

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE  
UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A LA  
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO  
DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



AUTOR: JORGE DAVID MELÉNDEZ ZAPETA  
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

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



**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA  
EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A LA RECAUDACIÓN DE  
IMPUESTOS UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Plan de trabajo para 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 Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

AUTOR: JORGE DAVID MELÉNDEZ ZAPETA  
GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022

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

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

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

Coordinador: Msc. Larry Segura

Evaluador: Msc. Claudia Arriola

Evaluador: Msc. Julio de León

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jorge David Meléndez Zapeta** con número de carné: **201111725**.

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: \_\_\_\_\_





## ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-012-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 22 de Septiembre de 2022, a las 21:00 - 21:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Jorge David Meléndez Zapeta**, carné No 201111725, estudiante de la Maestría Administración 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: **"Diseño de un Plan de Mejora de Evaluación de Desempeño para el Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de una Institución del Sector Público dedicada a la recaudación de impuestos 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 **17 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones:

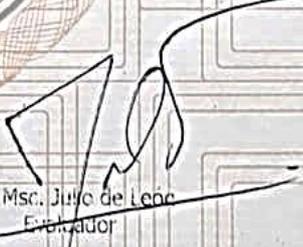
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



Msc. Larry Segura  
Coordinador



Msc. Claudia Arriola  
Evaluador



Msc. Julio de León  
Evaluador



Lic. Jorge David Meléndez Zapeta  
Postulante



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

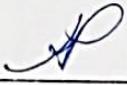
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el **Lic. Jorge David Meléndez Zapeta**, Carné **201111725** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	17
<b>Nota final:</b>	<b>75</b>

APROBADO

Guatemala 22 de Septiembre de 2022.

(F)  \_\_\_\_\_

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

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Por darme salud, fuerza, sabiduría y poder alcanzar esta meta profesional, por llevarme de su mano en cada momento, y apoyarme en los obstáculos más difíciles, estoy convencido que, sin él, este triunfo no lo hubiera logrado.
- A mi querida madre:** Olga Carolina Zapeta Álvarez, por ser todo para mí, por sus consejos y apoyo incondicional, este triunfo es para ella, porque ha sido la persona que desde pequeño me ha sacado adelante en los buenos y malos momentos; siempre ha estado cuando más la he necesitado, sé que mi madre haría todo por mí y es hora de que yo haga todo por ella, Te Amo madrecita linda.
- A mis hermanos:** Erick, Edwin y Marvin, por todo el apoyo incondicional, por sus ejemplos de vida, sus consejos y oraciones, han sido pilar importante en mi formación.
- A mis tíos (as)** Por sus oraciones constantes hacia mi familia.
- A mis amigos (as)** Por la amistad, apoyo, cariño y consejos en todas las etapas de mi vida.
- A la Escuela de Estudios de Postgrado** Por darme la oportunidad de seguir formándome como profesional y brindarme el conocimiento de excelencia.
- A mis maestros:** Por dame la enseñanza de calidad y aprender para la vida.
- A mis jefes** Gracias por el apoyo y motivación para culminar mis estudios

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA POR DARME EL HONOR DE EGRESAR DE ESTA CASA DE ESTUDIOS**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1. Antecedentes de Estudio.....	2
1.2. Antecedentes del Sector .....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	10
2.2. Historia del área de Recursos Humanos .....	12
2.3. Recursos Humanos en la organización .....	14
2.4. Departamento de Recursos Humanos .....	15
2.5. Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	18
2.6. Los Subsistemas de Recursos Humanos.....	19
2.7. Evaluación de Desempeño.....	22
2.8. Principios Básicos de Evaluación de Desempeño.....	24
2.9. Gestión basada en el desempeño .....	25
2.10. Objetivos de la Evaluación de Desempeño .....	25
2.11. Importancia de evaluar el desempeño.....	26
2.12. Utilización de la Evaluación de Desempeño.....	26
2.13. Proceso de la evaluación de desempeño .....	28
2.14. Evaluación del desempeño del puesto de trabajo .....	29
2.15. Responsables de evaluar el desempeño.....	30
2.16. Métodos de evaluación del Desempeño.....	33
2.17. Evaluación de los Integrantes del equipo .....	35
2.18. Objetivos de la Evaluación de desempeño.....	36

2.19. Beneficios de la evaluación .....	36
3. METODOLOGIA.....	38
3.1. Definición del Problema.....	38
3.2. Planteamiento del Problema .....	38
3.3. Objetivos .....	38
3.3.1 Objetivo General.....	38
3.3.2. Objetivos Específicos .....	38
3.4. Delimitación del Problema.....	39
3.4.1. Ámbito Geográfica .....	39
3.4.2. Ámbito Institucional.....	39
3.4.3. Ámbito Personal.....	39
3.4.4. Ámbito Temporal.....	39
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	45
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	94
Introducción:.....	94
Justificación:.....	94
ETAPA 1 - DIAGNOSTICO Y PREPARACIÓN .....	94
1. Modelo de Evaluación del desempeño 360° (EDES360°).....	94
2. Desarrollo de Insumos.....	95
ETAPA 2 - PLANIFICACIÓN .....	98
3. Cronograma de Trabajo .....	99
ETAPA 3 – ACOMPAÑAMIENTO .....	99
4. Campaña de Sensibilización: .....	100
ETAPA 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	100

5. Normas Generales: .....	101
6. Normas específicas: .....	102
ETAPA 5 - GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	107
INDICE DE GRÁFICAS .....	126
INDICE DE TABLAS.....	127

## RESUMEN

La evaluación del desempeño es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos el cual es medir el talento y el rendimiento de los colaboradores. Elegir un modelo acorde a las necesidades de la institución, permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, por lo que esta herramienta es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad, en conclusión, se trata de identificar como es la persona, qué hace y qué logra.

El presente informe de trabajo profesional de graduación fue realizado a una institución del sector público dedicada a la recaudación de impuestos, con el objetivo primordial de diseñar un plan de mejora de evaluación del desempeño, implementando un nuevo modelo de medición, que ayude fortalecer los procesos cumpliendo con los objetivos institucionales.

Se elaboró un marco teórico que contiene algunos conceptos básicos relacionados con el tema de evaluación del desempeño para el desarrollo de la investigación, y para tener un punto de partida que orientará a conocer la situación de la empresa.

Entre la metodología utilizada se definió el problema de investigación, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos, se elaboraron dos instrumentos de investigación el cual consta de una encuesta dirigida a Profesionales de Recursos Humanos, Supervisores de Recursos Humanos y una guía de entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos, Jefes de Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Unidad de Recursos Humanos; esto para poder recopilar la información necesaria para el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

Con los resultados de los instrumentos aplicados, se procedió al análisis y discusión de la información recopilada a través de la cual se determinó que la empresa actualmente no realiza evaluación del desempeño y que la misma fue suspendida hace más de cuatro años por motivos de subjetividad y que no cumple con su cometido de aportar información que permita establecer las causas del bajo desempeño, razón por la cual se procedió con la elaboración de una propuesta de un nuevo modelo de

evaluación del desempeño, que permita activar y poner en marcha la medición del desempeño de los colaboradores de la institución objeto de estudio.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos proporciona al personal, habilidades y aptitudes necesarias para lograr una mayor satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización, por lo que se establece de acuerdo a metas que se deseen lograr, es importante comprender la ARH la cual se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización, y recursos humanos abarca toda la gestión relacionada con la labor del personal de tal manera que se cumplan los objetivos tanto personales como organizacionales pero es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma:

Por parte del autor Chiavenato (2017) menciona que “El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas” (p.118).

Por otra parte, se puede mencionar que recursos humanos es el departamento que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar, y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan, por lo que dicho departamento es vital en cualquier organización ya que su función se desarrolla en el logro profesional de los colaboradores y los objetivos de la organización

También se puede tomar en cuenta que la evaluación de desempeño está directamente relacionada con las necesidades humanas y a las metas de la empresa, ya que es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de recursos humanos, midiendo el talento, el rendimiento del personal, regularmente por medio de un sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad en conclusión, como es la persona, que hace y que logra en sus funciones.

Por lo tanto, el tema a tratar y desarrollar en el presente plan de trabajo será sobre el análisis del proceso de evaluación de desempeño de una institución del sector público dedicada a la recaudación de impuestos, ubicada en zona 9 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, asimismo, de acuerdo con la problemática

a estudiar y a los objetivos planteados, el tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva y explicativa.

Adicionalmente la investigación consta de antecedentes de estudio relacionados al tema que se desarrollará y del sector donde pertenece la unidad de estudio, los objetivos, la justificación, definición del problema, a su vez, se encuentra el marco teórico, el cual se compone por los conceptos básicos e indispensables y que van relacionados sobre el tema de evaluación de desempeño, para que el contenido de estudio tenga el soporte teórico que avale y sustente la presente investigación.

Finalmente, los resultados de la investigación son vitales, por lo que se incluye la parte del marco metodológico, el cual integra métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán para recopilar información necesaria para su respectivo análisis y discusión, con la finalidad de definir datos concretos que sean de utilidad para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente plan de trabajo; asimismo, se detallan los recursos humanos, físicos y financieros, que se utilizarán durante el desarrollo del estudio.

## 1. ANTECEDENTES

La evaluación de desempeño es un factor importante no solo para evaluar a las personas en las organizaciones si no que día a día vivimos evaluando en todo momento cosas y situaciones que nos rodean, ya que es una herramienta vital dentro de los procesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano tal y como se conoce la frase del físico y matemático William Thomson Kelvin, “lo que no se mide no se puede mejorar”. Este factor de medición es una de las más importantes en las organizaciones, ya que permite tener el origen en la necesidad de definir los puestos de trabajo y el grado de adecuación de las personas que ocupan los lugares de trabajo; esta herramienta su principal objetivo es para mejorar resultados de los recursos humanos de la organización.

Conforme los hallazgos recabados en las tesis de maestrías de diferentes profesionales en la materia, se pudo constatar la importancia de poder contar con un factor de medición de desempeño para los colaboradores, ya que en muchos casos se busca realizar una valoración lo más objetiva posible acerca del comportamiento y resultados obtenidos por los colaboradores en el desempeño diario de su labor; este factor de medición es aplicado para diferentes entornos laborales, académicos, personales, etc., es por ello que se puede mencionar la notable tesis de maestría de la Licda. Carrillo, N. (2010) “Evaluación del desempeño del Claustro de docente de la escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de ingeniería de la Universidad de San Carlos” en la cual enfatiza la limitación de un solo instrumento para su medición, por lo que la autora propone la creación de un sistema de evaluación que permita medir con efectividad el desempeño del docente y así minimizar la subjetividad.

Por anterior, podemos concluir que la evaluación de desempeño es uno de los motores de una organización a mediano y largo plazo ya que esta ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, también en reconocer las fortalezas y debilidades para poder proponer programas de formación y crear medidas entre desempeño y resultados.

### 1.1. Antecedentes de Estudio

Avellaneda, P. Campos I, Crespo, Gutiérrez, H & Kasano, Matzumura. J. (2019). realizó una investigación científica en la que detalla el impacto de la rotación de personal en la gestión de recursos humanos y los efectos sobre el desempeño laboral. Se utilizó un método de estudio correlacional, prospectivo, de corte transversal. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia concluyendo que la rotación se da cuando falta personal en determinado servicio, además, no se considera el entorno familiar del trabajador ni tiene en cuenta incentivos económicos. Por último, no se encontró relación significativa entre rotación y desempeño laboral. Avellaneda, (pp. 85)

Ramos-Villagrasa, Pedro J., Barrada, Juan R., Fernández-del-Río, Elena, & Koopmans, Linda. (2019). elaboró una investigación científica en la cual resalta la importancia del desempeño laboral, denominando la “variable dependiente definitiva” en recursos humanos convirtiendo su evaluación como una tarea crucial para cualquier empresa. Utilizando escalas de desempeño, estadísticos descriptivos y modelos exploratorios de ecuaciones estructurales y correlacionales. Finalmente, se concluyó que el modelo utilizado para medir el desempeño en la investigación es un instrumento adecuado para poder medir de manera breve y auto informada el desempeño laboral, pero resaltando los comportamientos dirigidos por la empresa. (pp. 195-205)

Mientras que Balkar (2015) realizó un estudio con la finalidad de investigar los vínculos entre entorno empresarial, desempeño laboral y conducta innovadora. El modelo de la investigación residió en 398 profesores de primaria y secundaria, los cuales laboran en Adana, ciudad 11 ubicada en el país turco. Se empleó el procedimiento de la Escala de Likert, teniendo como resultado que el entorno laboral que se califica por el soporte, la igualdad y la tensión tuvo impacto en el desempeño laboral y también en la conducta innovadora de los docentes mientras el desempeño laboral únicamente tuvo efecto sobre la conducta innovadora. (pp. 81-92)

Según Rodríguez, (2016) realizó un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus de Ecuador. Informa que sí se han hecho estudios alusivos a la evaluación de rendimiento laboral en la cooperativa. No obstante, se ha hallado que no existe un instrumento apropiado que permita evaluar correctamente a los colaboradores y que

brinde efectos verídicos evidenciando, en gran o mínimo valor, el desempeño de los colaboradores. Por este motivo se ha visto imprescindible encontrar una medida, ya que es importante para definir las brechas del cargo con los del individuo mediante programas de aprendizaje y progreso del trabajador teniendo como consecuencia un destacado rendimiento laboral y por tanto organizacional. Se recomienda aplicar la evaluación de rendimiento por competencias, ya que es un método adaptable a los requerimientos de la organización y se necesita su aplicación para encontrar índices de rendimiento laboral. (pp. 45)

En cuanto a Matabanchoy-Tulcán, Sonia Maritza, Álvarez-Pabón, Karol Melissa, & Riobamba-Jiménez, Oscar David. (2019), resalta, los efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador, indica que esta ayuda al desarrollo del trabajador a modo personal y profesional contribuyendo a su calidad de vida. Así mismo, permite reconocer cuales son las fortalezas de los colaboradores y genera una autoevaluación de ellos mismos respecto a su rendimiento. Con el objetivo de explicar el impacto de la valoración del rendimiento en la calidad de vida laboral, se concluye que esta brinda las facilidades al trabajador para lograr los objetivos organizacionales. (pp. 176-187)

Según García, M., & Rivera, R. C. (2017) en su artículo de investigación analiza los indicadores más importantes y resaltantes para poder medir el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, concluyendo que el capital humano es una pieza fundamental para impulsar la competitividad, integración y la innovación. Por medio de indicadores ya establecidos por especialistas se logra medir el desempeño del capital humano, de esta manera, se establecen objetivos en las estrategias del desarrollo organizacional. (pp. 167-178)

Mientras Valdés M, Garza R, Pérez I, Gé M, Chávez A. (2015) diseñó un modelo de valoración de rendimiento enfocado en competencias, el cual se puede utilizar en empresas que hayan usado antes competencias organizacionales y de procesos, dicho modelo por medio de indicadores permite calcular el desempeño de los colaboradores por aquellos logros que contribuyen a los objetivos y metas de la empresa. De esta manera, se concluyó que el modelo propuesto en la investigación junto con técnicas cuantitativas le aporta relevancia a la evaluación obtenida por el

método 360 por medio de la suma de resultados que dichas herramientas brindan. (pp. 78)

En la tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Licda. Carrillo, N. (2010) "Evaluación del desempeño del Claustro de docente de la escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de ingeniería de la Universidad de San Carlos", se identificó como objetivo general el diseñar el proceso de evaluación de desempeño de los docentes que contribuya a la generación de calidad educativa, asimismo diagnosticar la evaluación educativa llevada a cabo en la Escuela de Estudios de Postgrado, como también diseñar un proceso sistemático de evaluación de desempeño para los docentes. La población que formo parte de la investigación fueron los docentes del tercer trimestre de los programas de maestría, seleccionados por poseer características similares en cuanto a grados de formación en educación superior, con relación laboral directa en los diferentes programas de maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado y poseer experiencia en los procesos superiores de enseñanza aprendizaje; fue utilizada una guía de entrevista a director, encuestas para coordinador y docentes. Del análisis de los resultados obtenidos, se identificó que la evaluación del desempeño es realizada por los coordinadores de las maestrías por medio de observación directa de clases, lo que evidencia que no existe un programa de evaluación de desempeño docente que sistematice la metodología de realización de esta. Recomendó que la propuesta del proceso de Evaluación del Desempeño para Docentes de la Escuela de Estudios de Postgrado sea aceptada y ejecutada por la dirección, coordinadores, docentes y estudiantes de esa escuela, para sistematizar y oficializar el programa de evaluación del desempeño docente.

Siguiendo el lineamiento bajo la perspectiva de factores nuevos de evaluación de desempeño se encuentra la tesis de maestría en gestión de organizaciones, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia, del Lic. Molina (2015) titulada "Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360° un estudio de observación analítico de cohortes" cuyo planteamiento de problema fue ¿la evaluación y la implementación de acciones correctivas y de mejora, son herramientas que permiten mejorar continua e integralmente el desempeño de los trabajadores Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA, fijando el siguiente objetivo: Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de

Auditoría y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte. La metodología fue la selección de dos Cohortes de población, en la cual una estará expuesta al desarrollo pleno de la metodología y la otra solo se le aplicará el diagnóstico metodológico. Con el fin de ensayar la hipótesis de causalidad, entre una población intervenida y la otra sin intervención, determinando la asociación con el modelo que está en estudio. La muestra fue tomada en dos empresas de iguales características, por lo cual la selección, de que empresa será intervenida y cual no, se definirá de manera aleatoria para cumplir con la finalidad y objetivo de la investigación. Con base en los resultados obtenidos se determinó que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.

En la tesis de Maestría en Administración de la Escuela universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal, Lima Perú, de la Licda. Castañeda (2019) titulada "Gestión del Talento Humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado" cuyo planteamiento del problema fue ¿Qué tipo de relación existe entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado? Esto denota que las empresas no dominan todo lo relacionado con la gestión del talento humano por lo tanto no podrán lograr el éxito en su negocio ya que no desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores por lo que fijo el siguiente objetivo: Determinar si la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado. La población de estudio estará conformada por las 500 mayores empresas del sector privado que se encuentran en el Perú, las que ascienden a 500 empresas, ya que estos participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias, y se relacionan con las dimensiones que se pretende medir asimismo el instrumento de la recolección de datos que se usó para la investigación es la observación activa o directa mediante una encuesta, en donde se ha participado en el proceso investigativo desde el mismo lugar donde acontecen los hechos, ósea recoger la percepción del encuestado en las empresas del sector privado. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se observa que existe una relación fuerte entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el

sector empresarial privado, por lo que la autora recomendó realizar, adicionalmente, un estudio cualitativo para enriquecer más la presente investigación, realizando entrevistas de profundidad a Gerentes y Líderes de empresas, explorar otras variables como clima laboral, cultura organizacional y liderazgo para medir la Gestión del Talento.

## **1.2. Antecedentes del Sector**

En cuanto al Decreto número 1-98 publicado el 11 de febrero de 1998 del Congreso de la República de Guatemala, (1998):

El Gobierno de Guatemala, inicio un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la institución dedicada a la recaudación de impuestos, con el propósito de modernizar la tributación y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

Se inició con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente.

La institución encargada de la recaudación de impuestos es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, cabe mencionar que la misma no se rige por la ley de servicio civil por lo que la hace ser independiente. (p.2)

## **Evaluación del desempeño en la institución**

### **EDES**

Proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia en el alcance y objetivos institucionales, mostrando las brechas a fin de minimizar y lograr así, una mayor efectividad institucional.

### **Puntos Importantes para realizar EDES**

- Entrevista
- Planes de mejora
- Comunicación
- Seguimiento

### **Conformación del modelo EDES**

La evaluación del desempeño en la institución tiene un peso del 100% distribuido de la siguiente forma:

#### **El 85% factores objetivos**

- 15% Desarrollo de Proyectos
- 25% Indicadores de seguimiento de gestión para evaluación de desempeño
- 45% Resultados de recaudación

#### **El 15% Factores Conductuales**

- Factores de gestión
- Factores Organizacionales

El 85% Lo administra una dependencia llamada Gerencia de Planificación Institucional

El 15% Lo administra la Gerencia de Recursos Humanos

#### **Factores de gestión:**

Son conductas que deben manifestarse generalmente en un nivel ocupacional específico y están enfocados al desarrollo de liderazgo.

- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Orientación y Motivación

- Comunicación Efectiva

### **Factores Organizacionales**

Son conductas que deben manifestar todos los integrantes de la institución y están enfocados a reflejar la misión, visión y valores.

- Administración y utilización de Recursos
- Orientación a clientes
- Orientación a resultados
- Compromiso con la Institución

### **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación permitirá contribuir con la evaluación de desempeño como una herramienta adecuada para potenciar las habilidades, competencias y alcanzar la máxima productividad en cualquier área laboral, no solo es necesario ampliar los conocimientos, sino que también se debe trabajar en la mejora de competencias y aptitudes personales de los colaboradores, para ello es imprescindible apoyarse de una herramienta de evaluación de desempeño con un modelo que ayude a minimizar la subjetividad en la evaluación. Así mismo los resultados del estudio ayudarán a determinar las competencias que se requiere desarrollar y convertirse en insumo para el diseño de mejora continua; por otro lado, mediante la investigación, se fortalecerá el modelo actual acorde a la situación de la organización, que permita evaluar las competencias individuales que a cada puesto se le requieran.

Evaluar el desempeño de los colaboradores es un factor fundamental para las organizaciones ya que esta ayuda a implementar estrategias y afinar eficacia. El proceso abarca misión, visión cultura organizacional y las competencias laborales de los puestos de trabajo, es por ello por lo que la evaluación de desempeño es clave para alinear el desarrollo individual de cada colaborador acorde a los objetivos institucionales, por lo cual, se considera que el fortalecimiento a la evaluación de desempeño actual permitirá implementar procesos de mejora continua y contar con datos para la toma de decisiones estratégicas. La evaluación del desempeño debe convertirse en un practica periódica ya que una organización debe estar en constante crecimiento, de esta manera se consigue lograr un compromiso con los colaboradores,

mejorar los resultados, aumentar la productividad y calidad y ayuda a establecer mejores relaciones laborales.

El propósito y finalidad de este trabajo de investigación es entonces, Analizar la evaluación existente y conocer los resultados, la efectividad y como ha influido en las competencias individuales para el mejor desempeño en su labor. Los resultados que se obtendrán de este estudio podrán orientar a la organización acerca de una mejor toma de decisiones para llevar a cabo un plan de mejora para aprovechar las oportunidades y dar solución a los aspectos que sean negativos o que no sean beneficiosos para la institución.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración de Recursos Humanos

La administración se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización, y Recursos Humanos abarca toda la gestión relacionada con la labor del personal de tal manera que se cumplan los objetivos tanto personales como organizacionales. Según Louffat (2017) indica que:

La función de dirección de equipos humanos le corresponde velar por las buenas relaciones de convivencia entre los integrantes, ya que éstos son los encargados de llevar a la práctica lo previamente planeado y organizado. No todas las personas somos iguales; no es que unas seas superiores y otras inferiores ni que unas sean mejores que otras, sino que somos diferentes; cada uno tiene sus propios valores, personalidad, actitudes y comportamientos. Y en buena hora que sea así, de lo contrario hablaríamos de robots estandarizados y monótonos sin iniciativa ni variedad. (p 61)

#### Gráfica 1 Dirección de equipos Humanos



*Nota:* El grafico representa las técnicas que deberá tener la persona que dirige a un grupo de personas. Fuente: Administración de equipos humanos por Louffat (2017).

Por parte del autor Chiavenato (2017) menciona que “El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas” (p.100). En los conceptos de los autores anteriores se puede evidenciar que ambos lo relacionan con la gestión del

talento humano, como un conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

La ARH es una de las áreas más relevantes en las empresas debido que se ocupan de manera directa de los individuos como una técnica de ordenar, integrar con la intención de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, capacitarlo y redistribuirlo, para buscar mejoras de sus competencias y de esta forma hacer sentirlos parte del emprendimiento que integra la organización para además de esta forma encontrar la satisfacción de metas individuales, en cuanto a Amador, (2017) indica que:

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. En los inicios de esta disciplina se enfatizó como recurso, pero en estos momentos va más allá, es decir, considerarlo como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios. (pp. 27-28)

En cuanto a González y Olivares (2015) expresa que la administración de recursos humanos “las organizaciones proyectan su futuro, los gerentes de RH se deben interesar en mezclar la ARH y la planificación estratégica de la organización en conjunto” (p.76). Por lo tanto, es importante la proyección para la realización de una buena planificación objetiva y estratégica para alcanzar las metas.

En la definición anterior, se identifica un concepto concreto de mucha validez con relación al objetivo general de una administración de colaboradores no solo para la superación organización si no se enfoca indiscutiblemente hacia las personas, por lo que todos los líderes deben aplicar dicha función.

**Tabla 1 Evolución de la Administración de los Recursos Humanos**

<b>Condiciones</b>	<b>Etapa administrativa</b>	<b>Etapa psicotécnica</b>	<b>Etapa laboral</b>	<b>Etapa de la ARH.</b>
Finalidad	Cantidad: mantenimiento de la producción	Eficiencia	Reducción de costos: optimización de Recursos	Calidad: mejora continua de procesos
Posición y relevancia organizativa	Operativa: dependencia del director administrativo	Táctica: directivo de segundo nivel.	Táctica director funcional	Estratégica: staff del director general o directivo de primer nivel
Conocimientos relevantes	Económico financieros, legales y administrativos	Psicología	Derecho del Trabajo	Planificación estratégica.

*Nota:* la gráfica representa las etapas y cambios que ha tenido la administración de los recursos humanos con el tiempo. Tomado de Administración de Recursos Humanos por Hernández, Lozana y Anzola (2017).

## **2.2. Historia del área de Recursos Humanos**

Según el autor Sánchez Fernández (2016) señala lo siguiente referente a la historia del área de Recursos Humanos:

Desde la prehistoria, cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de manera individual, la administración se ha convertido en una herramienta fundamental para lograr la coordinación del que hacer de un conjunto de seres humanos. Ya desde ese momento, la organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Con el paso del tiempo, la manera de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en consonancia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por relevantes sucesos y filosofías tales como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. (p.27)

Así mismo Sánchez Fernández (2016) indica lo siguiente:

Los primeros estudios realizados en el área del análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y estados unidos. Algunos nombres importantes para esta cuestión son los de Charles Babbage, en

Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana. Esto se debe a que fueron los primeros autores que planearon que el trabajo podría y debería estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

en la década de 1940 se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes en las compañías fueron el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. este reconocimiento impulsó la intervención de la gráfica del psicólogo industrial o laboral en el mundo del trabajo. de esta manera se dio lugar a la perspectiva que estipulaba la idea que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo. de esta manera se convirtieron la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos relevantes, mejorando así algunos atributos relacionados con la gestión personal como la selección capacitación colocación entre otras. (p.27)

Herrero Blasco, María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco (2018), detallan aspectos importantes de la historia del área de Recursos Humanos, haciendo mención en lo siguiente:

El concepto de gestión de los recursos humanos tal y como lo conocemos hoy, algo lució nado mucho en los últimos años. la gestión de las personas es una materia que existe y se ha desarrollado de manera efectiva desde el principio de los tiempos. ya en la época de las primeras civilizaciones había un reparto de las tareas y trabajos a realizar en función de las habilidades de los individuos.

