

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



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA



AUTOR: YANIRA MARLENI JUÁREZ LÓPEZ

Guatemala, agosto 2022

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



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

PLAN DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: YANIRA MARLENI JUÁREZ LÓPEZ

Guatemala, 31 de octubre de 2021

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P. A. E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: Henry Omar López Ramírez

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

Coordinador: MSc. Claudia Aquino
Evaluador: MSc. Brenda Caal
Evaluador: MSc. Nathaly Juárez López

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **YANIRA MARLENI JUÁREZ LÓPEZ**, con número de carné: **200612551**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____



ACTO QUE DEDICO

- A Dios y a la Virgen María Por la sabiduría, paciencia y sobre todo por la perseverancia que me han dado, permitiéndome culminar otra etapa más.
- A mis padres María Natalia López y Santiago Juárez, por su apoyo y consejos, y sobre todo su ejemplo de superación.
- A mis hijos Stephanie, David, Anthony y Ángel, por ser ese motor que me impulsa día con día, espero poder ser su ejemplo de superación y demostrarles que nada es imposible si nos lo proponemos.
- A mi esposo Ismael Hernández, has creído en mí siempre, gracias por el apoyo y sobre todo paciencia a lo largo de este proceso.
- A mis hermanas Lilian y Jasmín, por su apoyo.
- A mi asesor Dr. Alfredo Paz por su asesoría, paciencia y dedicación.
- A mis amigos y amigas A lo largo de esta experiencia los verdaderos han permanecido, y a los que he conocido en esta etapa, gracias por su apoyo incondicional.
- A la Universidad de SanMi casa de estudios, a quien debo mi formación
Carlos De Guatemala Universitaria.



ACTA/EP No. 3667

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-026-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 15 de octubre de 2022, a las 14:30 - 15:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Yanira Marleni Juárez Lopez**, carné No 200612551, estudiante de la Maestría Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 15 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Brenda Caal
Evaluador


Msc. Nathaly Juárez
Evaluador


Licda. Yanira Marleni Juárez Lopez
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Yanira Marleni Juarez Lopez**, Carné **200612551** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 15 de octubre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes de estudio	2
1.2 Antecedentes del sector	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	7
2.1.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2 Evaluación de desempeño	8
2.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño	10
2.3 Proceso de evaluación de desempeño.....	11
2.4 Establecimiento de criterios de desempeño	12
2.4.1 Indicadores y variables de desempeño	13
2.5 La evaluación de desempeño y su relación con otros subsistemas.....	14
2.6 Problemas comunes en el proceso de evaluación.....	14
2.6.1. Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva	15
2.6.2. Juzgar o autoevaluar	15
2.6.3. Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro	15
2.7 Características de un sistema eficaz de evaluación	15
2.8 Ventajas de la evaluación de desempeño	16
2.9 ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño?	17
2.9.1. El gerente.....	18
2.9.2. La propia persona	18
2.9.3. El individuo y el gerente	18
2.9.4. El equipo de trabajo	18
2.9.5. El área de Recursos Humanos.....	18

2.9.6.	La comisión de evaluación	19
2.9.7.	Evaluación de 360 grados	19
2.10	Métodos de Evaluación de desempeño.....	19
2.10.1	Método de escalas gráficas.....	20
2.10.2.	Métodos de elección forzada.....	20
2.11	Nuevas tendencias en evaluación del desempeño	21
2.11.1.	Proceso de evaluación en pandemia.....	23
2.12	Período de evaluación.....	25
2.13	Retroalimentación de la evaluación de desempeño.....	25
2.14	Beneficios de una evaluación de desempeño.....	26
3.	METODOLOGÍA.....	28
3.1	Definición del problema	28
3.2	Planteamiento del problema.....	28
3.3	Objetivos del problema.....	29
3.3.1	Objetivo General	29
3.3.2	Objetivos Específicos	29
3.4	Delimitación.....	29
3.4.1	Ámbito geográfico	29
3.4.2.	Ámbito Institucional	29
3.4.3.	Ámbito personal	29
3.4.4.	Ámbito temporal	29
3.5	Método de investigación.....	29
3.6	Alcance y tipo de estudio.....	30
3.7	Técnicas para recolectar información	30
3.8	Instrumentos de investigación	31
3.9	Población objeto de estudio	31
3.10	Estadística.....	32

3.11	Resumen.....	32
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
4.1	Delimitar los parámetros de desempeño evaluados	33
4.2	Verificar si existe seguimiento y retroalimentación.....	35
4.3	Elaborar una propuesta de mejora en el proceso actual de evaluación.....	37
4.4	¿Por qué el método utilizado actualmente no está siendo funcional?.....	44
4.5	¿Por qué se recomienda utilizar el método de escalas gráficas?	44
	CONCLUSIONES	46
	RECOMENDACIONES	48
5	BIBLIOGRAFÍA	49
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	52
	ÍNDICE DE TABLAS	52
	ANEXOS.....	53

RESUMEN

Analizar el proceso de evaluación y encontrar la razón por la que este proceso no está logrando su objetivo, es fundamental para proponer cambios en el mismo. Es por ello que en esta investigación es importante delimitar los parámetros de evaluación, misma que fue realizada en una Unidad Administrativa de una entidad Financiera, logrando determinar ciertos aspectos que no permiten lograr los objetivos de la organización.

El estudio consistió en recolectar información a través de entrevistas y cuestionarios que permitieron conocer los antecedentes tanto de estudio como del sector, así como información bibliográfica para conocer acerca del proceso y cada uno de los pasos que lo conforman, enfocándose en la retroalimentación siendo este fundamental y en este caso un paso inexistente dentro de la Unidad, los métodos, ventajas y los cambios que a nivel empresarial se pueden sufrir. Se realizó a 20 personas las cuales conforman dicha Unidad, quienes permitieron recolectar información acerca de lo que aqueja tanto a evaluadores como evaluados, permitiendo proponer un cambio en dicho proceso luego del análisis e interpretación de datos obtenidos.

Se logra determinar el proceso de evaluación actual recomendando determinar el mismo mediante a los objetivos de cada uno de los puestos, evidenciando también que no existe retroalimentación y que la comunicación no es asertiva, por lo que realizar de manera correcta el proceso permitirá a los evaluados conocer sus resultados y oportunidades de mejorar así como generar apertura y mejorar la comunicación de ambas partes.

Es importante recalcar que darle la importancia debida a este proceso como a los que permiten la administración del talento humano, mejorarán los resultados, así como el clima organizacional y la motivación de los colaboradores, por lo que tomar en cuenta esta propuesta logrará cambios sustanciales y relevantes.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas que se implementan para el manejo de las relaciones personales, implicando procesos de reclutamiento, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño, siendo el último proceso descrito como una de las bases importantes dentro de la estructura de organización, ya que es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que una persona ejecuta las tareas que se le asignan dentro de la entidad en la que se encuentra.

En la actualidad las organizaciones necesitan contar con talento capacitado que posea competencias que le permitan enfrentarse a cambios no sólo del entorno laboral sino también del exterior, por lo que la importancia de la evaluación del desempeño permite detectar tanto debilidades como fortalezas, valorando el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

Por lo tanto, el presente estudio se desarrolló en la unidad administrativa de una entidad financiera, en donde se pretende proponer una mejora al proceso de evaluación de desempeño realizando un análisis con el fin de delimitar las posibles mejoras que se requieran, debido a que los resultados obtenidos hasta el momento no reflejan los resultados esperados.

En ese sentido, la presente investigación consta de cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

Inicialmente en el capítulo primero se encuentra integrado por los antecedentes de estudio relacionados con el tema a desarrollar así como al sector a la que la entidad pertenece; luego en el capítulo segundo se presenta el marco teórico, el cual permite comprender mediante conceptos teóricos el tema de la investigación, en el capítulo tercero, se encuentra la definición de los objetivos generales como específicos, la delimitación, alcance, técnicas e instrumentos a analizar, y en su último capítulo la presentación de forma gráfica de los principales hallazgos derivados de la investigación realizada, así

como las conclusiones y ecomendaciones.

Y para finalizar se presenta una propuesta de mejora al sistema de evaluación, por el método de escalas gráficas describiendo los objetivos del diseño, criterios y responsables, así como una guía que permitirá su fácil entendimiento y aplicación, que podrá ser utilizado como una herramienta valiosa para la retroalimentación de cada uno de los colaboradores que integran dicha Unidad, logrando mejorar los resultados.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas que se implementan para el manejo de lo relacionado con las relaciones personales, esto implica los procesos de reclutamiento, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño así como brindar a este recurso un ambiente seguro.

Recursos Humanos desempeña el rol más importante dentro de la planeación y el logro del éxito en la organización. La mayoría de estrategias en las organizaciones son para mejorar el desempeño, por lo que la prioridad en la administración de recursos humanos se concentra en incrementar la competitividad, reducir costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. Para lograr mejorar el desempeño los gerentes de recursos humanos participan en la formulación e implementación de la estrategia organizacional.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que una persona o un grupo de personas ejecutan las tareas.

1.1 Antecedentes de estudio

Según la tesis de postgrado de Salazar (2017), denominada “Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco de Crédito S. A. En la Ciudad de Sucre” para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas, de la Universidad Andina Simón Bolívar, de Sucre-Bolivia, en la cual su objetivo de desarrollar un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral, los métodos de recolección utilizados fueron el censo, entrevistas y estadístico, evaluando a 86 personas concluyendo que el modelo de evaluación que utilizan para medir el desempeño laboral fue diseñado hace más de 10 años, por lo que los trabajadores se encuentran insatisfechos con este modelo y sus resultados, presentando una propuesta con base en las competencias laborales que permite no sólo evaluar el desempeño de forma cuantitativa sino también de forma, superando las deficiencias metodológicas del sistema actual.

El autor Uría (2020) en su tesis de postgrado para optar al grado académico de Maestro en Desarrollo Del Talento Humano, denominada: “Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño de talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito”, avalada en la Universidad Andina Simón Bolívar. En la cual su objetivo fue diseñar un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basado en competencias, en donde los métodos de recolección de información utilizados fueron, análisis documental y entrevistas a Grupos Focales, en donde participó todo el personal de la organización siendo estos 5000 empleados base de datos comprendida del 2014 al 2018, en donde se logró definir que es necesario fortalecer la metodología actual a través de una variable comportamental, alineadas a los valores y estrategias de la organización, por lo que se diseñó un proceso integral que permite evaluar cualitativa y cuantitativamente a los colaboradores de la entidad.

Reyna & García (2017), en su tesis de postgrado “Evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, Sede Piura, de la Universidad Nacional de Piura” Investigación que tuvo por objeto realizar sugerencias y proponer estrategias o acciones que permitieran determinar el nivel de desempeño de los trabajadores del Centro de Empleo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo y mejorarlo. Para la recolección de los datos se realizaron encuestas a 35 empleados de diferentes áreas, presentando un programa de inducción que permite al trabajador adquirir conocimientos que se aplican al desarrollo de su trabajo permitiéndoles lograr un mejor desempeño laboral y a la vez mejorar el servicio al cliente.

Por otro lado en su tesis de postgrado, Vite (2017) con el nombre “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A con dirección al área comercial”, para portar al grado de Magister en Psicología Laboral, mención en desarrollo humano y de la organización, de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas, estudio que tuvo por objeto realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño, sobre una muestra de 34

colaboradores utilizando el método deductivo e inductivo, logrando determinar que para poder evaluar de manera objetiva a los colaboradores fue necesario implementar un proceso sistemático y periódico sin dañar el clima organizacional, que permitiera potencializar y retener al talento humano, favoreciendo el crecimiento personal de cada trabajador, mejorando las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La autora Sánchez (2021) publicó un artículo científico denominado “Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral”, en el cual recalca que evaluar el desempeño laboral es fundamental dentro de cualquier organización esto con el fin de conocer los resultados de cada empleado. Teniendo como propósito crear un instrumento de evaluación que contemple dimensiones esenciales del desempeño, adecuando el modelo Harvard de las “4C” de Beer. Para esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo instrumental, para una población de 280 trabajadores de una empresa de importaciones, eligiendo un muestreo probabilístico de 120 personas de cargos comerciales. Obteniendo como resultado una propuesta de evaluación que se pueda aplicar tanto empresas de comercialización como para entidades financieras, identificando dos fases, en la primera, definiendo las cuatro dimensiones esenciales del desempeño, siendo estas, competencias laborales, costo-efectividad, congruencia entre los comportamientos del trabajador y los esperados por la empresa según su misión, visión y valores, y el compromiso laboral, y la segunda fase utilizando índices y coeficientes que validaran el instrumento de evaluación propuesto.

Otro artículo científico importante sobre el análisis del proceso de selección y su efecto en el desempeño de los trabajadores, León (2020) denominado “El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango” publicado en la Revista Científica del SEP Vol. 3, en donde valida que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y dirigir el sistema humano en las organizaciones, pudiéndose enfocar la misma ya sea en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta, y que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes que

permitan buscar mejoras, sin perder de vista los puntos débiles. Indica también que existen métodos tradicionales y modernos para evaluar el desempeño, y que cada organización utiliza la que más se adecue a sus objetivos, concluyendo que ciertos aspectos tienen mayor ponderación que otros para la evaluación del personal.

1.2 Antecedentes del sector

El Sistema Financiero Guatemalteco está conformado por un conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen el ahorro de los clientes para la inversión, y se rige por la legislación que regula sus transacciones sobre activos financieros. Se encargan del desarrollo de mecanismos e instrumentos que permiten la correcta administración de sus procesos.

Esta entidad bancaria fue creada a finales de los años noventa, orientado al desarrollo rural integral del país, compuesta por capital privado y multisectorial ofreciendo una variada gama de servicios con cobertura nacional y regional, haciendo énfasis al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano, así como a la mujer guatemalteca. Recientemente se hizo acreedora de una certificación internacional, lo que la posiciona como la primera institución Financiera centroamericana en haberla obtenido, convirtiéndola así en un socio sólido y confiable para sus accionistas, clientes y todos los guatemaltecos, adquiriendo credibilidad, debido a que se encuentra dentro de los tres mejores bancos a nivel centroamericano, así como a nivel nacional.

