

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



**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES Y
FINANCIEROS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LICENCIADA

JOSELIN SUCELY HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022.

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



**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES Y
FINANCIEROS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARILLO REYES

AUTORA: LICENCIADA JOSELIN SUCELY HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ.

GUATEMALA, OCTUBRE 2022.

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSc. Hayde Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A. E Olga Daniel Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. Claudia Arriola
Evaluador: Msc. Mildred Guillen

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **JOSELIN SUCELY HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**, con número de carné:
201316354.

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: _____

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por permitirme culminar esta meta, por darme sabiduría y entendimiento, por su amor, su bondad y gracia que me acompaña, toda la gloria sea para Él.

A MIS PADRES:

Por su esfuerzo y por guiarme por el buen camino.

A MI ABUELA:

Por ser el pilar de mi camino, por su amor incondicional, por atenderme y siempre cuidarme.

A MIS HERMANOS:

Sheyla, Eliseo y David quienes son mi motivación y el motor más grande para seguir adelante, porque quiero ser para ustedes un ejemplo de superación y de lucha.

A MI NOVIO:

Por siempre tenerme paciencia, por su amor y cariño, gracias por siempre estar acompañándome en el proceso y darme ánimos.

A MI FAMILIA Y AMIGOS:

Familia gracias por el cariño y los buenos deseos hacia mí. Especialmente a mis amigos Patty y André gracias por todo el apoyo.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:

Por formarme como profesional. Y por brindarme sus enseñanzas por medio de los maestros guías y mentores.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Mi alma mater por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de superarme.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudio	1
1.2 Antecedentes del sector	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Definición de la evaluación del desempeño.....	10
2.1.1 Propósito de la evaluación de desempeño	12
2.1.2 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	13
2.1.3 Ventajas de la evaluación de desempeño	14
2.1.4 Desventajas de la evaluación de desempeño.....	15
2.2 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	16
2.2.1 Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	16
2.2.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	23
2.2.3 Herramientas organizacionales para empresas de prestación de servicios contables y financieros	27
2.2.4 Relación entre la evaluación de desempeño y las herramientas organizacionales en las empresas de prestación de servicios contables y financieros.....	32

3.	METODOLOGÍA	35
3.1	Definición del problema	35
3.1.1	Delimitación del problema.....	36
3.1.2	Unidad de análisis	36
3.1.3	Período a investigar	36
3.1.4	Ámbito geográfico	36
3.2	Objetivos.....	36
3.2.1	Objetivo general.....	36
3.2.2	Objetivos específicos	37
3.3	Método de investigación	37
3.3.1	Indagadora.....	37
3.3.2	Demostrativa.....	37
3.3.3	Expositiva	38
3.4	Alcance	38
3.5	Técnicas de recopilación de información	38
3.5.1	Cuestionario estructurado.....	38
3.5.2	Guía de entrevista	38
3.6	Población y muestra	39
3.6.1	Población.....	39

3.7	Estadística	39
3.7.1	Recolección de datos.....	39
3.7.2	Interpretación de resultados	39
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1	Información obtenida del censo al personal administrativo.....	40
4.2	Información obtenida al personal administrativo.....	51
4.3	Información obtenida de entrevista al Jefe de Recursos Humanos	58
	CONCLUSIONES.....	71
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	80
	ÍNDICE DE TABLAS	117
	ÍNDICE DE FIGURAS	118

RESUMEN

Con el pasar de los años se han actualizado los modelos de la evaluación de desempeño, en la actualidad existen diferentes herramientas que ayudan a las organizaciones a medir no sólo el desempeño, sino también ha servido para la toma de decisiones, realizar promociones, remuneración, entrenamiento, despidos y retroalimentación oportuna. Con el avance de la tecnología, la diversidad y automatización de procesos, las empresas se ven obligadas a buscar nuevas oportunidades y creación de conocimientos para seguir permaneciendo competitivas en el mercado laboral.

Es por ello que el presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo principal, realizar una propuesta de evaluación de desempeño. La problemática actual que tiene la entidad objeto de estudio es que las evaluaciones de desempeño no están siendo tomadas de manera seria y al realizarlas no se hacen las correcciones correspondientes que ayuden al cumplimiento de las metas de la entidad. Además, la frecuencia al llevar las evaluaciones es aplicada incorrectamente y por lo tanto existe inconformidad en los colaboradores de la entidad.

La investigación fue realizada a través del método científico, la primera fase se inició con la recolección de la información bibliográfica, en la segunda se procesó y analizó la información recopilada para cumplir con los objetivos de la investigación, y por último, en la tercera fase se realizó la discusión de los resultados, en esta última, se logró identificar que no se está llevando de la mejor manera el proceso de las evaluaciones de desempeño, no se respetan los tiempos para realizar la misma y los encargados no toman la importancia adecuada que requiere la evaluación. Además, de identificar que hay una insatisfacción en los colaboradores pues al realizar la evaluación no existen cambios o efectos que contribuyan a la productividad y desempeño.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano cumple un rol importante en las organizaciones, por ello es crucial que posean las actitudes y aptitudes para el desempeño de las actividades que demande el puesto de trabajo. Además, contar con personal competente permite que la entidad alcance el logro de sus objetivos y obtenga el éxito en el mercado laboral; sin embargo, para lograr la consecución de resultados esperados es necesario que las empresas cuenten con instrumentos que permitan evaluar el desempeño del colaborador en virtud de brindar una retroalimentación que impacte de manera positiva en el rendimiento laboral, e incremente la productividad y sobre todo velar por el bienestar integral de los mismos.

A consecuencia de lo anterior, se desarrolló el presente trabajo profesional que tiene como finalidad realizar una propuesta de evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la prestación de servicios contables y financieros, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. El cual permitirá conocer la manera de evaluar el rendimiento laboral y garantizar que la evaluación de desempeño sea aplicada correctamente.

A partir de ello se pretendió alcanzar el siguiente objetivo general: analizar el proceso de evaluación de desempeño para el personal de la entidad de prestación de servicios contables y financieros; y los siguientes objetivos específicos: conocer los modelos de evaluación de desempeño que se utilizan en la entidad de prestación de servicios contables y financieros.; determinar quiénes son los responsables y la frecuencia de la realización de la evaluación de desempeño en la entidad de prestación de servicios contables y financieros; y por último, proponer un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la entidad de prestación de servicios contables y financieros.

La estructura del trabajo profesional fue constituida por cuatro capítulos en el cual como primer punto aborda el marco conceptual, en el que se plasman los antecedentes que establecen una descripción del tema objeto de trabajo, la

justificación en donde se explican las razones, se demuestra las necesidades y la importancia que tiene el trabajo realizado. El objetivo general y los objetivos específicos que se pretende alcanzar en la investigación, la definición del problema en donde se establece una pregunta orientadora, se delimita el problema de la investigación que conlleve una unidad de análisis, período histórico y el ámbito geográfico que alcanzará la investigación.