La evolución histórica de la función de recursos humanos puede analizarse desde diferentes puntos de vista: como disciplina profesional y científica, como una ayuda en la gestión, como conflicto económico y político entre gerencia y empleados, y como un movimiento creciente de la participación de los empleados, influenciados por el desarrollo industrial y la psicología social. este análisis histórico demuestra la creciente importancia de los empleados, quienes han pasado de ser un mero medio de producción durante la era industrial a principios del siglo XX, para convertirse en una fuente clave de ventaja competitiva sostenible a partir del siglo XXI, la denominada era del conocimiento. (pp. 11-12)

Así mismo Herrero Blasco, María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco (2018) indica que:

El análisis histórico que se muestra en este capítulo refleja el cambio del rol de los profesionales de recursos humanos en las empresas. Esta función era muy ha evolucionado desde una primera etapa en la que estaba centrada en las rutinas transaccionales de recursos humanos, Hasta la etapa actual, en la que se centra en actividades transformacionales de recursos humanos, más complejas. Las actividades transaccionales son tareas burocráticas rutinarias, como por ejemplo mantener actualizados los datos personales de los empleados, o gestionar servicios de salud laboral. Las tareas transformacionales son aquellas que añaden valor sobre el producto o servicio final que ofrece la organización, por ejemplo, programas de formación para la fuerza de ventas a fin de mejorar el comportamiento de Atención al Cliente.

El departamento de gestión de recursos humanos no siempre existía como tal. De este modo, el departamento de compras contrataba y despedía al mejor costo, y negociaba contratos laborales del mismo modo en que negociaba la adquisición de otros recursos materiales para la empresa. Con el tiempo, y debido principalmente a la creciente incorporación de normativa laboral específica, esta función fue necesitando de profesionales expertos en derecho laboral y negociación, al tiempo que surgieron los sindicatos que negociaban tanto sueldos como condiciones laborales, naciendo así el departamento de “Relaciones Laborales”. Esta esta área evolucionó posteriormente recibiendo el término “Departamento de Personal”, en ella no sólo gestionaban contratos o condiciones de trabajo, también asumía la función de la gestión de recursos humanos, aunque hubo poca diferencia en las funciones básicas del pasado: administración, legislación laboral, y relaciones con los empleados. (pp. 11-12)

### **2.3. Recursos Humanos en la organización**

En la definición de Alles (2015) indica en relación con la importancia de los recursos humanos en la organización:

Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien, como ya indica actualmente se usan otras expresiones para nombrarla (Capital Humano, Gestión del Talento, Talento Humano y otras similares). Adicionalmente, la expresión "recursos humanos", no como disciplina, sino como asunto, generalmente, nos implica a todos, a los especialistas en la zona y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo dichos últimos más numerosos. En mayor o menor nivel, todos somos jefes, compañeros y/o ayudantes de otras personas. Por esta razón se puede asegurar que la temática que nos ocupa, los Recursos Humanos, no es solo de interés para los que nos dedicamos a ella. (pp. 20-21)

Conforme lo mencionado por Alles, se puede extraer que los recursos humanos dentro de las organizaciones es una parte fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que conforme a sus competencias se pueden alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de todos los trabajadores en general.

Respecto a los autores Bueno, Ramos y Berrelleza, (2018) señalan la importancia de los recursos humanos en una organización indicando que:

Los recursos humanos es uno de los elementos más dinámicos y vulnerables al interior de la empresa, los desafíos actuales y las demandas y restricciones que implican un estilo de vida inmerso en una creciente globalización han contribuido a grandes cambios en el ámbito científico, tecnológico y de las relaciones humanas, lo cual han impactado notablemente en la integración de personal a las organizaciones. La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros. (p.101)

#### **2.4. Departamento de Recursos Humanos**

Conforme Armijos y Bermúdez (2019) Gestión de administración de Recursos Humanos en la Revista Scielo, indica que:

El Departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares de las organizaciones para definirse y consolidarse en el mercado; su radio de acción contempla el reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales,

higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. La gestión del Talento Humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos; dado que estructura indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal (p.2)

Así mismo este argumento de Mathis y Jackson (2003, citado en la revista Scielo, 2019) señala la estructura de un Departamento de Recursos Humanos:

Para la gestión de los recursos humanos las organizaciones cuentan en su estructura con un departamento de Recursos Humanos (DRH), que es uno de los pilares en el que la empresa se apoya para poder definirse y consolidarse dentro del rubro donde posiciona sus productos o servicios; razón por la cual, este departamento debe estar integrado por profesionales competentes, expertos en la administración y ser capaces de llevar a cabo tareas como:

- Empleo de procedimientos adecuados para la atracción de talento humano, que aporte mediante sus habilidades productos y servicios de calidad que den cabida a mayor apertura de la empresa. Para ello se utiliza un conjunto de operaciones que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Correcto manejo de la información confidencial de cada colaborador, donde se resguarde de manera eficiente información que identifique tanto a la empresa como a sus miembros.
- Buena administración de los sistemas de nómina, donde el personal tenga fácil acceso a prestaciones, recibos de nómina, premios, anualidades, vacaciones acordadas al tiempo que llevan dentro de la empresa.
- Manejo de conflictos, permitirá que cada colaborador tenga la seguridad de que sus inquietudes o conflictos tendrán una respuesta donde se obtengan soluciones equitativas. (pp. 43-44)

Así también Mathis y Jackson (2003, citado en la revista Scielo, 2019) señala que:

Además, su radio de acción contempla aspectos tales como el reclutamiento y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y

seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría.

- El reclutamiento y la selección del personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. Mientras la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.
- El proceso de selección del personal parte de la definición de los parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo; sobre estas bases se seleccionan los candidatos. Durante este proceso se recopila de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo; así como, la determinación de a quién se contratará, según los atributos que posee para ajustarse al cargo, de esta forma, se garantiza poder contar con empleados capaces de mantener o aumentar la eficiencia de la organización. (pp. 43-44)

Los autores Mathis y Jackson (2003, citado en la revista Scielo, 2019) indican que:

- La compensación está dada por el salario; su función es dar una remuneración monetaria adecuada por el servicio prestado por el empleado
- Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, los que son financiados total o parcialmente por esta organización. Tiene como función mantener o incrementar la fuerza laboral con el propósito de satisfacer el nivel de calidad y producción.
- La higiene y seguridad en el trabajo son dos actividades estrechamente relacionadas, direccionadas a preservar las condiciones personales y materiales de trabajo, en función de propiciar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

- El desarrollo organizacional, se fundamenta en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización empresarial. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.
- El entrenamiento y desarrollo del personal, es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas para aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, enriqueciendo su desempeño laboral y permitiendo elevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa. (pp. 43-44)

## **2.5. Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

Según los autores Albarrán y García (2015) indican las funciones del Departamento de Recursos Humanos:

- Planificar las plantillas necesarias para el logro de los fines organizacionales.
- planificar las carreras profesionales y establecer las políticas de promoción.
- definir y organizar la plantilla y establecer las políticas salariales.
- analizar los cometidos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo.
- determinar las cualidades necesarias para el desempeño de cada puesto.
- coordinar y establecer protocolos de actuación y de comunicación.
- Reclutar, seleccionar e integrar a las personas idóneas para cada puesto.
- registrar y mantener la información relativa al personal.

Además, es necesario realizar todas estas funciones facilitando y promoviendo la implicación del personal; haciendo fácil y agradable en la medida de lo posible el desempeño de las ocupaciones; facilitando la armonía en el seno de la organización; de forma eficiente con el menor gasto de recursos posibles, todo ello con la finalidad del logro de los objetivos, de forma acorde con las normas, costumbres, hábitos y valores propios de la organización. (p. 16)

Conforme la definición anterior se puede decir que el departamento de Recursos Humanos de una organización es de las áreas más importantes de los diferentes tipos de empresas, sin embargo, muchos desconocen sus funciones básicas; es por ello por lo que los autores Albarrán Francisco, J. M. & Márquez García, B. describen las responsabilidades que posee recursos humanos para la búsqueda de metas y objetivos organizacionales.

Por otro lado, son los encargados de poder brindar herramientas necesarias para mejorar clima y cultura organizacional, también el diseño y el análisis de puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, la formación, entre otros.

Como enfatiza Alles (2015), en la cual menciona sobre la ubicación y funciones del área de recursos humanos que:

El área tiene a su cargo una amplia gama de temas, desde los aspectos legales e impositivos en relación con las personas que integran la organización, hasta administración de los subsistemas de Recursos Humanos. Según la concepción actual de las funciones del área se espera que esta participe activamente en la consecución de los objetivos organizacionales (estrategia) contemplando, al mismo tiempo, los intereses de los colaboradores: En adición a esto, en el contexto presente se suma tanto la responsabilidad social empresarial (RSE) como otros aspectos éticos.

En cuanto al lugar que ocupa el área de Recursos Humanos dentro de la estructura de la organización, existen en la práctica muchas variantes. No hay una única ubicación posible para ella. (p.25)

Entre las funciones básicas de recursos humanos se puede mencionar la organización y planificación, para ello es indispensable diseñar los puestos de trabajo necesarios para definir responsabilidades de manera que se pueda prever los perfiles profesionales que requiere la empresa a corto, mediano y largo plazo, así también sus salarios, promociones etc.

## **2.6. Los Subsistemas de Recursos Humanos**

Por parte de Alles (2015) define que recursos humanos es “una disciplina, cuyo nombre puede coincidir o no con el nombre del área que se ocupa de las personas en el ámbito de una organización” (p.36). Por lo tanto, es un proceso que forma

parte de una gestión del talento humano y su función principal es controlar las actividades y proponer mejoras en el desempeño laboral.

Así mismo Alles (2015) indica que los subsistemas de Recursos Humanos son un diseño que:

Acorde a las necesidades, con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de esta forma, la interacción entre empleado y empleador va a ser del tipo ganar-ganar. va a ser bueno para la organización y, simultáneamente, lo va a ser además para el empleado, sus jefes, colegas y burócratas de otras zonas de todos los niveles. Esta clase de diseño e implantaciones es el que tiene triunfo en la época. (pp.36-37)

Por lo consiguiente Alles (2015) indica que el Departamento de Recursos Humanos debe incluir los siguientes subsistemas, los cuales son:

- “Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación” (pp.36-37).

Conforme al concepto anterior los subsistemas de recursos humanos serán necesarios que todos los integrantes de cada área conozcan sus procesos y responsabilidades para una buena gestión de talento humano.

Continuando con Alles (2015) proporciona los subsistemas de recursos humanos con detalla la cuales son:

Análisis y descripción de puestos: Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se fija la base de los demás

subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina "Manual de puestos". Atracción, selección e incorporación de personas. La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. (pp.38-40)

Así mismo Alles (2015) indica y resumen algunos subsistemas de recursos humanos, los cuales son:

Evaluación de desempeño. Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos. A través del subsistema que se explica a continuación. Remuneraciones y beneficios. El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador. Desarrollo y planes de sucesión. El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de "buenas prácticas de Recursos Humanos" en ítems para medir el capital intelectual de una organización. (pp.38-40)

Respecto a la responsabilidad del profesional de recursos humanos, Berganza (2021) en su tesis de licenciatura denominada "Beneficios de elaborar un manual de procedimientos como guía de ejecución para el departamento de recursos humanos de una empresa inmobiliaria de Guatemala" presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, señala que según Chiavenato (2009) da a conocer la importancia de un administrador de recursos humanos la cual menciona que:

Un administrador planifica, organiza, dirige y controla, por lo que la administración de Recursos Humanos da soporte al administrador a llevar a cabo esas funciones de una forma sistematizada y eficiente para lograr

alcanzar los objetivos de la organización que ya fueron establecidos con la ayuda de su personal. Es decir, el administrador realiza sus tareas junto a sus subordinados, todo debe ir de la mano, ellos no solo dan órdenes, sino orientan a su equipo para que las metas y objetivos de la empresa puedan cumplirse. (p.24)

## **2.7. Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta del departamento de recursos humanos que su función principal es evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización. Las empresas conocen la importancia de realizar este proceso ya que no solo tienen como objetivo evaluar el desempeño si no también apoyar en la toma de decisiones con los diferentes modelos existentes. Así también esta herramienta permite medir el talento y el rendimiento del equipo, por lo que ayuda a detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano.

A continuación, para apoyar el tema abordado se encuentran una serie de autores que desarrollaron teorías sobre la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2017) menciona que la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 357). Por lo tanto, la mención del autor indica que la evaluación de desempeño estima el rendimiento general del empleado.

En cuanto Flores y Cervantes (2019) en el libro titulado “Evaluación del desempeño del Gobierno corporativo” hace referencia a Arellano, Lepore, Zamudio y Blanco (2012) en la cual describen los siguiente:

Tema de evaluación del desempeño para organizaciones públicas, basado en la idea de que las organizaciones son construcciones sociales, útiles para alcanzar objetivos colectivos, bajo una dinámica de cooperación y coordinación. Por ello, lo plantean como un instrumento social para enfrentar la escasez constante de los recursos, al aplicarlo de una manera más racional, congruente y eficaz, con el fin de lograr objetivos colectivos importantes, como la equidad, la distribución, el desarrollo social, la eficiencia o la generación de conocimiento. (p. 158).

Según Crespo (2021) indica que:

El sistema de evaluación de desempeño (en otros lugares también llamada “Gestión del Desempeño” o “Evaluación de Performance”) No debe confundirse con la actual herramienta de desarrollo conocida como gestión del talento. esta última tiene más que ver con acciones para identificar y retener personas talentosas en organización como este autor ya definió en otra obra 2009, en qué tanto la ED alcanza a un universo más numeroso. (p. 221)

Los autores González y Olivares (2015) afirman lo siguiente:

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable, proveer una especificación precisa, de tal forma que el empleado sea eficaz en el puesto. los sistemas de evaluación tienen que estar involucrados de forma directa con el puesto y ser prácticos. Se entiende que el sistema solo cataloga recursos de trascendencia esencial para obtener triunfo en el puesto. Se entiende que la evaluación es práctica una vez que es comprendida por evaluadores y valorados. (p. 157)

**Tabla 2 Los beneficios obtenidos por los diferentes integrantes del proceso de evaluación.**

Beneficio Obtenido	Elemento Beneficiado
Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación	Empresa – Trabajador
Políticas de compensación, puede ayudar a determinar quiénes parecen recibir aumentos	Empresa
Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.	Empresa
El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado.	Empresa - Trabajador
Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.	Empresa
El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de	Empresa

recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información.	
Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.	Empresa – Trabajador
Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.	Empresa - Trabajador

**Nota:** la gráfica representa los beneficios obtenidos entre empresa y trabajador. Tomado de Planeación e integración de los Recursos Humanos por González, M. & Olivares, S. 2015.

## 2.8. Principios Básicos de Evaluación de Desempeño

En cuanto a Valadez (2020), indican los principios básicos de la evaluación del desempeño:

La evaluación de desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que hoy entra en su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar los siguientes:

- Estar vinculada con el desarrollo de las personas que laboran en la empresa.
- estándares de evaluación fundamentados e información relevante de cada puesto de trabajo dentro de la organización.
- definición clara de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño considerando eficiencia eficacia calidad y economía en relación con los procesos, actividades, recursos asignados y resultados obtenidos.
- procesos de análisis de información que eliminen incongruencias entre actividades de las diferentes áreas involucradas en un proyecto, a fin de optimizar tiempos y tareas, así como evitar duplicidad de funciones, eliminar procesos y trámites innecesarios.
- generar compromiso y participación de todo el personal de la empresa.
- contar con supervisores evaluadores, cuya personalidad demuestra empatía con los evaluados, generando un clima de confianza que sirva como base para

aconsejar mejoras, cambios y reestructuras y que éstas sean adoptadas con convicción por el personal involucrado. (p.131)

Los aportes realizados por los autores anteriores son evidentes y coinciden en sus definiciones que la evaluación de desempeño es la herramienta que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los colaboradores en sus objetivos propuestos, de tal manera que dicha herramienta puede medir el rendimiento, la conducta, y la obtención de resultados integrales y objetivos.

## **2.9. Gestión basada en el desempeño**

En cuanto al autor Crespo (2021) señala lo siguiente en relación con la gestión del desempeño:

La aplicación de premios o castigos, según los resultados de la actuación de un determinado agente o sector de una organización o de la organización entera, se debe entender como un requisito fundamental para la aplicación exitosa de un sistema de evaluación por desempeño. sin dar la aplicación, los resultados serán vanos, no generarán motivación en el empleado y no |permitirán a la organización orientada a los empleados al logro de los objetivos de la compañía, generarán una sensación de falsa igualdad o, más bien, una sensación de “hacia abajo” pues no se premiaría a los empleados más eficientes o no se castigaría a los menos eficientes. “Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma, sus resultados, depende en gran parte del desempeño de su personal. Así como el balance mide el desempeño de la organización, la evaluación de desempeño pretende medir el de cada empleado registrando su grado de aporte al desempeño global de la organización. (p. 413)

## **2.10. Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Respecto a los objetivos de la evaluación de desempeño, Castro (2021) en su tesis de licenciatura denominada “Evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la fabricación y producción de acero en la ciudad de Guatemala” (2021) presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, señala que según Alles (2005) da a conocer que:

Entre sus principales objetivos está el desarrollo personal y profesional de los colaboradores debido a que luego de realizar una evaluación esta nos brindará información sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores, asimismo como objetivo tiene la mejora de resultados debido a que nos permitirá luego de conocer los resultados del personal esta brinda información sobre las deficiencia y fortalezas de cada uno para luego desarrollarlas y obtener más productividad en los resultados. (pp.10-11)

Conforme a las definiciones anteriores de los autores se puede confirmar que la evaluación de desempeño es una herramienta de apoyo para medir las competencias de los colaboradores y así tomar decisiones para mejorar el rendimiento de cada uno, la cual llevara a tener una mejor productividad en la organización.

### **2.11. Importancia de evaluar el desempeño**

La evaluación de desempeño tiene varios propósitos dentro de la organización, la mayoría están destinados a mejorar el desempeño de los colaboradores, mejorar la cultura y clima organizacional, según Cruz (2015) indica que:

Por lo general, las distintas personas que ocupan un puesto de trabajo, aunque éste sea el mismo y contenga las mismas funciones, responsabilidades y tareas, no lo realizan de distinta manera ni obtienen los mismos resultados con su trabajo, esto es, tienen distinta eficacia en la realización de sus funciones. (p. 127)

### **2.12. Utilización de la Evaluación de Desempeño**

Respecto al uso de evaluación de desempeño en las organizaciones, Castro (2021) en su tesis de licenciatura denominada “Evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la fabricación y producción de acero en la ciudad de Guatemala” presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en el que cito a Mondy (2010) indicando que la evaluación del desempeño es potencialmente valioso para casi todas las áreas y funcional para recursos humanos, es por eso que señala las áreas que más tiene impacto en su medición las cuales son:

La planeación de recursos Humanos permitirá identificar por la evaluación del desempeño las fortalezas y debilidades del recurso humano de igual manera se identificará que colaboradores merecen y están preparados para una promoción dentro de la organización. Asimismo, nos ayudara en la planeación de los planes de carrera y sucesión, es decir, quienes son aptos para ascender luego de realizar su respectiva evaluación.

En reclutamiento y selección, el autor señala que la evaluación del desempeño nos permitirá predecir el desempeño de los aspirantes de las vacantes que hay dentro de la organización. Además, con los resultados de los aspirantes se puede utilizar como variable de comparación de puntuaciones de pruebas. (p.12)

Así mismo Castro (2021) indica las siguientes áreas que juntamente ejecuta con el proceso de evaluación del desempeño:

En el área de capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño nos permitirá identificar cuáles son las necesidades de mejoras y que áreas necesitan potenciar los colaboradores para luego armar un plan de capacitación y desarrollo, es decir, sirve como una herramienta de diagnóstico de necesidades de capacitación.

En los programas de remuneración, los resultados que nos brinda las evaluaciones del desempeño nos ayudarán en la toma de decisiones para los ajustes salariales. Por ello como menciona el autor para motivar el buen desempeño debe existir una recompensa para motivar a que sigan teniendo un buen rendimiento en su labor y motivar a otros que den lo mejor de sí y que los equipos de trabajos sean más productivos.

En cuanto a las relaciones internas con los empleados, los datos que reflejan las evaluaciones del desempeño se utilizan para toma de decisiones en varias áreas de las relaciones internas es decir que influyen en la toma de decisiones de las promociones, los descensos de categoría, despidos y transferencias. (p.12)

El uso de la herramienta permite evaluar diferentes elementos organizacionales, entre ellos la planificación de los recursos humanos, ya que con los resultados se podrán

realizar mejoras en diferentes áreas como ascensos o nivelaciones salariales, así también la utilización de la evaluación de desempeño tiene un impacto en las relaciones internas de los colaboradores y así poder facilitar a los líderes el poder crear programas de remuneración, programas de capacitación, entre otros aspectos.

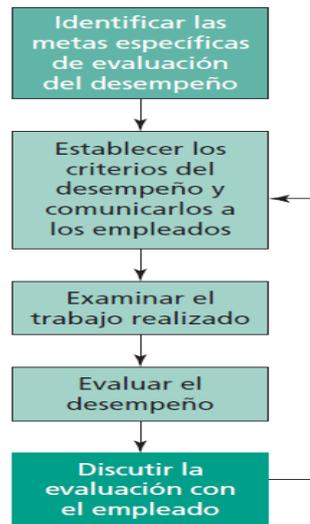
### **2.13. Proceso de la evaluación de desempeño**

Castro (2021) en su tesis de licenciatura denominada "Evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la fabricación y producción de acero en la ciudad de Guatemala" presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, cita a Aamodt (2010) en el cual indica que el proceso de la evaluación del desempeño es más que solo tres pasos para él el proceso, es algo más complejo, por ello divide el proceso en nueve pasos los cuales son:

Definir cuál es el propósito de la evaluación, ya sea por ascensos, despidos, remuneración, planes de desarrollo, etc. Identificar cuáles son las limitaciones ambientales y culturales los cuales podrían afectar el sistema, así también determinar quién será el evaluador, tomando en cuenta los aspectos que se evaluarán, para poder identificar y seleccionar cual será el método o técnica que más se acople para lograr las metas la cual se realizará anualmente. Posteriormente realizar una capacitación a los evaluadores para tener mejores resultados e información concluyendo una toma de decisiones de manera personal según el propósito de la evaluación. (pp.14-15)

Conforme a la definición anterior por parte de Castro, en mención de Aamodt, son aportes importantes ya que tener un claro proceso de evaluación de desempeño facilita la comprensión de resultados y así identificar con facilidad las competencias de cada colaborador; este proceso debe ser recurrente con la finalidad principal de medir el desempeño de cada integrante de la organización en sus puestos de trabajo.

## Gráfica 2 Proceso de evaluación de desempeño



Nota: la gráfica representa los procesos necesarios para realizar una evaluación de desempeño. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p.243) por Mondy (2011).

### 2.14. Evaluación del desempeño del puesto de trabajo

Según Fernández (2017), manifiesta que:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones actuales. En la evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctoras; si el desempeño es satisfactorio, debe ser potenciado. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. los procesos de reclutamiento y selección, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requiere información sistemática y documentado proveniente del sistema evaluación de desempeño. (p. 130)

En cuanto a Perdiguero Jiménez (2016) señala el desempeño del puesto de trabajo de la manera siguiente:

La globalización empresarial, la feroz competencia y los constantes cambios en el comportamiento del mercado obligan a las empresas a implementar gestiones eficaces e innovadoras en todos los aspectos, que influyen de una forma directa en su rendimiento y resultados. Como es lógico, toda el área de recursos humanos es objeto de minuciosos estudios que intentan que el capital humano se gestione de forma óptima y, en consecuencia, todo se traduzca en beneficios para las entidades. La evaluación del rendimiento pretende valorar, de una forma objetiva, los resultados del desempeño de la actividad laboral en todos los puestos de la entidad. en la actualidad, es frecuente encontrar fórmulas empresariales que intentan valorar cuantitativamente la actividad de las personas empleadas. (p. 163)

### **2.15. Responsables de evaluar el desempeño**

El desempeño laboral es el rendimiento que un colaborador realiza de las actividades que le competen, por lo que realizando una medición se puede detectar si la persona es apta o no para el puesto desempeñado; para esta herramienta el primer interesado para realizar la evaluación es el empleado, sin embargo el encargado de realizar dicho proceso debe ser el departamento de recursos humanos; por lo que se está acostumbrado a que un superior es el único responsable de poder evaluar el desempeño sin embargo existen varias opciones para complementar dicha evaluación.

A continuación, se detallan diferentes opciones de medición del desempeño la cual complementa a la evaluación y se evidencia diferentes encargados de poder realizarla, por lo que según Dessler y Varela (2011) mencionan las siguientes:

#### **Evaluación por parte de colegas (pares)**

Como cada vez más firmas usan equipos autoadministrados, la evaluación de un trabajador por parte de sus colegas, la evaluación por parte de colegas (pares), gana más popularidad. En Digital Equipment Corporation, por ejemplo, un empleado seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces ésta designa a un supervisor y a tres colegas para

evaluar el desempeño del trabajador. La investigación indica que las evaluaciones de los pares suelen ser eficaces. Un estudio colocó a estudiantes universitarios en grupos de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían “un impacto positivo inmediato sobre la percepción de comunicación abierta, motivación en las tareas, apatía social, viabilidad grupal, cohesión y satisfacción”. (pp. 28-29)

Así también Dessler y Varela (2011) indica diferentes evaluadores del desempeño:

### **Comités evaluadores**

Algunas compañías usan comités evaluadores, los cuales, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas. (pp. 28-29)

Dessler y Varela (2011) plantea la autoevaluación de la siguiente manera:

### **Autoevaluaciones**

En ocasiones, también se usan las autoevaluaciones del desempeño de los trabajadores, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas.<sup>12</sup> Un estudio descubrió que, cuando se les pide calificar su propio desempeño laboral, 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior, y prácticamente todos los empleados restantes se califican a sí mismos al menos en el 50% superior. (pp. 28-29)

En cuanto a la evaluación del subalterno Dessler y Varela (2011) señala lo siguiente:

### **Evaluación por parte del personal subalterno**

Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman retroalimentación

ascendente. Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera.

El anonimato afecta la utilidad de la retroalimentación ascendente. Los gerentes que consiguen retroalimentación por parte del personal a su cargo que se identifican a sí mismos ven el proceso de retroalimentación ascendente de forma más positiva, en comparación con los gerentes que obtienen retroalimentación anónima. Sin embargo, los subalternos se sienten más cómodos al dar respuestas anónimas, y quienes deben identificarse tienden a dar puntuaciones infladas. (pp. 28-29)

Con relación a la evaluación más completa que aportan más información Dessler y Varela (2011) indican la definición de evaluación 360 grados de la siguiente manera:

### **Retroalimentación o evaluación de 360 grados**

Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos.<sup>18</sup> Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría. (pp. 28-29)

La evaluación de desempeño es responsabilidad de varios elementos, y uno de los principales es la persona que será evaluada por consiguiente los superiores, en muchas organizaciones emplean la autoevaluación de tal manera que cada individuo evalúa sus propias competencias para identificar el cumplimiento de las tareas asignadas en su puesto de trabajo de manera eficiente y eficaz, por otro lado existen diferentes encargados de poder realizar dicha evaluación tal como lo menciona en los aportes anteriores de los autores Dessler y Varela.