Con base en el artículo 57 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto 19-2002, la cual establece que los bancos y las empresas que integran grupos financieros deben mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza y escala de sus negocios, que incluya disposiciones claras y definidas para la delegación de autoridad y responsabilidad, separación de funciones, desembolso de sus fondos, la contabilización de sus operaciones, salvaguarda de sus activos, y una apropiada auditoría interna y externa independiente, así como una unidad administrativa responsable de velar porque el personal cumpla estos controles y las leyes y disposiciones aplicables.

En ese sentido, y bajo ese precepto, la Junta Monetaria, por medio de resolución JM-62-

2016 Reglamento de Gobierno Corporativo y sus modificaciones, define que la Unidad objeto de estudio es independiente de las unidades de negocio y operativas. (Manual Organizacional de la Unidad, pág. 3)

La Misión de esta Unidad como órgano de control interno, es velar porque la Entidad Financiera, dé cumplimiento eficaz a las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables en las jurisdicciones donde opera y proveerá de herramientas y conocimientos a los colaboradores para su aplicación. (Manual Organizacional de la Unidad, pág. 4). Está conformada por dos secciones: la primera para brindar apoyo a los procesos de operaciones realizadas en las unidades administrativas, y la segunda a los procesos que se realizan en todas las agencias. Sus principales objetivos son, identificar, evaluar, mitigar y monitorear el riesgo legal a que está expuesta la entidad, así como cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables, proponer medidas correctivas que sean necesarias y capacitar al personal para mantener una cultura de cumplimiento normativo.

2. MARCO TEÓRICO

En el capítulo que se presenta a continuación, se darán a conocer los diferentes conceptos que permitirán tener un conocimiento más amplio sobre el proceso de evaluación de desempeño y su importancia dentro de una organización, definiciones que permitirán tener un mayor entendimiento sobre el tema, y específicamente las que contribuyan a la solución de la problemática relacionada con el proceso de evaluación de desempeño dentro de la Unidad Administrativa objeto de estudio.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es la gestión que abarca procesos que permiten gestionar el talento humano. Y se presentan a continuación algunas definiciones:

En un artículo científico Adam, lo define de la siguiente manera: La gestión Administrativa en el Talento Humano es considerada una pieza fundamental, por lo que es indispensable el adecuado manejo de las funciones. Una correcta política de los Recursos Humanos incluye un planteamiento, la incorporación o desvinculación de personas, desarrollo de competencias y adquirir nuevos conocimientos. (Adam, 2019)

Por su parte (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2016) en su artículo Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional, indica: “Los recursos humanos juegan un papel importante que ayuda a lograr un desempeño exitoso, ya que apoyan las capacidades organizacionales, dándole forma a la estrategia del negocio, permitiendo a las organizaciones responder ante las amenazas de manera oportuna.”

Otro concepto importante formulado por (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019) es el siguiente concepto de la administración de Recursos Humanos: “Administrar conlleva planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño de todos los colaboradores de una organización, por lo que es necesario implementar técnicas que permitan alcanzar objetivos individuales que se relacionen con la empresa.”

2.1.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos deberían de estar enfocados en las metas que como organización se han trazado.

Martínez (2015), como se citó en (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019) menciona que el objetivo principal es garantizar aspectos administrativos y este derivan los siguientes objetivos específicos:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- b) Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- d) Contribuir al éxito de la empresa.
- e) Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas.
- f) Apoyar las aspiraciones de los miembros de la empresa.
- g) Cumplir con las obligaciones legales.
- h) Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

El que exista una buena administración de recursos humanos le permite a la organización contratar al personal idóneo, que cumpla con lo que se necesita y a medida en que realicen sus funciones de una mejor manera, se obtendrán los resultados deseados, y para saberlo es indispensable realizar la evaluación de desempeño

2.2 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que se realiza, sobre los resultados de las atribuciones asignadas ya sea de forma individual o grupal.

Por su parte (Alles, 2017) en su libro *Desempeño por competencias* señala, que “la

evaluación de desempeño es el proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores”.

Otro aporte importante es de (Fernández, 2017) quien indica que:

La evaluación del desempeño o revisión de desempeño se da entre un empleado y su supervisor o jefe, en donde se evalúa y discute a detalle el desempeño del empleado, comunicándole sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades de desarrollo profesional.

Para (Echeverría, 2016) “La evaluación de desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas”

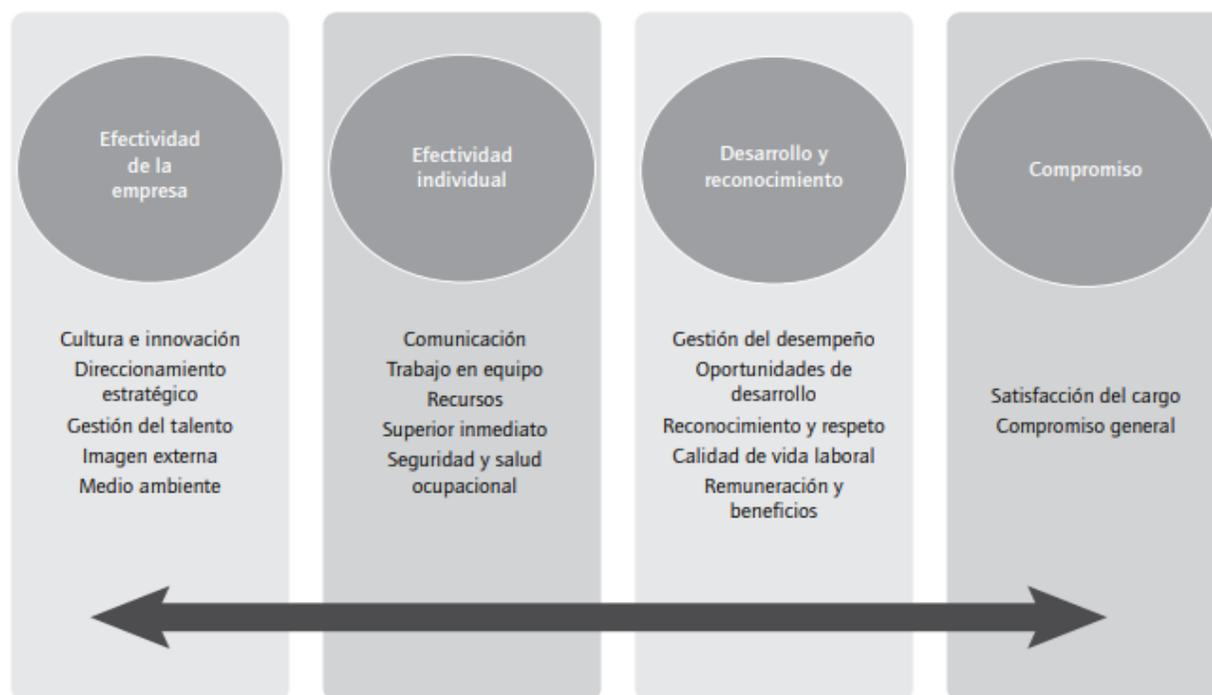
Se puede considerar entonces que la evaluación de desempeño es el proceso que una organización implementa, no importando la herramienta que utilice, esto con el fin de verificar, medir y determinar la forma en la que los colaboradores desempeñan cada una de sus funciones. Y de acuerdo a los resultados del desempeño se pueden tomar decisiones ya sea correctivas si este es inferior a lo esperado, o de estimulación para que se siga dando de la manera deseada.

Un proceso de evaluación que se realice de manera correcta, fundamentada y ordenada permitirá inclusive evaluar procesos tales como el reclutamiento, la selección de personal y la inducción, así como la toma de decisiones importantes que pueden cambiar el rumbo de un departamento o de una organización, tales como las promociones, compensaciones, hasta despidos.

Para que una evaluación de desempeño sea favorable es necesario observar cada una de las características y factores que rodean a los colaboradores de una organización, ya que hay aspectos que al no ser favorables perjudican el desempeño.

Para (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016), existen diferentes variables que pueden afectar el desempeño de un trabajador, agrupándolos de la siguiente manera:

Figura 1
Factores que afectan el desempeño



Nota: Esta imagen representa algunos factores que pueden afectar el desempeño. Tomado de *Revista de Innovar Journal, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso* por (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016, pág. 124)

2.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño

Para poder encontrar las causas y establecer perspectivas es importante profundizar. Los objetivos de la realización o implementación de este proceso en cada una de las organizaciones, según (Alles, 2017) expone: “Entre sus principales propósitos podemos señalar el desarrollo de las personas, con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización”.

El objetivo básico o fundamental de la evaluación de desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de la organización, sin embargo, para alcanzarlo existentes objetivos intermedios, que van desde la adecuación del individuo en su puesto, la capacitación, promoción, incentivos, así como mejorar las relaciones humanas entre los colaboradores, de jefes a subordinados y viceversa.

Por otro lado, (Fernández, 2017) indica que la evaluación de desempeño funciona para tomar decisiones importantes tales como:

- Distribuir incentivos salariales.
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleados.
- Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en ella
- Determinar necesidades de adiestramiento.
- Manejar la política de sueldos y salarios.

Otro aporte importante con respecto a los objetivos de la evaluación de desempeño lo dan (Hatun & Marchiori, 2021) definiendo 7:

- a) Brindar feedback sobre el desempeño del empleado.
- b) Identificar fortalezas y las oportunidades de mejora.
- c) Reconocer los logros individuales
- d) Contribuir a la identificación de metas.
- e) Identificar las necesidades de capacitación individuales y organizacionales.
- f) Proporcionar un espacio de diálogo entre el jefe y sus colaboradores.
- g) Permitir a los empleados manifestar sus preocupaciones.

En resumen, los objetivos fundamentales se presentan en tres fases:

La primera permitir condiciones de medición del potencial humano, la segunda permitir que a los recursos humanos se les trate como una importante ventaja competitiva, y tercero, ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva.

2.3 Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño está conformado por una serie de pasos fundamentales, que llevándose a cabo permitirán obtener los resultados necesarios. Y en este caso se toman los que (Alles, 2017) presenta, siendo estos:

Figura 2
Pasos de la evaluación de desempeño



Nota: Esta imagen representa el proceso de evaluación de desempeño. Tomado de *Desempeño por competencias*, (p.41), por (Alles, 2017), Granica

El primero de ellos es identificar las metas específicas de la evaluación, las cuales deben de ser alcanzables y realizables, esto con el fin de que se puedan cumplir sin generarse falsas expectativas de acuerdo al puesto de cada colaborador.

El siguiente paso es establecer criterios o estándares de desempeño y comunicarlos con los empleados, esto para que se ejecute lo esperado sin hacer lo que no beneficiará en los resultados, favoreciendo a ambas partes, tanto al evaluador como al evaluado.

El tercer paso es examinar el trabajo realizado por medio de la retroalimentación, donde el evaluador y el evaluado revisan de manera conjunta el desempeño con las normas establecidas. Evaluar el desempeño y discutirlo, permitirá que el empleado conozca las razones de las deficiencias para poder corregirlas, y así establecer nuevas metas para el siguiente periodo de evaluación.

2.4 Establecimiento de criterios de desempeño

Es fundamental contar con un sistema de evaluación de desempeño para mejorar la actuación de los trabajadores, equipos y en conjunto de toda la organización. Se puede decir que no hay un sistema perfecto de evaluación, sin embargo, para que este pueda favorecer a las organizaciones, es necesario que este cumpla con ciertas características, que permitan el desarrollo de los individuos dentro de la organización y para la

organización. (Cubero, Visbal, & Olivar, 2017) indican lo siguiente:

La evaluación del desempeño de un trabajador, en sus diversas formas, es una actividad necesaria para determinar el grado de cumplimiento de la labor encomendada. Suele ser un tema difícil de abordar tanto por el trabajador como el supervisor y requiere del manejo adecuado de técnicas y procedimientos. Estas técnicas y procedimientos varían constantemente, creando la necesidad de manejar adecuadamente los cambios en los procesos de la organización universitaria.

2.4.1 Indicadores y variables de desempeño

Tener en claro lo que se va a evaluar es de suma importancia, por lo que definir indicadores enfocados en los objetivos organizacionales es uno de los primeros pasos que como organización se deben tomar.

Los indicadores de desempeño son aquellas medidas que permiten evaluar el grado de desarrollo que es está alcanzando en la realización de los procesos pendientes de evaluación de desempeño.

Las variables son definidas en el estudio de la evaluación de desempeño como aquellos elementos sobre los que se afianzan la construcción del indicador de desempeño, es decir, un indicador de desempeño va a ser el resultado de la incidencia de una o más variables de desempeño. Se considera pues el indicador como el resultado, y la variable como la causa de este resultado. (Hinojo, 2018)

Para (González-Rabanal, 2021) los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos, por lo que es importante tener un equilibrio de ambos, señalando lo siguiente:

Los datos cuantitativos suelen ser más objetivos e imparciales, pero una evaluación debe incorporar también elementos cualitativos sobre el desarrollo del programa para conocer cómo ocurrieron las cosas que reflejan los datos cuantitativos y poder recomendar acciones correctoras o potenciadoras de sus resultados.

2.5 La evaluación de desempeño y su relación con otros subsistemas

La evaluación de desempeño se relaciona con los siguientes subsistemas:

- a) Con el análisis y descripción de puestos ya que para poder evaluar el desempeño de un colaborador es necesario establecer las características del puesto que este ocupa, determinando su alcance, mismo que se le deberá de comunicar al colaborador para que conozca sus objetivos y metas.
- b) Con las remuneraciones y beneficios, ya que de acuerdo a las funciones que este realice se fijarán los salarios y compensaciones adicionales que se fundamentan por el buen desempeño del mismo.
- c) Con el desarrollo y planes de sucesión ya que de acuerdo al historial de evaluaciones que el individuo presente podrá optar a un ascenso y también a la formación, ya que si al evaluar este presenta necesidades de capacitación se implementan para un mejor rendimiento.