Asimismo, se incluye un marco teórico que expone las diferentes teorías y conceptos científicos que ayudan a fundamentar la investigación, contiene el marco metodológico que aborda los métodos, técnicas e instrumentos que guían a la investigación; se establecen los siguientes; la entrevista estructurada y cuestionarios.

Por último, en el capítulo cuatro, contiene la presentación, interpretación, análisis de los resultados encontrados por medio de las técnicas e instrumento utilizados.

A partir de los resultados encontrados se realizan las conclusiones respectivas y las recomendaciones, agregando la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación. Además, se incluyen la propuesta del proceso como solución a la problemática encontrada y los anexos correspondientes que sirvieron en el trabajo.

1. ANTECEDENTES

Para el desarrollo de los antecedentes teóricos fueron incluidos estudios significativos y relevantes referentes a tesis de postgrados de diferentes universidades y países relacionadas con el tema principal, con el fin de tener una guía de la información y los procedimientos que se llevaron a cabo en la investigación.

1.1 Antecedentes de estudio

(Vite, 2017, citando a Capuano, (2004) detalla que parte de la historia de la evaluación de desempeño se reconoce a Robert Owen quien estructuró un sistema para medir la operatividad de los trabajadores. Esta herramienta consistía en la aplicación de tomar anotaciones y reportes a los líderes que estaban al frente de cada trabajador, este sistema lo llamo "Silent monitor" que permitía dar una calificación basada en una escala de color, el cual era mencionada en su significado con cada colaborador. La medición del desempeño laboral se impulsó por la normalización con base sistemática de la operación y científica a finales del siglo XIX, con la Revolución Industrial, ante la necesidad de producir más y mejor. Roberto Owen también investigó el comportamiento humano el cual lo llevó a ser un personaje reconocido por sus aportes en diferentes áreas.

Según la tesis de Maestría de Salazar (2017) publicada por la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia, con el tema de investigación Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco de Crédito S.A. en la ciudad de Sucre, el objetivo de la fue, desarrollar un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito S.A. de la ciudad de Sucre y parte de sus conclusiones fue que el modelo de evaluación que utiliza el Banco de Crédito para el desempeño laboral del personal es el método de escala gráfica que es muy tradicional y fue diseñado hace más de 10 años la cual sigue utilizando en todo el proceso de evaluación pero es un método que no brinda

mucha información sobre el desempeño del personal ocasionando que exista insatisfacción en el personal.

Por lo cual se recomendó estructurar el modelo de evaluación del desempeño por competencias a través del diseño de un proceso formal que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la evaluación del desempeño por competencias un proceso continuo y eficaz que contribuya con el mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la organización en general.

Además, menciona que en la actualidad la mayor parte de trabajadores tanto administrativos, operativos, técnicos y de servicio encuentran descontento con el método de evaluación de desempeño que se realiza, sin embargo la entidad actual a pesar de conocer las desventajas sigue utilizándose, la evaluación de desempeño no es un proceso para señalar o juzgar la excelencia, el trabajo, las cualidades del trabajador, por el contrario; la evaluación de desempeño debe tener un enfoque que permita mejorar la calidad del servicio y la calidad del trabajo realizado, en pocas palabras debe ser una apreciación del progreso del colaborador.

Por otra parte, se considera que en todas las entidades existe una evaluación de desempeño de manera formal o informal, debido a que siempre existirá alguien que mide el desempeño a través del método de observación, se considera que, aunque no exista una herramienta como tal el colaborador siempre está expuesto al análisis y supervisión; por ende, a una evaluación de desempeño.

De acuerdo con la tesis de Maestría de Vite (2017), en su Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial, publicada por la Universidad de Guayaquil,

Ecuador y como objetivo general de la tesis es realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de LABORATORIOS H.G., C.A., a partir del año 2017, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial.

En una de las conclusiones menciona, que un adecuado sistema de evaluación de desempeño no solo favorece al crecimiento personal de cada trabajador, sino que fomenta el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, motivando mejorar los resultados personales y grupales, por lo cual recomendó que la empresa que haga uso de esta propuesta, pues en base al levantamiento de información es necesario que se comience a aplicar la evaluación de desempeño en el área comercial, para que en función a las experiencias obtenidas sea plasmado el mismo proceso en los otros departamentos de la organización.

Además, señala con la tesis expuesta que una adecuada gestión de talento humano y con la implementación de las herramientas modernas de la evaluación de desempeño puede dar como resultado mejoras continuas tanto para el colaborador como directamente en la organización, lograr mantener el compromiso con la calidad del servicio, además contar con un instrumento que permita lograr la eficiencia y efectividad, buscar y obtener de manera objetiva la calidad del trabajo por parte de cada colaborador, permitiendo mejorar la satisfacción externa e interna y responder de una manera atenta y sobre todo fomentando la excelencia.

La correcta aplicación de una evaluación de desempeño en la organización conlleva a que el personal se encuentre alineado a los objetivos que la misma persigue, medir el desempeño de una manera objetiva analizando los puntos de mejora y accionando sobre ellos, realizar mejoras correctivas por medio de las evaluaciones anteriores, motivando al personal a esforzarse más por cumplir las

metas y en caso de ser necesario diseñar planes de acción y capacitación para mejorar la satisfacción del colaborador.

Como bien afirma en la tesis de Maestría publicada por la Universidad de Carabobo, Venezuela, González, K (2018), detalla que la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la dirección de recursos humanos de la gobernación del Estado Yaracuy, que se hace necesario una aplicación de evaluación de desempeño como herramienta que permita identificar parámetros entre los comportamientos deseados y los existentes y que estos a su vez puedan ser moldeados llevándolos al mejor potencial, además que la motivación facilita a que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades y además que con esto puedan ser retribuidos con mejoras salariales y si fuese posible con más beneficios.

Se hace énfasis en que el departamento de recursos humanos es el encargado de canalizar, medir y gestionar que se lleven a cabo los procesos tomando en cuenta el resultado de un clima agradable promoviendo el desempeño adecuado del personal.

Por consiguiente, se cree que la evaluación de desempeño aparte de medir y realizar acciones correctivas, puede llegar a ser una herramienta para identificar los comportamientos actuales, tomarlos de base para actuar y llevar al personal a su máximo potencial, proporcionando los instrumentos necesarios para la mejora continua.