## 2.16. Métodos de evaluación del Desempeño

En las organizaciones avalúan a sus empleados de manera tradicional y utilizan herramientas muy poco actualizadas es por ello por lo que es importante contar con diferentes métodos de evaluación o bien actualizar los actuales ya que estos ayudaran a minimizar la subjetividad en los resultados y tener datos más reales para poder tomar mejores decisiones.

Según Louffat (2017) señala los diferentes métodos de evaluación del desempeño siendo los siguientes:

Los métodos y efectos más conocidos en cuanto a evaluación del desempeño son el de jerarquización, el de escalas, el comportamiento y el de resultados.

El método de jerarquización consiste en evaluaciones compartidas de individuos o de equipos basados en factores definidos con antelación. el resultado es un ranking en el que cada persona o equipo ocupa el lugar que le corresponde según el punto obtenido. El método de escalas evalúa el desempeño del individuo o el equipo comparando los niveles o grados alcanzados en cada competencia con los estándares definidos en cada puesto. El método comportamental o cualitativo consiste en un informe sobre el historial de desempeño de cada individuo o equipo durante periodos o intervalos preestablecidos a fin de establecer la evolución del comportamiento y la dinámica vivencial en relación con las competencias fijadas. (pp. 100-101)

Así también Louffat (2017) señala que:

El método de resultado se basa en indicadores numéricos y objetivos sobre los resultados o la productividad alcanzada por el individuo o el equipo. es importante señalar que toda evaluación de desempeño puede estar en mayor o en menor grado, sujeta a errores por la subjetividad del evaluador. con frecuencia los errores de apreciación evaluativa son resultado de algunos de los efectos llamados halo, lenidad, de severidad o rigidez, de semejanza, de contraste, de residencia o de los últimos acontecimientos, de primacía y de contagio. El efecto halo consiste en trasladar una apreciación sobre un efecto del individuo equipo hacia otro aspecto, lo cual no necesariamente puede ser cierto. Por ejemplo, si un individuo destaca por sus habilidades comunicativas

escritas, de manera automática se intuye que puede ser un buen expositor. El efecto lenidad se produce por evaluaciones generosos y contemplativos que otorgan calificativos altos, no siempre coincidentes con el desempeño real de los individuos equipo. (pp. 100-101)

En cuanto a diferente efecto de la evaluación del desempeño Louffat (2017) indica los siguientes:

El efecto de severidad o rigidez es justamente lo contrario de la anterior, el evaluador es muy exigente y tiende a calificar a los individuos o a los equipos por debajo de su desempeño real. El efecto de semejanza, el evaluador otorga calificativos máximos a los individuos OA los integrantes del equipo cuyas características de personalidad o de rasgos de comportamiento son similares a los suyos. El efecto contraste es inverso al anterior, significa que el evaluador otorga calificativos mínimos a los individuos o a los integrantes del equipo cuyas características de personalidad o rasgos de comportamiento son opuestos a los suyos. El efecto de resistencia o de los últimos acontecimientos ocurre cuando el evaluador toma en cuenta únicamente las notas parciales más recientes para calificar a un individuo o equipo, por ejemplo, un jefe de producción califica el rendimiento anual de los trabajadores considerando sólo el último trimestre del año. (pp. 100-101)

Conforme lo que indican los autores Herrero, Perello y Herrero (2018) sobre los métodos de evaluación del desempeño, señalan la clasificación la cual se encuentra dividida de la siguiente manera:

Los métodos objetivos miden el rendimiento en función de lo que la persona obtiene de su trabajo. se les llama también de resultados. En cuanto a los métodos subjetivos estos evalúan en qué medida el empleado posee ciertas características o exhibe ciertos comportamientos. Mientras la clasificación es la que categoriza los métodos en comparativos, valoran de forma global al trabajador en comparación con otros, de categorización se basan en criterios absolutos y narrativos, complementarios a los anteriores y ofrecen una evaluación cualitativa. Si clasificamos los métodos de evaluación de desempeño basándose en la componente temporal: con base en el pasado valoran la forma de llevar a cabo el trabajo a partir de resultados logrados antes

de la evaluación y con base en el desempeño futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. (p. 184)

### **2.17. Evaluación de los Integrantes del equipo**

El autor Louffat (2017), indica lo siguiente sobre la evaluación del desempeño moderna:

La relación del desempeño es el proceso de personal que busca medir las competencias y la productividad por medio de indicadores, tanto del equipo como de cada integrante. el proceso básico para evaluar el desempeño comprende cuatro etapas: la primera establece las metas de evaluación que sirven como parámetro de comparación; la segunda etapa consiste en la medición real del desempeño de cada evaluado o del equipo en su conjunto; en la tercera se compara el desempeño real con el parámetro establecido para determinar la discrepancia, y en la cuarta se busca mejorar los niveles de desempeño del evaluado o del equipo para reducir o eliminar brechas encontradas. (p. 99)

Mientras la evaluación 360 grados el autor Louffat (2017) señala lo siguiente:

Para evaluar al equipo en su conjunto o cada uno de los integrantes, la tendencia moderna propone aplicar la llamada evaluación 360°, según la cual el individuo no sólo debe ser evaluado por su jefe directo sino también por sus subordinados, sus colegas, los comités de evaluación, los clientes, etc., pues cada uno de ellos puede aportar sus propias percepciones en relación con las competencias establecidas. esa evaluación integral, más amplia, reduce en gran medida las subjetividades y otorga mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación. (p. 99)

## **2.18. Objetivos de la Evaluación de desempeño**

Es necesario que toda organización conozca hacia dónde quieren llegar en cuestión de la medición a sus colaboradores, por ello deben enfocarse en el valor del trabajo para poder medir el nivel de competitividad de la organización y conocer la importancia que merece cada colaborador y darle mérito, por lo que para

En la tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Ingeniera Fernández (2015) titulada diseño de un sistema de evaluación del talento humano a través del método 3 60°, para el mejoramiento de la calidad de servicios del personal administrativo de una institución educativa privada, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, identifiqué los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño y haciendo referencia a Rodríguez (2007,) siendo los siguientes:

- Mejoramiento del desempeño
- Ajustes de compensaciones
- Decisiones de colocación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de carreras
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos
- Inexactitudes de la información
- Errores de diseño de puestos
- Igualdad de oportunidades de empleo
- Desafíos externos. (p.367)

Por la definición anterior se puede resumir que dichos objetivos son fundamentales ya que permitirán medir el potencial humano así también una importante ventaja competitiva de la organización, por ello es indispensable poder realizar una buena administración de la herramienta con el fin de aumentar productividad, desarrollo profesional y organizacional.

## **2.19. Beneficios de la evaluación**

Respecto a los beneficios de la evaluación, Castro (2021) en su tesis de licenciatura denominada “Evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la fabricación y producción de acero en la ciudad de Guatemala” presentada en la Universidad Rafael

Landívar de Guatemala, cito a Chiavenato (2017) en la cual existen tres aspectos que son los beneficios que hay para el jefe, para el subalterno, y para la organización.

El autor señala que los beneficios de la evaluación para el jefe pueden contar con herramientas de medición que neutralice la subjetividad, así también informar a los evaluados que dicha herramienta es un sistema objetivo que brinda información sobre su desempeño el cual ayudara a proponer ideas para el mejoramiento del desempeño. (pp.23-24)

En cuanto a los beneficios para el subalterno Castro (2021) señala que:

Es importante conocer que aspectos valora más la organización en los colaboradores para saber sus fortalezas y debilidades según el evaluador en la cual el jefe brindará el apoyo para mejorar el desempeño y que deberá mejorar el evaluado por su cuenta. (pp.23-24)

Los beneficios de realizar una evaluación de desempeño es de mucha importancia debido que no solo permitirá un progreso personal y profesional para los colaboradores sino también para los encargados de la evaluación, para poder tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo que permitan tener la oportunidad perfecta para planificar metas y cumplir con los objetivos deseados, es por ello que cuando una empresa tiene datos sobre el desempeño de los colaboradores, las decisiones a futuro pueden ser más flexibles, para poder mejorar procesos en relación a puestos de trabajo la cual quedan mejor definidos y los proyectos asignados a los colaboradores tienen mayor competencias por finalizarlas de manera eficaz.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Definición del Problema**

Disponer de un buen factor de medición de evaluación de desempeño para los colaboradores es elemental para las organizaciones, ya que ayuda a efectuar tácticas y detectar competencias. Además, de poder crear programas de formación y establecer medidas entre el desempeño y los resultados. Toda organización se debe a los resultados alcanzados y los futuros esperados, examinan periódicamente el rendimiento de sus inversiones en el tiempo, dinero, insumos, etcétera y claro todos sus miembros necesitan conocer la correspondencia entre el trabajo realizado y lo que ha obtenido de él; este proceso es conocido como Evaluación de Desempeño.

Actualmente la evaluación de desempeño de la entidad objeto de estudio no cumple con su cometido de aportar información que permita establecer las causas del bajo desempeño, determinando las competencias que se requiere desarrollar y convertirse en insumo para el plan de mejora.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

Esta investigación trata de resolver la siguiente interrogante: ¿Cuál es el proceso de la Evaluación de Desempeño que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos en la Institución del sector público dedicada a la recaudación de impuestos?

#### **3.3. Objetivos**

##### **3.3.1 Objetivo General**

Analizar el proceso de Evaluación de Desempeño que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos en la Institución del sector público dedicada a la recaudación de impuestos.

##### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los parámetros de desempeño que utilizan actualmente la institución objeto de estudio, identificando debilidades o fortalezas para poder mejorar los factores de medición en un plazo de enero a junio de 2023 y que puedan aportar información importante para la toma de decisiones.

- Fortalecer la Evaluación de Desempeño en la empresa del sector público, aplicando un modelo nuevo de evaluación del desempeño en un plazo de julio a diciembre de 2023, que permita identificar las competencias de los colaboradores.

### **3.4. Delimitación del Problema**

#### **3.4.1. Ámbito Geográfica**

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

#### **3.4.2. Ámbito Institucional**

La institución pertenece al sector público y se dedicada a la recaudación de impuestos.

#### **3.4.3. Ámbito Personal**

La unidad análisis de estudio se llevará a cabo con el personal de la Gerencia de Recursos humanos de la Institución del Sector Público.

#### **3.4.4. Ámbito Temporal**

El periodo de la investigación será de agosto 2021 a julio 2022.

## **MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para la recopilación de datos e información que permita el desarrollo de este Plan de Trabajo, se hace necesario utilizar métodos, técnicas e instrumentos acorde a las necesidades de la unidad objeto de estudio, por lo que se establecieron las siguientes:

### **Método de Investigación**

Para poder llevar a cabo la investigación en la unidad objeto de estudio, se utilizó el método científico, realizando en su práctica las tres fases compuestas por la fase indagatoria, la cual ayudará al descubrimiento de nuevos procesos objetivos y de aspectos ya conocidos. Además; la fase demostrativa realizará una conexión racional, entre los resultados adquiridos y la comprobación experimental de los mismos. Por último; la fase expositiva, se explicaran los resultados del proceso investigativo, para servir como material a nuevas investigaciones, las mismas constan en dar aplicabilidad de procesos metodológicos y razonados, que se siguen para la obtención

de los resultados deseados en la investigación y así poder definir el problema y darle respuesta, también realizar el planteamiento de objetivos (generales y específicos) y elaboración del marco teórico; es un procedimiento planeado y riguroso que se emplea en la investigación, con la finalidad de aplicar y utilizar de manera eficiente las técnicas y herramientas de información necesaria para el estudio y realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

### **Tipos de Investigación**

#### **a) Investigación cualitativa**

Esta investigación es útil para la recopilación de información y datos de la unidad de estudio, al obtenerlos, servirán para centrarse en la interpretación y en los resultados descriptivos

#### **b) Investigación cuantitativa**

La investigación se basará en datos numéricos para examinar la información. Esto implica que se realizan preguntas específicas y de las respuestas de los participantes, dicha investigación se utilizara como un método estructurado de recopilación y análisis de información que se obtendrá de diversas fuentes, se obtendrá la información que se demostrará de forma numérica, es decir, servirá para asignar valores numéricos a los elementos del fenómeno estudiado, de esta manera, se plantearan las conclusiones cuantificables.

### **Alcance y tipo de estudio**

De acuerdo con la problemática a estudiar y a los objetivos planteados, el tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva y explicativa y se desarrollará a través de un enfoque mixto la cual consta de tipo cuantitativo y cualitativo, debido que se presentarán los resultados obtenidos del trabajo de campo en forma de frecuencias acumuladas de la estadística descriptiva; es por ello por lo que tiene un enfoque de tipo cuantitativo. Además, se dará la explicación de los resultados, por lo que tendrá un carácter cualitativo; descriptiva porque se estudiará la información detallada respecto al problema para describir sus dimensiones con precisión; y explicativa porque se estudiará las causas, sucesos del objeto de estudio explicando las condiciones en las que se manifiesta.

Por lo tanto, el alcance y tipo de estudio analizará el proceso de evaluación de desempeño de una institución del sector público dedicada a la recaudación de impuestos, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **Técnicas de recopilación de información**

En el proceso de la investigación se utilizarán técnicas bibliográficas, censo y guía de entrevista.

#### **Bibliográfica**

Se utilizará para identificar la teoría que sea de utilidad a la investigación, a partir de información obtenida en libros de administración de recursos humanos, así como en tesis nacionales e internaciones, artículos científicos, dónde se abordé el tema de evaluación de desempeño, las cuales conformarán la base teórica de la investigación.

#### **De campo**

##### **a) Censo**

Se utilizará está técnica la cual permitirá recolectar información precisa y detallada de la población sobre la evaluación de desempeño, para esta investigación se determinó como población objeto de estudio al personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

##### **b) Guía de Entrevista**

A través de esta técnica se podrá obtener información específica sobre el proceso de evaluación de desempeño; por lo que se entrevistará al Gerente de Recursos Humanos y jefes de Unidad y de Departamento de Recursos Humanos, la cual se realizará por medio de una conversación, definiendo diferentes tipos de preguntas, entre ellas las dicotómicas y de opción múltiple, con el fin de facilitar la obtención de datos concretos. Además, se incluirán preguntas abiertas para obtener información detallada que permitan profundizar en el tema que se analizará en la institución pública dedicada a la recaudación de impuestos ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Para llevarla a cabo se informará a dichas jefaturas para programar el día y la hora con el fin de realizarla de forma adecuada.

## Instrumentos de investigación

- a) **Cuestionario:** Se diseñará un cuestionario con preguntas formuladas para recabar información necesaria y relacionada al proceso de evaluación de desempeño; se realizará con el personal de recursos humanos de los puestos de Profesional de Recursos Humanos y Supervisores de Recursos Humanos.
- b) **Guía de Entrevista:** Este instrumento se realizará al Gerente de Recursos Humanos personal de Jefaturas de Unidad y de Departamento de Recursos Humanos, la cual se formularán preguntas cerradas que permitirán obtener información concreta y preguntas abiertas que permitan que la información obtenida sea detallada al profundizar en el tema del proceso de evaluación de desempeño en la institución del sector público, dedicada a la recaudación de impuestos.

## Población

El estudio se llevará a cabo con personal de la Gerencia de Recursos Humanos, a los que se acudirán para responder el planteamiento del problema de la institución objeto de estudio y mediante los cuales se podrán elaborar las conclusiones de la investigación. La población está conformada por los colaboradores que laboran dentro del ámbito personal como unidad estudio, es decir, un total de 35 personas, la cual se detalla a continuación:

**Tabla 3 Distribución de la Población**

Área	No. Personas	%
<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>		
Gerente de Recursos Humanos	1	3
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	6	17
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	2	6
Profesional de Recursos Humanos	24	69
Supervisor de Recursos Humanos	2	6
<b>Total general</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022.

Por lo tanto, para la presente investigación se realizará abarcando la totalidad de los colaboradores que integran el ámbito de personal de estudio, es decir, a las 35 personas, debido a que se cuenta con el tiempo, los recursos y los medios necesarios para estudiar dicha unidad de análisis.

## Estadística

### Estadística Descriptiva

La estadística emplea métodos descriptivos que se ocupan de la recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información.

Por lo tanto, la información será recopilada a través de los instrumentos y los datos que se obtengan los cuales serán clasificados y se presentarán por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 4 Cronograma de actividades de la Investigación**

No.	Actividades	ago-21				sep-21				oct-21				feb-22				mar-22				abr-22				may-22				jun-22				jul-22				ago-22			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de plan de trabajo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																												
2	Elaboración de Instrumentos									■	■	■	■																												
3	Acercamiento de autoridades									■	■	■	■																												
4	Envío / aplicación de pruebas													■	■	■	■	■	■	■	■																				
5	Recepción de pruebas																	■	■	■	■	■	■	■	■																
6	Interpretación de datos																					■	■	■	■																
7	Analizar los resultados																					■	■	■	■																
8	Identificar los hallazgos																									■	■	■	■												
9	Conclusiones																									■	■	■	■												
10	Recomendaciones																													■	■										
11	Realizar informe final																																	■	■						
12	Entrega informe final																																				■				

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022.

## RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los recursos humanos, físicos y financieros que se requerirán para la ejecución de la presente investigación:

### a) Recursos Humanos

Estos recursos son importantes para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos:

**Tabla 5 Recursos Humanos**

Puesto	Rol
Docente	Responsable de Curso Trabajo Profesional de Graduación II
Investigador	Realiza la Investigación
Personal de Recursos Humanos	Responden instrumentos, cuestionario y guía de entrevista

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022.

### b) Recursos Físicos y Financieros

Este comprende todos los bienes tangibles y monetarios indispensables con lo que se necesitara para la investigación:

**Tabla 6 Recursos físicos y financieros**

Cantidad de Recursos	Tipo	Utilidad	Costo
1	Equipo de computo	Realiza estudio	Q.8,000.00
26	Pruebas virtuales	Instrumento	Q.1,000.00
9	Entrevistas virtuales	Instrumento	Q.500.00
1	Papelería y útiles	Gestión y análisis de información	Q.500.00
1	Energía eléctrica e Internet	Herramienta para comunicación y estudio	Q.400.00
	Imprevistos	Aspectos no esperados	Q.600.00
			Q.11,000.00

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022.

#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la información recolectada a través de la aplicación de un cuestionario y una guía de entrevista, una dirigida a personal de la Gerencia de Recursos Humanos específicamente a personal de puestos de Profesionales de Recursos Humanos y Supervisores de Recursos Humanos y la segunda dirigida a la Gerente de Recursos Humanos, Jefes de Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Unidad de Recursos Humanos de la empresa dedicada a la recaudación de impuestos, con el objetivo de obtener información que refleje la importancia de crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño para reducir en gran medida la subjetividad y otorgar mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación.

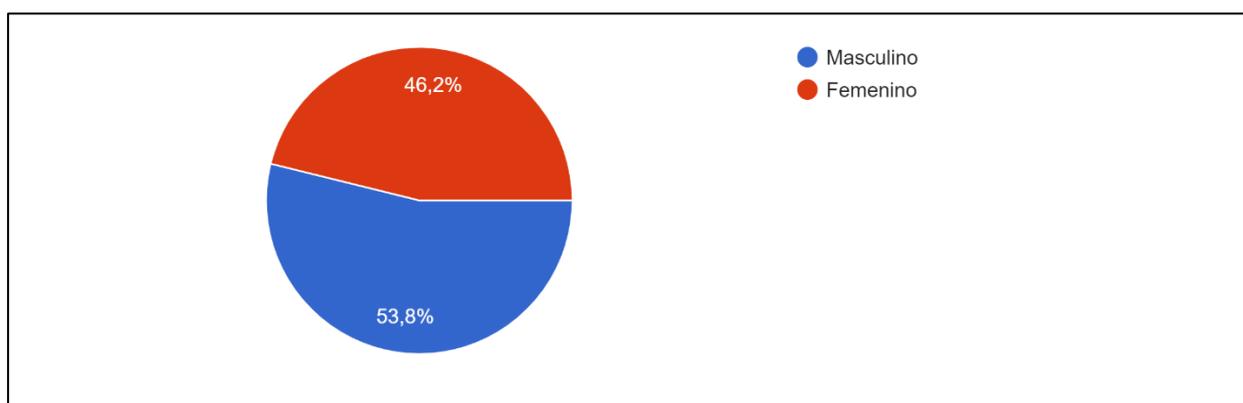
#### DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS

Se describen los instrumentos que se utilizarán para recolectar y tabular la información de la investigación.

##### Instrumento No. 1 – Cuestionario

El instrumentos No. 1, es el cuestionario que se compartió con el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, específicamente Profesionales de Recursos Humanos y Supervisores de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

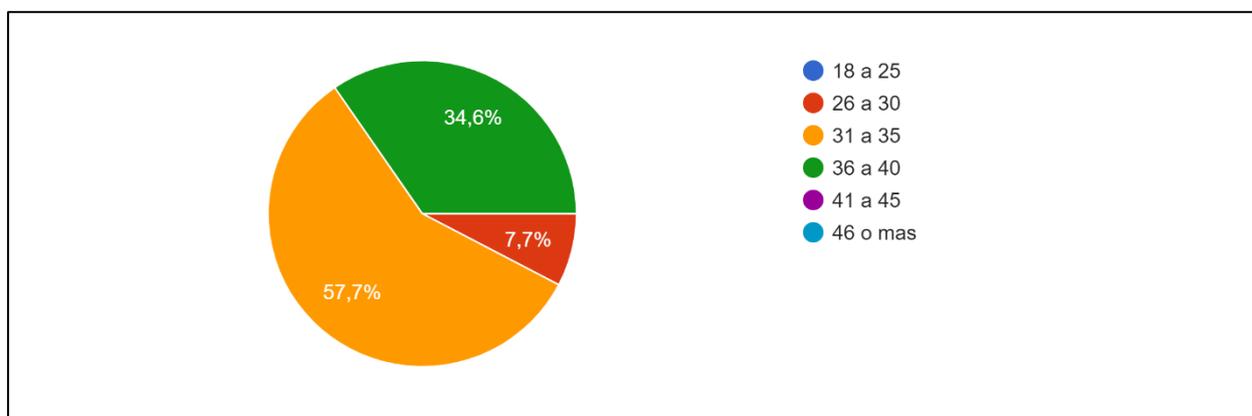
#### Gráfica 3 Género de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior se observa el resultado obtenido con relación al género del personal que se encuentra involucrada en el proceso de evaluación del desempeño; se puede observar que un 53.8% son de género masculino siendo un total de 14 personas; un 46.2% de género femenino siendo este de 12 personas, con los datos anteriores se puede constatar que la mayoría de la población de los 26 colaboradores son de género masculino.

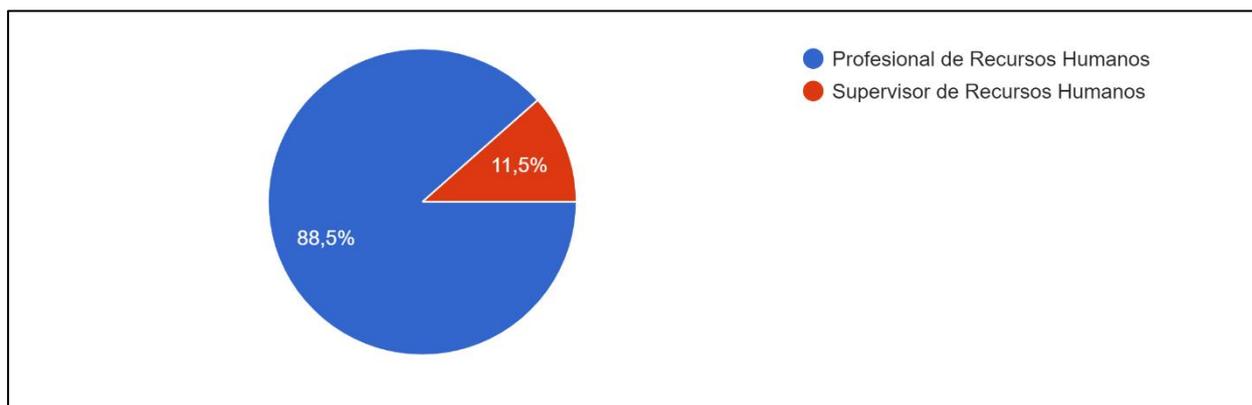
#### Gráfica 4 Rango de edad de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Con los datos de la gráfica anterior se puede constatar que la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con personal joven, ya que se determinó que un 57.7% de los colaboradores activos siendo un total de 15 personas están comprendidos entre los 31 a 35 años; seguido del 34.6% con un total de 9 colaboradores comprendidos entre las edades de 36 a 40 años, y un 7.7% siendo este 2 personas entre las edades de 26 a 30 años de edad.

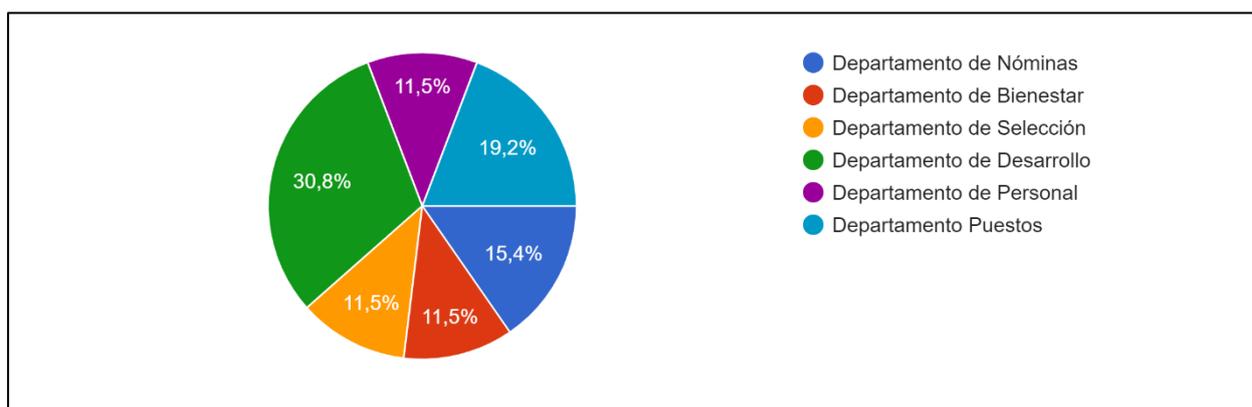
### Gráfica 5 Puesto de colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme los datos de la gráfica anterior se pueden detectar que nominalmente se encuentra un 88.5% de colaboradores con plaza de Profesional de Recursos Humanos, siendo este un total de 23 personas y el otro 11.5%, 3 plazas de Supervisor de Recursos Humanos. esto nos confirma que la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con el personal idóneo para poder trabajar en procesos de mejora en la Evaluación del Desempeño.