2.6 Problemas comunes en el proceso de evaluación

Como en todo proceso existen diferentes puntos de vista que pueden darse sobre la problemática de evaluación de desempeño.

Para (Matabanchoy, Alvarez, Jiménez, & David, 2018) en su artículo Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador, expresa:

Uno de los medios para lograr este fin es el trabajo, a través de él se obtiene el sustento económico que satisface las necesidades de autorrealización a cambio de un espacio y tiempo relevante en la vida de las personas; éste se puede percibir de dos maneras según el trabajador: como una actividad positiva que le permite construir identidad social dando sentido a la vida en comunidad y elevando el crecimiento personal y profesional; o, como algo indeseado, desarticulado y desprovisto de significados, burocratizado, rutinario, fatigoso, opresivo o incompatible con la vida social y familiar.

Por su parte (Alles, 2015) nos indica seis problemas más comunes, siendo estos:

- Carencia de normas

- Criterios subjetivos o poco realista
- Falta de acuerdo entre el evaluado y evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa

Sin embargo, existen notoriamente tres que se presentan a continuación:

2.6.1. Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva

Se presentan diferentes puntos de vista donde por un lado algunos sostendrán la calificación subjetiva y por otro la objetiva. Sin embargo, esta se debe enfocar en los resultados, y enfocarse en las causas de las desviaciones positivas o negativas de los estándares.

2.6.2. Juzgar o autoevaluar

Cuando se juzga a los evaluados por factores no relacionados con las tareas y funciones estos tienden a sentirse incómodos, mientras que una autoevaluación lleva consigo calificaciones que no se relacionan con lo real, pudiendo calificarse exageradamente alto.

2.6.3. Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro

En este caso existe el punto de vista donde gerentes consideran importante los resultados de evaluaciones anteriores, y otros se enfocan en los aspectos evolutivos orientándose al cambio y en mejorar.

2.7 Características de un sistema eficaz de evaluación

“El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización”. (Alles, 2017)
Presenta las siguientes características:

a) Criterios relacionados con el trabajo

Los empleados deben de conocer con claridad los parámetros que se utilizar para medir

su desempeño.

b) Estandarización

De preferencia se debe utilizar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos, en períodos similares, así como la retroalimentación o entrevistas de evaluación para todos los empleados.

c) Evaluadores capacitados

Es importante que los evaluadores cuenten con capacitación continua que les permita asegurar la exactitud y la sistematicidad del proceso, sobre como evaluar a los empleados.

d) Comunicación abierta y continua

Un sistema de evaluación donde se obtenga retroalimentación evitando acumular los problemas, ya que si se repiten probablemente no se tuvo una comunicación eficiente que haya permitido al empleado conocer sus errores evitando se repitan.

e) Revisión del desempeño

Es importante asignar un tiempo para realizar la retroalimentación, el mantenimiento de un registro es esencial.

f) Proceso justo

Es oportuno contar con un procedimiento donde se puedan presentar quejas de los empleados, esto por posibles apelaciones sobre los resultados de evaluaciones inexactas o injustas.

2.8 Ventajas de la evaluación de desempeño

Contar con un proceso confiable, eficaz y aceptado de evaluación de desempeño presenta ciertas ventajas, tales como:

- a) Permite mejorar el desempeño, ya que al dar la retroalimentación correcta a los trabajadores les permitirá saber en qué están fallando por lo que podrán mejorar su rendimiento.
- b) Ayudan a determinar políticas de compensación.
- c) Posterior a una evaluación les permitirá tomar decisiones tales como promociones, transferencias y despidos.
- d) De acuerdo con los resultados se pueden detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Determinar errores en el análisis de puestos o aspectos sobre el sistema de información del capital humano, como contratación, capacitación y asesoría.

Elegir un sistema y una periodicidad de preferencia semestral, permitirá retroalimentar al trabajador como al evaluador. En cuanto a las ventajas (Martínez & Zumel Jiménez, 2016) también nos indican lo siguiente:

Cabe destacar numerosas ventajas, como es la motivación para lograr una buena evaluación, la espera de mejoras en la retribución, incremento de la motivación y logro de mejores resultados, informar a las personas de cómo se está realizando su trabajo, crear un canal formal de comunicación entre el jefe y el subordinado, proporcionar orientación y estímulo, establecer un estilo de dirección participativo, evaluar continuamente las contribuciones individuales, lograr también la motivación mediante la formación para eliminar puntos débiles, etc.

2.9 ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño?

Para cualquier proceso es necesario determinar quién será el responsable de ejecutarlo, y para este en su caso, comúnmente lo realiza el jefe, supervisor o encargado. (Fernández, 2017) afirma:

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

2.9.1. El gerente

En la mayoría de las organizaciones es esta figura quien asume la responsabilidad sobre sus subordinados, quien establece los criterios para la evaluación con asesoría del área encargada, quien instruye y da seguimiento y control sobre el sistema de evaluación.

2.9.2. La propia persona

En algunas organizaciones el individuo evalúa su desempeño, y cada persona verifica el cumplimiento de su puesto, eficacia y eficiencia acorde a los indicadores que les proporcione su gerente o la misma organización.

2.9.3. El individuo y el gerente

Las organizaciones que utilizan este tipo de evaluación van orientadas a la administración por objetivos, misma que está orientada a seis diferentes caminos, el primero a la formulación de objetivos mediante consenso, el segundo al compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo, el tercero de acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos, el cuarto acorde al desempeño, quinto a la medición constante de los resultados y comparación con los objetivos y sexto a la realimentación intensa y continua evaluación conjunta.

2.9.4. El equipo de trabajo

En esta evaluación se pide al equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que tome las medidas necesarias para mejorarlo, asumiendo la responsabilidad de evaluar a cada participante, así como a definir las metas y objetivos.

2.9.5. El área de Recursos Humanos

Esta área es la más común dentro de las organizaciones que realiza este proceso, evaluando a todas las personas de la organización. (Alles, 2021) en su libro Evaluaciones múltiples, se refiere a esto como:

La función de área de Recursos Humanos incluye una serie de aspectos. Entre los más relevantes podríamos citar el desarrollo de personas. Para lograr este desarrollo, las evaluaciones deben tener un rol protagónico. Por lo tanto, analizar las buenas prácticas, guiando a los interesados en la aplicación de estas herramientas, será parte de los roles a cumplir.

2.9.6. La comisión de evaluación

Existe una comisión encargada de realizar la evaluación, incluyendo a las personas de diferentes departamentos, de preferencia personas estables y especialistas en realizar este tipo de actos, y deben mantener el equilibrio de juicios, el cumplimiento de normas y la permanencia del sistema.

2.9.7. Evaluación de 360 grados

Este se trata de una evaluación en forma circular, en donde participan el superior, colegas, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y el resto de las personas que giran en torno al evaluado. Es la forma más completa ya que la información que se utiliza para la evaluación proviene de todas partes. (Vidal, 2018) “Cuando mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”.

2.10 Métodos de Evaluación de desempeño

Existen diferentes métodos para realizar el proceso de evaluación de desempeño, (Fernández, 2017, pág. 207) “Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado”.

Determinando las siguientes técnicas como principales, comunes o tradicionales:

- a) Método de escalas gráficas
- b) Método de elección forzada.
- c) Método de investigación de campo.

- d) Método de incidentes críticos.
- e) Métodos mixtos.

Para efectos de este plan de investigación se describirán los primeros dos mencionados.

2.10.1 Método de escalas gráficas

Este método es el más común y sencillo, ya que mide el desempeño por factores ya definidos, se utiliza un cuestionario en donde se representan factores y grados de variación para esos factores y se elige o eligen, el que representa a las personas mediante una descripción simple y objetiva. (Durán, 2020) describe ese método de la siguiente manera: “Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar cualquier tipo de distorsión.”

Dentro de las ventajas de utilizar este método podemos mencionar, que es fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de los factores y simplifica el trabajo para el evaluador.

Algunas desventajas es que no es flexible, puede distorsionarse de acuerdo con la interpretación del evaluador, es rutinario, necesita procedimientos matemáticos y estadísticos y puede presentar resultados condescendientes o exigentes de los subordinados.

2.10.2. Métodos de elección forzada

Evalúa el desempeño por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, y el evaluador escoge una o dos de las opciones que expliquen de mejor manera el desempeño del evaluado, se puede dar de dos formas, la primera dos frases positivas y dos de significado negativo, y la segunda por cuatro frases positivas por lo que no tiene más opciones siendo entonces una elección forzada.

Rubió Sánchez, señala las ventajas y desventajas de este método de la siguiente manera:

Como ventajas se puede mencionar que se trata de un procedimiento sencillo que

evita las confrontaciones y disminuye los favoritismos. Y, como desventajas, su elaboración es compleja, no se puede utilizar repetidamente y puede proporcionar informaciones incompletas o erróneas por la imposibilidad de recoger todos los matices. (Sánchez, 2016)

2.11 Nuevas tendencias en evaluación del desempeño

Es importante estar actualizado conforme a los cambios externos que se dan constantemente, por lo tanto, implementar e innovar nuevos sistemas le permite a la organización ser más competitiva, agilizando procesos y obteniendo mejores resultados, y para esto presentamos algunos puntos de vista de autores sobre las nuevas tendencias de este proceso.

En su revista Archivo Médico de Camagüey, Evaluación de desempeño (Rivero-Remírez, 2019) tendencias actuales indica:

Las organizaciones en el siglo XIX deben prepararse para enfrentar con éxito los retos que se les producen en la práctica, con el apoyo y compromiso de sus recursos humanos y una adecuada práctica en la gestión de la evaluación de desempeño, con el objetivo principal de que exista una interacción dinámica entre los administrativos y trabajadores, que permita desarrollar una adecuada labora y obtener una calidad óptima en la ejecución de sus funciones cotidianas.

La evaluación del desempeño individual por competencias constituye un enfoque de gestión por imprescindible para las empresas de hoy en día, lo que demanda trabajar con el capital más importante de la organización: el hombre. (Rivero-Remírez, 2019)

La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores, Digital Publisher, No.6 aporta:

Existen tres métodos técnicos importantes para evaluar el desempeño laboral en el lugar de trabajo, uno de ellos es el de key performance indicator (KPI), conocido como indicador clave, que mide principalmente las actividades y sus costos relacionados, realizando comparaciones históricas, considerándose como un

método sencillo y rápido para realizar un diagnóstico de la fuerza laboral.

Además, expone la técnica del análisis de costo beneficio y utilidad, el cual se basa en la representación del personal de trabajo, los gastos y sus estrategias. El modelo de casualidades es otra técnica la misma que intenta facilitar el proceso a través del cual se materializa el impacto en las diferentes áreas de la organización, con la capacidad competitiva y estabilidad financiera que posee, este método es de orientación estratégica, convirtiéndose en uno de los partícipes en el cuadro de mando integral en cuanto a métodos de casualidad se refiere. (Guartán, Torres, & Ollague, 2019)

Otro dato importante es sobre el modelo de las 4C para evaluar la gestión de RR.HH. del cual la investigadora Sánchez Claudia en su artículo científico, La adecuación de modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral, Revista de Investigación Psicológica concluye:

Las cuatro dimensiones contemplan las dimensiones esenciales del desempeño; 1) Competencias laborales con 4 ítems; 2) Costo-efectividad (cumplimiento de objetivos y productividad) con 4 ítems; 3) Congruencia entre los comportamientos del trabajador y los comportamientos esperados por la empresa según su misión, visión y valores empresariales con 7 ítems; y 4) Compromiso laboral con 11 ítems. (Sánchez Lima, 2021, pág. 78)

Para esta investigación indica que este modelo de evaluación puede ser aplicable a empresas de comercialización o entidades financieras.

Actualmente el que una organización logre sustentabilidad y excelencia serán la clave de la rentabilidad. (Fernández, 2017), "Hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones".

Indicadores de gestión es otro indicador que organizaciones están adoptando para evaluar el desempeño de sus colaboradores (de la Arada Juárez, 2019) lo define como:

Una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. Permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso.

Características:

- Cuantificable
- Consistente
- Agregable
- Comparable
- Nivel de referencia
- Responsabilidad
- Periodicidad
- Sistema de información

Adaptarse e innovar es vital en cualquier organización, (Mendoza & Penagos, 2019) indican:

Los tiempos de cambio, transformación e inestabilidad han dado lugar a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven, lo que provocado la innovación en los métodos de evaluación.

2.11.1. Proceso de evaluación en pandemia

El proceso de la evaluación de desempeño en pandemia para el año 2020, generó inconvenientes en muchas organizaciones, debido a que no se contaba con un plan de acción que permitiera continuar con el desarrollo de sus actividades normales, por lo que se considera normal que se sienta temor por concluir el período sin realizarlo de manera correcta. Para este caso actual, la docente Ugarte (2021), indica que “es importante destacar las habilidades blandas, dentro de las cuales se puede mencionar, el liderazgo, la comunicación efectiva, organización personal, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la efectividad.”

Con respecto a este tema se puede encontrar también lo siguiente:

El 2020 planteó escenarios muy diversos para las organizaciones y para las personas inmersas en ellas. Muchos tuvieron que hacer home office por primera vez y comenzar a utilizar herramientas que nunca han usado antes, como Zoom. Con el trabajo en casa o en situaciones de trabajo híbrido con algunos equipos en remoto y otros en la oficina, evaluación de métodos de desempeño son más importantes que nunca. Sin una retroalimentación constante, los colaboradores pueden sentirse perdidos. La incertidumbre y la ansiedad pueden aparecer como respuestas a ese “no saber” si lo están haciendo bien o mal.