Al realizar un estudio más meticuloso sobre la evaluación de desempeño llevando a cabo la metodología 360° y realizando un estudio de cohortes, según Molina (2015), por medio de su tesis de Maestría de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, la evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes, asegura que se puede evidenciar la puntualidad en las personas con respecto a sus labores es

una característica que muestra el compromiso con las actividades, es decir que una autoevaluación es más elevada con respecto a una global, porque es una muestra de la medición de su compromiso a través de su propia percepción. Además, se considera necesario que al realizar este tipo de evaluación se analice a cada parte involucrada y afectada, lo cual hace que se conozcan las actividades que desarrolla el colaborador y se retroalimente en cuanto sus labores y que permitirá desarrollarlas de mejor manera, obteniendo relaciones laborales saludables y un ambiente de trabajo agradable.

Con base en los resultados obtenidos se puede determinar 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.

Como objetivo general identifiqué, 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, parte de una conclusión fue que se determinó que la investigación se desarrolló de acuerdo a los tiempos y momentos planeados, se logró la toma de las muestras sin contratiempos y de la forma esperada y se recomendó que en las empresas se consiguió el objetivo planteado y en el GECl se logró demostrar una mejora continua en términos de calidad, eficiencia y pertinencia.

Uría (2020) afirma en la tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, titulada Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito, que es “indudable que todos los esfuerzos

finalmente se complementan, pero en el proceso es importante medirlos en sus diversos grados y niveles, con una herramienta evaluativa integral que permita tomar decisiones acertadas y equitativas en referencia a los reconocimientos y recompensas”. Es importante medir un impacto general del talento humano y su vínculo con la estrategia de la entidad, con el fin de garantizar que se encuentren alineados los colaboradores. “En el medio competitivo global, la evaluación del desempeño debe considerarse una herramienta que permite evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora en sus colaboradores, que incide en la productividad de la empresa”

Además, se considera que los resultados facilitan la toma de decisión y que se encuentren orientados al cambio, en la mejora y además permite desarrollar aprendizajes que favorecen a los colaboradores.

Como enfatiza Chavarría (2017) con la tesis de maestría, publicada por la Universidad de Costa Rica, Costa Rica, denominada La evaluación del desempeño del talento humano en el Poder Judicial, que “el aporte de los procesos de evaluación del desempeño se ubica en una línea principal, la de la toma de decisiones, los insumos obtenidos de las evaluaciones permitirán a órganos administrativos contar con criterios expertos para la definición de estrategias para la gestión del talento humano. Además, permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo, de revisión de procesos de trabajo, priorización de actividades y definición de incentivos para el crecimiento profesional”.

Es evidente que reconstruir la trayectoria histórica de la evaluación de desempeño es un gran reto para el departamento de recurso humano, debido a que se deben construir propuestas y mecanismos de supervisión que busquen mitigar y evitar los acontecimientos que dañan la imagen de la entidad.

De acuerdo con Crisón (2018), en la tesis de maestría de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, titulada Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los Procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior, este estudio resalta que la evaluación de desempeño es un proceso que se lleva de forma ordenada el cual se encarga de analizar las actividades y en la forma que estas se desarrollan, para llevar a cabo la investigación, la autora utiliza como técnica o instrumento un cuestionario de encuesta que será aplicado al personal administrativo con el fin de conocer la situación actual de la entidad, mismo que a su vez es importante puesto que se percibe la información para darle una posible solución al problema del objeto de estudio.

El objetivo general de Crisón (2018), era determinar la influencia de la evaluación del desempeño del talento humano en los procesos administrativos de las Instituciones de Educación Superior, una de las conclusiones del estudio fue que el proceso de evaluación del desempeño tiene cierta afectación en la autoestima de los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato, considerando que el factor psicológico de las personas influye en el desarrollo de las funciones de su cargo y recomendó aplicar cuestionarios que permitan la evaluación de aspectos psicológicos relacionados a la ansiedad y motivacionales respecto de la satisfacción en el trabajo en el personal administrativo de la UTA de manera que se tenga una valoración integral del personal.

Importante hacer mención que según Falcón (2021), en la tesis de maestría, publicada por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, denominada, el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato, interviene de una forma diferente al introducirse a la evaluación de desempeño puesto que hace énfasis en el trabajo en equipo y la cultura organizacional, derivado a que estos dos aspectos influyen sobre los resultados y las experiencias laborales. Las percepciones que tienen los colaboradores en una organización, además de las condiciones y herramientas que tienen y utilizan se manifiesta en gran parte en el rendimiento laboral, en

consecuencia, un buen clima organizacional ayuda a que exista la satisfacción personal y empresarial, una buena comunicación con los superiores, los colaboradores estarán más motivados y sobre todo incrementará el rendimiento organizacional.

Por otra parte, el estudio realizado hace énfasis a que antes de la realización de una evaluación de desempeño, se considera pertinente trabajar primordialmente en el trabajo en equipo y practicar los valores de la organización con el fin de obtener un clima laboral agradable, además que con esto se lograrán mejores resultados en la evaluación, por lo que facilitará el proceso en las evaluaciones presentadas y por ende existirá menos resistencia al cambio y a la realización de las mejoras que puedan salir en la organización.

Tal cual menciona Guijarro (2018), en la tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, denominada Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Desarrollo Organizacional en el Sector Metalmeccánico, que una inadecuada evaluación del desempeño se considera la causa del poco desarrollo organizacional. Por consiguiente, es de vital importancia entender que el desarrollo organizacional (DO) se muestra como un conjunto de cambios que se planifican dando a conocer y cambiar la salud, cultura y desempeño organizacional, tomando en cuenta que el pilar principal es el elemento humano. Trabajar en una cultura diferente cambiando la que por muchos años ha prevalecido no es tarea fácil, pero aun así es necesaria realizando cambios pequeños pero impactantes como lo son la influencia y motivación de los líderes hacia sus subalternos, es decir; que exista un trato agradable de ambas vías, dar un buen ejemplo, tener empatía y sobre todo vivir los valores en la organización.

A consecuencia de lo expuesto, se considera que de la mano se lleve la capacitación y el desarrollo de las competencias para tener un adecuado grado de sensibilidad a las situaciones complejas que se viven en la organización. Además, de esto garantizar un mejor promedio en las evaluaciones de desempeño, para

lograr la obtención de un puntaje excelente, con el fin que el colaborador se sienta satisfecho por los resultados dados.

1.2 Antecedentes del sector

La empresa de servicios contables y financieros nace de la necesidad y obtención de información exacta y oportuna en el aspecto contable y financiero. Además, otorga un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra la entidad que adquiere sus servicios, llevando a cabo una asignación de un profesional experto con el objetivo de cumplir con los requerimientos fiscales, tributarios y legales.

La misión como organización es:

Trascender en brindar servicio personalizado de Auditoría, Contabilidad y Consultoría a empresas, dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ser un asesor estratégico implementando soluciones con oportunidad y dedicación al servicio y logro de las metas de nuestros empresarios emprendedores.