### Gráfica 6 Departamento donde se encuentran los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos

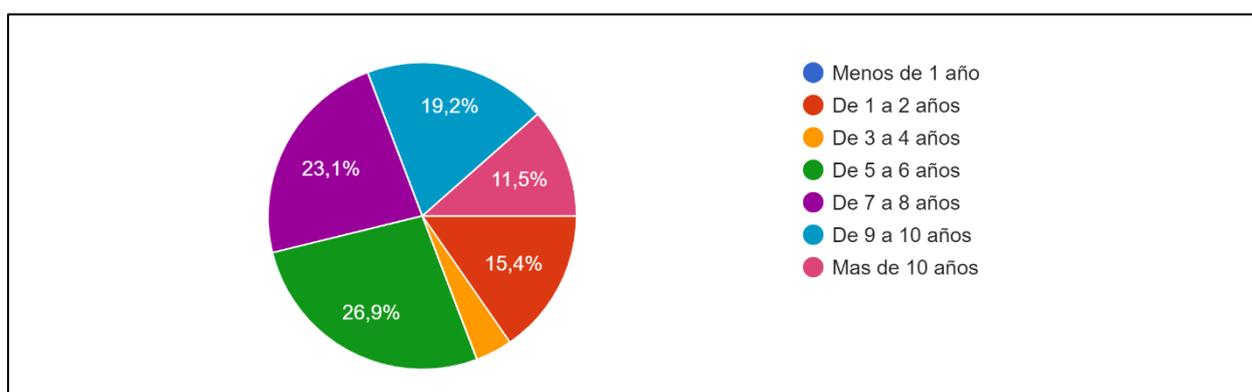


**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En referencia a los datos obtenidos en relación a la ubicación del puesto que desempeñan en la Gerencia de Recursos Humanos; se pudo identificar que el Departamento de Desarrollo es la ubicación en la cual se encuentra más personal, con un 30.8% siendo un total de 8 colaboradores; siguiendo el Departamento de

Puestos con un 19.2% (5 colaboradores); el Departamento de Nóminas con un 15.4% (4 empleados); el Departamento de Personal con el 11.5% (3 colaboradores); el Departamento de Bienestar con 11.5% (3 personas) y el Departamento de Selección con el 11.5% (3 participantes); Por lo que indica que la Gerencia de Recursos Humanos tiene distribuidos los puestos clave para el proceso de evaluación del desempeño, de tal manera que dichos profesionales sepan a cabalidad las funciones de los puestos de cada Departamento y así poder tener mayor información de los factores a evaluar; cabe mencionar que únicamente se están contabilizando puestos de Profesional y Supervisores de Recursos Humanos.

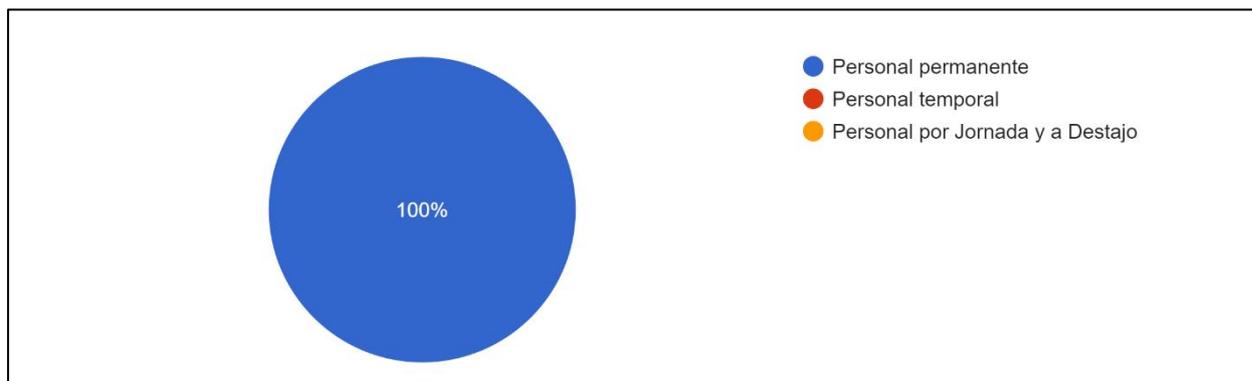
### Gráfica 7 Antigüedad en la institución de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior, se observa que un 26.9% de los colaboradores tienen entre 5 a 6 años laborando para su departamento siendo un total de 7 empleados; el 23.1% con 6 personas tienen de 7 a 8 años; el 19.2% con 5 participantes tienen de 9 a 10 años de antigüedad; el 15.4% con 4 empleados tienen de 1 a 2 años; el 11.5% con 3 colaboradores tienen más de 10 años laborando en su departamento y únicamente el 3.8% equivalente a un colaborador tiene de 3 a 4 años de antigüedad; con esto podemos constatar que el personal que se encuentra involucrado en los procesos de evaluación del desempeño cuentan con mucha experiencia en el tema de gestión del talento humano y por ende de los procesos y subsistemas de la Gerencia de Recursos Humanos.

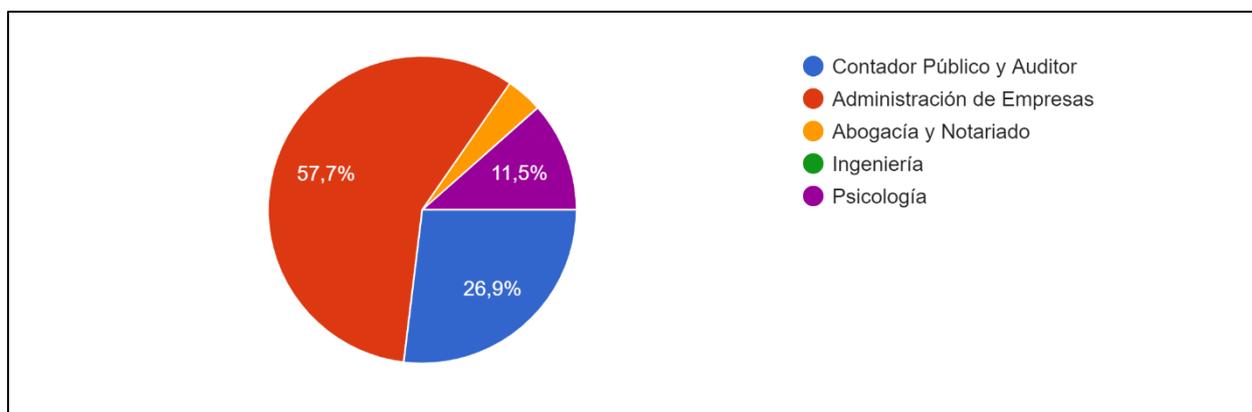
### Gráfica 8 Tipo de plaza de lo colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Derivado a la gráfica anterior, se puede identificar que el 100% de los colaboradores, se encuentran nombrados en plazas denominadas en el Gobierno como “011 Personal Permanente”; dicha estadística es indispensable ya que es personal que involucrado en el proceso de evaluación del desempeño, cuentan con una base para poder tener datos históricos y así realizar mejoras en dicho proceso.

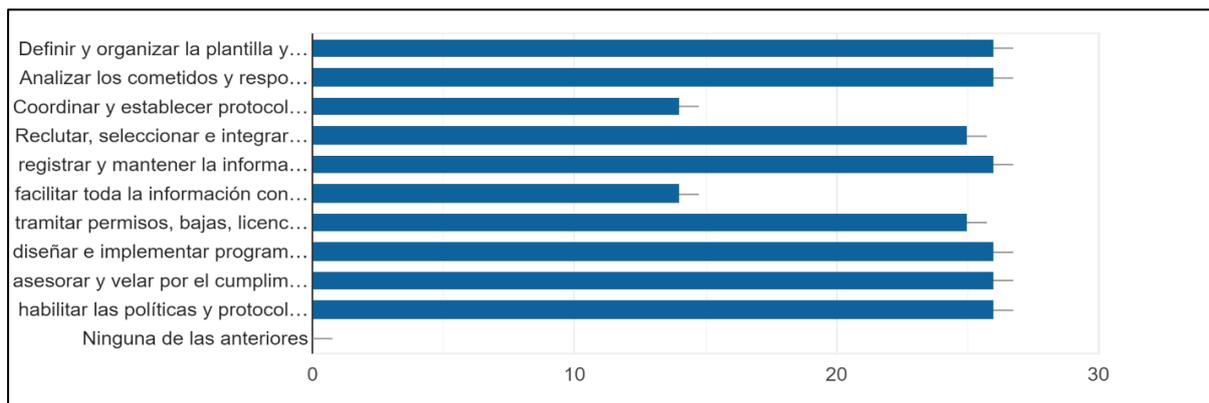
### Gráfica 9 Profesión o estudios de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme los datos de la gráfica se pueden constatar que el 57.7% de los colaboradores se encuentran graduados de la carrera de Administración de Empresas siendo este un total de 15 personas, el 26.9% (7 empleados) de la carrera de Contador Público y Auditor, el 11.5% (3 colaboradores) de la carrera de Psicología, el 3.8% (1 persona) de la carrera de Abogacía y Notariado.

### Gráfica 10 Funciones de Recursos Humanos más importantes de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos

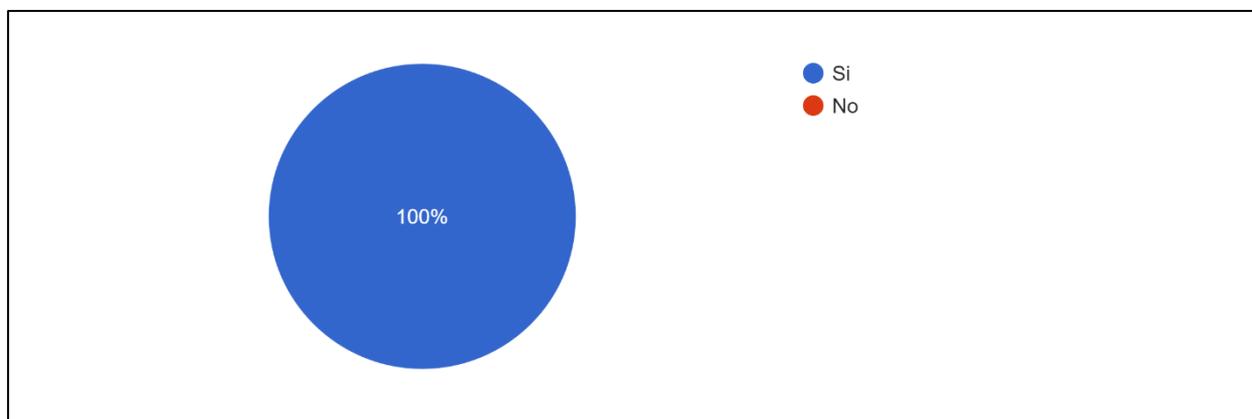


**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Según la gráfica anterior, se puede identificar que, para los 26 colaboradores de diez funciones de Recursos Humanos, seis de ellos consideran que son las más importantes las cuales se listan a continuación:

1. Definir y organizar la plantilla y establecer políticas salariales
2. Analizar los cometidos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo
3. Registrar y mantener la información relativa al personal
4. Diseñar e implementar programas de formación y desarrollo personal
5. Asesor y velar por el cumplimiento de los derechos del personal
6. Habilitar las políticas y protocolos promoción, motivación y conducción.

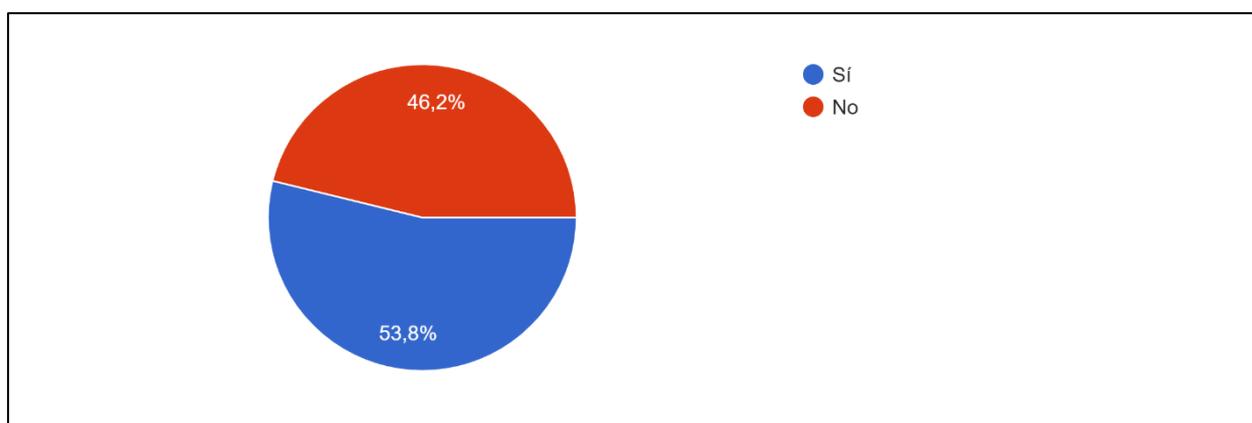
### Gráfica 11 Conocimiento de la visión y misión para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Según los datos recopilados con relación a el conocimiento de la visión y misión de la institución, se pudo constatar que el 100% de los colaboradores censados conocen a cabalidad la visión y misión, quiere decir que los 26 empleados saben hacia donde se dirige la institución y que proceso necesita mejorar.

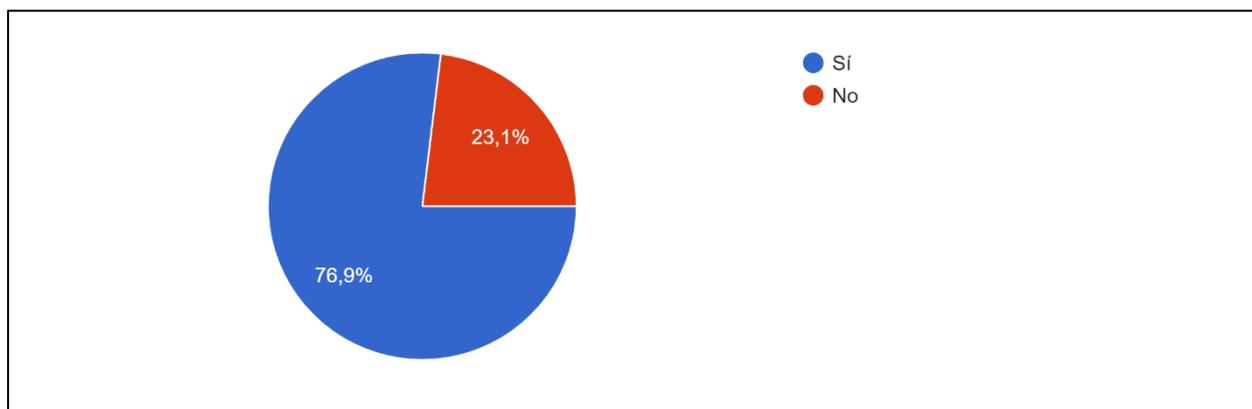
### Gráfica 12 Conocimiento de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos para los colaboradores



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Como resultado de la gráfica, se puede identificar que el 53.8% del 100% de las personas, conocen a cabalidad los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos, siendo este un total de 14 personas de las 26 que participaron, este dato refleja que dichos colaboradores aseguran un horizonte previamente establecido que los encamina a realizar las acciones pertinentes con el propósito de llegar a los objetivos de la mejor manera. Por lo tanto, esto provoca en los colaboradores dos elementos importantes que es la motivación y la productividad y por ende ayudaran al resto que no conocen los objetivos siendo el 46.2% (12 colaboradores).

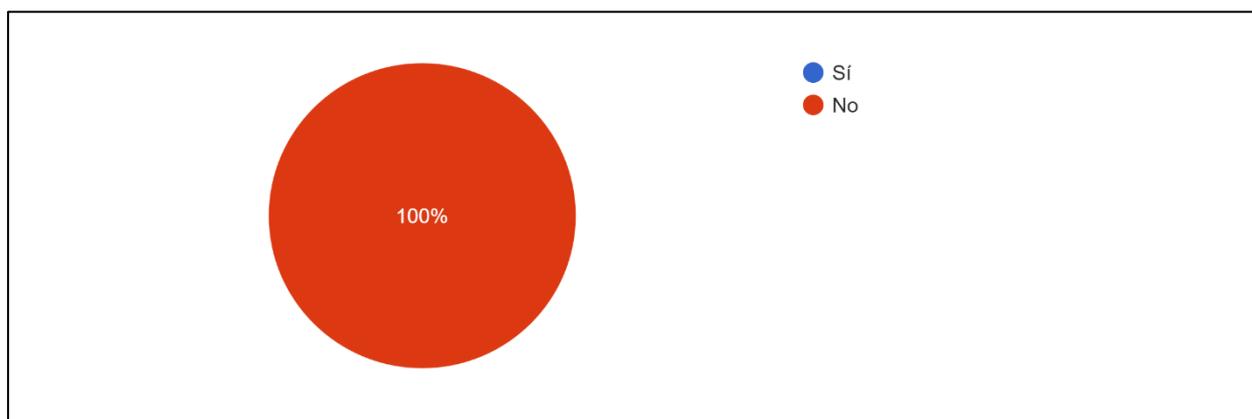
### Gráfica 13 Conocimiento del objetivo de realizar Evaluación del Desempeño en la institución para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

La gráfica refleja que el 76.9% de los colaboradores censados, indicaron que, si conocen el objetivo de realizar evaluación del desempeño en la institución, siendo un total de 20 personas. Con este alto porcentaje se puede verificar que la mayoría de los colaboradores que se encuentran involucrados en el proceso de evaluación del desempeño, tienen claro como establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, implantar políticas con relación a compensaciones o bien promociones.

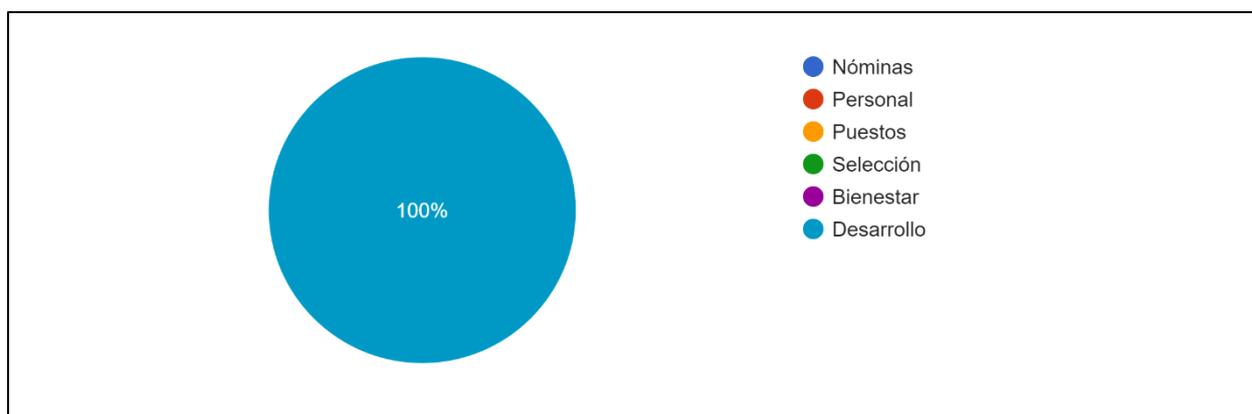
### Gráfica 14 La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con políticas de evaluación del desempeño



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme la gráfica que antecede, el 100% de los colaboradores indican que la Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con políticas de evaluación del desempeño. Con este resultado se puede constatar que al no contar con políticas de ED la organización no podrá establecer los lineamientos para administrar de manera efectiva el desempeño y la evaluación de los colaboradores de acuerdo con la filosofía de la Institución.

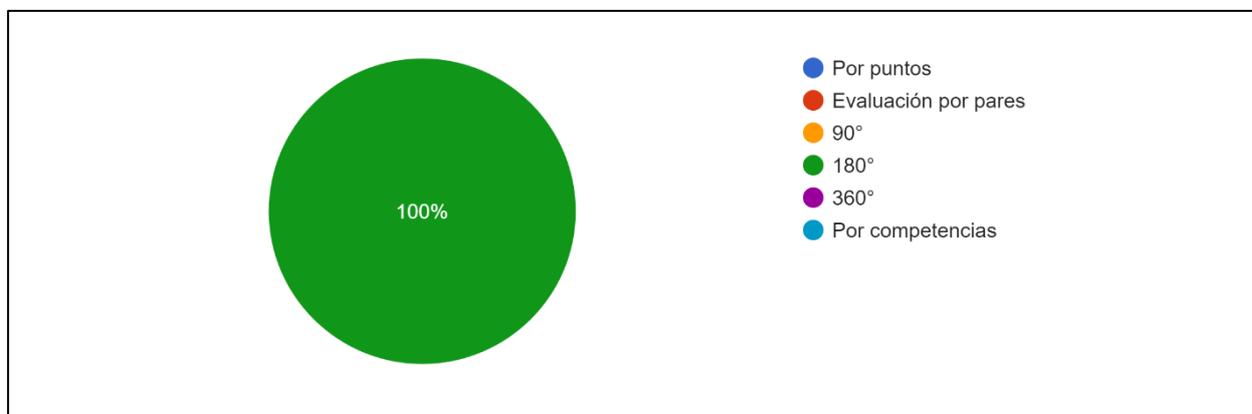
### Gráfica 15 Qué Departamento de Recursos Humanos considera que debe llevar el proceso de evaluación del desempeño



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En consecuencia, del resultado anterior el 100% de los colaboradores indican que el proceso de evaluación del desempeño es competencia de la Unidad o Departamento de Desarrollo de personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

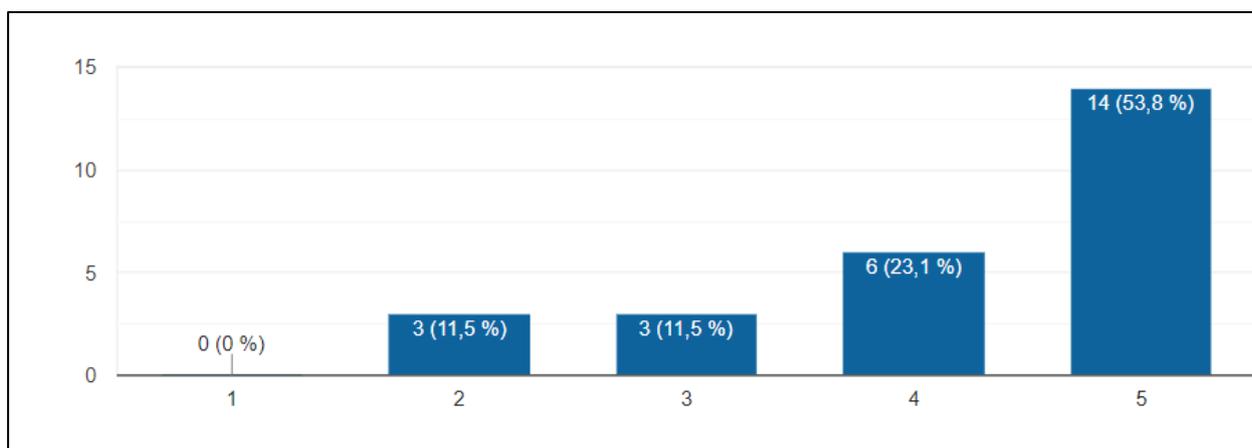
### Gráfica 16 Modelo de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la Institución



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

El resultado de la gráfica anterior muestra que el 100% de los colaboradores censados indican que el modelo de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la institución es la de 180 grados, en la cual el colaborador evalúa a su jefe inmediato, a los compañeros de equipo y en ocasiones, los clientes.

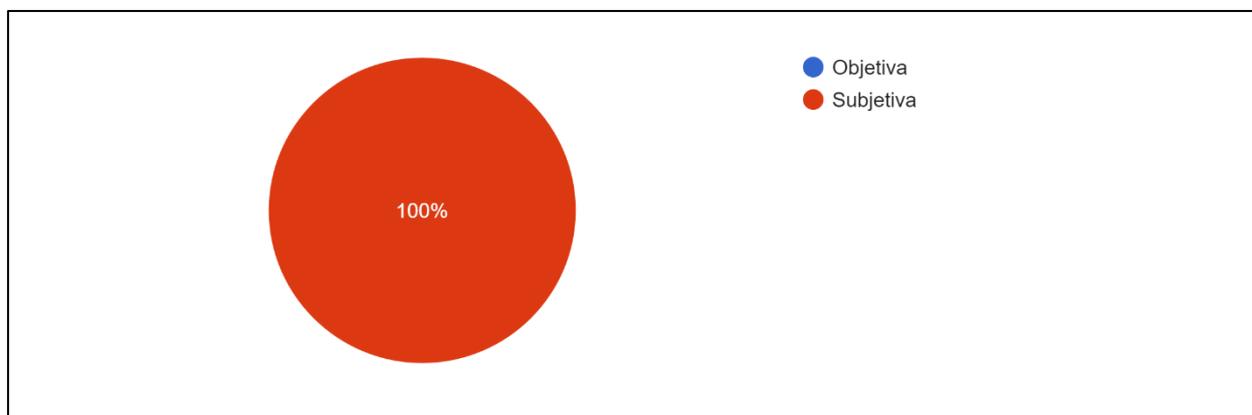
### **Gráfica 17 Importancia de la evaluación del desempeño en la institución para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos**



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Según la gráfica anterior se realizó la pregunta en la cual indicarán que tan importante es para ellos la evaluación del desempeño considerando que para uno (1) es muy en desacuerdo y que para cinco (5) muy de acuerdo, por lo que se pudo constatar que la mayoría de los colaboradores censados, el 53.8% siendo un total de 14 colaboradores indican que se encuentran muy de acuerdo con que la evaluación del desempeño es importante que se realice en la institución.

### Gráfica 18 Considera que la evaluación del desempeño de la institución es objetiva o subjetiva

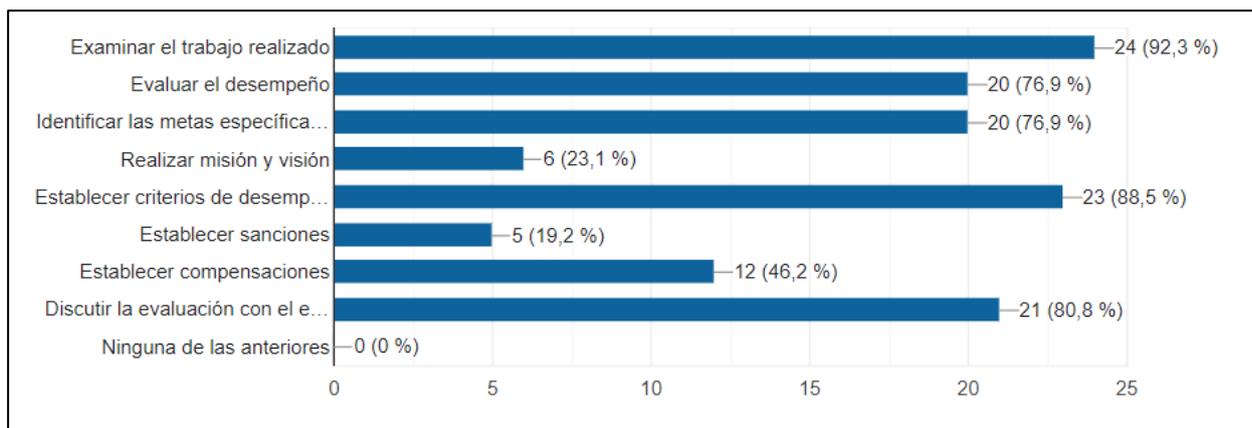


**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En referencia a los resultados de la gráfica anterior se puede identificar que el 100% de los censados indican que la evaluación del desempeño que se ha realizado en la institución es subjetiva.