Cuanta más claridad tenga un trabajador sobre su desempeño, más seguro y motivado se sentirá. Por contrapartida, cuantas más dudas se le presenten con respecto a su accionar en la empresa, menos seguridad sentirá y, por tanto, estará menos inspirado. Todo esto, repercute en los resultados que alcanza en relación a los objetivos del negocio. Es por este motivo que la evaluación del desempeño también debe acompañar los cambios y adaptarse a la nueva dinámica. En los últimos meses surgieron nuevas formas de implementar este tipo de sistema en las empresas. Para los patrones y personal del área de RH es fundamental estar al corriente de estos tipos de evaluación de desempeño. (Irene, 2021)

Irene, (2021) nos presenta seis tendencias de evaluación para este caso, argumentando lo siguiente:

Un cambio de ciclo en la evaluación de desempeño: Donde plantear objetivos anuales queda como una evaluación tradicional, ya que a raíz de este suceso es importante adaptar una retroalimentación continua, y para esto el mentoring y coaching, o la evaluación 360 se han convertido en las mejores opciones, ya que dan los resultados necesarios, así como establecer sistemas que permitan realizar este proceso en menos tiempo, permitirá al evaluador dedicar el tiempo justo sin apartarse de sus funciones normales.

En ese sentido Irene indica que es importante contar con un software de

evaluación que permita crear plantillas de revisión personalizadas, que inclusive permitirán simplificar el proceso agilizando la gestión, donde se podrá programar las evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales, o al tiempo que mejor le convenga a cada organización, y que a la vez les permita dar el seguimiento en tiempo real sobre cada evaluado, así como los informes personalizados para cada uno de ellos.

Un aspecto que a raíz de este suceso también es importante mencionar, es la salud y el bienestar de los colaboradores, ya que es importante centrarse en poder ayudarles para que puedan mejorar su productividad, ya que la incertidumbre que cada colaborador pueda presentar puede provocar problemas de salud no sólo física sino mental.

2.12 Período de evaluación

Por lo regular las evaluaciones se deben de realizar de manera periódica, por lo que puede ser de forma semestral o anual, ya que el mismo debe de ser un proceso continuo incorporado dentro del trabajo diario.

Los cambios ocurren rápidamente por lo que los empleados necesitan contemplar los objetivos y sus propios roles. Sin embargo, dependerá de cada organización la implementación del período que les permita cumplir con sus objetivos, siendo de preferencia dentro de los rangos que con anterioridad se menciona

2.13 Retroalimentación de la evaluación de desempeño

Se le da poca importancia a este último paso de la evaluación de desempeño, sin embargo, es probablemente el paso más importante. Algunas veces se evita debido a que las personas encargadas de realizarlo prefieren no confrontar al evaluado cuando este presenta resultados deficientes, ya que el evaluado puede presentarse defensivo al señalarle sus debilidades, no aceptando los comentarios constructivos, lo que le permitirá mejorar su desempeño. Sobre este concepto Huber (2018, pág. 407) señala “Los trabajadores deben conocer su propio desempeño especialmente cuando este no alcanza el nivel estándar, con el objetivo de que adopten las medidas correctoras

necesarias y lo puedan mejorar”.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar la información necesaria de las competencias de las personas, sobre lo que hace y sobre la manera cómo actúa. Este paso permite describir el pensar, sentir y actuar de las personas en su ambiente y por lo tanto permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo a futuro.

Para (Marco, 2016) la retroalimentación o feedback la define como:

Las salidas del sistema ejercen una acción sobre el sistema, ya que, una vez obtenido un conjunto de resultados, es necesario analizarlo con un criterio establecido en la determinación de los objetivos. De esta manera, la retroalimentación constituye un sistema de monitoreo del accionar organizacional, que procura ajustar el desempeño de la organización en pos de una mayor efectividad.

Otro concepto importante sobre la retroalimentación nos da (Padilla Ruiz, 2016):

La información obtenida con la evaluación no solo les ayuda a adquirir más conocimientos y experiencia en las áreas en las que necesitan mejorar, sino que sirve a la organización para establecer acciones e itinerarios formativos más eficaces y prepararles mejor.

Se considera que para que este paso funcione se debe de capacitar a los gerentes para que este sea constructivo y eficaz, en donde el evaluado perciba la evaluación de manera justa y sincera, no afectando el clima organizacional, sino de lo contrario, que este logre motivarlo y por ende mejorar su desempeño en los aspectos que se le indiquen deba mejorar.

2.14 Beneficios de una evaluación de desempeño

Contar con un proceso de evaluación es de gran beneficio para las organizaciones, así como para los individuos. (García, 2018) “De la evaluación de desempeño se obtendrán resultados que la persona tuvo en un puesto en función a un excedente, normal o deficiente cumplimiento, o bien en el mismo nivel de evaluación si su comportamiento fue

excedente normal o bajo.”

a) Para el gerente como administrador de las personas

Permite contar con un sistema subjetivo de evaluación les permite evaluar el desempeño de sus subordinados basándose en factores. Le proporciona medidas para mejorar estándares de desempeño. Al comunicarles a los subordinados los resultados de la evaluación le permite comprender el objetivo de la misma.

b) Para la persona

Permite conocer los aspectos que influyen en el desempeño y a los que la organización le da más valor. Puede conocer las expectativas de su líder, sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Puede conocer las medidas que el líder tomará como programas de capacitación, así como las medidas que como individuo debe de tomar para su crecimiento profesional, su aprendizaje, corrección de errores, cursos, etc. Logra realizar una autoevaluación crítica.

c) Para la organización

Permite evaluar el potencial del capital humano a corto, mediano y largo plazo. Identificar las personas que ya se encuentran listas para una rotación o ascenso.

“Esta da información suficiente a sus jefes y el área de la gestión del capital humano para tomar decisiones sobre la persona, ya sea para incrementar su sueldo o no, o para poder desarrollarlo en lo que hace falta, o bien para poder tomar acciones más fuertes como la separación de la persona de este puesto y quizás de la empresa en caso de ser necesario.” (García, 2018)

3. METODOLOGÍA

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro. Es importante establecer una evaluación a partir de los objetivos y metas de la organización, con el fin de determinar las contribuciones que se esperan de cada colaborador de manera individual en su lugar de trabajo.

Los índices clave de desempeño (KPI) son métricas que proporcionan información sobre el rendimiento, basados en los objetivos trazados, de modo que el valor refleja la mejora o la disminución en el desempeño de un proceso determinado.

Realizar el proceso correcto incluye la retroalimentación como paso final en el mismo, lo que permite conocer las causas de variación en su punteo de evaluación, desconociendo totalmente los aspectos que han determinado los resultados de su evaluación.

A continuación, se presentan los objetivos del estudio, los cuales serán resultado del análisis de la investigación de campo.

3.1 Definición del problema

Actualmente el proceso de evaluación ha sufrido cambios considerables por lo que ha sido inestable no logrando establecer el mismo de acuerdo a los pasos que este conlleva, así como a la importancia que se debe dar a cada uno de ellos. En ese sentido, rediseñar el método o herramienta actual, le será de gran beneficio tanto a la institución como a los colaboradores que la integran, ya que de esta depende la calificación que obtengan y por consiguiente al pago que mensualmente reciben atribuido a un rubro de productividad, así como la retroalimentación que se debe dar posterior a la evaluación.

3.2 Planteamiento del problema

Con esta investigación se quiere lograr obtener la respuesta a la pregunta siguiente:

¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño en la Unidad Administrativa?

3.3 Objetivos del problema

3.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación de desempeño de una Unidad Administrativa, en una institución Financiera.

3.3.2 Objetivos Específicos

- a) Delimitar los parámetros de desempeño evaluados
- c) Verificar si existe seguimiento y retroalimentación que se le da a la evaluación.
- e) Elaborar una propuesta de mejora en el proceso actual de evaluación.

3.4 Delimitación

3.4.1 Ámbito geográfico

Se llevará a cabo en la zona 9, en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4.2. Ámbito Institucional

La información que se recopilará será correspondiente a una Unidad Administrativa perteneciente a una entidad financiera del sector bancario de Guatemala.

3.4.3. Ámbito personal

Se realizará con el Director, Jefes de Sección y Revisores de la Unidad Administrativa.

3.4.4. Ámbito temporal

Agosto del año 2021 a julio del año 2022.

3.5 Método de investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases, la fase indagadora y de búsqueda de información bibliográfica y de campo, posteriormente la tabulación de datos obtenidos con su respectivo análisis, interpretación y explicación

mismos que permitirán dar respuesta a la problemática planteada en la definición del problema.

3.6 Alcance y tipo de estudio

Para este estudio su alcance de investigación se aplicó tanto de forma descriptiva como explicativa. A través de la Investigación cuantitativa y cualitativa, la primera representada por información y datos sobre la unidad de estudio, que posteriormente se interpretarán conforme a los resultados descriptivos, y la segunda por la información que se obtendrá a través de las técnicas e instrumentos sobre los parámetros que utilizan en la evaluación de desempeño en la unidad.

3.7 Técnicas para recolectar información

Para la presente investigación se utilizó técnicas bibliográficas y de campo, con las cuales se pretende alcanzar los objetivos planteados.

a) Bibliográficas

La información necesaria para la realización de este estudio se obtuvo a través de la búsqueda de libros académicos, revistas y artículos científicos de varios autores y de diferentes países, relacionados con la administración de los recursos humanos, en específico con el proceso de la evaluación de desempeño, mismos que permitieron formar la base de los temas que permitirán entender la importancia de la realización de este proceso en una organización.

b) De Campo

Las técnicas de este tipo utilizadas en esta investigación son:

Entrevista: A través de esta técnica se pretende obtener datos relevantes y específicos acerca del tema de estudio, misma que se trasladó a los colaboradores que son evaluados, así como a los responsables de la evaluación, por medio de preguntas abiertas y cerradas, con el propósito de cumplir los objetivos del estudio.

Datos secundarios: Con el objetivo de obtener los datos históricos de las evaluaciones realizadas anteriormente, lo que permitió identificar los criterios evaluados y los parámetros utilizados del proceso utilizado.

3.8 Instrumentos de investigación

Cuestionario: este se realizó con preguntas de opción múltiple al personal evaluado y a los encargados de realizar las evaluaciones, los cuales permitieron obtener información necesaria para conocer el proceso de evaluación.

Para este caso se realizó una prueba piloto trasladándolo al 10% de la población elegida, permitiendo conocer la funcionalidad e importancia de las preguntas alojadas en el mismo, encontrando ciertas deficiencias y preguntas que no eran necesarias, por lo que se realizaron cambios oportunos para posteriormente trasladarlos al resto de colaboradores.

Guía entrevista: se realizó por medio de preguntas abiertas, las cuales permitirán identificar datos relevantes e información necesaria que permitirá generar una propuesta de mejora en este proceso.

Datos históricos: sobre las evaluaciones anteriores para identificar los criterios evaluados, con el objetivo de identificar donde este proceso necesita un cambio.

3.9 Población objeto de estudio

La población se encuentra conformada por todos los colaboradores que conforman la Unidad, la cual se encuentra dividida en dos secciones, conformada en su totalidad por 20 empleados, de la siguiente manera:

Tabla No. 1

Distribución de la población

Unidad Administrativa			
1	Director	1	Secretaria
Sección 1		Sección 2	
1	Jefes de Sección	1	Jefes de Sección
8	Revisores	8	Revisores
Sub Total 10		Sub Total 10	
Total 20			

Nota: Población Total de la Unidad objeto de estudio.

3.10 Estadística

A través de los instrumentos descritos se recopilaron datos que posteriormente se clasificaron y presentaron por medio de gráficas estadísticas en forma descriptiva.

3.11 Resumen

Para el desarrollo de este plan de investigación se tuvo un enfoque cualitativo ya que se realizó una descripción detallada de las situaciones, conductas y manifestaciones del personal que conforma la Unidad objeto de estudio. El alcance es de tipo descriptivo y explicativo ya que se buscó determinar las características, factores, procedimiento, y el diseño actual en el modelo de evaluación de desempeño.

En cuanto al análisis e interpretación de la información y presentación de los resultados se recurrió a diferentes técnicas y herramientas como lo fueron la bibliográfica, entrevista abierta y cuestionarios estructurados los cuales permitieron diseñar un plan de mejora al modelo de evaluación de desempeño enfocándose en competencias las cuales se lograron identificar debido a las habilidades y competencias que los encargados del proceso proporcionaron.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una revisión de documentación en tesis y artículos científicos de años recientes, con el fin de hacer un diagnóstico previo y poder así diseñar una propuesta de acuerdo a los lineamientos brindados.

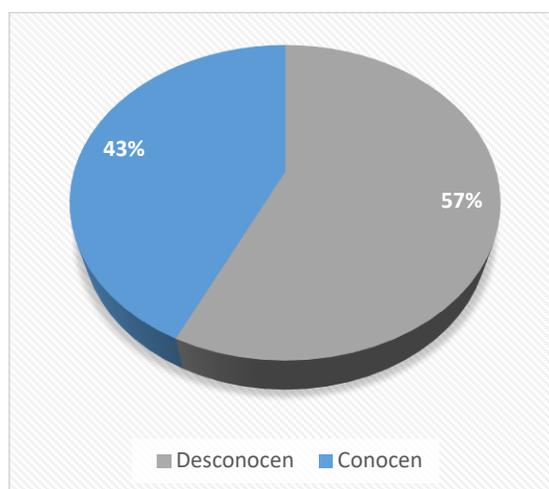
4 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta investigación se propone un plan de mejora al proceso actual de evaluación de desempeño, para lo cual se realizaron encuestas y entrevistas al personal de la Unidad objeto de estudio involucrado en el proceso, con esto se logró recabar información que permitirá conocer cada uno de los aspectos y parámetros establecidos dentro del mismo, y analizar una propuesta que se adecúe a las necesidades de la Unidad.