La visión de la entidad es:

Ser un asesor estratégico líder en brindar atención personalizada de servicios de Auditoría, Contabilidad, y Consultoría Legal a diferentes empresas. Ser el apoyo idóneo de las decisiones empresariales de nuestros clientes. Respaldadas en la más alta confidencialidad y calidad técnica de nuestros profesionales que dirigen, basadas en principios y valores a fin de contribuir al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo y contribuir al desarrollo económico y humano de nuestro País.

Los valores que tiene la entidad de prestación de servicios contables y financieros son:

Creatividad, Integridad, Honestidad, Orientación a Resultados y Energía.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentaron las teorías y los conceptos científicos que auxilian al investigador a fundamentar los temas que son importantes en el trabajo profesional de graduación.

2.1 Definición de la evaluación del desempeño

El hecho de evaluar a una persona en el aspecto laboral no es una actividad reciente, desde hace muchos años ha existido y se refleja en la forma de considerar a un trabajador apto o no para una posición en la organización. La evaluación de desempeño debe ser practicada de forma periódica, sin embargo, muchas entidades la realizan de forma anual. Se utiliza como un instrumento para la obtención de información sobre el desempeño que ha tenido el empleado durante el tiempo transcurrido.

La evaluación de desempeño es una apreciación del rendimiento de las personas, es la manera de evaluar las funciones, actividades y resultados que presenta al realizar el trabajo en una organización. De alguna manera se puede decir que la evaluación de desempeño es la forma de juzgar u opinar sobre las cualidades, la excelencia, la manera en que contribuye en el alcance de los objetivos que tiene la organización. Es un proceso en que intervienen varios actores, el jefe de área, supervisor y por ende el trabajador, ayuda a localizar los aspectos positivos y negativos que presentan los colaboradores a raíz del desempeño de su trabajo.

Es importante reconocer que contar con una buena administración de recurso humano puede tener como consecuencia un buen desempeño laboral, realizando adecuadamente las funciones relacionadas con el puesto de trabajo, logrando con esto una adecuada gestión organizacional.

Por otro lado, (Pajares, 2017, citando a Escudero, 1980) afirma que:

La evaluación es un proceso no un producto, pero un proceso que se justifica en cuanto es el punto de apoyo para tomar decisiones racionales. Entonces, la evaluación debe entenderse como un proceso de identificación, remodelación y tratamiento de datos, seguido para obtener una información que justifique una determinada decisión.

La evaluación de desempeño permite apreciar las cualidades, habilidades, el potencial que posee un individuo en relación a un puesto de trabajo, localizando las posibles mejoras y explotando en término positivo al trabajador. Además, se puede encontrar resultados muy favorables al sostener una evaluación de desempeño que permita concretar puntos estratégicos que ayuden al equilibrio en la organización.

Complementando con lo anterior Amador (2017) expone:

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto. (p. 233)

Además, Amador (2017) también argumenta lo siguiente:

La evaluación de las personas ha existido desde tiempos inmemoriales, pero en el transcurso del tiempo se ha tecnificado porque la evaluación del desempeño es un proceso encaminado a evaluar precisamente el desempeño laboral de la persona dentro de la organización, y obviamente a los resultados y productos generados en el puesto que ocupa y se identifican en su concepto cuatro elementos como son proceso, desempeño, resultado y puesto. Ahora bien, este proceso no necesariamente va dirigido solamente con fines de compensación, sino que

va más allá como es el caso de detectar potencialidades. El objetivo esencial de esta función es el de determinar el grado de eficiencia con el cual se ha cumplido la realización de la actividad. (Amador, 2017, p. 253)

2.1.1 Propósito de la evaluación de desempeño

La mayoría de las corporaciones realizan evaluaciones de desempeño que conforme al tiempo han logrado diseñar o ajustar según la necesidad de conocer los resultados que faciliten la toma de decisiones. Sin embargo, no todas las realizan con el mismo fin, pues está persigue una amplia diversidad de objetivos que se acopla a las vulnerabilidades que tiene la empresa, sin duda alguna el propósito más el incremento de la productividad, atendiendo al hecho de que si un colaborador aumenta sus logros le será más fácil alinearse a lograr los que persigue la organización.

La evaluación de desempeño brinda información importante para la mejora en varios aspectos en las organizaciones, da claridad en las cualidades del empleado a tal punto que favorece el mejoramiento de los criterios de selección y contratación de candidatos que sean elegidos para nuevas plazas dentro de la organización, es decir, una promoción interna. Además, provee información en relación al cumplimiento de las políticas establecidas por la entidad y que recursos humanos desarrolle una mejor gestión en el tema.

Es una clave fundamental que detecta las necesidades y además proporciona una guía para la toma de decisión, se puede mencionar la capacitación, los planes de carrera, identificación de habilidades y destrezas, forma un círculo vicioso en donde se puede mencionar que el colaborador logra un beneficio en función del desarrollo y satisfacción profesional y laboral. Complementa Casanova (2017) “en la medida en que una empresa pueda alinear de forma satisfactoria sus necesidades con los planes de desarrollo que tienen sus empleados, se crea una sinergia con un poder de motivación importante” (p. 17).

2.1.2 Beneficios de la evaluación de desempeño

Tener claridad de las responsabilidades y obligaciones en el puesto de trabajo es sin duda un factor de gran ayuda al colaborador, percibir con agrado el resultado positivo del trabajo desempeñado día con día incrementa la satisfacción laboral y además contar con autoevaluaciones que incrementen el crecimiento profesional y laboral sin duda alguna motiva cada vez más al empleado. Por esta razón, es importante que las organizaciones cuenten con evaluaciones de desempeño periódicas que permitan la mejora continua dentro de las organizaciones, fomentando al colaborador y motivando a realizar sus funciones de la mejor manera

Este beneficio no sólo ayuda al empleado al recibir un resultado satisfactorio, sino también al jefe quien debe realizar una evaluación objetiva, tener una base sólida para medir el rendimiento de los subalternos, tener indicadores claros para mejorar las habilidades y destrezas de los mismos, ayuda a planificar y organizar de mejor manera el equipo de trabajo que tiene a cargo y que funcionen de forma eficiente.

Asimismo, (Figuroa, 2019, citando a Chiavenato, 2009) y considera que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño, la identificación se relaciona con el análisis de los puestos y cuáles áreas de trabajo se deben estudiar. (p. 30)

Además, las organizaciones reciben beneficio al identificar las oportunidades de mejora, el crecimiento y el desarrollo con base a los perfiles que tiene del personal, crear una mejor gestión de talento humano al realizarse contrataciones con altos niveles de competencia y que permita tener equipos de alto desempeño capaces de desempeñar las funciones de una manera más rápida y exacta, lograr el compromiso y fidelización del empleado otorgando los reconocimientos de una forma justa y objetiva.