### Gráfica 19 Cuales del siguiente listado cree usted que son los pasos correctos para una evaluación del desempeño elija los que considere importantes

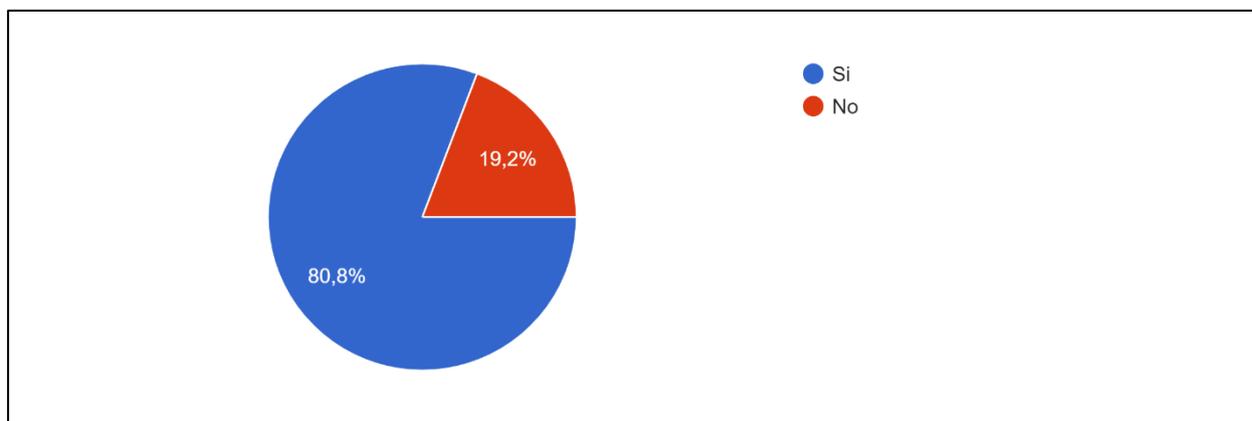
- Examinar el trabajo realizado
- Evaluar el desempeño
- Identificar las metas específicas de ED
- Realizar misión y visión
- Establecer criterios de desempeño
- Establecer sanciones
- Establecer compensaciones
- Discutir la evaluación con el empleado
- Ninguna de las anteriores



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior se puede identificar que el 92.3%, siendo un total de 24 personas indican que uno de los pasos importantes para el proceso de ED es examinar el trabajo realizado; el 88.5% con un total de 23 personas consideran que el establecer criterios de desempeños es uno de los procesos correctos en la ED; el discutir la evaluación con el evaluado es otro de los pasos más importantes de la ED según lo respondió el 80.8%, siendo el total de 21 personas.

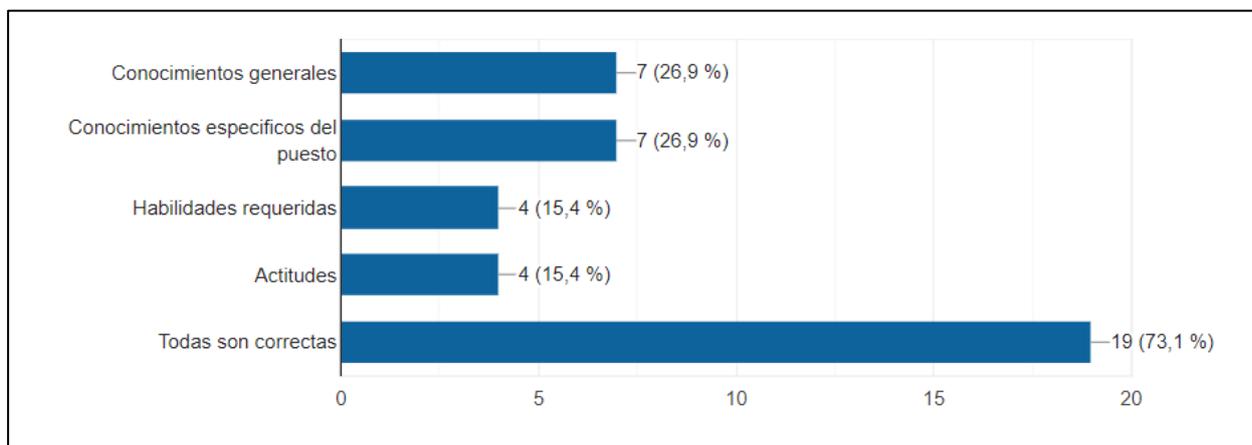
### Gráfica 20 Cuentan con un procedimiento interno sobre la Evaluación del desempeño



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Con relación a la gráfica anterior, el 80.8% siendo un total de 21 personas indican que si cuentan con un procedimiento interno sobre la ED la cual se aplica en la institución y 5 personas responden que no cuentan con un procedimiento interno de evaluación del desempeño, constatando que dichos colaboradores desconocen que cuentan con un procedimiento interno.

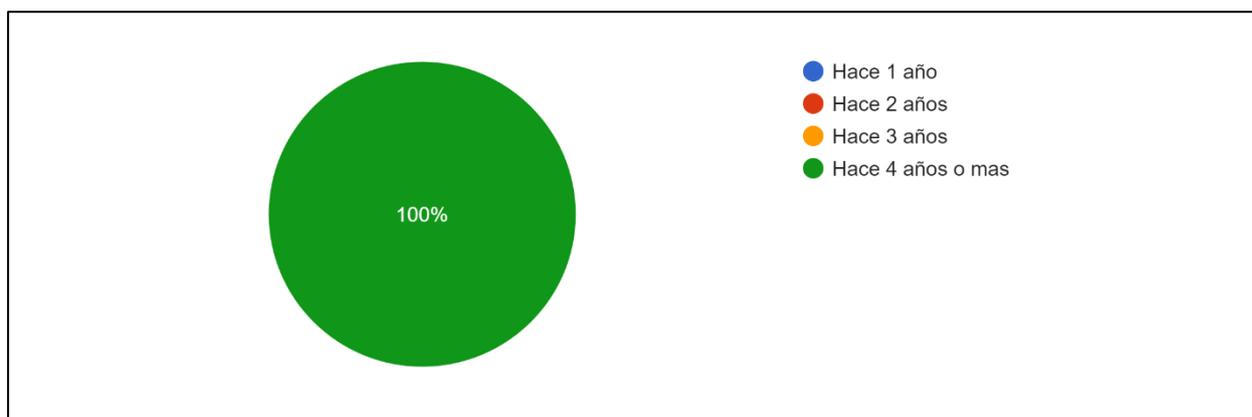
### Gráfica 21 Qué aspectos considera que se deben medir en una Evaluación del Desempeño



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Según los resultados de la gráfica anterior se puede observar que el 73.1% de los colaboradores censados indicaron que los aspectos como: conocimientos generales, conocimientos específicos del puesto, habilidades requeridas, actitudes, deben ser aspectos importantes para evaluar a un colaborador.

### Gráfica 22 Cuándo fue la última vez que realizaron evaluación del desempeño

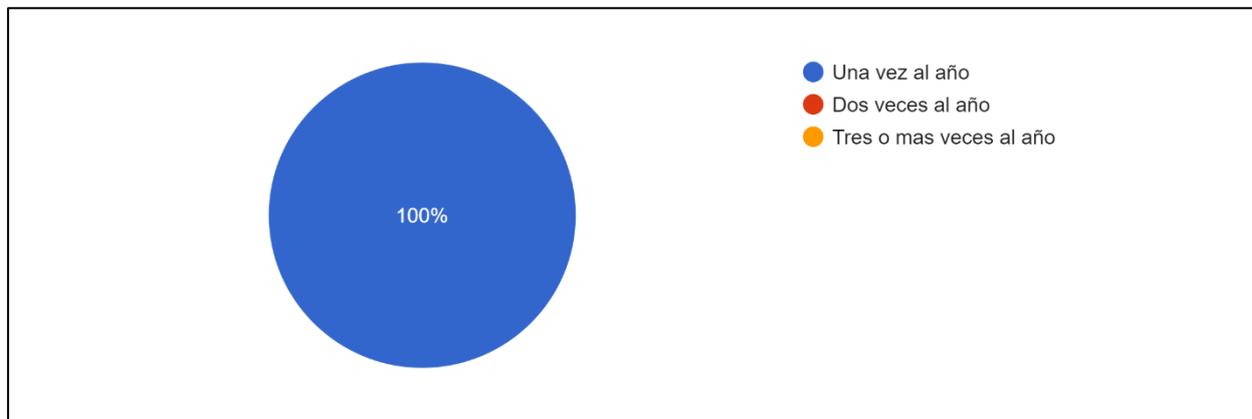


**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme el resultado de la gráfica anterior se identifica que el 100% de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos indican que hace 4 años o más, es el tiempo transcurrido de la última ED que realizaron en la institución. Este dato es importante ya que nos da un parámetro en la cual podemos deducir que durante

4 años se han abierto diferentes brechas las cuales son necesarias cerrar, realizando una adecuada y objetiva evaluación del desempeño.

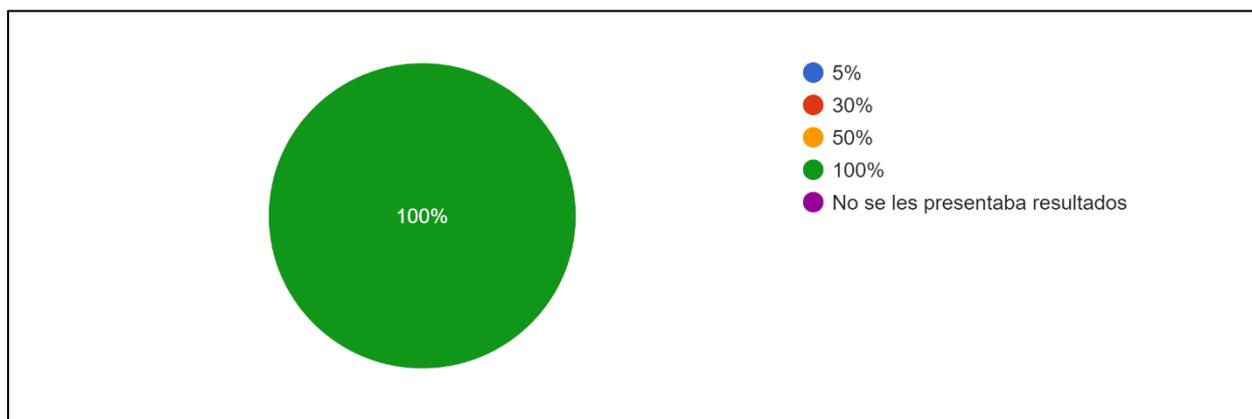
### Gráfica 23 Cada cuanto realizaban Evaluación del Desempeño



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Según la gráfica anterior se puede identificar que el 100% de los colaboradores censados indicaron que la evaluación del desempeño se realizaba una vez al año a todo el personal de la institución. Sin embargo, es recomendable que por lo menos se realice dos veces al año.

### Gráfica 24 Cuál es el porcentaje de colaboradores a quienes se les presentaba resultados, por medio de entrevista de ED

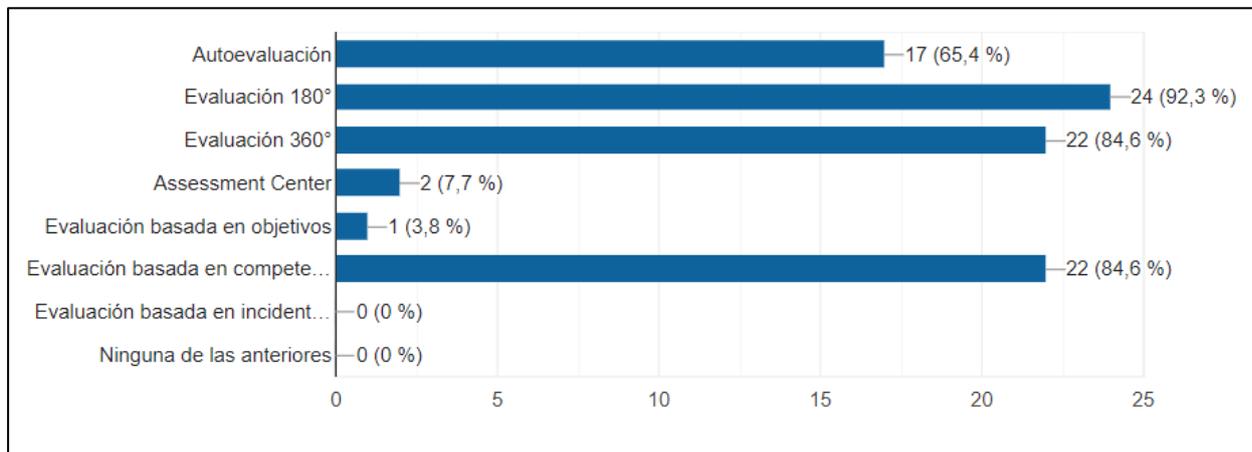


**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme la gráfica anterior se puede constatar que las 26 personas censadas indican que se realizaba retroalimentación y entrega de resultados de la evaluación

del desempeño, siendo este dato muy importante ya que los colaboradores deben saber las áreas que deben desarrollar y mejorar.

**Gráfica 25 De los siguientes modelos de ED cuales conoce**



**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Para poder identificar el conocimiento de los modelos de ED a los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos, se realizó la consulta anterior sobre cuál de los modelos de ED conoce, dando como resultado que el 92.3% siendo un total de 24 personas que indican sobre el conocimiento de la evaluación 180°. Seguida de la evaluación de 360° y la evaluación basada en competencias laborales; siendo estas las más conocidas por los colaboradores censados.

**Tabla 7 De los modelos consultados en la gráfica 25 cuáles adaptaría a la institución y por qué**

**R1:** Evaluación 360°  
**R2:** Evaluación 360°  
**R3:** Evaluación 360°  
**R4:** Evaluación 360°  
**R5:** Evaluación 360°  
**R5:** Evaluación 360°  
**R6:** Evaluación 360°  
**R7:** Evaluación 360°  
**R8:** Evaluación 360°  
**R9:** Evaluación 360°  
**R10:** Evaluación 360°

- R11:** La que se adaptaría es la 360°, mide el método de trabajo.
- R12:** 360°, debido a la retroalimentación que se recibe de los subalternos.
- R13:** La de 180°, porque es la más conocida.
- R14:** Se adaptaría la de 360°, porque se basa en un análisis en el que la retroalimentación resulta fundamental.
- R15:** Evaluación de 360°, porque mide comportamientos, actitudes.
- R16:** 360°, porque la evaluación por objetivos mide el producto del trabajo.
- R17:** Evaluación 360°, sería más objetiva
- R18:** Evaluación 360°, más completa
- R19:** El de 180°, porque ya se conoce en la Institución
- R20:** 360°, porque diseña planes de formación.
- R21:** Considero que la de 360°.
- R22:** 360°, para implementar nuevas estrategias.
- R23:** La que se adaptaría es la de 180°
- R24:** Evaluación 360°
- R25:** Evaluación 360°
- R26:** Evaluación 360°

**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

En consecuencia, de los resultados de la gráfica número 23 se consultó a los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos la siguiente presunta ¿De los anteriores cuáles adaptaría a la institución y por qué? En su mayoría respondieron que la evaluación de 360° sería la más adecuada para aplicar a la institución por diferentes motivos, tales como: “Para implementar nuevas estrategias”, “Es más completa”, “Es más objetiva”, “Porque mide el producto del trabajo” entre otras respuestas.

#### **Tabla 8 ¿Cómo considera que se puede minimizar la subjetividad en la ED?**

- R1:** Los que realicen la evaluación deben de tener relación con el evaluado.
- R2:** Diseñar un plan de mejora de evaluación del desempeño con el objetivo de contar con mejores indicadores de medición.
- R3:** Planes de mejora.
- R4:** Aplicar un nuevo modelo de evaluación del desempeño.
- R5:** Tener ejemplos concretos.

- R5:** Para evaluar factores concretos.
- R6:** Diseñar nuevos factores de evaluación.
- R7:** Fortaleciendo el proceso o implementar un nuevo modelo.
- R8:** Implementando nuevos planes de acción.
- R9:** Teniendo objetivos claros.
- R10:** Planes de acciones que generen cambios en los procesos de Evaluación del Desempeño.
- R11:** Evaluar factores concretos.
- R12:** Diseñar un plan de mejora de ED.
- R13:** Mejorar los procesos de ED.
- R14:** Nuevo modelo de Evaluación.
- R15:** Aplicando nuevos factores de medición.
- R16:** Diseñando plan de mejora.
- R17:** Creando planes de mejora.
- R18:** Para que exista un diseño nuevo.
- R19:** Un modelo de Evaluación de Desempeño diferente.
- R20:** Deben de ser objetivos claros.
- R21:** Se deben de tener objetivos claros.
- R22:** Con un nuevo plan de acción.
- R23:** Aplicando un nuevo modelo de ED.
- R24:** Un nuevo plan de acción.
- R25:** Que quienes realicen la evaluación sean quienes tiene relación laboral con el evaluado.
- R26:** Planes de mejora.

**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Se realizó la consulta a los 26 colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos, quienes se encuentran involucrados en el proceso de ED, realizando la siguiente pregunta: ¿Cómo considera que se puede minimizar la subjetividad en la ED?, obteniendo como resultado las siguientes respuestas, las cuales se tomaron las respuestas más importantes siendo las siguientes: “Planes de mejora”, “Aplicar un nuevo modelo de ED”, “Diseñar nuevos factores de evaluación”, “Tener objetivos claros”, “Fortalecer el proceso o implementar un nuevo modelo” entre otras respuestas.

**Tabla 9 ¿Considera importante diseñar un plan de mejora de ED en la institución, por qué?**

- R1: Si, para minimizar subjetividad.  
 R2: Si, para mayor objetividad.  
 R3: Si, para proponer compensaciones.  
 R4: Si, para minimizar la subjetividad.  
 R5: Si, para mayor productividad.  
 R5: Si, para tener claras las metas.  
 R6: Si, para mayor objetividad.  
 R7: Si, para tener una mejor medición de las competencias.  
 R8: Si, para minimizar subjetividad.  
 R9: Si, minimizando subjetividad.  
 R10: Si, para minimizar la subjetividad.  
 R11: Si, para que la ED sea más objetiva.  
 R12: Si, para disminuir la subjetividad.  
 R13: Si, para medir las competencias de cada colaborador.  
 R14: Si, para aumentar la productividad.  
 R15: Si, un nuevo plan de acción.  
 R16: Si, para minimizar la subjetividad.  
 R17: Para que exista mayor productividad.  
 R18: Si, mejores resultados de productividad.  
 R19: Si, para mejorar procesos.  
 R20: Si, debido a que es importante actualizar los procesos de la institución.  
 R21: Si, para mejorar procesos.  
 R22: Si, para mayor productividad.  
 R23: Si, para mayor objetividad.  
 R24: Si, para mayor productividad.  
 R25: Si, para mayor productividad.  
 R26: Si, para mayor productividad.

**Nota:** Información obtenida del cuestionario realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Como se puede apreciar en la gráfica anterior y conforme los resultados obtenidos se puede indicar que, para los 26 colaboradores de la Gerencia de Recursos

Humanos, indican que, si es importante diseñar un plan de mejora de ED en la institución, derivado de los siguientes motivos, de los cuales se tomaron los más importantes: “Para minimizar subjetividad”, “Para proponer compensaciones”, “Para mayor productividad”, “Para tener una mejor medición de las competencias”, entre otras respuestas.

## **PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes que se comprobaron al realizar la investigación con los colaboradores de la institución objeto de estudio.

### **Instrumento de Evaluación No. 1 – Cuestionario**

Se realizó un cuestionario para personal de la Gerencia de Recursos Humanos, específicamente a puestos de Profesional y Supervisores de Recursos Humanos, siendo éste el número de 26 colaboradores participantes. Esto con el objetivo de obtener información que refleje la importancia de crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño para reducir en gran medida la subjetividad y otorgar mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación; por lo que se formularon 26 preguntas divididas en dicotómicas y abiertas mismas que fueron contestadas por los 26 colaboradores por medio de un formulario de Google forms.

De los resultados anteriormente expuestos sobre las respuestas de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos, se puede constatar que el 100% de los colaboradores conocen a cabalidad la aplicación de una evaluación del desempeño. Este dato es importante ya que refleja que los colaboradores encuestados conocen la importancia de realizar una evaluación del desempeño. Así también, que un empleado cumple o no con los objetivos asociados a un puesto de trabajo, detectar posibles áreas de mejora y trazar de manera conjunta acciones que así lo permitan. Además, de consensuar planes de desarrollo e incentivos cuando el colaborador cumple con creces su misión en la empresa; tienen claro que se trata de un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan. Cabe mencionar que se identificó que la Gerencia de Recursos Humanos

lleva a 4 años o más aproximadamente de no realizar evaluación del desempeño, por lo que al no realizar evaluación del desempeño periódicamente, puede ocurrir que el trabajador se resista posteriormente a la aplicación de este por considerar que sus evaluadores no son objetivos, por lo que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las labores de los trabajadores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado, por lo que es importante que el trabajador conozca las expectativas de desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Es preciso mencionar que conforme los resultados anteriores la organización realizaba un modelo de evaluación del desempeño de 180 grados, misma que fue suspendida por la falta de objetividad en el proceso, aunado a ello, se realizó la consulta sobre la objetividad y subjetividad en el proceso de ED, obteniendo como resultado que el 100% de los colaboradores encuestados indicaron que existe subjetividad en el procedimiento. Por lo anterior es importante evaluar y corregir, ya que la subjetividad es uno de los mayores enemigos de la mejora del rendimiento, por lo que se convierte en una fuente de sesgo que reduce tanto la precisión como la exactitud de la información en la que se basan las decisiones.

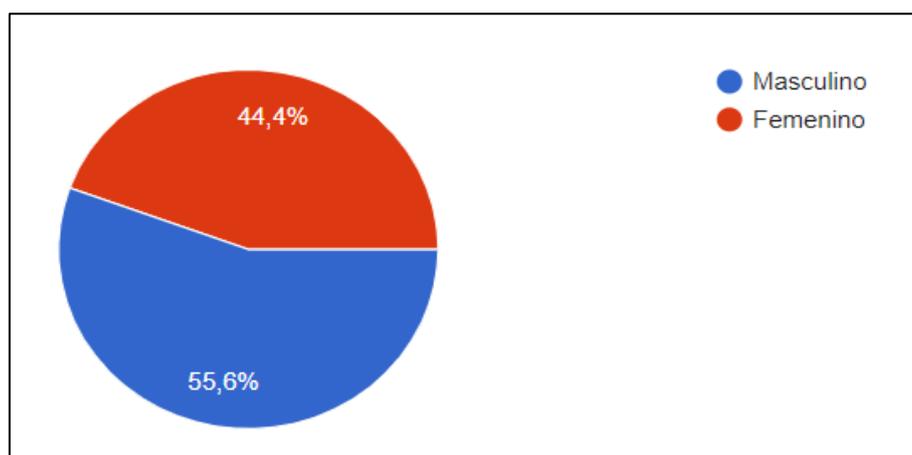
Por consiguiente, se realizó la consulta sobre qué modelo de ED se adaptaría a la institución y si es importante realizar un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados indicaron que el modelo que consideran más adecuado es la de 360 grados. La ED 360 grados proporciona beneficios tales como evaluar competencias, diseñar planes de formación, planes de carrera, evita sesgos ya que obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la institución, entre otros factores. Aunado a lo anterior los 26 colaboradores indicaron que es importante realizar un diseño de plan de mejora, y según las respuestas obtenidas indicaron las siguientes: “para mejorar los procesos”, “para un nuevo plan de acción”, “para que exista mayor productividad”, “para minimizar la subjetividad”, entre otras.

## Instrumento No. 2 – Guía de Entrevista

El instrumento No. 2, es la guía de entrevista que se compartió con el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, a la Gerente de Recursos Humanos, Jefes de Departamento y Jefes de Unidad de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

A continuación, se procede a desarrollar la guía de entrevista con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación gráfica, tablas y el análisis de cada una de ellas:

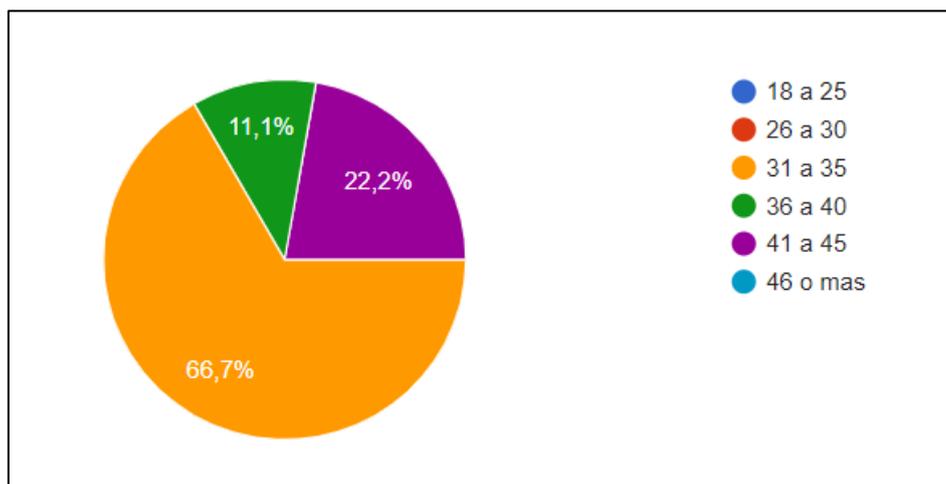
### Gráfica 26 Género de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior se observa el resultado obtenido con relación al género del personal que se encuentra involucrada en el proceso de evaluación del desempeño, en la cual se constata que el 55.6% siendo un total de 5 personas son de género masculino y el 44.4% de género femenino.

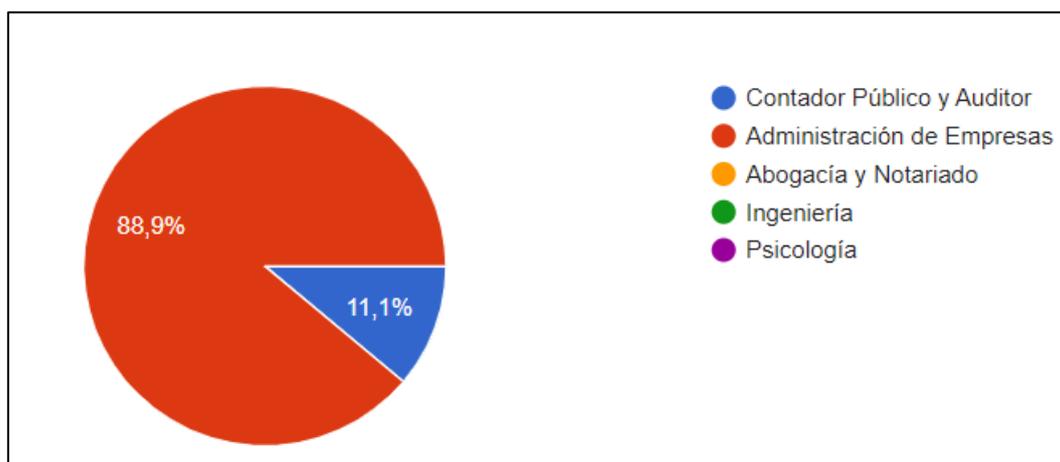
**Gráfica 27 Rango de edad de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos**



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

En la gráfica anterior se puede identificar que el 66.7% siendo un total de 6 personas se encuentran comprendidos en la edad de 31 a 35 años, seguido del 22.2% siendo este un total de 2 personas comprendidos entre la edad de 41 a 45 años y el 11.1% comprendido en la edad de 36 a 40 años.