4.1 Delimitar los parámetros de desempeño evaluados

Figura No. 3

Pregunta 1: Conoce usted, ¿Cuáles aspectos le son evaluados?



Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Parte importante dentro del proceso de evaluación es establecer criterios o estándares de desempeño claros los cuales deben ser comunicados a los empleados, esto para que se ejecute lo esperado, lo que favorecerá a ambas partes, evaluador y evaluado. Por lo que en este caso se puede determinar que los resultados finales tanto individuales como a nivel de equipo no están logrando su objetivo, esto debido a la falta de conocimiento que existe, así mismo, a las personas que indicaron saber dicha información, se les solicitó mencionar al menos 3 de ellos, mostrando diferencia en sus respuestas.

Tabla 2

Pregunta 2: Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione al menos tres de ellos.

No.	Aspecto evaluado
1	Alcance de revisión
2	Redacción y orto caligrafía
3	Horarios de entrada, salida y almuerzo
4	Tiempo en el cumplimiento de las asignaciones
5	Eficiencia
6	Calidad
7	Ortografía
8	Cumplimiento en asignaciones
9	Presentación de información
10	Redacción

Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Los encargados de realizar la evaluación por su parte indicaron evaluar 5 áreas las cuales describieron de la siguiente manera:

Figura No. 4
Aspectos evaluados según evaluadores

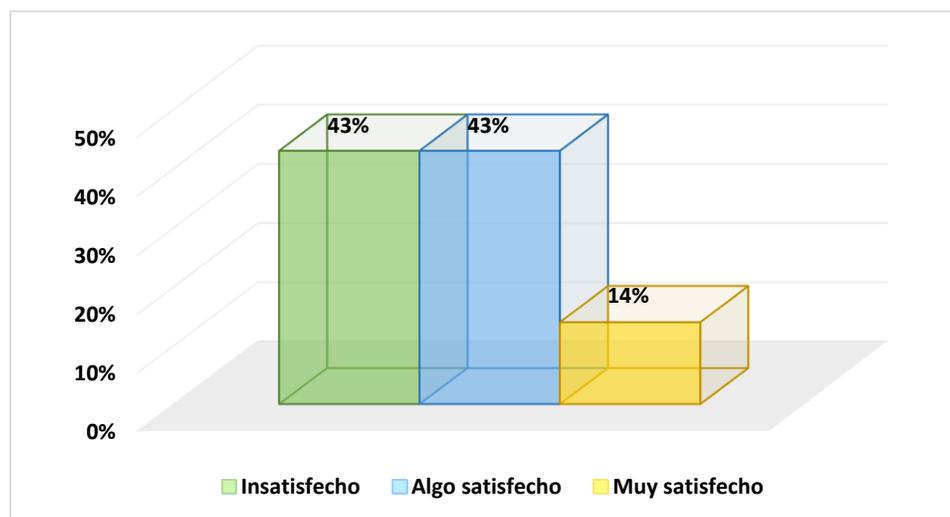


- Periodicidad: Mensual
- Se califica porcentualmente de 1 a 100 y cada área tiene peso que sumando acumulan el 100%
- El área que no suma, pero resta es el de Cultura Organizacional.
- Lo anterior, se basa conforme al desarrollo de las actividades asignadas y desenvolvimiento de cada colaborador durante el mes, se verifica el marcaje

diario del colaborador, cumplimiento de horarios, pruebas de conocimiento (eventual).

Figura 5

Pregunta 6: En cuanto a la calificación obtenida, ¿Cómo se ha sentido con los resultados?



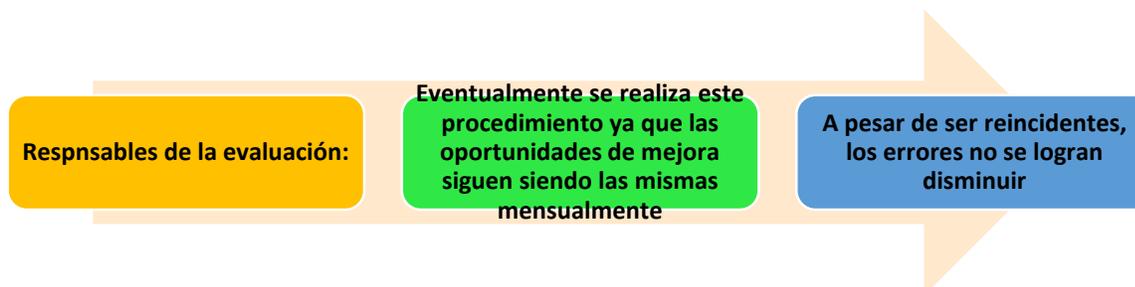
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Dentro de las ventajas que trae consigo un sistema de evaluación confiable y eficaz es la motivación que los colaboradores, sin embargo, en este caso el nivel de satisfacción se encuentra en un punto medio, pudiendo determinar que el proceso no está siendo justo para algunos colaboradores, ya que algunos no han percibido variación en cuanto a su calificación mientras que otros sí.

4.2 Verificar si existe seguimiento y retroalimentación a la evaluación

Figura 6

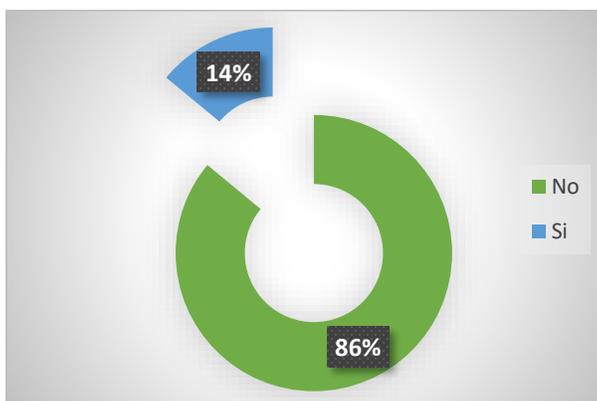
En respuesta a la pregunta indicada en entrevista sobre si existe retroalimentación, los evaluadores indicaron:



Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Figura 7

Preguntas 7 y 8: ¿Recibe Retroalimentación?, ¿Considera que este proceso es importante?

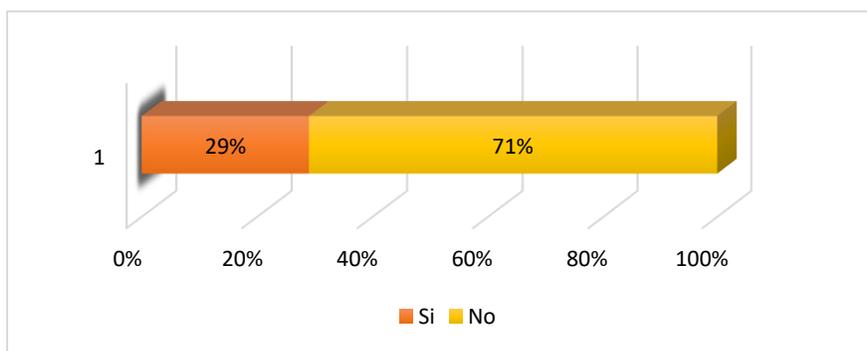


Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Alles (2017), nos indica 3 pasos para el proceso de evaluación, señalando a la retroalimentación como el último y no menos importante, en el cual tanto evaluador como evaluado revisan de manera conjunta el desempeño de acuerdo a las normas establecidas, lo que permitirá al empleado conocer las razones de las deficiencias y establecer metas. En este caso los colaboradores han indicado que este paso es sumamente importante, ya que conocer sus deficiencias les permitirá corregirlas y establecer nuevas metas para el siguiente periodo de evaluación siendo en este caso para el siguiente mes.

Figura 8

Pregunta 10: ¿Considera que la pandemia provocó cambios en sus resultados obtenidos en su evaluación?



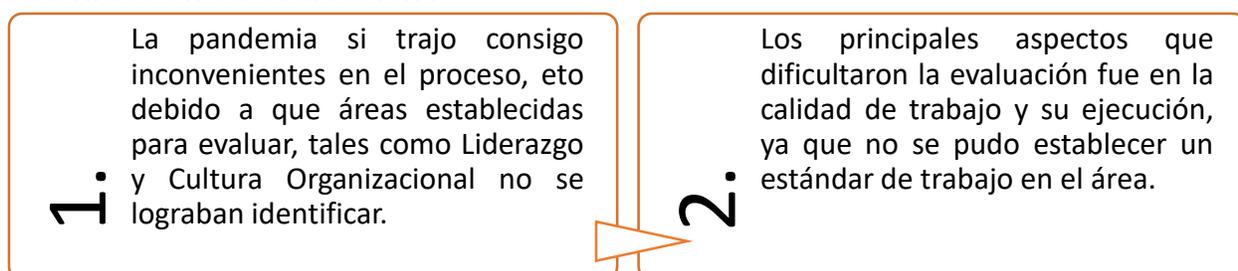
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Relativamente esta Unidad es nueva, debido a que tiene pocos años de creación, y periódicamente se han incorporado colaboradores a la misma. Por lo tanto, al ocurrir la Pandemia en el año 2020, como la mayoría de organizaciones, no contaba con un plan de acción para este proceso. Se presentaron diferentes circunstancias que repercutieron en el proceso de evaluación, provocando cambios no solo en la Unidad, sino también institucionalmente, y en este caso se implementó el “home office”, lo que para algunos colaboradores fue algo positivo ya que disminuyeron gastos de transporte, alimentación fuera de su domicilio razones por las cuales no lograron identificar la variación que en su momento existió en cuanto a los resultados obtenidos en su evaluación. Por otro lado, otros colaboradores determinaron cambios en su calificación sobre su evaluación ya que fue reflejado en el pago de su salario.

Por otra parte, realizando a los encargados de la evaluación la misma interrogante sus respuestas fueron las siguientes:

Figura 9

A evaluadores ¿Considera que la pandemia provocó cambios en sus resultados obtenidos en su evaluación?



Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

4.3 Elaborar una propuesta de mejora en el proceso actual de evaluación.

Tabla 3

Competencias sugeridas por los evaluadores

No.	Competencia
1	Aprendizaje continuo
2	Gestión del tiempo
3	Flexibilidad
4	Resolución de problemas
5	Pensamiento creativo

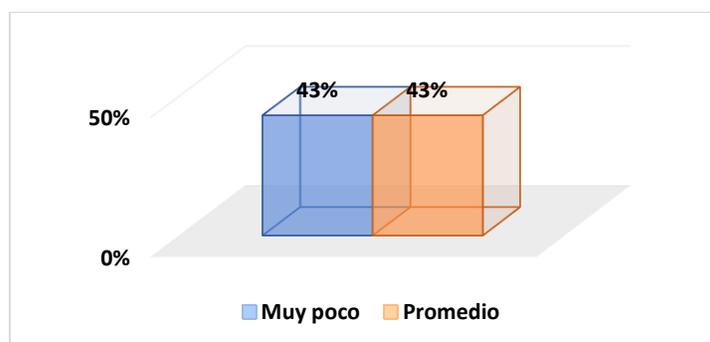
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022. Contar con un sistema de evaluación que permita mejorar la actuación de los trabajadores, es fundamental dentro de una organización. Y una evaluación por competencias constituye un enfoque de gestión imprescindible para las empresas, como lo indica (Rivero- Remírez, 2019). Por lo que definir indicadores que estén enfocados con los objetivos organizaciones es uno de los primeros pasos que la organización debe tomar.

Para lograr realizar la propuesta de mejora, basándose con las aspectos, habilidades o parámetros indicados anteriormente también se realizaron preguntas a los evaluados que permitieron analizar algunas características que podrán ser incluidas dentro de la misma. Para esto los colaboradores eligieron entre: Muy poco, Poco, Promedio, Frecuente y Muy frecuente. Obteniendo los siguientes resultados:

Competencia: Trabajo en equipo

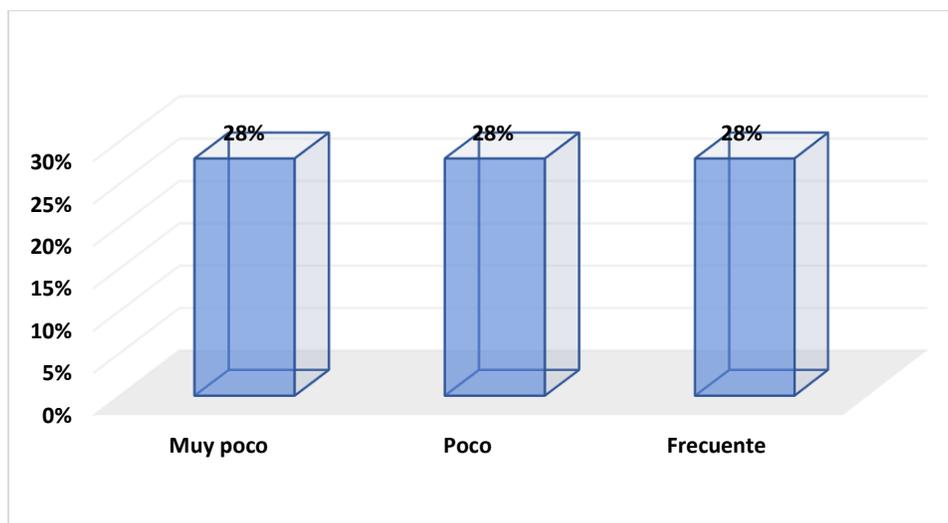
Figura 10

Pregunta 12: ¿Realizar trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo con los objetivos de la Unidad?