(Dios, 2018, citando a Pérez, 2014), sostiene que la evaluación de desempeño: permite conocer la competitividad y eficiencia del colaborador, medir la competitividad individual del colaborador nos da una medida global de la competitividad de la empresa, ya que los resultados de un colaborador contribuyen a los resultados de la empresa. (p. 18)

2.1.3 Ventajas de la evaluación de desempeño

Como se ha expuesto anteriormente, la evaluación de desempeño sirve de apoyo y ayuda a las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, también se puede mencionar que contribuye a la mejora del rendimiento laboral del colaborador. Además, proporciona herramientas precisas para la toma de decisiones, se puede mencionar, las necesidades de capacitación, realizar porcentajes adecuados de aumentos salariales o bonos por rendimiento según resultados de la evaluación, brindar la oportunidad de promocionar a los trabajadores como también realizar desvinculaciones que aportan negativamente en el clima organizacional.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño aportan un sinnúmero de beneficios que sirven a la organización a evaluar los planes de carrera y sucesión, tomando de base la carrera profesional y laboral que ha tenido el colaborador dentro de la empresa.

Identifica las cargas laborales que están afectando el rendimiento del empleado, y, además, ayuda a equilibrar las actividades que tenga el trabajador para el cumplimiento de sus funciones. Puede detectar oportunamente factores que afectan considerablemente el rendimiento laboral, como por ejemplo problemas personales, familiares, económicos, de salud, entre otros. Estos resultados pueden exponerse ante la junta directiva de la organización para prestar ayuda al colaborador que se vea afectado por dichos factores.

Por su parte, Sánchez (2018) confirma que unas de las ventajas de las evaluaciones de desempeño son “fortalecer el proceso es una tarea constante que deben realizar las organizaciones, de modo de evitar que en su propia empresa la valoración del rendimiento sea considerada como una práctica inútil y llena de errores, como muchos administrativos la consideran”. (p.4)

2.1.4 Desventajas de la evaluación de desempeño

Se considera que la debilidad en las evaluaciones de desempeño se puede reflejar en la falta de información, o si puede verse de otra manera, la falta de sinceridad del trabajador al no reportar con claridad las fallas o razones principales que afectan el desempeño.

La influencia de un mal líder en el desarrollo de las funciones hace que el trabajador no pueda ser sincero ante una evaluación, puesto que al realizar alguna crítica que ponga en riesgo al jefe o supervisor puede tener riesgo de ser evaluado de manera negativa impactando en los resultados de la evaluación.

La poca participación del departamento de recursos humanos en el seguimiento de los resultados presentados de las evaluaciones de desempeño, es decir, que al tener resultados que permitan realizar mejoras ante las problemáticas presentadas, no se analice, estudien o se realicen por falta varios factores como lo pueden ser recursos económicos, motivación al personal, capacitación a los líderes, falta de intereses del mismo departamento al atacar los problemas que estén afectando al trabajador en el desempeño laboral.

2.2 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos de desempeño que ayudan a las organizaciones a desarrollar las competencias a los trabajadores, cada uno presenta ventajas y desventajas y se acoplan según la necesidad de la entidad, las características del evaluado y del evaluador. Una empresa no puede adoptar cualquier método para evaluar el desempeño puesto que debe ser confiable, aceptado y efectivo, debe tener precisión en relación a las funciones que desempeña el trabajador, derivado a que un método inapropiado puede provocar resultados desfavorables.

Se debe tener en cuenta que el método escogido por la entidad servirá como herramienta para medir el desempeño, sin embargo, para que sea eficaz la evaluación debe realizarse no sólo tomando en cuenta las actitudes del colaborador sino también las actividades propiamente a su trabajo profesional dentro de la organización.

Se pueden dividir en técnicas de evaluación basadas en el desempeño durante el pasado y las que se miden en relación al futuro.

2.2.1 Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

El grado de ventaja de este tipo de evaluaciones es que como ya ocurrió esto puede ser medido, sin embargo, la desventaja es que como ya ocurrió no se puede cambiar lo que ya ha pasado, aunque también al recibir una retroalimentación del desempeño en pasado sirve de base al trabajador en mejorar los puntos dirigidos en la evaluación.

2.2.1.1 Método de Escala Gráfica

Es uno de los métodos más utilizados y conocidos, se puede dejar ver a simple vista que es uno de los métodos más simple, pero al ejecutarlo tiende a exigir muchos cuidados con el fin de evitar juzgamiento del evaluador.

Este método utiliza un formulario de doble entrada que tiene filas que representan los factores de la evaluación y las columnas en este caso representan los grados de las variaciones de dichos factores, con el fin de señalar las cualidades que se evaluarán, en dado caso cada factor debe contener la definición sencilla y clara para ser más precisa la evaluación.

El número de factores que se pueden colocar en esta evaluación en general va de cinco a diez, el primer paso de esta evaluación es definir los factores a utilizarse o evaluarse, estos pueden ir con base al cumplimiento de los entregables que tiene el colaborador, se puede decir que el que obtenga una mayor puntuación es aquel que mejor realiza sus actividades.

Al tener los factores bien definidos, se procede a colocar los grados de evaluación, generalmente se utilizan de 3 a 5 grados, como ejemplo se utiliza como más bajo ineficiente y más alto óptimo.

- Ventajas

Una de las ventajas al realizar este tipo de evaluación es la precisión al momento de evaluar, ya que simplifica la obtención de la información, además que al tener definidos los factores y grados. Tiene una facilidad de implementación sencilla, no exige mucho al evaluador y sobre todo puede realizarse a un grupo grande de trabajadores.

- Desventajas

Parte de la desventaja en realizar esta técnica de evaluación es que no da apertura al evaluador y mucho menos al evaluado, deben ajustarse al modelo ya dado y si no se considera alguna de los factores o grados pueden ser distorsionados los resultados en la evaluación, llevando al descontento e insatisfacción al evaluado. Puede tener influencia a evaluar con errores

(Popo, 2015, citando a Chiavenato, 2000), muestra un modelo de evaluación de desempeño por escala gráfica:

Tabla 1

Método de Escala Gráfica

EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
Nombre del empleado				Fecha:		
Departamento/sección				Cargo		
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente	
Producción: -volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores	
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	

Nota: Evaluación del desempeño mediante escala gráfica, Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000).

2.2.1.2 Método de elección forzada

Consiste en realizar la evaluación en frases descriptivas que contengan alternativas que describen el desempeño individual del trabajador, en este caso el evaluador debe elegir de una manera forzada una o dos frases, considerando las que sean aplicadas al desempeño del evaluado, se forman bloques o conjuntos compuestos por dos, cuatro o más frases, sin embargo en esta evaluación según

los bloques que se formen habrán dos frases positivas y dos negativas, el evaluador debe elegir la frase que más se adecue al desempeño de su evaluado.