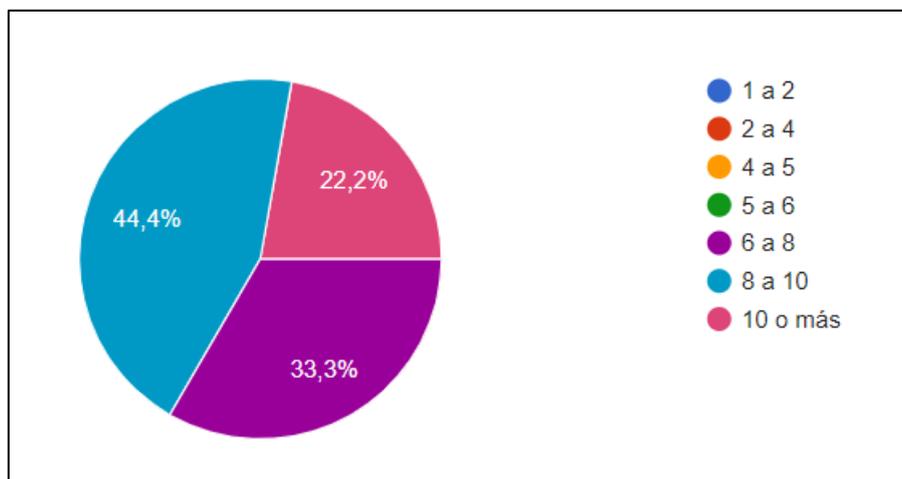
**Gráfica 28 ¿Su profesión u estudios universitarios es?**



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior se observa el resultado obtenido con relación al nivel de estudios del personal de la Gerencia de Recursos Humanos, puede observarse que un 88.9% de los colaboradores cuentan con la Licenciatura en Administración de Empresas, y el 11.1% tienen la profesión de Contador Público y Auditor.

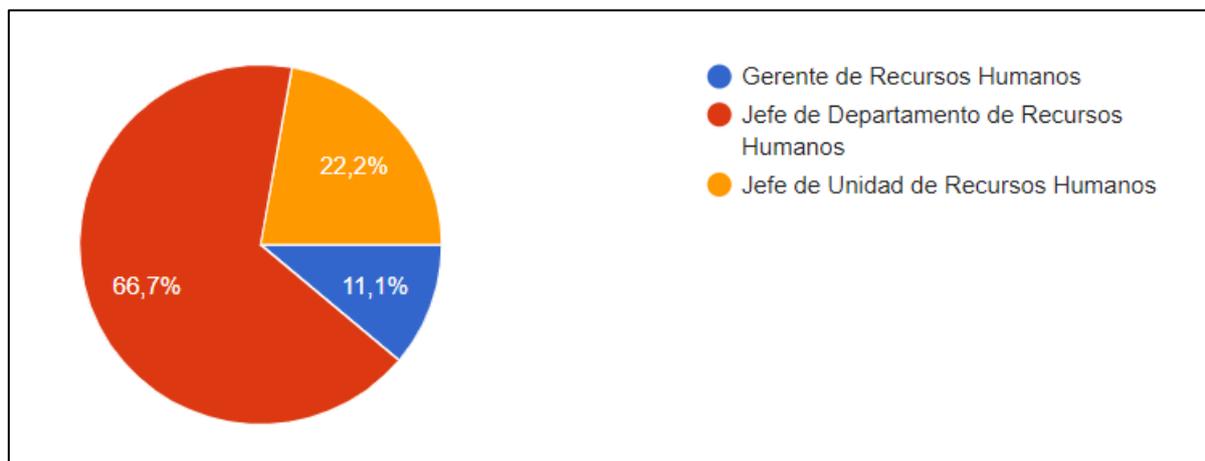
### Gráfica 29 Antigüedad laboral empresa actual: (años)



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En la gráfica anterior se observa que un 44.4% de las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos tienen de 8 a 10 años de laborar en la institución, seguido del 33.3% siendo un total de 3 personas tiene de 6 a 8 años de labor y un 22.2% tienen de 10 o más años de laborar para la institución.

### Gráfica 30 ¿Cuál es su puesto de trabajo?



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

Con relación a los resultados de la gráfica anterior, se puede identificar que el 66.7% de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos, siendo un total de 6 personas, poseen el puesto de Jefe de Departamento de Recursos Humanos, el 22.2%, 2 personas, poseen el puesto de Jefe de Unidad de Recursos Humanos y el 11.1% siendo una persona posee el puesto de Gerente de Recursos Humanos.

**Tabla 10 ¿Sabe usted a cabalidad lo que es la Evaluación del Desempeño?**

R1: Si

R2: Si

R3: Si

R4: Si

R5: Si, es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión del talento humano

R6: Si, una herramienta importante para conocer las competencias de nuestros colaboradores

R7: Si, es una técnica o herramienta que nos ayuda a conocer a nuestros colaboradores en relación a su desempeño de sus tareas.

R8: Si, es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

R9: Si, es una evaluación regulada en la cual los jefes evalúan el desempeño laboral de un empleado, para poder identificar sus fortalezas y debilidades, ofrecer comentarios y colaborar en la definición de objetivos.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

**Tabla 11 ¿Cuál el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?**

R1: Identificar las brechas formativas y de desarrollo que cada funcionario y empleado necesita que sean atendidas para que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones.

R2: Medir el desempeño del equipo de trabajo

R3: Medir la capacidades de los colaboradores así tambien para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

R4: Conocer las competencias y debilidades del equipo de trabajo

R5: Medir sus capacidades, conocer su desempeño, mejorar las areas debiles

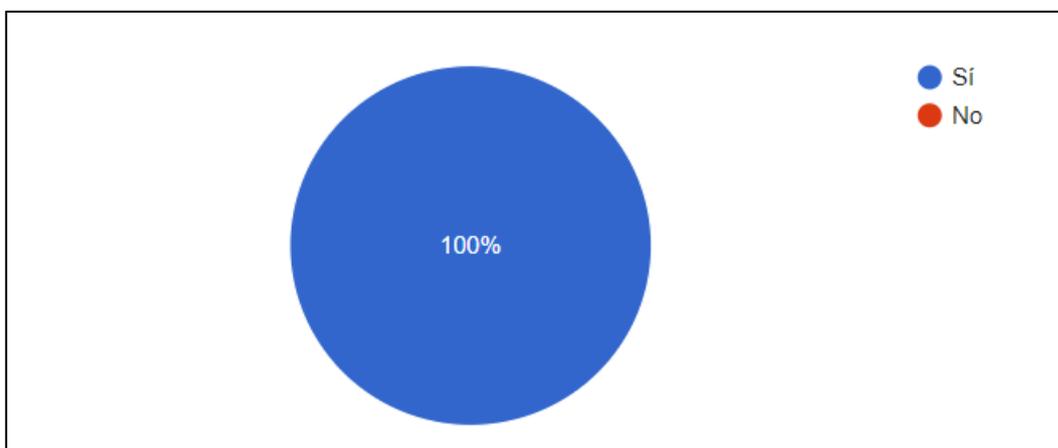
R6: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.

R7: Medir el desempeño de los colaboradores para tomar acciones correctivas

R8: Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo

R9: Aumentar las capacidades de los colaboradores

### Gráfica 31 ¿Cuentan con procedimiento o normativa para realizar ED?



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En relación a la gráfica anterior se puede identificar que el 100% de los colaboradores indican que, cuentan con un procedimiento o normativa para poder realizar Evaluación del Desempeño.

### Gráfica 32 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para la Institución, por qué?

R1: Si, permite que el funcionario o empleado pueda mejorar su desempeño laboral y así, la Institución logra alcanzar sus objetivos en forma eficiente y eficaz.

R2: Si, este proceso nos permite conocer las competencias de los colaboradores, elegir el mejor talento y cumplir con los objetivos de la institución.

R3: Si, esto permitirá realizar una revisión de la fuerza laboral y conocer la calidad de sus actividades.

R4: Si, es positivo si se utiliza de una buena manera y tomar acciones necesarias para la mejora continua de la institución

R5: Si, esto ayudará a saber los mejores talentos para alcanzar los objetivos institucionales

R6: Si, por que ayuda a establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.

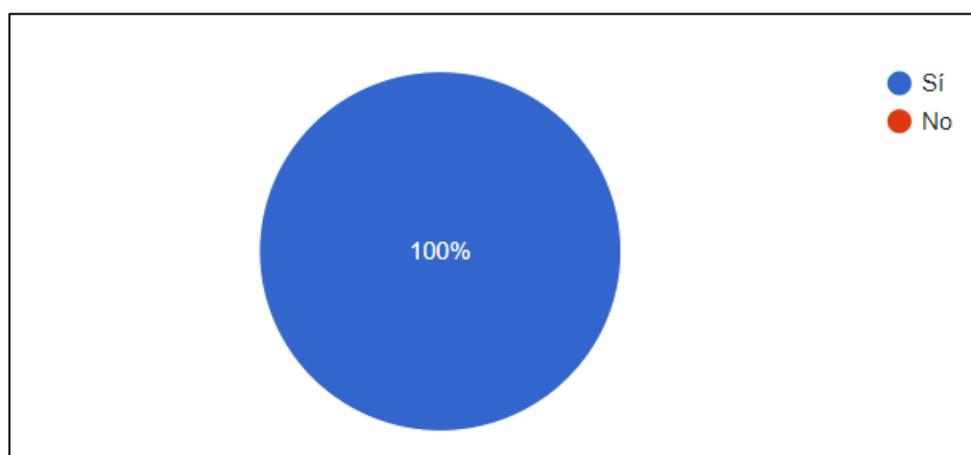
R7: Si, por que fomenta la actualización, la responsabilidad y salen de la zona de confort

R8: Si, ya que le permite a los directivos y al área de Recursos Humanos, conocer cómo están trabajando sus empleados y cuáles son los problemas que hay dentro de la organización.

R9: Si, ayuda a tomar mejores decisiones.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

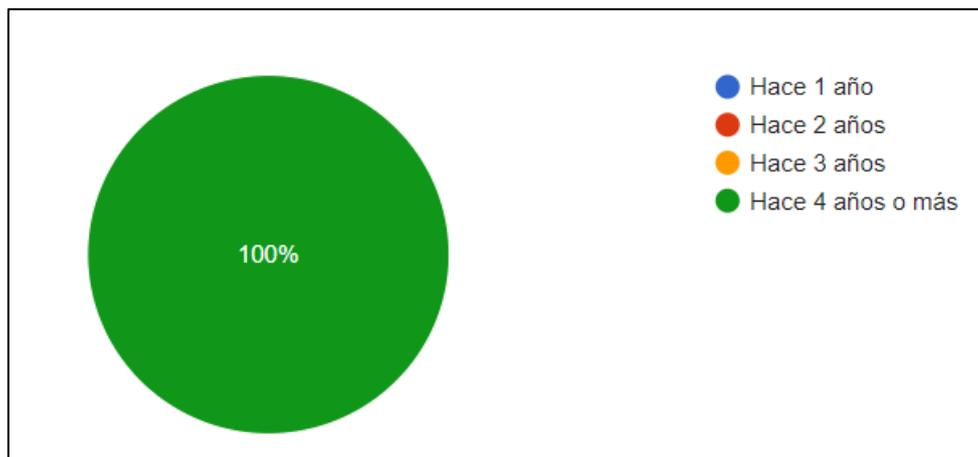
### Gráfica 33 ¿Ha realizado la evaluación de desempeño al equipo de trabajo?



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

Conforme a la gráfica anterior se puede constatar que el 100% de los encargados de equipos, han realizado evaluación del desempeño a sus colaboradores a cargo.

**Gráfica 34 ¿Cuándo realizó la última evaluación de desempeño a su equipo?**



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

En referencia a la gráfica anterior el 100% de los colaboradores entrevistados indican que han realizado ED a su equipo de trabajo hace 4 años o más.

**Tabla 12 ¿Qué modelo de Evaluación del Desempeño ha aplicado a su equipo de trabajo?**

R1: 180 grados  
 R2: 180 grados  
 R3: 180 grados  
 R4: 180 grados  
 R5: 180 grados  
 R6: 180 grados  
 R7: 180 grados  
 R8: 180 grados  
 R9: 180 grados

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

**Tabla 13 ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la realización de la evaluación de desempeño?**

R1: Identificar las oportunidades de mejora y realizar una retroalimentación oportuna.

R2: Cierre de brechas laborales

R3: Aumentar la productividad y llegar a las metas propuestas de la Gerencia de Recursos Humanos

R4: La baja productividad de los colaboradores

R5: Carga laboral y obtener mayor productividad

R6: Detectar necesidades para programar actividades de capacitación y desarrollo.

R7: Margenes de error en las actividades, junto con la evaluación del desempeño realice actividades de medición de clima.

R8: Productividad laboral y motivación

R9: Incrementar productividad, mejorar la comunicación, toma de decisiones, detención de problemas

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

**Tabla 14 ¿Cuáles eran sus expectativas al realizar la evaluación de desempeño?**

R1: Que tanto funcionarios y empleados puedan conocer las áreas en las que deben mejorar y que la Gerencia de Formación de personal SAT elaboré los planes de formación propios que se necesiten para aumentar la eficiencia laboral.

R2: Que todos los colaboradores sepan sus areas con mayor debilidad para poder trabajar en ellas

R3: Conocer las debilidades del equipo para poder capacitarlos

R4: Mayor productividad, ambientes laborales agradables, comunicación asertiva con el equipo

R5: Conocer los factores debiles y las brechas para erradicarlas

R6: Mejorar las relaciones humanas, aumentar la productividad, mejorar indicadores mensuales.

R7: Reducir errores y mantener un clima agradable en el equipo.

R8: Desarrollo personal, planificación de tareas, entrenamiento

R9: Mejorar el rendimiento.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 15 ¿Considera que se cumplieron los objetivos de la última evaluación de desempeño, por qué?**

- R1: No, la retroalimentación no fue la oportuna y las evaluaciones fueron subjetivas según la afinidad de cada empleado.
- R2: No, la evaluación fue subjetiva
- R3: No, ya que no se tomaron acciones correspondientes conforme los resultados negativos
- R4: Si, ya que se realizó a cada colaborador
- R5: Si, por que todos los colaboradores estuvieron anuentes a dicha evaluación, así tambien se conocieron diferentes aspectos a mejorar
- R6: No, las evaluaciones fueron subjetivas.
- R7: Si, hubo menos error en tareas.
- R8: Si, aumento la responsabilidad de los colaboradores
- R9: Si, se redujo el margen de error

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 16 ¿Considera que por medio de la evaluación del desempeño se obtiene información importante sobre las competencias de su equipo, por qué?**

- R1: Si, es parte de los objetivos, siempre y cuando las competencias sean actualizadas según las necesidades de la institución.
- R2: Si, porque se evaluan ciertos factores y areas necesarias para cumplir las metas de la institución
- R3: Si, la ED es una herramienta importante que nos permite conocer las areas en las cuales el equipo debe mejorar y poder cerrar dichas brechas.
- R4: Si, en la herramienta se evaluan diferentes factores necesarios para poder obtener información sobre las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, misma que ayuda tambien a saber que colaborador se encuentra bajo en su desempeño
- R5: Si según los factores a evaluar.
- R6: Si, hay áreas que son mas dificiles de indenticar de un colaborador es por ello la importancia de realizar ED.

R7: Si, se indentifican habilidades, destrezas, conocimientos en colaboradores que son capaces de poder realizar distintas tareas y que pueden ser promovidos.  
 R8: Si, es uno de los objetivos por el cual se realiza evaluación del desempeño  
 R9: Si, se conoce mas a fondo al subordinado en relación a sus capacidades

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 17 ¿Considera que la evaluación de desempeño le puede ayudar a tomar decisiones referentes a determinación de compensaciones, por qué?**

R1: Si, es una forma de reconocer el esfuerzo de cada trabajador así como paso de escala salarial, oportunidad para optar a becas o participar en procesos de convocatorias internas.  
 R2: Si, esto permite poder formentar promociones internas para mejor el desempeño de los colaboradores y así tambien cumplir sus objetivos profesionales.  
 R3: Si, la compensacion de cualquier tipo de manera es motivación para el colaborador, misma que ayudará aumentar productividad.  
 R4: Si, se pueden tomar diferentes tipos de compensaciones, hasta monetarios y no monetarios  
 R5: Si, esto motivara al empleado y será mas productivo en sus labores  
 R6: Si  
 R7: Si  
 R8: Si, por que según los resultados arrojados se pueden tomar acciones para motivar al colaborador.  
 R9: Si, al tener resultados positivos se pueden crear beneficios con el fin de motivar al colaborador.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 18 ¿La última evaluación de desempeño, se utilizó como base para determinar los incrementos salariales o beneficios económicos? O especifique el motivo**

R1: No en forma general, solo se tomó para algunos incrementos de pasos salariales.

R2: Si, según reglamento interno dependiendo el resultado positivo de la evaluación del desempeño se otorgaba un bono.

R3: Si, fue motivo para poder otorgar un bono por el mejor desempeño a los colaboradores.

R4: No

R5: No necesariamente si no para otorgar una bonificación por su desempeño

R6: No

R7: Si, para otorgar un bono por desempeño a los mejores resultados.

R8: No

R9: Si, la institución concedio un bono por el mejor desempeño

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

### **Tabla 19 ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de la última evaluación de desempeño?**

R1: Una de las ventajas fue la eficiencia en el tiempo ya que el proceso de organización, planificación y ejecución se realizó en el tiempo oportuno. Como desventaja fue el poco análisis de los resultados y no se realizó la retroalimentación oportuna para cada empleado.

R2: Una ventaja fue socializar de manera eficiente y positiva la realización de la ED, como desventaja fueron las pocas acciones realizadas con los resultados obtenidos

R3: Como ventaja se pudo obtener información sobre las personas que tienen un puntaje mínimo de evaluación las cuales se debe trabajar, la desventaja la falta de acciones necesarias.

R4: Conocer las competencias de los colaboradores y como desventaja la falta de toma de decisiones.

R5: Cerrar brechas, conocer debilidades y como desventaja no tomar acciones correctivas hacia los factores con baja productividad

R6: Como ventaja se mejoro las relaciones entre jefe y subordinado debido a una mayor confianza mutua, como desventaja no se tomaron acciones a nivel Gerencia sobre las areas debiles de los colaboradores.

R7: como ventajas se identifican claramente los objetivos y metas y la cuantificación del desempeño de los colaboradores y como desventaja la subjetividad en la evaluación.

R8: Mejorar el desempeño, decisiones de ubicación, errores en el diseño del puesto, nuevos desafíos, y como desventaja el ejecutar acciones correctivas.

R9: Mejoró el desempeño, se detectaron necesidades de capacitación, como desventaja el consumo de mucho tiempo para evaluar.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 20 ¿Cuáles fueron los beneficios para su equipo de trabajo al realizar la evaluación de desempeño?**

R1: Se identificaron oportunidades de mejora tanto para los empleados como para los funcionarios de ese momento.

R2: Mayor productividad para algunos colaboradores y atención a los detalles laborales

R3: Darles a conocer las areas y factores que deben mejorar

R4: Saber que areas deben mejorar para aumentar su productividad

R5: Conocer más sus tareas, y actuar con mayor responsabilidad

R6: Retroalimentación de actividades, mejores relaciones entre compañeros y mayor capacidad y responsabilidad en las tareas.

R7: Conocer los factores de mejora

R8: Evaluar las areas de bajo desempeño y mejorar

R9: Motivación, y mayor responsabilidad

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 21 ¿Cuáles fueron los beneficios para la institución al realizar la evaluación de desempeño?**

R1: Se establecieron parámetros de medición laboral y el personal pudo mejorar gradualmente su desempeño laboral.

R2: Mayor productividad

R3: Planificar objetivos y metas a futuro.

- R4: Identificación en áreas debiles para realizar mejoras
- R5: Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades si como de la organización, Mejorar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional
- R6: Contar con parametros necesarios para la toma de decisiones en relación a capacitaciones y mejora continua de procesos.
- R7: Resultados para toma de decisiones y planificación a futuro.
- R8: Planificación y toma de decisiones
- R9: Poder indentificar brechas y mejorar la productividad a cierto grupo de colaboradores

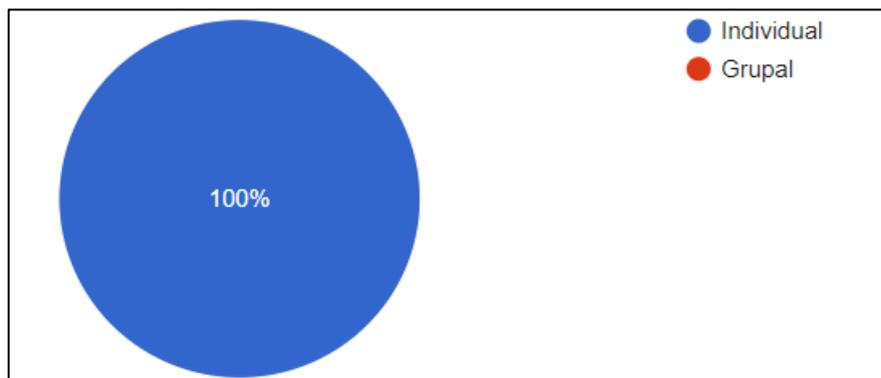
**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 22 ¿Se le brindó retroalimentación al equipo de trabajo con base a la evaluación de desempeño realizada? ¿De qué manera se realizó?**

- R1: A algunos, la retroalimentación la realizó cada funcionario según los resultados obtenidos. De modo que no todos pudieron conocer objetivamente en qué áreas debían mejorar.
- R2: Solo para el personal que tuvieron resultados bajos
- R3: Si, uno a uno se dio a conocer que areas deben mejroar
- R4: Si se realizó de manera individual
- R5: Si, cara a cara de manera individualizada.
- R6: Si en reuniones grupales e individuales
- R7: Si a cada colaborador
- R8: Si, de manera individual y en privado se realizó la retroalimentación
- R9: Si, individual

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

**Gráfica 35 ¿Considera que la retroalimentación de la evaluación de desempeño debe ser?**



**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022

El 100% de los entrevistados indican que la retroalimentación de la evaluación del desempeño debe realizarse de manera individual.

**Tabla 4**

**Tabla 23 ¿Considera que durante el proceso de evaluación de desempeño la comunicación fue asertiva? ¿Por qué?**

- R1: Si, es un procesos que se de elabora en forma anticipada y se les comunica los roles a cada persona.
- R2: Si, ya que antes de iniciar la evaluación se socializa con muchos días de anticipación para que el personal este atento.
- R3: Si, ya que la misma se realiza por medio de capsulas informativas las cuales pone en manifiesto las acciones que se van a realizar, aceptandolos por cada uno de los colaboradores.
- R4: Si, porque fue aceptada por cada colaborador de manera positiva ya que se socializo de una mejor manera.
- R5: Si, no hubo rechazo a la evaluación
- R6: Si, ya que se informó de la evaluación y desminuyo el estrés y se socializo las areas a evaluar.
- R7: Si, se comunico de la evaluación y de los resultados.
- R8: Si, se obtuvo los resultados deseados
- R9: Si, se corrigieron varios aspectos de baja productividad

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 24 ¿Se realizó un plan de acción para reforzar las áreas de bajo desempeño**

R1: No
R2: No
R3: No
R4: No
R5: No
R6: No
R7: No
R8: No
R9: Un plan como tal no, pero si se dieron a conocer las áreas de bajo desempeño a cada colaborador

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 25 ¿Se realizó algún plan de reconocimiento para resaltar las áreas con alto desempeño?**

R1: No
R2: No
R3: No
R4: No
R5: En la última medición no se realizó, pero si hubo un tiempo que el resultado era determinante para recibir a inicios de año el bono por mejor desempeño.
R6: Se otorgaba un bono por desempeño a las colaboradores con mejores resultados positivos en la evaluación
R7: Anteriormente se otorgaba un bono por el mejor desempeño para los colaboradores que obtenian mejor punteo.
R8: Si, se otorgo un bono por desempeño
R9: No un plan de reconocimiento sin embargo se concedio una bonificación por el resultado del desempeño.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 26 ¿Ha observado mejoras en el desempeño de los colaboradores, después de realizar el plan de acción de mejora?**

R1: No un plan de reconocimiento sin embargo se concedió una bonificación por el resultado del desempeño.

R2: Si en algunos

R3: No se ha realizado planes de acción sin embargo si se les comunica cuales son las areas que deben mejorar.

R4: No se realizó plan de acción, sin embargo debido a la retroalimentación individual sobre las areas de mejora, fue aumentando la productividad de cada uno.

R5: Mejoraron su desempeño al darles a conocer sus áreas de baja productividad.

R6: No se realizó sin embargo mejoró el desempeño al momento de retroalimentar resultados.

R7: Si mejoro la productividad mediante retroalimentación a cada colaborador sin tener plan de acción.

R8: No se realizó plan de acción

R9: Si, cuando se les indicó las areas de mejora

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 27 ¿Existen metas claras y definidas para evaluar el desempeño de los colaboradores en el año 2022?**

R1: No

R2: No

R3: No

R4: No

R5: No

R6: No

R7: Aún no, el nuevo modelo de Evaluación del Desempeño aún se está elaborando.

R8: No, ya que actualmente la ED se encuentra suspendida por motivo de subjetividad

R9: No, se esta trabajando en mejorar los procesos de ED

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 28 ¿Los colaboradores tienen claridad de las metas que deben alcanzar para el año 2022 en su puesto de trabajo y las competencias que deben desarrollar?**

R1: Si

R2: Si

R3: Si

R4: Si

R5: Si, tienen claridad según lo establecido en el POA de cada dependencia, pero no se han delimitado objetivos por cada trabajador.

R6: Si, ya que se les retroalimenta de sus tareas en el Departamento.

R7: Si, por cada actividad asignada.

R8: Si, se tienen reuniones periódicas para conocer los indicadores del departamento.

R9: Si, se les asigna tareas con metas

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 29 ¿Recomendaría a otra institución realizar la evaluación de desempeño? ¿Por qué?**

R1: Si, es un proceso de suma importancia para establecer parámetros de desarrollo dentro de cada institución.

R2: Si, esto permitiría a la institución contar con indicadores clave para tomar mejores decisiones en relación a compensaciones u otras acciones necesarias para cumplir los objetivos de la institución.

R3: Si, es la mejor manera de poder aumentar la productividad en la organización

R4: Si, está les permitiría conocer más a sus colaboradores y tomar mejores decisiones.

R5: Si, por que estoy le permitirá mejorar el desempeño de los empleados.

R6: Si, por que le ayudará a tomar mejores decisiones con el equipo de trabajo.

R7: Si, por que le ayudará a tomar mejores decisiones con el equipo de trabajo.

R8: Si para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

R9: Si, para saber que talento humano cuenta el empleador.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 30 ¿Considera que la ED de la institución es objetiva o subjetiva, puede justificar su respuesta?**

R1: Subjetiva

R2: Subjetiva

R3: Subjetiva

R4: Subjetiva

R5: Es subjetiva si el resultado total depende solo de un evaluador, en cambio si son varios evaluadores, la calificación puede abarcar distintas áreas de medición y sumar los resultados más apegados a la realidad.

R6: Subjetiva, ya que los resultados fueron sesgados y se obtuvo niveles bajos de exactitud en la información deseada

R7: Objetiva en ciertas áreas y subjetiva en otras.

R8: Es subjetiva derivado a la evaluación de factores muy cualitativas.

R9: Subjetiva por el tipo de factores a evaluar y temor en represalias.

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 31 ¿Considera crear un diseño de un plan de mejora de ED en la institución? ¿Por qué?**

R1: Si, todo procesos es mejorable, y más que hoy en día la tecnología es un factor que nos puede ayudar y en el que nos debemos apoyar para que todo sea más exacto, automatizado y transparente.

R2: Si, es importante mejorar el proceso actual o bien crear un diseño de plan de mejora con otro modelo de medición.