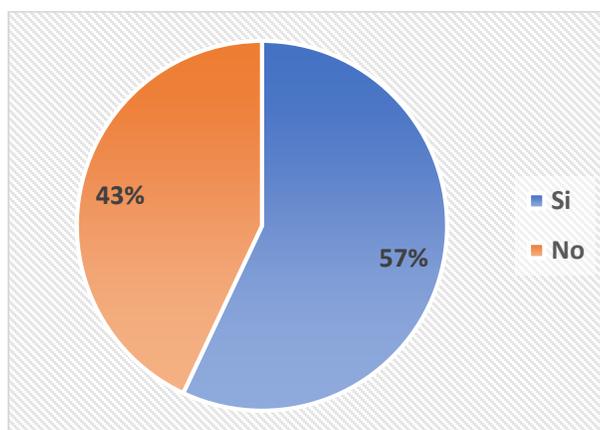
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Que exista una estandarización en los criterios relacionados con el trabajo los cuales fueron establecidos de acuerdo a los objetivos de la organización es sumamente importante, por lo que realizarlos de manera eficiente permitirá no solo de forma individual sino de equipo lograr los resultados esperados.

Figura 11**Pregunta 13: ¿Aporta ideas al equipo para buscar solucionar problemas?**

Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Para este caso, existe un equilibrio en cuanto a las respuestas obtenidas, sin embargo, las personas que indicaron que aportan poco o muy poco ideas a la Unidad, indicaron que esto es debido a que no son tomadas en cuenta por el resto de colaboradores e inclusive por el jefe inmediato, esto demuestra que la comunicación abierta y continua que debe de existir es poca, lo que puede ser un índice del porque los encargados del proceso indicaron no se ven los cambios solicitados en la ejecución de sus tareas.

Figura 12**Pregunta 14: ¿Coopera frente a las necesidades de la Unidad?**

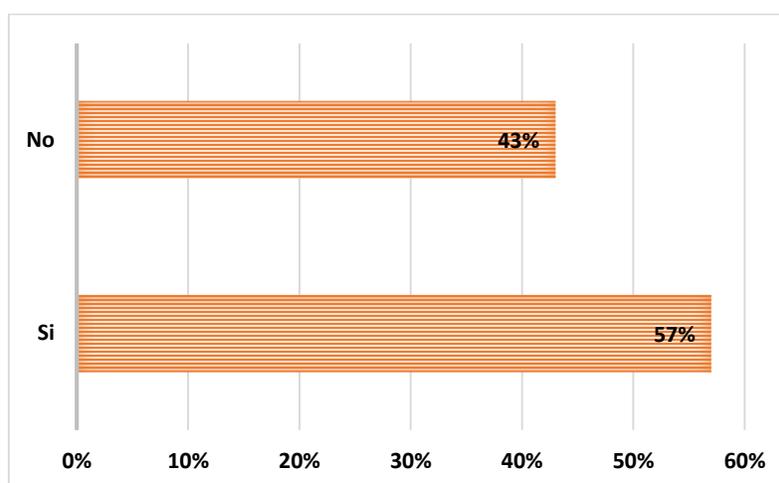
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Parte de la administración de los recursos humanos, está el implementar técnicas que permitan alcanzar objetivos individuales como organizacionales, por lo que el que existan colaboradores dentro de esta Unidad que no cuenten con el compromiso de cooperar frente a las necesidades de la Unidad, demuestra un índice bajo de pertenencia, por lo que los encargados del proceso deberán de considerar oportuno evaluar las posibles causas.

Competencia: Gestión del Tiempo

Figura 13

Pregunta 15: ¿Realiza las labores asignadas dentro del tiempo indicado, sin descuidar la calidad de las mismas?



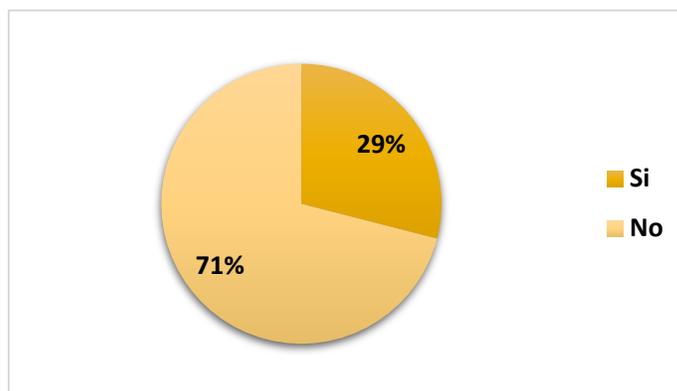
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Para este resultado se puede observar que el no contar con un adecuado feedback ha repercutido en la realización de las labores, esto debido a que al no saber los puntos negativos y positivos ha llevado consigo a que algunos los colaboradores realicen las mismas de forma promedio dentro del tiempo asignado sin afectar la calidad de las mismas.

Competencia: Pensamiento Creativo

Figura 14

Pregunta 17: ¿Realiza de manera ordenada su trabajo?, programando etapas, o pasos esto para que se pueda realizar de manera eficiente y eficaz.



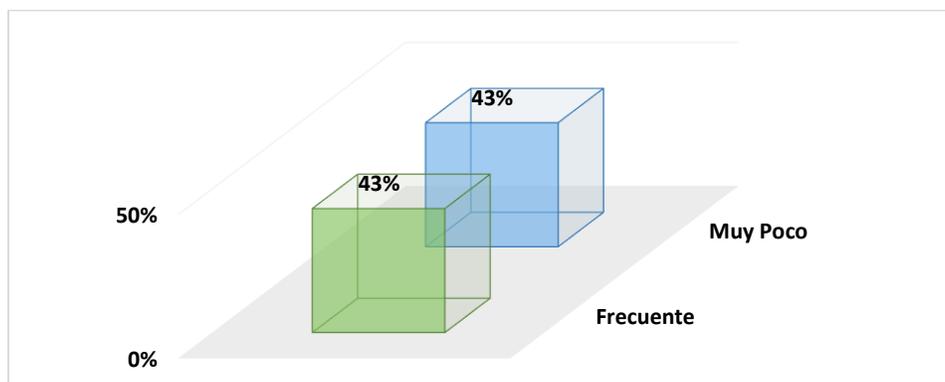
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Dentro de la Unidad se han asignado etapas para cada una de las revisiones asignadas, por lo tanto, es importante que estas se realicen de esta manera ya que de forma trimestral se presentan resultados a nivel general, en donde se debe indicar la etapa en la cual actualmente se encuentran. En este caso podemos observar que en su mayoría llevan a cabo este principio.

Competencia: Aprendizaje Continuo

Figura 15

Pregunta 19: ¿Recibe capacitación constante acorde a su puesto?



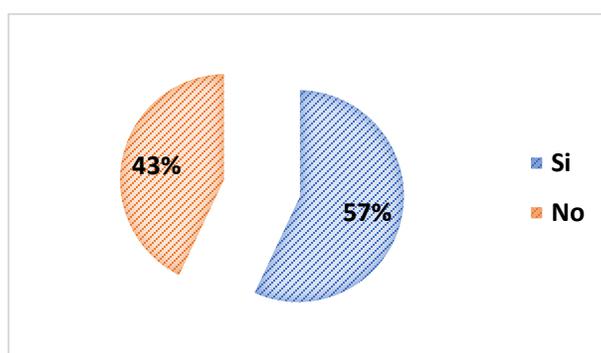
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Debido a nivel organizacional en el que la Unidad se encuentra, esta recibe capacitación constante, tanto dentro como fuera de la institución, sin embargo, algunos colaboradores han indicado que las mismas no están enfocadas a su puesto.

Es importante recordar que el proceso de evaluación de desempeño puede tomarse como base para determinar necesidades de capacitación que existan dentro de la Unidad, enfocadas de igual manera al cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 16

Pregunta 20: ¿Recibe capacitación y/o actualización de conocimientos?

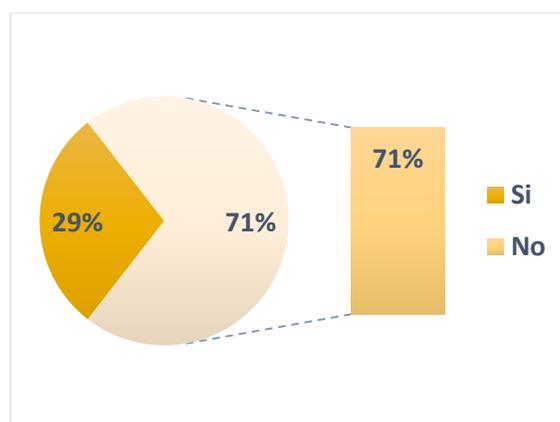


Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Por otra parte, como anteriormente indicaron, si reciben capacitación y/o actualización de conocimientos, esto les ha permitido actualizarse en diferentes áreas.

Figura 17

Pregunta 21: ¿Su jefe inmediato le da apertura de preguntar cuando tiene duda de cómo hacer las actividades asignadas?



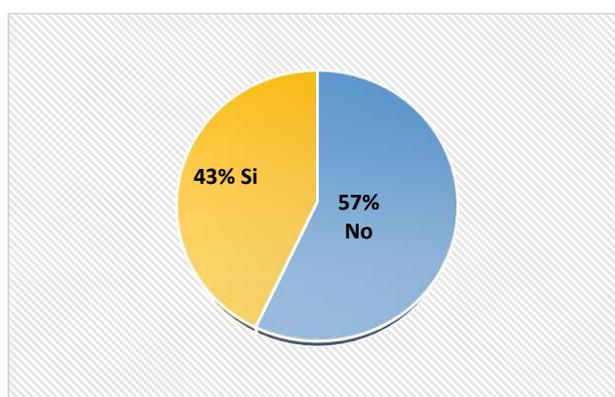
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Parte del aprendizaje continuo también depende de la apertura que el jefe inmediato les dé a los colaboradores, y esto determina también el tipo de comunicación que existe dentro de la Unidad, para esto la mayoría de los encuestados indican obtenerla de forma frecuente.

Competencia: Comunicación

Figura 18

Pregunta 28: ¿Mantiene buena comunicación con las personas con las que debe relacionarse para desempeñar sus funciones?



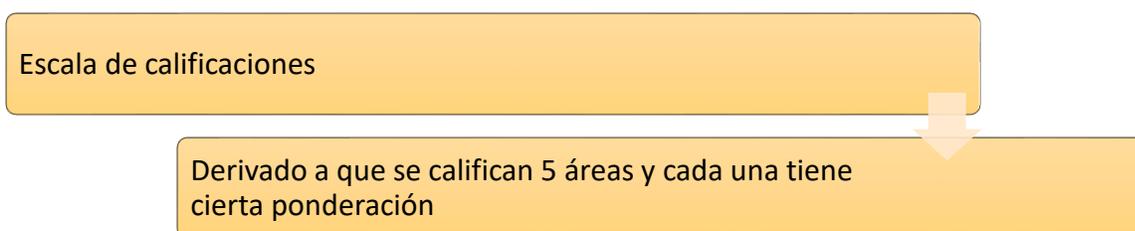
Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

En cuanto a la comunicación que existe dentro de la Unidad en su mayoría han afirmado que mantienen buena comunicación, sin embargo, este aspecto debería indicar un nivel más alto debido a que esta Unidad tiene la potestad de comunicarse y solicitar cualquier tipo de información que se requiera con el resto de Unidades o Áreas de las que está conformada la institución.

Por otro lado, se consultó a los encargados de realizar la evaluación si conocen el nombre del método utilizado, mismos que se encuentran identificados dentro de nuestro Marco Teórico, a lo que respondieron que es el siguiente:

Figura 19

Método indicado por evaluadores



Nota: Entrevistas y encuestas sobre el proceso de evaluación de desempeño. Julio 2022.

Para esta respuesta por los datos obtenidos, podemos identificar que el método utilizado es el de elección forzada, ya que mide el desempeño eligiendo si las personas cumplen o no con cada competencia o factor definido, a lo cual ponderan y obtienen una calificación que posteriormente se convierte en el dato que calcula el incentivo obtenido.

4.4 ¿Por qué el método utilizado actualmente no está siendo funcional?

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos por parte de los involucrados en el proceso se logró determinar que el método utilizado es de elección forzada, debido a que emplean una serie de frases compuestas por dos bloques siendo estos de significado positivo y otro de significado negativo, eligiendo el que más se ajusta al desempeño observado así como el que menos se ajusta, sin embargo, a pesar de realizar este proceso de evaluación se determinó que lo realizan de forma aleatoria eligiendo por periodos ciertos aspectos, habilidades y destrezas, no estableciendo de manera formal dicho método, así como dejándolo inconcluso, debido a que dentro de los pasos establecidos en dicho proceso se debe realizar una retroalimentación o feedback observando que a este paso no se le está dando la importancia necesaria, lo que genera reincidencia en los resultados sin lograr obtener una mejora continua.

4.5 ¿Por qué se recomienda utilizar el método de escalas gráficas?

Para este estudio después de lo indicado por los evaluadores en cuanto a los aspectos que desean evaluar, se reagruparon cada uno de ellos utilizando un cuestionario de doble

entrada, siendo las líneas horizontales los factores de evaluación y las columnas verticales los grados de variación para estos factores, definiendo mediante una descripción sumaria, simple y objetiva que arrojará los resultados necesarios. Recordando que dentro de las ventajas de este método es que es fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión íntegra y resumida de los factores de evaluación y que simplifica el trabajo del evaluador en cuanto al registro de la evaluación.