Al realizar la evaluación se deben seleccionar los bloques de una manera razonable a través de dos índices que son de aplicabilidad y discriminación.

- Ventajas

Este método de evaluación proporciona a la organización resultados confiables, libres de influencias personales, además este método no requiere una preparación antes de realizarla y es adaptable a varias posiciones dentro de la entidad.

- Desventajas

Al obtener los resultados de esta evaluación son muy generales no se logra apreciar a los trabajadores que tengan buen rendimiento, regular o malo y además no se da mayor información. No proporciona una guía al departamento de recursos humanos sobre las necesidades que tenga el personal evaluado, es decir, si es necesaria una capacitación, dar un seguimiento o bien desarrollar las competencias del trabajador.

(Popo, 2015, citando a Chiavenato, 2000), con un modelo de evaluación de desempeño por elección forzada:

Tabla 2*Método de elección forzada*

EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Nombre del empleado	Fecha:		
Departamento/sección	Cargo		
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral , bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>			

	No	+	-		No	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	09		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	10		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	11		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	12		
Cortés con los demás	05			Interrumpe Constantemente el trabajo	12		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	13		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	14		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	15		

Nota: Evaluación del desempeño por método de evaluación forzada, Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000).

2.2.1.3 Método de investigación de campo

Este método es considerado uno de los más completos pues se basa en un principio que es de la responsabilidad y función, precisa una entrevista con especialista y con la línea directa o supervisor, para que realice la evaluación en conjunto con el trabajador, de tal forma que exista amplitud y tener un diagnóstico claro para conocer las distintas situaciones que afecten al evaluado.

Esta evaluación consiste en realizar una entrevista o una serie de preguntas al supervisor de área o jefe directo para evaluar el desempeño del subalterno y los resultados servirán de base para ejecutar los planes de acción según sea la

necesidad, además se realizará un seguimiento oportuno para mejorar el desempeño del trabajador.

Chiavenato (2017) menciona que este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, por el cual se evalúa el desempeño, registrando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. (p.220)

- Ventajas

Permite recolectar información no sólo del desempeño laboral del trabajador sino también aporta valor al detectar las habilidades, los conocimientos que tiene el empleado, permite conocer más a fondo las conductas y comportamientos que posee el evaluado, este método se supone que es el más completo para evaluar.

- Desventajas

De alguna manera este método de evaluación necesita una inversión de tiempo más prolongada, pues a raíz de ser una entrevista tiende a alargar el tiempo de comunicación que se tiene con el evaluado. Asimismo, el costo de este método es un poco alto por la contratación y búsqueda de un experto para realizar la evaluación.

2.2.1.4 Método comparación por pares

Este método se encarga de la comparación de los empleados con otros, en este caso el supervisor o evaluador debe comparar a un empleado contra todos los del mismo equipo de trabajo.

Por otro lado, Ghiglione (2015) hace mención que las evaluaciones entre pares ponen el foco en los empleados que poseen capacidades de motivadores y/o líderes; y de evaluaciones de los RRHH respecto de sus responsables, donde es al “jefe” a quien pone en consideración sus capacidades como conductor y comunicador de grupos. (p.70)

- Ventajas

Se considera un método fácil de aplicar.

- Desventajas

Se considera que este método es un tanto antiético por la comparación con los mismos equipos de trabajo, puede verse afectado por situaciones personales.

2.2.1.5 Método de incidentes críticos

Este método de evaluación de desempeño se encarga de evaluar las características muy positivas o muy negativas. Es decir, que puede ser un éxito o fracaso dependiendo la forma de evaluar. No se encarga de evaluar situaciones que se encuentren dentro del campo normal sino de situaciones extremadamente positivas o negativas. Requiere que los evaluadores tengan una bitácora que contenga información sobre el desempeño bueno o malo del trabajador.

Casanova (2017) establece que, por otro lado, desde el punto de vista del evaluador, se trata aquí de balancear, su capacidad de estar presente y apreciar estas situaciones o anécdotas, y registrarlas de manera de poder usarlas al momento de la evaluación, y desde otro punto, el enorme beneficio de poder centrar la evaluación de desempeño en comportamientos observables, que son siempre más fáciles de entender y valorar por parte de los evaluados. (p.21)

- Ventajas

Es importante esta evaluación debido a que refleja los incidentes concretos para eliminar y reparar las deficiencias presentadas en la evaluación.

- Desventajas

Se considera que en este método de evaluación no se registran los acontecimientos recientes y de buen desempeño, el método es muy crítico para evaluar a un empleado.

Rodríguez (2016) muestra un ejemplo de la evaluación de incidentes críticos

Tabla 3

Método de incidentes críticos

LADO ROJO			LADO AZUL		
Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: Productividad
 A= Trabaja lentamente
 B= Perdió tiempo en periodo de trabajo
 C= No inició su tarea de inmediato

A= Trabajó rápidamente
 B= Economizó tiempo en el trabajo
 C= Comenzó de inmediato su tarea

Nota: Evaluación del desempeño por método de incidentes críticos.

2.2.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Estos métodos de evaluación están centrados en el desempeño esperado, el potencial que puede dar el empleado en la organización.

2.2.2.1 Autoevaluaciones

Esta evaluación la realiza directamente el empleado, él mismo es quien se evalúa y conforme a los requerimientos ya establecidos en el formato de evaluación. Resulta muy útil esta forma de evaluación puesto que se alienta al colaborador en el desarrollo individual, también es menos probable que se tengan actitudes defensivas y, además, es de gran utilidad para hacer cumplir los objetivos organizacionales.

Este tipo de evaluaciones estimula la motivación, el desarrollo personal y libre de prejuicios, además hace crear conciencia al evaluado para autocriticarse en los aspectos que están siendo negativos y afectan su rendimiento profesional.

Se considera que este tipo de evaluaciones puede llegar a ser inservible a manera que el empleado se evalúe colocando datos extremos. Es decir, que puede auto juzgarse positivamente o dirigirse a dar una crítica negativa conforme a su desempeño. Asimismo, se refleja la realidad más atinada a lo que el trabajador desempeña en el sentido laboral.

Complementado esta información y a raíz de lo expuesto sobre las autoevaluaciones, (Guartan, 2019, citando a Fondevila, 2018) establece que:

Las aptitudes representan las capacidades primordiales que se manifiestan en mayor o menor medida para poder realizar una actividad, al realizar una autoevaluación el trabajador tendrá un alto grado de alcance para saber lo que está realizando incorrectamente y realizará correcciones que le permitan tener mejor forma para desenvolverse en el puesto de trabajo, de tal forma que se convierten en parte del aprendizaje y por tanto del puesto de trabajo. (p. 16)

2.2.2.2 Administración de objetivos

Se considera que este método surgió a raíz de la evaluación y control del desempeño en las empresas que tienen un crecimiento acelerado. Es necesario establecer un control administrativo y una planeación que permita identificar los esfuerzos y objetivos para alinear a cada departamento de la organización al cumplimiento de estos.