R3: Si, para minimizar la subjetividad

R4: Si, con el equipo se esta trabajando en aplicar un nuevo modelo.

R5: Si, para reducir las áreas que no son objetivas en la evaluación.

R6: Si para minimizar áreas cualitativas y subjetivas

R7: Si para mejorar la evaluación

R8: Si

R9: Si, mejorar los procesos de evaluación

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 32 ¿Qué modelo de ED considera que debe aplicarse a la institución?**

R1: 360 grados
R2: 360 grados
R3: 360 grados
R4: 360 grados
R5: 360 grados
R6: 360 grados
R7: 360 grados
R8: 360 grados
R9: 360 grados, por competencias laborales

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

**Tabla 33 ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos para medir el desempeño?**

R1: Trabajo en equipo Resolución de conflictos Orientación y Motivación Comunicación Efectiva Planificación y Organización Orientación a los clientes Administración y Utilización de los Recursos Compromiso con la Institución
R2: Orientación y Motivación Comunicación Efectiva Planificación y Organización Orientación a los clientes
R3: Trabajo en equipo compromiso iniciativa innovación creatividad
R4: Resolución de Problemas Motivación Orientación
R5: Se evalúan generalmente en un nivel específico y que están enfocados al desarrollo de liderazgo.
R6: Responsabilidad Iniciativa Cooperación Atención al Cliente
R7: Orientación a resultados Compromiso con la organización Administración de los Recursos Comunicación efectiva Trabajo en equipo
R8: Responsabilidad Trabajo en equipo Atención al Cliente
R9: Planificación y Organización Utilización de los Recursos Responsabilidad Orientación a Resultados Orientación al Cliente

**Nota:** Información obtenida de la guía de entrevista realizado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos en junio 2022.

## **PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes que se comprobaron al realizar la investigación con los colaboradores de la institución objeto de estudio.

### **Instrumento de Evaluación No. 2 – Guía de Entrevista**

Se realizó una guía de entrevista para personal de la Gerencia de Recursos Humanos, específicamente a Gerente de Recursos Humanos, Jefes de Departamento de Recursos Humanos y Jefe de Unidad de Recursos Humanos siendo un total de 9 colaboradores participantes; derivado a la crisis sanitaria que vive el país actualmente por el COVID-19. La guía de entrevista no fue posible realizarlo de manera presencial, por lo que se realizó de manera digital en un formulario de google forms y así poder obtener las respuestas necesarias; para lo cual se realizaron diferentes preguntas abiertas con el objetivo de obtener información que refleje la importancia de crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño para reducir en gran medida la subjetividad y otorgar mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación.

De los resultados anteriormente expuestos sobre las respuestas de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos, se puede constatar que el 44.4% de los colaboradores tienen de 8 a 10 años de antigüedad en la institución, el 33.3% tiene de 6 a 8 años y un 22.2% de 10 o más de antigüedad, este dato es importante ya que la Gerencia de Recursos Humanos tiene más de 4 años de no realizar ED, por lo que el personal que se entrevistó sabe a cabalidad sobre la suspensión del proceso, derivado a la antigüedad de cada colaborador. Así también, los colaboradores indican que tienen claro que es la evaluación del desempeño dando como respuestas las siguientes: “es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión del talento humano”, “es una técnica o herramienta que nos ayuda a conocer a nuestros colaboradores en relación a su desempeño de sus tareas”, “es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan”, entre otras, es importante que los encargados de dicho proceso sepan a cabalidad sobre que es ED ya que es la base para implementar, diseñar o mejorar un proceso

como tal, de lo contrario los procesos se atrasarían y sería mas complicado la ejecución del mismo.

La Gerencia de Recursos Humanos indico que el modelo que han aplicado a la institución ha sido el de 180 grados sin embargo la misma fue suspendida por falta de subjetividad. Derivado a la aplicación que ha realizado la Gerencia de Recursos Humanos este modelo implica un grado de personas con experiencia o con alto grado de conocimientos para su realización, así tambien la misma puede ser incomoda al momento de utilizar a muchos integrantes en la evaluación, y al momento de los resultados este se requiere un analisis largo y tedioso, aunado a ello puede arrojar resultados muy subjetivos. Para que una evaluación 180 grados pueda llevarse a cabo correctamente, toda la información recolectada debería ser plenamente objetiva, pero lo normal es que existan sesgos durante el proceso.

En consecuencia de los resultados sobre las ventajas y desventajas de la realización de ED 180 grados se pueden detectar que la aplicación fue muy bien organizada y planeada, sin embargo, al momento de la realización del analisis de los resultados para muchos colaboradores no fueron retroalimentados, se tomaron pocas acciones correctivas hacia los factores con baja productividad, y hubo subjetividad en el proceso, derivado a lo anterior es importante diseñar un plan de mejora relacionado un metodo nuevo de evaluación del desempeño. Con relación a las metas de evaluar el desempeño en el presente año, el 100% de los colaboradores indican que no cuentan con un planes de evaluar, por lo que es importante realizar una propuesta de valor que ayude a mejorar dicho proceso.

Conforme la pregunta 31 y 32 de la guía de entrevista el 100% de los colaboradores indican que el proceso actual de ED es subjetiva ya que indican que el resultado total depende solo de un evaluador, que los resultados fueron sesgados y se que obtuvo niveles bajos de exactitud en la información deseada, así tambien que los resultados han sido evaluados de manera muy cualitativa y que los evaluados responden con temor a represalias, por lo que consideran eficaz crear un diseño de un plan de mejora de ED en la institución ya que este puede ser enfocado a la exactitud, automatizado, transparente y minimizar areas cualitativas y subjetivas, por lo que al observar dichas respuestas se puede dilucidar que la creación de un diseño de un plan de mejora de ED con relación a un nuevo metodo de evaluación, será la mas efectiva, ya que se

podrá volver a realizar planes de evaluación del desempeño y minimizar a gran medida la subjetividad y credibilidad del proceso y así aumentar la productividad de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos institucionales

## CONCLUSIONES

- La institución objeto de estudio realizaba el proceso de evaluación del desempeño con el método tradicional de 180 grados. Según los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que se realizaba una vez al año. Además, se observó que la institución cuenta con un modelo de evaluación que aplica a funcionarios y empleados, misma que debe ser actualizada, toda vez que ya no cumple con su cometido de aportar información que permita establecer las causas del bajo desempeño, determinando las competencias que requieren desarrollar y convertirse en insumo para el diseño de planes de mejora ya que según resultados obtenidos se determinó que en la ED 180 grados existió poco análisis de los resultados y no se realizó retroalimentación oportuna a cada empleado. Así mismo, los involucrados en el proceso indicaron que la actual evaluación del desempeño ha sido de manera subjetiva ya que en la evaluación de jefe a subalterno o viceversa eran evaluados si se encontraba una buena relación entre los mismos de lo contrario eran valorados con bajo resultado, y según los resultados de la encuesta indicaron que la ED se encontraba ligada a un bono incentivo por el mejor desempeño.

El modelo fue suspendido hace más de cuatro años por la máxima autoridad de la institución de ese entonces, por medio de la emisión de una resolución, considerando necesaria la actualización de la ED que se aplica a los funcionarios y empleados, para la implementación de un nuevo modelo acorde a la situación de la institución.

- En la evaluación del desempeño de 180 grados de la institución objeto de estudio, consideran ciertos parámetros de medición y conforme los resultados de la entrevista con los involucrados en el proceso se comprobó que han utilizado los siguientes: trabajo en equipo, resolución de problemas, orientación y motivación, comunicación efectiva, planificación y organización, orientación al cliente, orientación a resultados, compromiso con la Institución, siendo los mismos los más usados de manera general y que han sido de medición ambigua.

- Tal y como se ha podido analizar, el proceso actual de evaluación del desempeño de la institución objetivo de estudio; y con base a los resultados de las herramientas que fueron contestados por los involucrados del proceso, se pudo determinar la necesidad de fortalecer el proceso de ED; debido que la misma se encuentra temporalmente suspendida por falta de objetividad y que aporta poca información del desempeño de los colaboradores para las acciones correctivas y la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- La evaluación del desempeño busca conocer el estándar de eficiencia del trabajador de acuerdo con ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el capital humano, en las diferentes actividades y tareas que se realizan, etc. Derivado a lo anterior, se realizó el presente trabajo y se obtuvieron los resultados en la cual se pudo conocer el proceso de evaluación del desempeño que realiza la institución objeto de estudio por lo que se recomienda actualizar la normativa actual y crear un procedimiento en el cual se plantee la nueva metodología para llevar a cabo el proceso de EDES y que ayude a la conducción del proceso de manera adecuada y estandarizada, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Los parámetros de desempeño que realiza la institución, se han utilizados en diferentes procesos de evaluación; por lo que se recomienda actualizar dichos factores de medición incluyendo tales como la experiencia técnica, experiencia profesional, planeación habilidades y factores conductuales como la comunicación efectiva, la presentación de ideas, entre otras, ya que esto permitirá conocer ampliamente las competencias con los que cuenta un colaborador, esto con el fin de tener un cambio integral dentro de la Institución y retener y desarrollar a los funcionarios y empleados que cuenten con las competencias esenciales para el cumplimiento de las metas institucionales.
- Crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño en la cual se implemente un modelo de evaluación 360 grados y que sea aplicable a la situación actual de la institución y que permita evaluar las habilidades, los conocimientos y actitudes a mejorar en la eficacia y eficiencia del recurso humano desde diferentes puntos de vista y así determinar las acciones pertinentes para mejorar el desempeño individual en el alcance de objetivos por medio del desarrollo y la mejora de evaluación del desempeño; como fortalecimiento de la evaluación en la institución objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán J. M. y Márquez García, B. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. RA-MA Editorial.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina.: Granica
- Amador, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos su proceso organizacional*. Universidad autónoma de nuevo león, Monterrey, México.
- Balkar, B. (27 de marzo de 2015). *The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers*. International Online Journal of Educational Sciences.
- Berganza, E. (2021) *Beneficios de elaborar un manual de procedimientos como guía de ejecución para el departamento de recursos humanos en una empresa inmobiliaria de Guatemala* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2021/05/43/Berganza-Erick.pdf> Contenido de Tesis PDF)
- Carrillo, N. (2010) *evaluación del desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala* (Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Castañeda Girón (2019) *Gestión del Talento Humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado* (Tesis de maestría universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal, Lima Perú)
- Castro, A. (2021) *Evaluación del desempeño en una empresa dedicada a la fabricación y producción de acero en la ciudad de Guatemala* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar)

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.
- Cruz, I. D. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Editorial Tutor Formación.
- Fernández, V. (2015) *diseño de un sistema de evaluación del talento humano a través del método 3 60°, para el mejoramiento de la calidad de servicios del personal administrativo de una institución educativa privada, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala* (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Flores Mendoza, R. L. y Cervantes Penagos, M. Á. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, M., & Rivera, R. C. (2017). *Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Cimexus.
- González, M. y Olivares, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria.
- Herrero Blasco, A., Perello M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Louffat, E. (2017). *Administración de equipos humanos*. Cengage Learning.  
<https://elibro.url.elogim.com/es/lc/rafaellandivar/titulos/77061>

- Macías Valadez Treviño, F. J. (2020). *Evaluación al desempeño: herramienta para la validación fiscal de erogaciones estrictamente indispensables*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Matabanchoy-Tulcán, S., M Álvarez-Pabón, K. M y Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador*. Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad y Salud,
- Molina, C. (2015) *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360° un estudio de observación analítico de cohortes* (Tesis de maestría Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia)
- Perdiguero Jiménez, M. Á. (2016). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. UF0345. IC Editorial.
- Ramos-Villagrasa, P J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. y Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>.
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño* (tesis maestría). ICADE BUSINESS SCHOOL, Madrid, España.
- Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos* (MF0238\_3). Editorial CEP, S.L. <https://elibro.url.elogim.com/es/lc/rafaellandivar/titulos/51035>.

## E-GRAFÍA

Armijos F., Bermúdez A., Mora N. (2019) Universidad Técnica de Machala. Ecuador, *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Revista Scielo. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B9](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B9)

Avellaneda, P.I., Crespo, H. y Kasano, J. P. (2019). *Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado*. Revista Cuidarte, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2216-09732019000200202&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-09732019000200202&lang=es).

Valdés M., Garza R., Pérez I., y Chávez A. (2015) *Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas* Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii06115.pd>

## ANEXOS

### ANEXO 1 - PROPUESTA

#### **Introducción:**

La Evaluación del Desempeño ha sido el modelo por excelencia para poder evidenciar en forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los trabajadores de una institución. Por eso se ha planteado una nueva metodología para llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño 360° por competencias laborales, de forma práctica, amigable y objetiva para los empleados y funcionarios de la Institución. Asimismo, propone herramientas y buenas prácticas que facilitan la conducción del proceso de manera adecuada y estandarizada, asegurando la alineación de las competencias del personal, con los objetivos estratégicos institucionales.

#### **Justificación:**

El desempeño de la Institución objeto de estudio está basado en el modelo conceptual que considera que el desempeño de una organización es producto del aporte de cada nivel organizacional acorde a sus funciones. Las personas conforman grupos de trabajo que generan valor en términos de su desempeño, este aporte se debe reflejar en todos los niveles jerárquicos de la organización.

La Evaluación del Desempeño en la institución quedó suspendida debido a la orden girada por las autoridades competentes en su momento, considerando necesaria la actualización de la evaluación del desempeño que se aplica a los funcionarios y empleados, para la implementación de un nuevo modelo acorde a la situación de la Institución y que permita evaluar las competencias institucionales e individuales que a cada puesto se le requieran.

### **ETAPA 1 - DIAGNOSTICO Y PREPARACIÓN**

#### **1. Modelo de Evaluación del desempeño 360° (EDES360°)**

Es el proceso que permite conocer las habilidades, los conocimientos y actitudes a mejorar en la eficacia y eficiencia del recurso humano desde diferentes puntos de vista, determinando las acciones pertinentes para mejorar el desempeño individual e Institucional en el alcance de objetivos por medio del desarrollo o actualización de

herramientas, automatización, evaluación y seguimiento; esto con el fin de tener un cambio integral dentro de la Institución.

El modelo de gestión del desempeño se basa en la efectiva ejecución de procesos Institucionales; iniciando con el desarrollo de insumos, continúa con el diseño de los formatos de evaluación, campaña de sensibilización, actualización de datos, evaluación del desempeño, informe de resultados y finalmente con el seguimiento de cierre de brechas detectadas en los factores de evaluación.

## **2. Desarrollo de Insumos**

En esta fase se determinan los principales indicadores de gestión, la priorización de las actividades de cada unidad administrativa, para convertirlos en las actividades priorizadas e indicadores de desempeño. Estos indicadores son asignados a cada miembro del equipo de trabajo del departamento o división, para ser ejecutados de acuerdo con el grado de responsabilidad de su puesto.

### **1.1. Priorización de Actividades**

Las actividades para priorizar son las funciones detalladas por cada, gerencia, departamento o división, establecidas en el “Reglamento Interno de la de la Institución objeto de estudio y la “Resolución que detalla las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias de la Institución”.

### **1.2. Conversión de Actividades priorizadas a indicadores**

Al determinar las actividades principales de la unidad administrativa, de acuerdo con la sumatoria obtenida en la priorización de actividades, se establecen los indicadores específicos por cada una de las actividades.

La definición del indicador debe ser realizada bajo la responsabilidad de las jefaturas de cada departamento, y aprobada por la autoridad máxima de dicho órgano o dependencia.

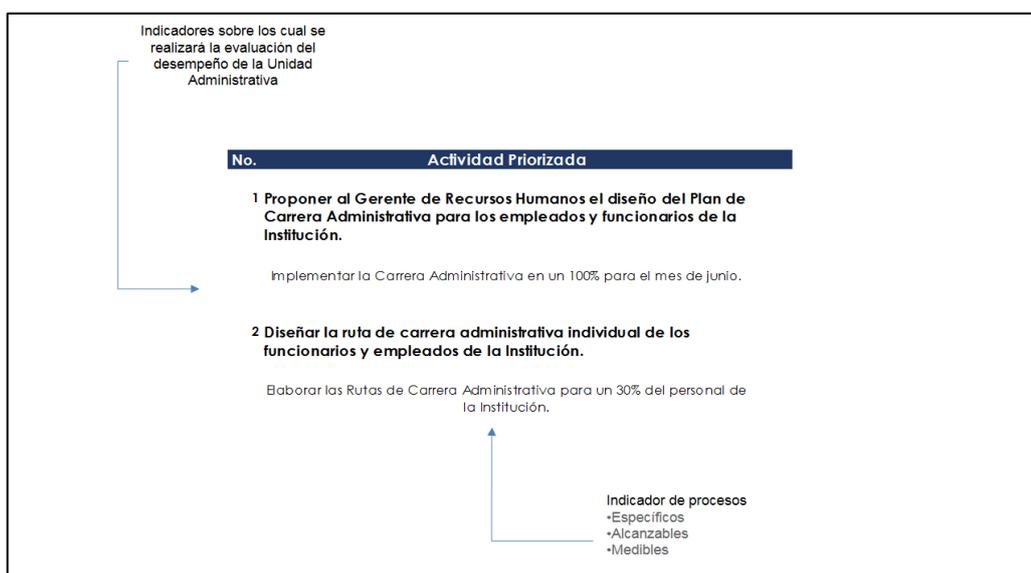
Los indicadores deben definirse con base en alguna de las siguientes dimensiones del desempeño:

- ✓ Eficacia: Evalúa en qué medida se está cumpliendo con los objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

- ✓ **Eficiencia:** Describe la relación entre un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. Se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.
- ✓ **Economía:** Se relaciona con la capacidad de un grupo de trabajo para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pro de la misión Institucional.
- ✓ **Calidad del Servicio:** Se refiere a la capacidad del grupo de trabajo para responder en forma rápida y directa a las necesidades de usuarios o beneficiarios. Incluyen factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

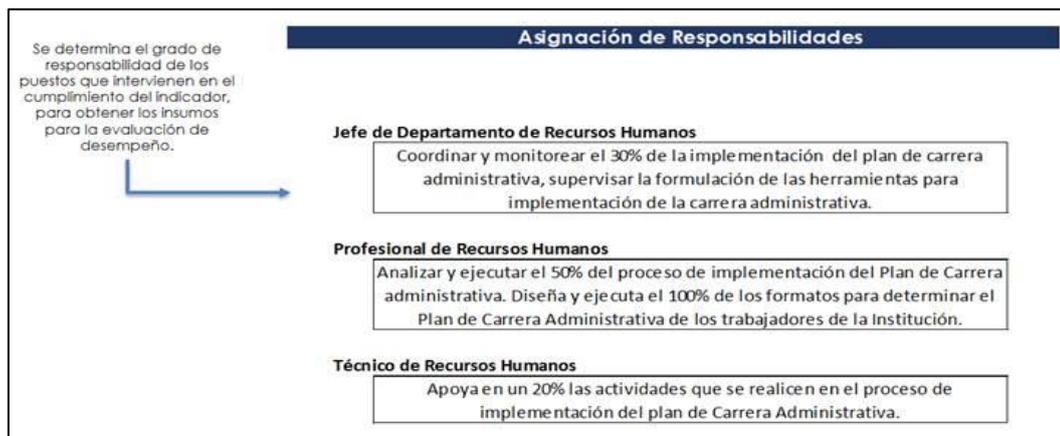
### 1.3. Asignación de responsabilidad

Las responsabilidades se asignarán de manera que permitan un seguimiento efectivo del desempeño, así como los mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas. Esta asignación se determinará de acuerdo con el puesto que ocupe en el equipo de trabajo.



**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022

Es importante que se identifiquen todos los actores responsables de las tareas, y que estos estén conscientes que es su responsabilidad completarla exitosamente.



**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022

### **Tipos de responsabilidad:**

- ✓ En la dirección y bienestar de personas bajo su mando
- ✓ En la realización exitosa de procesos
- ✓ En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos
- ✓ Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad

Los funcionarios y empleados deben tener conocimiento no solo de normativas, reglamentos y leyes aplicables, sino también las habilidades y actitudes necesarias para poder cumplir con las metas y objetivos trazados para cada dependencia. El identificar y promover la rendición de cuentas individual podría fomentar la superación personal, mejorando el desempeño general de la Institución.

### **Diseño de formato de Evaluación del Desempeño 360°**

#### **1.4. Formato de Evaluación del Desempeño 360°**

La evaluación del desempeño 360° tomará como base para el desarrollo del formato de evaluación, la asignación de responsabilidades por cada puesto de trabajo, definiendo que conocimientos, habilidades y actitudes debe tener determinado puesto para el cumplimiento del indicador formulado en base a las funciones de la dependencia.

La medición se realizará a través de los conocimientos (leyes, normas, acuerdos, reglamentos), habilidades para coordinar, ejecutar o asistir y las actitudes necesarias para desarrollar y dar cumplimiento del indicador de desempeño.

El cumplimiento de los indicadores de desempeño se evalúa a través del formato de evaluación elaborado para su efecto.

### Factores a medir



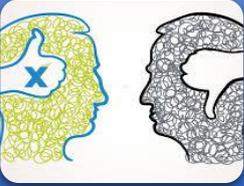
## Conocimiento

- Objetivos
- Conceptos
- Reglamentos, normativas, leyes aplicables al puesto de trabajo



## Habilidad

- Saber cómo hacer algo y resolver los problemas
- Seleccionar el método de la estrategia y saber cómo aplicarlo
- Seguir un procedimiento



## Factores Conductuales (Actitud)

- Normas
- Valores
- Tendencias a comportarse de una forma determinada

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022

### Tipos de evaluación que serán realizadas.

- ✓ Evaluación de jefe a subalterno
- ✓ Evaluación de subalterno a jefe
- ✓ Evaluación de pares
- ✓ Autoevaluación
- ✓ Personal con categoría ocupacional inferior (cuando aplique)

### ETAPA 2 - PLANIFICACIÓN

Se deberá acompañar a las jefaturas para priorizar los procesos de las figuras organizativas de segundo y tercer nivel de las dependencias, para que con ello se pueda desarrollar los indicadores del desempeño y grado de responsabilidad por indicador para los diferentes puestos.

**Los principales objetivos son:**

- ✓ Evaluar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal en los puestos de trabajo.
- ✓ Generar informes de las brechas detectadas en relación de lo esperado con la situación actual en los puestos de trabajo, tomando como referencia los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño.
- ✓ Retener y desarrollar a los funcionarios y empleados que cuenten con las competencias esenciales para el cumplimiento de las metas institucionales.
- ✓ Dar seguimiento para reducir las brechas de las competencias, las habilidades y el conocimiento que presenten los funcionarios y empleados de la Institución.

### 3. Cronograma de Trabajo

No.	Fase	Descripción de la Actividad	Fecha de inicio	Fecha fin
1	Elaboración de casos de uso	Elaboración de casos de uso	3/01/2023	31/01/2023
2		Aceptación de casos de uso	1/02/2023	18/02/2023
3		Elaboración, presentación y aprobación del procedimiento de la Evaluación de Desempeño 360°	3/01/2023	31/03/2023
4		Solicitud de información a los enlaces de distintas dependencias para alimentar la herramienta en el ambito de conocimiento y habilidades por puesto de trabajo	1/04/2023	31/05/2023
5	Desarrollo de software	Desarrollo de Software en PROSIS	21/02/2023	17/06/2023
6	Primera etapa de pruebas	Pruebas AQ aseguramiento de calidad	18/07/2023	5/08/2023
7		Prueba piloto en Gerencia de Recursos Humanos	8/08/2023	31/08/2023
8	Primera etapa de ajustes de desarrollo	Ajustes de desarrollo	1/09/2023	16/09/2023
9	Segunda Etapa de pruebas	Pruebas de aseguramiento de calidad	19/09/2023	30/09/2023
10		Pruebas Normativas	3/10/2023	4/11/2023
11	Etapa final de ajustes	Ajustes de desarrollo y pruebas	7/11/2023	11/11/2023
12	Solicitud	Solicitud de puesta en producción	14/11/2023	18/11/2023
13	Etapa de Implementación	Implementación en producción	20/11/2023	30/11/2023
14	Sensibilización	Sensibilización de la Evaluación de Desempeño 360° al personal de la institución	1/09/2023	30/12/2023

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2023.

### ETAPA 3 – ACOMPAÑAMIENTO

El personal del Departamento de Desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos visita a los órganos y dependencias para que conozcan el nuevo modelo de la Evaluación del Desempeño 360°. Así mismo, da a conocer a través de los medios oficiales los canales de apoyo para consultas técnicas durante el período de la evaluación.

#### **4. Campaña de Sensibilización:**

La campaña de sensibilización debe realizarse durante meses previos a la evaluación y tiene como principales objetivos:

- Dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño en el formato de 360°
- Aspectos importantes de la metodología que se aplicará en la evaluación de los funcionarios y empleados de la institución.

La campaña de sensibilización consistirá en capsulas informativas a través del blog y del correo electrónico donde se informará:

- En que consiste la evaluación del desempeño
- Período de la primera y segunda fase de evaluación
- Recordatorio del período en que estará abierto el sistema para evaluación del desempeño.
- Fecha de finalización del periodo de evaluación.

#### **1.5. Actualización de datos**

Para que el sistema pueda reconocer al evaluador y al evaluado, es importante que todos los empleados y funcionarios ingresen al sistema, y en el módulo de currícula electrónica, actualicen los datos laborales tomando en consideración que el jefe que lo evaluará es quien tenga como mínimo cuatro (4) meses de supervisión directa de su trabajo.

Durante el mes previo a la evaluación y como parte de la campaña de sensibilización, se enviarán capsulas informativas para recordar al personal de la importancia que ratifiquen los datos laborales.

### **ETAPA 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se habilita la Evaluación del Desempeño en el sistema y se da apoyo para consultas técnicas durante el período de la evaluación.

#### **Concepto de Evaluación del Desempeño:**

La evaluación del desempeño 360° es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Esta

evaluación permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional, el rendimiento y el logro de resultados de los funcionarios y empleados alineados con los objetivos Institucionales.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño 360°**

- Evaluar el desempeño de los empleados de la Institución y prepararlos para ser eficiente en sus puestos de trabajo.
- Medir periódicamente los aportes y resultados de los distintos niveles jerárquicos de la Institución.
- Fomentar una cultura de gestión orientada a competencias y resultados.
- Generar los insumos necesarios para el cumplimiento de requisitos del plan de carrera administrativa Institucional.

### **Alcance:**

La evaluación del Desempeño es de aplicación para todo el personal de la institución contratados en los siguientes renglones divididos en empleados y funcionarios

- Renglón 011
- Renglón 022
- Renglón 031

El período de evaluación se hará de forma semestral. Se dará a conocer a través del Blog Institucional los números de extensiones donde los funcionarios y empleados podrán comunicarse para consultas y orientación sobre la evaluación. Es importante para el período de evaluación que las jefaturas se tomen el tiempo necesario para poder evaluar al personal a su cargo.

### **5. Normas Generales:**

1. El proceso de Evaluación del Desempeño 360° debe ser aprobada por la máxima autoridad de la institución.
2. La Gerencia de Recursos Humanos debe coordinar el proceso integral de Evaluación del Desempeño de la institución, además de establecer y administrar los factores de evaluación.
3. El proceso de Evaluación del Desempeño se realizará dos veces durante el año, comprendiendo los meses de enero – junio y julio - diciembre.