CONCLUSIONES

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos, se puede concluir de la siguiente manera:

1. La Unidad objeto de estudio basa su evaluación de desempeño evaluando aspectos y habilidades, utilizando el método de elección forzada, puesto que se definieron ciertas habilidades y aptitudes con las que los colaboradores que la integran deben contar, mismas que se alinean con los objetivos organizacionales, y que se valoran para luego potenciar el resultado y así definir el incentivo de cada colaborador.
2. Un proceso correcto de evaluación permite alcanzar logros individuales, así como organizacionales, identificando áreas potenciales y aspectos que se deben mejorar, siempre y cuando los colaboradores conozcan los aspectos evaluados y se les brinde la respectiva retroalimentación, esto para que puedan conocer las áreas a mejorar. Y en este caso se logró determinar que no existe el respectivo feedback, debido a la resistencia que existe tanto de evaluadores como evaluados, reflejando incertidumbre y descontento y por consiguiente los errores no se minimizan, y las calificaciones bajan considerablemente en algunos de ellos, sintiéndose desmotivados, insatisfechos e inseguros.
3. Por lo tanto, se propone mejorar el proceso de evaluación, después de identificar ciertos aspectos, en donde para los evaluadores cumplir con los objetivos organizacionales es fundamental, sin embargo, no le han dado la importancia necesaria a la retroalimentación y por lo tanto el seguimiento es nulo, demostrando que la comunicación no está siendo asertiva entre jefes y colaboradores. Se ha identificado que no muestran apertura, parcialidad, así como tampoco toman en cuenta las ideas del equipo, recordando que el trabajar en equipo les permite hacer los procesos eficientes, y mantienen un buen ambiente laboral.
4. Considerando que el tema de capacitación dentro de las organizaciones es vital ya que esta contribuye al desarrollo tanto personal como profesional obteniendo beneficios para la empresa, se logró identificar que los colaboradores necesitan

actualizarse en las áreas relacionadas con su puesto de trabajo, debido a que se logró identificar que las capacitaciones que reciben no siempre están acorde al puesto, por lo que han perdido el interés en cuanto al crecimiento y desarrollo dentro de la Unidad ya que consideran que al no tener el conocimiento en todas las áreas difícilmente serán tomados en cuenta para un ascenso o cambio significativo.

Debido a las deficiencias e inconsistencias encontradas en el proceso de evaluación, este no puede lograr sus objetivos, en especial cuando deben adaptarse a cambios como la reciente pandemia, en donde se logró observar que las organizaciones no se encontraban preparadas para ciertos procesos, y en este caso, para el proceso de evaluación, ya que hubieron aspectos que no lograron evaluarse debido a la implementación del trabajo en casa, y en el caso de los evaluados condiciones que no permitieron resaltar su trabajo, demostrando que es necesario realizar un cambio, por lo que se propone una mejora que permita alcanzar los objetivos propuestos

RECOMENDACIONES

Tanto para la organización como para la Unidad es necesario definir un adecuado proceso de evaluación de desempeño, y para esto se recomienda lo siguiente:

1. Definir habilidades y aptitudes basándose en el objetivo que tienen los puestos ya que en estos se encuentran los indicadores sobre los cuales se evaluará, permitiendo estandarizar el método actual, desafiando las capacidades individuales y enfocándose en el logro de objetivos y cumplimiento de metas sobre la base Smart, siempre y cuando estas sean medibles, alcanzables y específicas, recordando que el capital humano posee características que lo diferencian del resto de activos de la empresa.
2. Realizar de manera correcta cada paso del proceso, ya que el omitir alguno no logrará el objetivo deseado, así como darle importancia al proceso de retroalimentación, mismo que permitirá una adecuada gestión por parte de los directivos, esto con el fin de alcanzar una mejora continua.
3. Mantener una adecuada comunicación entre todos los colaboradores, así como apertura de ambas partes, lo que permitirá que el proceso de retroalimentación y seguimiento se realice de tal manera que tanto evaluadores como evaluados conozcan los cada uno de los parámetros y sepan reconocerlos fácilmente cuando algún aspecto esté fallando o de lo contrario se esté cumpliendo de manera correcta.
4. Estar preparados para ofrecer empleos que proporcionen satisfacción integral a sus colaboradores es sumamente importante, por lo que tomar en cuenta la propuesta brindada les permitirá estabilizar el proceso y estar alerta ante cualquier suceso o cambio que pueda presentarse a nivel organizacional tanto interno como externo, esto para no dejar a los colaboradores con incertidumbre a lo que pueda suceder con los resultados que puedan obtener.

5 BIBLIOGRAFÍA

1. Adam, M. (2019). *Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. SINAPSIS*, 11.
2. Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH.* Argentina: Granica.
3. Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Alles, M. A. (2017). *Desempeño por Competencias.* Argentina: Ediciones Granica, S. A.
5. Alles, M. A. (2021). *Evaluaciones Múltiples.* Argentina: Granica S. A.
6. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos. Managment of human resources managment*, 8.
7. Cortés, C. B., & Landeta, J. M. (2016). *Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. Universidad Autonoma de Aguascalientes*, 4.
8. Cubero, H., Visbal, E. T., & Olivar, J. (2017). *PROPUESTA PARA GESTIONAR CAMBIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Orbis Revista científica Ciencias Humanas*, 34.
9. de la Arada Juárez, M. (2019). *Optimización de la cadena logística.* España: Ediciones Nobel.
10. Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño.* España: Editorial Elearning S.L.
11. Echeverría, A. (2016). *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Gestión de Recursos Humanos*, 15.
12. Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos.* España: Editorial Tutor Formación.
13. García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano.* México: Patria education.
14. González, A. (2017). *Métodos de compensación basado en competencias.* Colombia: Universidad del Norte.
15. González-Rabanal, M. C. (2021). *Los indicadores como herramienta de evaluación de los programas sociales .* España: Editorial Arazandi, S. A. U.
16. Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Digital Publisher*, 16.

17. Hatum, A. O., & Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras: manual de teoría y práctica*. Argentina: Granica.
18. Hinojo, E. J. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: IC Editorial.
19. Huber, D. L. (2018). *Gestión de los cuidados enfermeros y liderazgo*. España: Elsevier.
20. Irene. (31 de Mayo de 2021). *Factorial Blog*. Obtenido de <https://factorial.mx/blog/tendencias-evaluacion-desempeno/>
21. León Castro, D. S. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la Ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica del SEP*, 8.
22. Marco, F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
23. Martínez, A., & Zumel Jiménez, C. (2016). *Organización de equipos de ventas*. España: Ediciones Paraninfo, S. A.
24. Matabanchoy, S., Alvarez, K., Jiménez, R., & David, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador. *Universidad y Salud*, 12.
25. Mayon, F. B., Burgos, A. I., & Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Management of Humano Resources Management*, 8.
26. Mendoza, R. L., & Penagos, M. Á. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. México.
27. Padilla Ruiz, P. (2016). *Gestión del empleo público*. España: Bosch Editor.
28. Pérez Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Argentina: Eudeba.
29. Reyna Esteves, E. M., & García Ramírez, D. A. (2017). *Repositorio Institucional*. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1615>
30. Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Archivo Médico Camagüey*, 5.
31. Salazar, J. M. (2017). <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/973/2/2017-002T-EC01.pdf>. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/973/2/2017-002T-EC01.pdf>

32. Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, 79.
33. Sánchez, T. R. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España: Ediciones Octaedro, S. L.
34. Ugarte, P. (22 de Marzo de 2021). *ORH Chile*. Obtenido de <https://observatoriorh.cl/evaluacion-de-desempeno-en-pandemia-como-hacerla-en-las-empresas/>
35. Uría Salvador, S. A. (2020). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Dise%c3%b1o.pdf>
36. Vidal, J. C. (2018). *Liderazgo*. España: Editorial Elearning S. L.
37. Vite Jiménez, J. (08 de 2017). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25710>
38. Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia*.
39. Zenteno-Hidalgo, A. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar Journal*, 135.

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1.- Factores que afectan el desempeño.....	10
2.- Pasos de la evaluación de desempeño	12
3.- Conoce usted ¿Cuáles son los aspectos evaluados?	33
4.- Aspectos evaluados según evaluadores	34
5.- En cuanto a la calificación obtenida, ¿Cómo se ha sentido con los resultados?	35
6.- ¿Existe retroalimentación?.....	35
7.- ¿Recibe Retroalimentación?, ¿Considera que este proceso es importante?	36
8.- ¿Considera que la pandemia provocó cambios en sus resultados obtenidos en su evaluación?	36
9.- A evaluadores ¿Considera que la pandemia provocó cambios en sus resultados obtenidos en su evaluación?	37
10.- ¿Realizar trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo con los objetivos de la Unidad?	38
11.- ¿Aporta ideas al equipo para buscar solucionar problemas?	39
12.- ¿Coopera frente a las necesidades de la Unidad?	39
13.- ¿Realiza las labores asignadas dentro del tiempo indicado, sin descuidar la calidad de las mismas?	40
14.- ¿Realiza de manera ordenada su trabajo?, programando etapas, o pasos esto para que se pueda realizar de manera eficiente y eficaz.....	41
15.- ¿Recibe capacitación acorde a su puesto?	41
16.- ¿Recibe capacitación y/o actualización de conocimientos?	42
17.- ¿Su jefe inmediato le da apertura de preguntar cuando tiene duda de cómo hacer las actividades asignadas?	42
18.- ¿Mantiene buena comunicación con las personas con las que debe relacionarse para desempeñar sus funciones?	43
19.- Método indicado por evaluadores	43

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1.- Distribución de población.....	31
2.- Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione al menos tres de ellos.....	34
3.- Competencias sugeridas por los evaluadores	37

ANEXOS

Anexo 1. PROPUESTA

Posterior al diagnóstico realizado, tomando en consideración cada una de las variables de esta investigación, así como la aplicación de los instrumentos, se realiza la siguiente propuesta que permitirá cumplir uno de los objetivos de la presente investigación. Utilizando el método de evaluación de escalas gráficas, se identificaron competencias acordes a los aspectos, conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos dentro de esta Unidad, que permitirán fortalecer los resultados que se obtengan, así como una adecuada gestión del talento humano.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El proceso de evaluación de desempeño permite mejorar los resultados del talento humano, que compara el rendimiento actual, así como el cumplimiento de las normas establecidas comunicadas a los empleados, para posteriormente proporcionar retroalimentación sobre su rendimiento con el fin de mejorarlo.

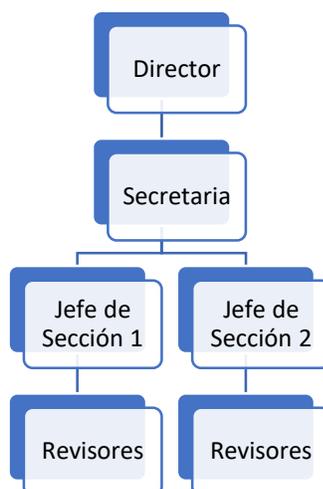
De acuerdo al diagnóstico realizado se puede evidenciar dificultades en el proceso de evaluación que se llevan en la Unidad, por lo que se considera importante presentar una propuesta que permita mejorarlo de acuerdo a las necesidades actuales que se lograron observar y que tanto evaluadores como evaluados han indicado.

Por consiguiente, se propone un modelo de evaluación por competencias, las cuales son conocimientos, habilidades y actitudes que permitirá medir de forma cuantitativa, así como cualitativa identificando los elementos que son parte del desempeño diario de los colaboradores en esta Unidad de esta entidad bancaria. Este instrumento permitirá valorar el comportamiento y los resultados obtenidos por el colaborador, mejorando el desempeño, determinando necesidades de capacitación y desarrollo permitiendo la planeación y desarrollo de una carrera profesional.

Para la implementación de un sistema de evaluación se deben cumplir dos fases: la primera es la ejecución, en donde se recoge y analiza la información necesaria, y la segunda es la comunicación a los interesados evaluados, esto para poder obtener una respuesta de los colaboradores, mediante el feedback, indicando lo que se espera para mejorar el desempeño, por lo que la comunicación deberá de llevarse a cabo de manera formal.

En este caso el sistema a utilizar es un sistema de pago por competencias, ya que los ingresos suelen variar en función de una bonificación destinada a compensar los resultados correspondientes a lo alcanzado durante un periodo determinado. Y para lograr mantener motivados a los trabajadores también existen incentivos psicológicos los cuales pueden ser: confianza, comunicación ambiente laboral, reconocimientos, estabilidad laboral, capacitación, delegación, toma de decisiones y definición de metas y objetivos, y los incentivos materiales pueden ser salarios, prestaciones, vacaciones, bonos, herramientas, promociones, políticas de la empresa, horario de trabajo y uniformes, y en este caso según lo indicado por los colaboradores, pueden cumplirse algunos de ambos grupos.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD



Fuente: Elaboración propia

Fases del diseño

1. Determinación de los objetivos
2. Fase de implantación

Determinación de los aspectos tales como comunicación y diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores.

3. Aplicación

Obtener de las entrevistas el máximo provecho sin descuidar el proceso.

4. Fase de desarrollo

Verificar que el instrumento sepa guiarse con base a los objetivos definidos, así como a las mejoras a través de los involucrados en el proceso, mediante mecanismos de control o seguimientos oportunos.

Método de evaluación

Un método es el conjunto de estrategias que se utilizarán para lograr un objetivo, de una manera ordenada y sistemática que permitirán obtener el resultado esperado.

Para este caso el método a utilizar es el método de escalas gráficas.

Este método consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas ponderando cada ítem y sus aspectos.

Ventajas del método

- Fácil de comprender y de aplicar
- Permite una visualización integrada y resumida de los factores y/o características evaluadas.
- Facilita el llenado o registro de los datos de la evaluación
- Puede evaluarse corto, mediano y largo plazo
- Define la contribución de cada empleado.
- Detecta necesidades de capacitación
- Facilita la observación de posibles ascensos o transferencias

Propicia un mejor ambiente laboral

Objetivo General

Dar a conocer a los colaboradores cuáles son sus fortalezas e indicar los aspectos que requieren mejorar, así como orientar al crecimiento y desarrollo continuo, personal y profesional, cubriendo las necesidades de la Unidad, así como de la organización.

Objetivos específicos

1. Mejorar el desempeño laboral y especialización de cada uno de los que conforman la Unidad.
2. Realizar una adecuada retroalimentación que permita una comunicación asertiva y por consiguiente trabajar en equipo.
3. Determinar necesidades de capacitación a partir de los resultados en las evaluaciones.