Es una de las evaluaciones más utilizadas en las entidades, la misma no da mucho interés a los comportamientos o actitudes que tiene el colaborador, sino

que da más atención al análisis de las competencias organizacionales o laborales de tal manera que se deben complementar.

Complementando el concepto de evaluación (González, 2018, citando a Werther y Davis, 2008) indica que:

Este tipo de evaluaciones analiza los objetivos organizaciones que las entidades han propuesto y con base a estos mismos establece los objetivos específicos para cada departamento y el de los miembros del equipo, además jerarquiza las actividades que son necesarias para el logro de los objetivos de cada posición y establece indicadores que servirán para evaluar el desempeño y rendimiento del trabajador. (p.29)

Además, Manobanda (2018) señala, que:

El método de evaluación por objetivo en el desempeño se puede establecer criterios para establecer indicadores cualitativos que permitan identificar causas y efectos, para lo cual la organización debe plantear de forma clara y concreta los objetivos que debe alcanzar en su periodo productivo. (p. 43)

2.2.2.3 Métodos de los centros de evaluación

Esta evaluación es conocida como assessment centres y nace para recibir un apoyo al departamento de recursos humanos para la elección de los candidatos al ocupar un nuevo puesto o bien realizar alguna promoción en la organización. Los centros de evaluación son importantes puesto que se combinan con test clásicos y pruebas que pueden resultar interactivas para el evaluador, minimiza los sesgos lo que ayuda al evaluado a sentir confianza con la evaluación.

Este método a su vez es un tanto costoso y se requiere utilizar instalaciones adecuadas y especializadas y la presentación de expertos en las evaluaciones.

Sin embargo, para las organizaciones grandes este tipo de evaluación queda perfecta porque potencia el nivel de desempeño del colaborador.

2.2.2.4 Evaluación de trescientos sesenta grados

Esta evaluación es una de las formas más novedosas que existen en las organizaciones, se trata de una evaluación realizada de manera circular. Es decir, que el evaluado tiene interacción con varios elementos, que son el supervisor, compañeros de trabajo, cliente interno y externo, proveedores y persona que están involucradas con el evaluado. Esta evaluación es enriquecedora porque puede evaluarse desde muchos ángulos y son aporte que nutren a la evaluación para mejorar el desempeño del trabajador y cumplir con las metas requeridas a él.

Para esta evaluación es importante mencionar a cada miembro activo que aportará a la evaluación del trabajador que sea parcial, tener una mente amplia y evitar dañar susceptibilidades.

(Balarezo, 2019, citando a Alles, 2008) dice: “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores, puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (p.44).

Otro concepto muy acertado lo brinda Díaz (2019) sobre la evaluación de desempeño de 360° pues indica que “Es una técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo del feedback a partir de varias fuentes de información”. (p.67).

Por consiguiente, esta evaluación se considera una de las mejores formas de evaluar el rendimiento del colaborador, puesto que al intervenir muchos actores se consigue información que ayude a establecer cambios para la mejora en la organización.

2.2.3 Herramientas organizacionales para empresas de prestación de servicios contables y financieros

2.2.3.1 Empresas

Para conocer un poco más se define como empresa, como la integración o conjunto de elementos humanos y materiales, que tienen participación en el mercado, pueden dedicarse a la prestación de servicios o bienes, con la finalidad de tener ganancias y beneficios o con la intención de ser actividades no lucrativas.

Las empresas pueden dividirse en diferentes clasificaciones como lo son:

2.2.3.2 Tamaño

Para la determinación o concepción del tamaño de una empresa se utilizan varios criterios, de los cuales se puede mencionar el tipo de industria, por el tamaño de las ventas anuales y el número de colaboradores que contenga la entidad, bajo estos conceptos se pueden clasificar en tres tamaños:

- **Grandes empresas:** son las que normalmente manejan financiamiento grande y el volumen de las ventas es significativo, de preferencia estas organizaciones requieren mano de obra calificada para realizar las funciones.
- **Medianas empresas:** para poder enmarcar a las empresas como medianas, se requiere que las empresas no excedan el límite de trabajadores, deben tener un recurso considerable en ventas de los cuales cada país debe regir este límite. En este tamaño la mayor parte de empresas se encuentran situadas.

- Pequeñas empresas: normalmente estas empresas pertenecen a un solo propietario, no exceden de un límite de patrimonio, son entidades independientes, cuentan con un número reducido de trabajadores como lo pueden ser de 3 a 5.
- Micro empresas: estas empresas constan de un propietario, normalmente los trabajadores son familiares, se identifican en el mercado como emprendimientos o negocios locales.

2.2.3.3 Por funciones

- Empresas públicas: estas empresas están constituidas por el Estado, son entidades descentralizadas: es decir autónomas o semiautónomas.
- Empresas privadas: son constituidas por un grupo distinguido en el país, pues tienen derecho a realizar cualquier tipo de actividad toda vez realicen los requerimientos pertinentes.

2.2.3.4 Por actividad

- Sector primario: son empresas denominadas sector extractivo. La actividad principal de estas empresas lo obtienen mediante a la naturaleza, como lo es la ganadería, agricultura, energía eólica, entre otras actividades. Se dedican a vender sus productos con la finalidad de obtener ganancias para seguir invirtiendo en la materia prima.
- Sector secundario: también llamado empresas industriales. Estas empresas son dedicadas a transformar la materia prima, se localizan como entidades de construcción, textiles, entre otras. Fabrican artículos para la venta para posteriormente ofrecerlo en el mercado.

- Sector terciario: o empresas de servicios, son entidades que se dedican a la prestación de servicios para realizar trabajos físicos o intelectuales. Utilizan la capacidad humana, las actividades que realizan son en hotelería, restaurantes.

Además, las empresas también pueden clasificarse en categorías como lo pueden ser:

- Firmas orientadas a prestar servicios específicos: las entidades que realizan este tipo de servicios son aquellas que generalmente ofrecen servicios permanentes de algo específico, como ejemplo, despachos contables, bufetes jurídicos, entre otros.
- Empresas orientadas a la prestación de servicios integrados: son empresas que prestan servicios y además integran alguna otra actividad para generar más utilizadas, al igual que empresas de logística realizando trámites aduanales, entre otras.