4. Para realizar el proceso de evaluación, deben haber ejercido al menos cuatro (4) meses continuos de supervisión sobre los empleados a evaluar, caso contrario, este último deberá comunicarse con su jefe anterior para que solicite el cambio respectivo a la Gerencia de Recursos Humanos y sea esta la persona que realice su proceso de evaluación.
5. En el proceso de Evaluación del Desempeño deben participar todos los funcionarios y empleados de la institución que tengan al menos cuatro (4) meses cumplidos de laborar en la Institución, previo a la fecha de inicio de la realización de cada fase de evaluación.
6. Después de la fecha de cierre del proceso de Evaluación del Desempeño 360°, y que se haya entregado el Reporte de Resultados a la Gerencia de Recursos Humanos; no debe realizarse ninguna modificación o ajuste en la información registrada en el sistema de evaluación, salvo que existieran casos especiales que se deban a algún error de fórmula o aplicación de algoritmo utilizado para la generación del reporte mencionado.

## **6. Normas específicas:**

1. Se consideran evaluadores a los empleados o funcionarios que derivado del puesto que ocupan, tienen asignada la responsabilidad de supervisar personal ya sea nominalmente o por interinato.
2. La única fuente de información es el Sistema de Evaluación, por lo que la calificación mostrada depende directamente de la información que sea ingresada en el sistema oportunamente. Dicha actualización es responsabilidad de los evaluadores y debe ser supervisada por las máximas autoridades de los órganos o dependencias.
3. Se realizarán dos mediciones al año del periodo de enero a junio y julio a diciembre de las competencias ,cada una de ellas ponderadas con los pesos correspondientes y el promedio simple de las notas obtenidas, será tomado como la nota final de la evaluación anual.
4. Los evaluadores, denominados también “jefes inmediatos” para el contexto de evaluación del desempeño; son los responsables de planificar y realizar el respectivo seguimiento al personal a cargo, durante todo el año, efectuando la realimentación respectiva.

5. Para ser sujeto a la evaluación del desempeño, los funcionarios y empleados afectos deberán tener al menos 4 meses calendario desde el nombramiento previo al período de evaluación. De lo contrario, para su nota final únicamente se tomará en cuenta la nota obtenida en la primera o segunda evaluación de factores conductuales, como corresponda.
6. Si por alguna razón a un empleado le corresponde participar únicamente en una medición, esa única nota le será tomada como resultado final de la evaluación, la que deberá ser notificada por el interesado a la Gerencia de Recursos Humanos, para su aprobación dentro del período de evaluación.
7. Los casos no contemplados en las presentes normas, derivados de nuevos procesos en la gestión de recursos humanos, serán resueltos por la Gerencia de Recursos Humanos.

### **Aplicación de modelo**

Se aplicarán las siguientes etapas a seguir:

- ✓ Diseño de formato de evaluación del desempeño 360°
- ✓ Sensibilización
- ✓ Acompañamiento
- ✓ Informe de resultados
- ✓ Seguimiento

### **Factores a medir:**

#### **Conocimiento:**

- ✓ Experiencia técnica y profesional
- ✓ Planeación
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Desarrollo eficiente

#### **Habilidad:**

- ✓ Saber cómo hacer algo y resolver los problemas
- ✓ Guía y motiva
- ✓ Confiable

#### **Factores Conductuales (Actitud)**

- ✓ Comunicación eficaz
- ✓ Presentación de ideas
- ✓ Saber escuchar

### Tipos de evaluación que serán realizadas:

- ✓ Evaluación de jefe a subalterno
- ✓ Evaluación de subalterno a jefe
- ✓ Evaluación de pares
- ✓ Autoevaluación.

### Ponderación según calidad del evaluador para Funcionarios

- ✓ Evaluación de jefe a subalterno – 60%
- ✓ Evaluación de subalterno a jefe – 20%
- ✓ Evaluación de pares – 10%
- ✓ Autoevaluación – 10%
- ✓ **Total – 100%**

### Ponderación según calidad del evaluador para Empleados

- ✓ Evaluación de jefe a subalterno – 60%
- ✓ Evaluación de pares – 20%
- ✓ Evaluación de un nivel inferior – 10%
- ✓ Autoevaluación – 10%
- ✓ **Total – 100%**

### Ponderación de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tendrá un valor absoluto de 100 puntos, los cuales serán distribuidos de la siguiente forma:

Habilidades	Conocimientos	Factores conductuales (Actitud)	Porcentaje
20	60	20	<b>100</b>

Cuando la persona haya realizado las dos evaluaciones respectivas en el año, las notas serán promediadas para obtener la nota final del año.

Ejemplo:

FASE	Nota (100 puntos)
Primera Evaluación	98
Segunda Evaluación	80
<b>Total</b>	<b>178</b>

$$ED = 98 + 80 = 178 / 2 = \mathbf{89} \rightarrow 100 \text{ Puntos}$$

Actualmente, la Gerencia de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio cuenta con una herramienta llamada PROSIS, que permite realizar asignaciones de evaluador, reiniciar evaluaciones y verificar el estado de estas. Por lo anterior y evitar costos de adquisición de nuevo sistema para evaluar, se propone realizar casos de uso necesarios para el mantenimiento, actualización e implementación del nuevo modelo de evaluación.

**Categoría ocupacional de los puestos de la institución y diferencia entre funcionario y empleado:**

<b>CATEGORÍA</b>	
INTENDENTE / GERENTE GENERAL	F U N C I O N A R I O S
GERENTE SUSTANTIVO	
GERENTE EJECUCIÓN / GESTIÓN	
SUBGERENTE SUSTANTIVO	
SUBGERENTE EJECUCIÓN / GESTIÓN	
JEFES DE DEPARTAMENTO SUSTANTIVO	
JEFES DE DIVISIÓN	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN	
ADMINISTRADOR DE ADUANAS	
JEFES DE UNIDAD SUSTANTIVA	
JEFES DE SECCIÓN	
JEFES DE UNIDAD DE GESTIÓN	
PROFESIONALES C/SUPERVISIÓN DE SUSTANTIVOS	
PROFESIONALES C/SUPERVISIÓN DE EJECUCIÓN	
PROFESIONALES C/SUPERVISIÓN DE GESTIÓN	
<b>CATEGORÍA</b>	
PROFESIONALES SUSTANTIVOS	
PROFESIONALES DE EJECUCIÓN / GESTIÓN	
TÉCNICOS PROFESIONALES (ADUANAS)	
TÉCNICOS PROFESIONALES	
TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	
TÉCNICOS GENÉRICOS	
OPERATIVOS CALIFICADOS	
OPERATIVOS NO CALIFICADOS	

**Nota:** Elaboración propia, septiembre 2022

La evaluación 360° para que sea viable en la institución debido a la situación actual, se debe realizar con los siguientes evaluadores:

### EVALUACIÓN 360° CALIDAD DE FUNCIONARIO CON SUBALTERNO A CARGO



**Nota:** Elaboracion propia, septiembre 2022

### EVALUACIÓN 360° CALIDAD DE EMPLEADO SIN SUBALTERNO A CARGO



**Nota:** Elaboracion propia, septiembre 2022

## **ETAPA 5 - GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Se integran los resultados de la evaluación, determinando las brechas de los conocimientos, habilidades y actitudes, detectadas en cada una de las dependencias de la Institución.

Para el seguimiento correspondiente se evalúa el proceso de la gestión del desempeño para realizar los ajustes necesarios para su continuidad, eficacia y eficiencia en la aplicación de la evaluación, con el principal objetivo de tecnificar y especializar al personal involucrado en los procesos Institucionales.

### **Informe de Resultados**

Para que haya un compromiso a nivel Institucional, se generarán reportes para que por medio del análisis que corresponda se dé a conocer a las máximas autoridades los resultados de la evaluación del desempeño, y que permita de forma efectiva la toma de decisiones para la buena administración del personal de cada una de las dependencias.

Se presentará un informe donde se detallará por medio de una matriz, cuáles son las brechas en los factores cognitivos, habilidades y factores conductuales detectados en la primera fase de evaluación, para implementar un Plan Individual de Desarrollo, para los funcionarios y empleados de la Institución.

### **Acompañamiento:**

Se sugiere que el personal del Departamento de Desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos, visite a las dependencias de la institución para que conozcan el nuevo modelo de la Evaluación del Desempeño 360°. Así mismo, dar a conocer a través de medios oficiales o canales de apoyo para consultas técnicas durante el período de la evaluación.

### **Informe de Resultados**

Para que haya un compromiso a nivel Institucional, se generarán reportes para que por medio del análisis que corresponda se dé a conocer a las máximas autoridades los resultados de la evaluación del desempeño, y que permita de forma efectiva, la toma de decisiones para la buena administración del personal de cada una de las dependencias.

**Seguimiento**

El seguimiento de la evaluación del desempeño se realizará bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, quien tendrá a su cargo la coordinación de la ejecución de reducción de brechas detectadas durante la primera fase de evaluación.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá presentar los resultados obtenidos del plan de desarrollo individual, de manera que permita en la segunda fase reflejarse la reducción de brechas detectadas.

**ANEXO 2**

Formato de evaluación del desempeño 360° para caso de uso e implementar en sistema PROSIS para la institución dedicada a la recaudación de impuestos, año 2022.

Gerencia de Recursos Humanos

Formulario EDES360°-001

**Formato evaluación del desempeño 360 grados**

Con el objetivo de desarrollar las competencias laborales y cumplir con los objetivos organizacionales, se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada colaborador, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo personal y organizacional, cabe mencionar que usted es un pilar importante para nuestra institución.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesara en un solo informe. La Información proporcionada será completamente anónima y recuerde que todas sus valoraciones soy muy importantes.

1. Nombre del evaluado \_\_\_\_\_
2. Dependencia a la que pertenece \_\_\_\_\_
3. Fecha \_\_\_\_\_
4. Seleccione sobre el cuadro, su relación con el evaluado

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Autoevaluación                             | <input type="checkbox"/> |
| El evaluado es mi jefe                     | <input type="checkbox"/> |
| El evaluado es mi colega o igual           | <input type="checkbox"/> |
| El evaluado es mi subalterno o colaborador | <input type="checkbox"/> |

5. La ponderación se realizará de la siguiente manera:

Calificación	Descripción	
1	Deficiente	No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones
2	Regular	El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado
3	Bueno	Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado
4	Muy bueno	Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad

Por favor, seleccione el número que usted considera que se apega más al desarrollo de la actividad.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	PUNTAJE
	1	2	3	4	
<b>HABILIDADES</b>					
<b>Solución de problemas</b> Toma en cuenta toda la información para buscar alternativas de solución y toma acciones rápidamente.					
<b>Guía y motiva</b> Guía, dirige y motiva a cada uno para alcanzar los objetivos y metas.					
<b>Confiable</b> Es una persona leal, honesta, es accesible y mantiene una					

actitud de apertura de cambios y críticas.					
<b>CONOCIMIENTOS</b>					
<b>Tiene experiencia técnica y profesional</b> Demuestra capacidad al realizar su trabajo, propone mejoras en los procesos o introduce nuevos métodos.					
<b>Planeación</b> Demuestra metas a corto y largo plazo, anticipa obstáculos y realiza estrategias para evitarlos.					
<b>Organiza el trabajo</b> Utiliza de la mejor manera el tiempo, realiza las actividades de acuerdo con su prioridad.					
<b>Actualiza sus conocimientos</b> Trata de superarse en su propia especialidad, actualiza sus conocimientos con información reciente para poder brindar consejos técnicos a otros dentro de la organización.					
<b>Se desarrolla eficientemente</b> Actúa de forma eficiente, realiza su trabajo bien desde la primera vez.					

<b>FACTORES CONDUCTUALES (ACTITUD)</b>					
<b>Presenta nuevas ideas</b> Utiliza un vocabulario sencillo y palabras que todos puedan entender.					
<b>Sabe escuchar</b> Hace contacto visual y escucha atentamente cuando otros hablan, sin interrumpir.					
<b>Firma del evaluador</b>	<b>Comentarios</b>				

## ANEXO 3



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



No. \_\_\_\_\_

<b>CENSO</b>	<b>DISEÑO DE PLAN DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA</b>
--------------	---

**Personal de Recursos Humanos (Profesionales de Recursos Humanos, Supervisores de Recursos Humanos)**

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje la importancia de crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño para reducir en gran medida las subjetividades y otorgar mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

**Instrucciones:** a continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales se agradece pueda responder subrayando la respuesta que considere:

1. Genero
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  
2. Rango de Edad:
  - a. 18 a 25
  - b. 26 a 30
  - c. 31 a 35
  - d. 36 a 40
  - e. 41 a 45
  - f. 46 o mas



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



3. Actualmente posee el puesto de:
  - a. Profesional de Recursos Humanos
  - b. Supervisor de Recursos Humanos
  
4. ¿El puesto que desempeña se ubica en?
  - a. Departamento de Nóminas
  - b. Departamento de Bienestar
  - c. Departamento de Selección
  - d. Departamento de Desarrollo
  - e. Departamento de Personal
  - f. Departamento de Puestos
  
5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Departamento?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 2 años
  - c. De 3 a 4 años
  - d. De 5 a 6 años
  - e. De 7 a 8 años
  - f. De 9 a 10 años
  - g. Mas de 10 años
  
6. ¿La plaza que desempeña actualmente en el Departamento es?
  - a. Personal permanente
  - b. Personal Temporal
  - c. Personal por Jornada y a Destajo
  
7. Su profesión u estudios universitarios son
  - a. Contador Público y Auditor
  - b. Administración de Empresas
  - c. Abogacía y Notariado
  - d. Ingeniería
  - e. Psicología
  - f. Otro (Especifique)\_\_\_\_\_



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



8. Del listado que se muestra a continuación elija las funciones mas importantes de Recursos Humanos
  - a. Definir y organizar la plantilla y establecer políticas salariales
  - b. Analizar los cometidos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo
  - c. Coordinar y establecer protocolos de actuación y comunicación
  - d. Reclutar, seleccionar e integrar a las personas idóneas para cada puesto.
  - e. registrar y mantener la información relativa al personal.
  - f. facilitar toda la información concerniente al personal.
  - g. tramitar permisos, bajas, licencias, certificados y solicitudes del personal.
  - h. diseñar e implementar programas de formación y desarrollo personal.
  - i. asesorar y velar por el cumplimiento de los derechos del personal.
  - j. habilitar las políticas y protocolos de promoción, motivación y conducción.
  
9. ¿Conoce la visión y misión de la Institución?
  - a. Si
  - b. No
  
10. ¿Conoce los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos?
  - a. Si
  - b. No
  
11. Conoce el objetivo de Realizar Evaluación de Desempeño en la institución
  - a. Si
  - b. No
  
12. ¿Cuentan con políticas de evaluación del desempeño en la institución?
  - a. Si
  - b. No



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



13. ¿Qué subsistema de Recursos Humanos considera que debe llevar el proceso de ED?
- Nóminas
  - Personal
  - Puestos
  - Selección
  - Bienestar
  - Desarrollo
14. ¿Respecto a la evaluación del desempeño, mencione que tipo de evaluación se lleva a cabo en la institución?
- Por puntos
  - Evaluación por pares
  - 90°
  - 180°
  - 360°
  - Por competencias
15. ¿Considera importante la Evaluación del Desempeño en la Institución?
- De acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - En Desacuerdo
16. ¿Considera que la evaluación del desempeño de la institución es?
- Objetiva                      Por que \_\_\_\_\_
  - Subjetiva                      Por que \_\_\_\_\_



17. Del listado que se muestra a continuación, identifique cual es el proceso correcto de una evaluación del desempeño, ordenándolos de 1 a 5.
- Examinar el trabajo realizado
  - Evaluar el desempeño
  - Identificar las metas específicas de ED
  - Establecer criterios de desempeño
  - Discutir la evaluación con el empleado
18. Cuentan con un procedimiento interno sobre la Evaluación del Desempeño
- Si
  - No
19. ¿Qué aspectos considera que se deben medir en una Evaluación del Desempeño?
- Conocimientos Generales
  - Conocimientos específicos del puesto
  - Habilidades requeridas
  - Actitudes
20. ¿hace cuanto fue la última vez que realizaron evaluación del desempeño y por qué?
- Hace 1 año
  - Hace 2 años
  - Hace 3 años
  - Hace 4 años o mas
- Justifique\_\_\_\_\_
21. ¿Cada cuanto realizaban Evaluación del Desempeño?
- Una vez al año
  - Dos veces al año
  - Tres o más veces al año



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



22. Indique cual es el porcentaje de empleados a quienes se les presentaba resultados, por medio de una entrevista de evaluación del desempeño

- a. \_\_\_\_\_%
- b. No aplica \_\_\_\_\_

23. ¿De los siguientes modelos de ED cuales conoce?

- a. Autoevaluación
- b. Evaluación 180°
- c. Evaluación 360°
- d. Assessment Center
- e. Evaluación basada en objetivos
- f. Evaluación basada en competencias
- g. Evaluación basada en incidentes críticos

24. ¿De los anteriores cuales adaptaría a la institución?

25. ¿Cómo considera que se puede minimizar la subjetividad en la ED?

26. ¿Considera importante diseñar un plan de mejora de ED en la institución?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

## ANEXO 4



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



No. \_\_\_\_\_

<b>ENTREVISTA</b>	<b>DISEÑO DE PLAN DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DEDICADA A LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS UBICADA EN ZONA 9 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA</b>
-------------------	---

**Personal de Recursos Humanos (Gerente de Recursos Humanos, jefes de Departamento y Unidad)**

El objetivo de esta entrevista es obtener información que refleje la importancia de crear un diseño de un plan de mejora de evaluación del desempeño para reducir en gran medida las subjetividades y otorgar mayor confiabilidad y validez al proceso de evaluación

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

Género:

- Masculino  
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25       26 a 30  
 31 a 35       36 a 40  
 41 a 45       46 o mas

Nivel educativo:

- Diversificado  
 Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 2       2 a 4  
 4 a 5       5 a 6  
 6 a 8       8 a 10  
 >10 años

Puesto de trabajo

- Gerente de Recursos Humanos  
 Jefe de Departamento de Recursos Humanos  
 Jefe de Unidad de Recursos Humanos



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



**Instrucciones:** A continuación, se plantea una serie de preguntas abiertas las cuales puede responder ampliamente.

1 ¿Sabe usted a cabalidad lo que es la Evaluación del Desempeño?

---

---

---

2 ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

---

---

---

3 ¿Cuentan con procedimiento o normativa para realizar ED?

---

---

---

4 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para la Institución?

---

---

---



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



**5 ¿Ha realizado la evaluación de desempeño al equipo de trabajo?**

---

---

---

**6 ¿Cuándo realizó la última evaluación de desempeño que realizó a su equipo?**

---

---

---

**7 ¿Qué modelo de Evaluación del Desempeño ha aplicado a su equipo de trabajo?**

---

---

---

**8 ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la realización de la evaluación de desempeño?**

---

---

---

**9 ¿Cuáles eran sus expectativas al realizar la evaluación de desempeño?**

---

---

---



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



**10** ¿Considera que se cumplieron los objetivos de la última evaluación de desempeño?

---

---

---

**11** ¿Considera que por medio de la evaluación del desempeño se obtiene información importante sobre las competencias de su equipo?

---

---

---

**12** ¿Considera que la evaluación de desempeño le puede ayudar a tomar decisiones referentes a determinación de compensaciones?

---

---

---

**13** ¿La última evaluación de desempeño, se utilizó como base para determinar los incrementos salariales o beneficios económicos? O especifique el motivo

---

---

---

**14** ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de la última evaluación de desempeño?

---

---

---



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



**15** ¿Cuáles fueron los beneficios para su equipo de trabajo al realizar la evaluación de desempeño?

---

---

---

**16** ¿Cuáles fueron los beneficios para la institución al realizar la evaluación de desempeño?

---

---

---

**17** ¿Se le brindó retroalimentación al equipo de trabajo con base a la evaluación de desempeño realizada? ¿De qué manera se realizó?

---

---

---

**18** ¿Considera que la retroalimentación de la evaluación de desempeño debe ser de manera individual o grupal?

---

---

---

**19** ¿Considera que durante el proceso de evaluación de desempeño la comunicación fue asertiva?  
¿Por qué?

---

---

---



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



**20 ¿Se realizó un plan de acción para reforzar las áreas de bajo desempeño**

---

---

---

**21 ¿Se realizó algún plan de reconocimiento para resaltar las áreas con alto desempeño?**

---

---

---

**22 ¿Ha observado mejoras en el desempeño de los colaboradores, después de realizar el plan de acción de mejora?**

---

---

---

**23 ¿Existen metas claras y definidas para evaluar el desempeño de los colaboradores en el año 2022?**

---

---

---



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



**24** ¿Los colaboradores tienen claridad de las metas que deben alcanzar para el año 2022 en su puesto de trabajo y las competencias que deben desarrollar?

---



---



---

**25** ¿Recomendaría a otra institución realizar la evaluación de desempeño?  
 ¿Por qué?

---



---



---

**26** ¿Considera que la ED de la institución es objetiva o subjetiva, puede justificar su respuesta?

---



---



---

**27** ¿Considera crear un diseño de un plan de mejora de ED en la institución?

---



---



---

**28** ¿Qué modelo de ED considera que debe aplicarse a la institución?

---



---



---

**29** ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos para medir el desempeño?

---



---



---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Dirección de equipos Humanos .....	10
Gráfica 2 Proceso de evaluación de desempeño .....	29
Gráfica 3 Género de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	45
Gráfica 4 Rango de edad de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	46
Gráfica 5 Puesto de colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos.....	47
Gráfica 6 Departamento donde se encuentran los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	47
Gráfica 7 Antigüedad en la institución de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	48
Gráfica 8 Tipo de plaza de lo colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos	49
Gráfica 9 Profesión o estudios de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	49
Gráfica 10 Funciones de Recursos Humanos más importantes de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	50
Gráfica 11 Conocimiento de la visión y misión para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	50
Gráfica 12 Conocimiento de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos para los colaboradores .....	51
Gráfica 13 Conocimiento del objetivo de realizar Evaluación del Desempeño en la institución para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos.....	52
Gráfica 14 La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con políticas de evaluación del desempeño.....	52
Gráfica 15 Qué Departamento de Recursos Humanos considera que debe llevar el proceso de evaluación del desempeño .....	53
Gráfica 16 Modelo de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la Institución .....	53
Gráfica 17 Importancia de la evaluación del desempeño en la institución para los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	54
Gráfica 18 Considera que la evaluación del desempeño de la institución es objetiva o subjetiva .....	55
Gráfica 19 Cuales del siguiente listado cree usted que son los pasos correctos para una evaluación del desempeño elija los que considere importantes .....	55

Gráfica 20 Cuentan con un procedimiento interno sobre la Evaluación del desempeño .....	56
Gráfica 21 Qué aspectos considera que se deben medir en una Evaluación del Desempeño .....	57
Gráfica 22 Cuándo fue la última vez que realizaron evaluación del desempeño.....	57
Gráfica 23 Cada cuanto realizaban Evaluación del Desempeño.....	58
Gráfica 24Cuál es el porcentaje de colaboradores a quienes se les presentaba resultados, por medio de entrevista de ED.....	58
Gráfica 25 De los siguientes modelos de ED cuales conoce.....	59
Gráfica 26 Género de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos ....	65
Gráfica 27 Rango de edad de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos .....	66
Gráfica 28 ¿Su profesión u estudios universitarios es?.....	66
Gráfica 29 Antigüedad laboral empresa actual: (años).....	67
Gráfica 30 ¿Cuál es su puesto de trabajo? .....	67
Gráfica 31 ¿Cuentan con procedimiento o normativa para realizar ED?.....	69
Gráfica 32 ¿Considera que la ED es un proceso positivo para la Institución, por qué? .....	69
Gráfica 33 ¿Ha realizado la evaluación de desempeño al equipo de trabajo? .....	70
Gráfica 34 ¿Cuándo realizó la última evaluación de desempeño a su equipo? .....	71
Gráfica 35 ¿Considera que la retroalimentación de la evaluación de desempeño debe ser? .....	78

#### INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución de la Administración de los Recursos Humanos .....	12
Tabla 2 Los beneficios obtenidos por los diferentes integrantes del proceso de evaluación. ....	23
Tabla 3 Distribución de la Población .....	42
Tabla 4 Cronograma de actividades de la Investigación .....	43
Tabla 5 Recursos Humanos .....	44
Tabla 6 Recursos físicos y financieros .....	44

Tabla 7 De los modelos consultados en la gráfica 25 cuáles adaptaría a la institución y por qué.....	59
Tabla 8 ¿Cómo considera que se puede minimizar la subjetividad en la ED? .....	60
Tabla 9 ¿Considera importante diseñar un plan de mejora de ED en la institución, por qué? .....	62
Tabla 10 ¿Sabe usted a cabalidad lo que es la Evaluación del Desempeño? .....	68
Tabla 11 ¿Cuál el objetivo de realizar una evaluación al desempeño? .....	68
Tabla 12 ¿Qué modelo de Evaluación del Desempeño ha aplicado a su equipo de trabajo?.....	71
Tabla 13 ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la realización de la evaluación de desempeño?.....	71
Tabla 14 ¿Cuáles eran sus expectativas al realizar la evaluación de desempeño? .	72
Tabla 15 ¿Considera que se cumplieron los objetivos de la última evaluación de desempeño, por qué?.....	73
Tabla 16 ¿Considera que por medio de la evaluación del desempeño se obtiene información importante sobre las competencias de su equipo, por qué? .....	73
Tabla 17 ¿Considera que la evaluación de desempeño le puede ayudar a tomar decisiones referentes a determinación de compensaciones, por qué? .....	74
Tabla 18 ¿La última evaluación de desempeño, se utilizó como base para determinar los incrementos salariales o beneficios económicos? O especifique el motivo .....	74
Tabla 19 ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de la última evaluación de desempeño?.....	75
Tabla 20 ¿Cuáles fueron los beneficios para su equipo de trabajo al realizar la evaluación de desempeño?.....	76
Tabla 21 ¿Cuáles fueron los beneficios para la institución al realizar la evaluación de desempeño?.....	76
Tabla 22 ¿Se le brindó retroalimentación al equipo de trabajo con base a la evaluación de desempeño realizada? ¿De qué manera se realizó? .....	77
Tabla 23 ¿Considera que durante el proceso de evaluación de desempeño la comunicación fue asertiva? ¿Por qué? .....	78
Tabla 24 ¿Se realizó un plan de acción para reforzar las áreas de bajo desempeño .....	79
Tabla 25 ¿Se realizó algún plan de reconocimiento para resaltar las áreas con alto desempeño?.....	79

Tabla 26 ¿Ha observado mejoras en el desempeño de los colaboradores, después de realizar el plan de acción de mejora? .....	80
Tabla 27 ¿Existen metas claras y definidas para evaluar el desempeño de los colaboradores en el año 2022? .....	80
Tabla 28 ¿Los colaboradores tienen claridad de las metas que deben alcanzar para el año 2022 en su puesto de trabajo y las competencias que deben desarrollar? .....	81
Tabla 29 ¿Recomendaría a otra institución realizar la evaluación de desempeño? ¿Por qué? .....	81
Tabla 30 ¿Considera que la ED de la institución es objetiva o subjetiva, puede justificar su respuesta? .....	82
Tabla 31 ¿Considera crear un diseño de un plan de mejora de ED en la institución? ¿Por qué? .....	82
Tabla 32 ¿Qué modelo de ED considera que debe aplicarse a la institución? .....	83
Tabla 33 ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos para medir el desempeño? .....	83