Pasos para la implementación del sistema de evaluación

Es necesario establecer una serie de pasos para lograr una implementación exitosa del proceso de evaluación en esta Unidad, definiendo los siguientes pasos.

- a. Los encargados de área conjunto con el Director deberán de reunirse con el fin de establecer los objetivos que persigue la evaluación, así como los incentivos a otorgar.
- b. Se deberá de elaborar una calendarización de evaluación, para que los involucrados en la misma conozcan la periodicidad.
- c. Capacitar a los evaluadores de cada sección con el fin de que conozcan la herramienta a utilizar.
- d. Dar a conocer a los evaluados los objetivos, así como los parámetros de evaluación.
- e. Posteriormente al definir las metas y objetivos se realiza la respectiva evaluación.
- f. Se tabulan los datos obtenidos.
- g. Se dan a conocer los resultados.
- h. Se realiza la entrevista de retroalimentación.

GUIA PARA LA EVALUACIÓN

¿Quién evaluará?

La evaluación se diseña con la intención que la misma sea aplicada por el jefe inmediato de cada posición, en cascada vertical, con la excepción para el Director que quien por el tipo de estructura no recibirá una evaluación del desempeño en la aplicación de esta herramienta.

Período de evaluación

La evaluación de desempeño se medirá mensualmente, y se realizará los días 23 de cada mes.

Revisión de evaluación

Los colaboradores podrán solicitar la revisión de los resultados obtenidos, esto para dar paso a lo que se denomina retroalimentación, en donde se discutirán los resultados positivos, así como los puntos de mejora.

Calificaciones

Durante la evaluación se logró verificar que actualmente los salarios no están nivelados, al igual que el cálculo de su bono de productividad, el cual va acorde a la calificación obtenida, en porcentajes.

SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	REGULAR	INSATISFACTORIO
90 A 100	75 A 89	65 A 74	0 A 64
<i>Su desempeño es mejor de lo esperado</i>	Cumple con las atribuciones requeridas para el puesto	Su desempeño puede mejorar en algunos aspectos	No cumple con los requerimientos mínimos para el desempeño del puesto

ASPECTOS A EVALUAR Y SU PONDERACIÓN

ASPECTOS A EVALUAR		
Aprendizaje continuo	40%	Adquisición de nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como el resultado de estudios, experiencia, instrucción u observación.
Gestión del tiempo	10%	Este se define como la organización y administración del tiempo en el cual se realiza cierta actividad o proceso.
Flexibilidad	20%	Se refiere a la capacidad de adaptarse, así como a la disposición para responder con rapidez a los cambios en el entorno.
Resolución de problemas	20%	Es el conjunto de habilidades que se ponen en práctica para comprender e intervenir en la resolución de determinado conflicto o problema que existiese.
Pensamiento creativo	10%	Pensar de una manera distinta, creando soluciones novedosas y originales.
Total	100%	

Fuente: Elaboración propia

Retroalimentación

Para poder propiciar o conducir a la entrevista de retroalimentación es importante establecer un entorno cordial y tranquilo para que ambas partes puedan sentirse cómodas y se puedan desenvolver de manera libre y abierta. En esta entrevista se puede conducir de la siguiente manera:

- Se inicia con señalar y resaltar primero los aspectos positivos del evaluado, y posteriormente el resultado obtenido.
- Luego se comentan los factores de bajo desempeño, así como lo que influyó en esa calificación diferenciando entre el problema y la persona.

- Finalmente se debe indicar de manera resumida lo conversado, verificando que el colaborador tenga conciencia sobre las acciones que realizará para mejorar dejando una anotación en la evaluación.
- Se resumirán los puntos principales de la entrevista y las conclusiones, esto para dar el respectivo seguimiento de lo acordado y así llevarlo a la práctica.
- Es importante recalcar que esta entrevista no tiene como objeto tomar decisiones como incrementos salariales, incentivos, promociones, traslados, etc. Estos temas de preferencia no son parte de esta entrevista para no comprometerse como evaluador ya que si bien es cierto este proceso forma parte de la toma de decisiones, se deberá evaluar con otras áreas para realizarlos.

Se tomaron en consideración las siguientes competencias:

Aprendizaje continuo: Siendo este el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como el resultado de estudios, experiencia, instrucción u observación.

En donde se calificarán los siguientes aspectos:

- Conocimiento de normativa
- Utilización adecuada de equipos y herramientas proporcionadas
- Ejecución de asignaciones
- Pensamiento estratégico

Gestión del tiempo: Este se define como la organización y administración del tiempo en el cual se realiza cierta actividad o proceso logrando tener el control consciente del tiempo utilizado, realizando actividades concretas que permitan aumentar la eficacia, eficiencia y productividad.

En este inciso, se calificarán los siguientes aspectos:

- Cumplimiento en entrega de las tareas
- Puntualidad
- Organización y planificación de asignaciones

Flexibilidad: Se refiere a la capacidad de adaptarse, así como a la disposición para responder con rapidez a los cambios en el entorno manteniendo una ventaja competitiva.

En este apartado, se evaluarán los siguientes aspectos:

- Relaciones interpersonales
- Mejora continua

Resolución de problemas: Es el conjunto de habilidades que se ponen en práctica para comprender e intervenir en la resolución de determinado conflicto o problema que existiese.

Evaluando en este apartado

- Iniciativa
- Toma de decisiones

Pensamiento creativo: Es el método de solución de problemas que se utilice cuando estos surgen, siempre y cuando no se puedan resolver con respuestas ya existentes, pensando de una manera distinta, creando soluciones novedosas y originales.

Se ponderarán los siguientes aspectos:

- Innovación en la presentación de informes
 - Alcance
 - Elaboración y redacción
 - Valor agregado
-

Anexo 2: GUIA DE ENTREVISTA



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS ENCARGADOS DE LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

OBJETIVO: A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirán obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo de tesis denominado, “Propuesta de un plan de mejora al proceso de evaluación de desempeño en una Unidad Administrativa de una Institución Financiera ubicada en zona 9, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, misma que se analizará para determinar la situación actual.

INSTRUCCIONES:

Responder las siguientes preguntas de acuerdo con el procedimiento actual de manera objetiva.

PUESTO QUE

OCUPA

TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN

<p>¿Podría describirme cómo es el proceso de evaluación de desempeño que realiza actualmente?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>¿Cuál es el enfoque que le da actualmente a la evaluación de desempeño, y cuáles considera usted son los puntos que dan</p>	<p>Respuesta:</p>

<p>mayor relevancia a la puntuación que reciben los colaboradores?</p>	
<p>¿Brinda retroalimentación sobre los resultados obtenidos a sus colaboradores? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo traslada los resultados a los colaboradores? ¿Considera usted que realizando este proceso se logran disminuir errores?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>¿Qué competencias creería usted que podrían evaluarse?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>¿Ha considerado usted que la pandemia trajo consigo la dificultad de realizar una evaluación objetiva? ¿Si? ¿No? ¿Porqué?</p>	<p>Respuesta:</p>

<p>¿Conoce usted el nombre del método que actualmente utiliza para realizar el proceso de evaluación de desempeño?</p>	<p>Respuesta:</p>
<p>¿Cuáles considera usted han sido los principales aspectos que han generado cambio o dificultad en la evaluación de desempeño de su equipo?</p>	<p>Respuesta:</p>

Anexo 3: ENCUESTA



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

OBJETIVO: A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirán obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo de tesis denominado, “Propuesta de un plan de mejora al proceso de evaluación de desempeño en una Unidad Administrativa de una Institución Financiera ubicada en zona 9, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, misma que se analizará para determinar la situación actual.

INSTRUCCIONES:

Se presentan una serie de preguntas, que deberán de responderse de acuerdo a su criterio, las que considere se adecuan al proceso actual.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO:

PUESTO _____ **QUE**
OCUPA _____
TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN _____ **FECHA**

SECCIÓN I

Responda con una X en la respuesta que considere adecuada.

1. ¿Conoce usted cuales son los aspectos que le evalúan?

Si _____ No _____

2. ¿Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar al menos 5 de ellos?

3. ¿Cada cuánto es evaluado?

Mensualmente _____ Trimestralmente _____ Semestral _____ Anual _____

4. ¿Siempre conoce usted la calificación obtenida?

Si _____ No _____

5. ¿Su calificación afecta directamente a su salario?

Si _____ No _____

6. ¿En cuanto a la calificación o resultados obtenidos, cómo se ha sentido?

- Algo *satisfecho*
- Muy *satisfecho*
- Totalmente *insatisfecho*
- Totalmente *satisfecho*

SECCIÓN II

7. En cuanto a los resultados obtenidos de su evaluación, ¿recibe retroalimentación?

Si _____ No _____ A veces _____

8. ¿Considera importante recibir retroalimentación y seguimiento acorde a los resultados de su evaluación?

Si _____ No _____ ¿Porqué?

9. En cuanto a su evaluación, ¿le gustaría conocer los puntos positivos y negativos de su desempeño?

Si _____ No _____

10. ¿Considera que la pandemia provocó cambios en su desempeño, reflejados en su calificación?

SECCIÓN III

11. ¿Tiene claro los objetivos de su puesto?

Si _____ No _____

12. ¿Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo con los objetivos de la institución?

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

13. Aporta ideas al equipo para buscar solucionar problemas

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

14. Coopera frente a las necesidades de la Unidad

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

15. Realiza las labores asignadas dentro del tiempo indicado sin descuidar la calidad del trabajo

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

16. En cuanto a los resultados de lo realizado, se compromete con la calidad y el servicio a los demás

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

17. Aporta nuevas ideas

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

18. Realiza de manera ordenada su trabajo, programando pasos o etapas de modo en que lo pueda realizar de una manera más eficaz y eficiente

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente
-

19. Recibe capacitación constante acorde a su puesto

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

20. Recibe capacitación y o actualización de conocimientos

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

21. Su jefe inmediato le da la apertura de preguntar si usted no entiende que debe hacer o cómo hacerlo, según lo asignado

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

22. Considera que lo aprendido en capacitaciones, es útil en sus labores diarias

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. Actualmente asiste de manera puntual a su lugar de trabajo

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

24. Cumple con las tareas asignadas

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

25. Actúa de manera precavida y segura

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

26. Mantiene el orden en el área de trabajo

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

27. Mantiene el equipo a su cargo con buen funcionamiento

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

28. Se preocupa por su higiene personal (aseo y arreglo personal)

- Muy poco
- Poco
- Promedio

- Frecuente
- Muy Frecuente

29. Muestra y le muestran respeto sus compañeros

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

30. Mantiene buena comunicación con las personas con las que debe relacionarse

- Muy poco
- Poco
- Promedio
- Frecuente
- Muy Frecuente

Anexo 4. FORMATO

Evaluación del desempeño

Nombre del Evaluado	_____	Evaluador	_____
Puesto	_____		
Departamento	_____		
Fecha de Evaluación	_____		

Ponderación	Puntuación
50	50
50	50.00
	100.00

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de factores que permitirán conocer sus habilidades y conocimientos en el puesto de auxiliar contable. Es importante recalcar que no existen respuestas correctas o incorrectas.

De acuerdo con lo anterior, deberá leer el enunciado y marcar el cuadro según sea la respuesta. Para responder, por favor marque con una X la alternativa que se ajusta a lo que usted piensa. Las opciones presentadas son Sí, No y Más o Menos.

SECCION I - COMPETENCIAS LABORALES								
Criterio	Conocimientos específicos	Mala 2	Tolerable 4	Regular 6	Buena 8	Óptimo 10	Peso	Puntuación
Aprendizaje continuo	Conocimiento de normativa					X	40%	20
	Utilización adecuada de equipos y herramientas					X		
	Ejecución de asignaciones					X		
	Pensamiento estratégico					X		
Criterio	Orientación a resultados	Mala 2	Tolerable 4	Regular 6	Buena 8	Óptimo 10	Peso	Puntuación
Gestión del tiempo	Cumplimiento en entrega de tareas asignadas					X	10%	5
	Puntualidad					X		
	Organización y planificación de las asignaciones					X		
Criterio	Trabajo en equipo y relaciones con otros empleados	Mala 2	Tolerable 4	Regular 6	Buena 8	Óptimo 10	Peso	Puntuación
Flexibilidad	Relaciones interpersonales					X	20%	10
	Mejora continua					X		
Criterio	Criterio	Mala 2	Tolerable 4	Regular 6	Buena 8	Óptimo 10	Peso	Puntuación
Resolución de problemas	Iniciativa					X	20%	10
	Toma de decisiones					X		
Criterio	Innovación	Mala 2	Tolerable 4	Regular 6	Buena 8	Óptimo 10	Peso	Puntuación
Pensamiento creativo	Innovación					X	10%	5
	Alcance					X		
	Elaboración y redacción					X		
	Valor agregado					X		
SECCION II - OBJETIVOS DEL PERIODO								
No.	Objetivo a realizar						Ponderación	Puntuación
1	Ejemplo 1 - Implementación de sistema						25.2%	16.67
2	Ejemplo 2 - Capacitar personal						25.2%	16.67
3	Ejemplo 3 - Mejorar comunicación						25.2%	16.67

Cantidad de objetivos

3

Resultado de Evaluación del desempeño

Evaluado _____ Puesto de trabajo _____
 Evaluador _____ Puntuación final _____

SECCION I			
No	Competencia	Resultado	Comentarios
1	Conocimientos específicos	20	
2	Orientación a resultados	5	
3	Trabajo en equipo y relaciones con otros empleados	10	
4	Criterio	10	
5	Innovación	5	

SECCION II			
No	Objetivos	Resultado	Comentarios
1	Ejemplo 1 - Implementacion de sistema		
2	Ejemplo 2 - Capacitar personal		
3	Ejemplo 1 - Mejorar comunicación		

Conoce y cumple con los conocimientos específicos del área

Planes de acción a mejora sugeridos por el evaluador			
No	Plan de mejora	Resultado	
1			
2			
3			