Las empresas contables y financieras tienen como finalidad la prestación de los servicios profesionales para grandes entidades que requieren conocer los estados financieros y las utilidades que tienen. Por tal razón nace la prestación de estos servicios para ayudar a las organizaciones que solicitan servicios financieros y contables.

Complementando con la información sobre las funciones básicas que tienen las empresas financieras y contables, Bueno et al., (2018) establece que:

Las funciones financieras es la captación e inversión del capital, el manejo de los recursos financieros de la empresa es un trabajo de alta responsabilidad y especialidad y las funciones contables, es necesario

realizar registros contables, estadísticas, costos e inventarios en las organizaciones. (p.31)

2.2.3.5 Organización empresarial

Definición de organización

Este concepto va de la mano con las fases del proceso administrativo, del cual las empresas toman base para la estructura, se encarga de establecer las funciones, las áreas y departamentos, además de establecer una autoridad. Tal como afirman (Fernández et al., 2020, citando a Franklin y Gómez, 2002) que a veces las organizaciones llegan al punto de abandonar sus fines primitivos y perseguir otros más adecuados a la organización. (p.152)

2.2.3.6 Herramientas de organización

Estas herramientas son aquellas que de alguna manera apoyan en el proceso administrativo, se puede mencionar las siguientes más importantes y comunes:

- Organigramas: expresan gráficamente las líneas de autoridad, la división del trabajo, son muy funcionales dentro de toda organización para el reconcomiendo de las funciones y autoridades que existen.
- Diagramas de flujo: muestra el paso a seguir para alcanzar las soluciones de una problemática, se muestran gráficamente, con el simple hecho de dar un vistazo se puede tener una explicación certera de un procedimiento a seguir.
- Análisis de puestos: ayuda a la organización a saber y conocer las responsabilidades, las tareas y las asignaciones que cada trabajador debe tener dentro de la organización, facilita la correcta realización de las

actividades diarias sabiendo cuales son las funciones que debe desempeñar en sentido laboral.

Por otro lado, Flores (2015) menciona que:

La importancia de contar con un manual de puestos en donde se establezca las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia, proporciona información precisa para la coordinación y el cumplimiento de sus funciones. (p.73)

- Manuales de organización: estos manuales ayudan a las entidades a tener un conocimiento de la estructura organizacional, conocer los objetivos y metas que persigue la misma y a comunicar a los colaboradores de nuevo ingreso para que desde el principio tengan una guía clara y ordenada de las reglas que establece la empresa.

Por otro lado (Velandia, 2017, citando a Nagles, 2005) aborda:

La complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional, concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta permite el desarrollo de diferentes capacidades, pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad son las competencias las que impulsan la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión. (p. 24)

2.2.4 Relación entre la evaluación de desempeño y las herramientas organizacionales en las empresas de prestación de servicios contables y financieros

Como se ha mencionado antes; la evaluación de desempeño es una herramienta funcional que ayuda a las organizaciones a tener información precisa de la problemática que está afectando el rendimiento laboral del trabajador, brinda un norte a las posibles soluciones que pueden tener al realizarse acciones correctivas que afectaron durante el desenvolvimiento de las asignaciones que presentó el colaborador durante un tiempo determinado, por lo tanto, se establece que las empresas puedan utilizar las herramientas organizacionales para la toma de decisiones que faciliten el logro de los objetivos.

Por otro lado, Ochoa, Sánchez, Andocilla, et al. (2018), establecen que:

La gestión en toda empresa se debe fundamentar en la utilización de las herramientas y técnicas más actualizadas que le permitan analizar su desempeño financiero en forma eficiente, con el propósito de tomar decisiones bien positivas y efectivas basadas en información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable que lleve al logro de los objetivos, a la permanencia de la empresa en el mercado y al éxito de su actividad productiva. (p. 7)

A consecuencia de la importancia que tiene esta herramienta, las empresas contables y financieras por la participación que manejan en el mercado y, además, por la prestación de servicios que brindan a diferentes organizaciones, considerando que se deben a un cliente externo, es necesario que se evalúe constantemente el desempeño laboral del trabajador que en su defecto es el encargado de brindar el servicio contable y financiero y es preciso mencionar que

también deben brindar una atención al cliente, cumplimiento con las funciones que le fueron dadas en un el perfil de puestos.

Complementando Duarte (2018) dice que la “Evaluación de desempeño en las empresas de servicios como en cualquier organización tradicional el desempeño de las empresas de servicios debe ser evaluado con regularidad, para asegurarse que su misión como negocio está siendo cumplida”. (p. 4)

Además, los trabajadores de las empresas de servicios contables y financieros deben estar capacitados para tener un alto grado de responsabilidad y ser conscientes que deben tener un desempeño impecable puesto que el mismo puede impactar de forma negativa o positiva, en el logro de objetivos de la organización, sin dejar de lado que el impacto también puede ser significativo a nivel laboral, académico y económico.

(Carias, 2017, citando a Chiavenato, 2000) define que el control tiene varios significados en la gestión empresarial. El control como función restrictiva y coercitiva, el control como sistema automático de regulación y el control como función administrativa. Controlar es definir los estándares de desempeño, monitorear el desempeño, comparar el desempeño con los estándares y emprender las acciones correctivas para garantizar la consecución de los objetivos deseados. En general, la gestión empresarial crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presentan en las operaciones de la organización empresarial. (p.14)

Con base la información reflejada de la parte teórica del presente, se engloban las necesidades para realizar las mejoras en la forma de evaluar al personal de la empresa de prestación de servicios contables y financieros ubicada en la Ciudad de Guatemala, se considera que debe existir una evaluación de desempeño

imparcial que resalte el rendimiento del colaborador y refleje los resultados exactos.

3. METODOLOGÍA

En presente capítulo se presentó la metodología de investigación que explicó en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con una propuesta de evaluación de desempeño en una empresa dedicada a la prestación de Servicios Contables y Financieros, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.1 Definición del problema

El propósito de esta investigación es determinar las causas del por qué existe inconformidad en los colaboradores al llevar a cabo la evaluación de desempeño realizada en la entidad de prestación de servicios contables y financieros, además de la falta de motivación ante los resultados presentados en la misma. sin embargo, es preciso conocer y analizar la evaluación de desempeño que actualmente lleva a cabo la organización, puesto que, los trabajadores no toman de manera seria las evaluaciones debido a que consideran que la misma es rígida y que además, la obtención de los resultados afecta la reputación en el ámbito profesional.

Haciendo referencia a lo antes mencionado, esta investigación tiene la finalidad de realizar las acciones correctivas adecuadas para que los colaboradores confíen nuevamente en la evaluación de desempeño y que al realizarla favorezca a la organización en el logro de sus objetivos, fidelizando el compromiso en los trabajadores e influenciar en la actitud de los mismos. Además, evaluar la necesidad de realizar capacitaciones y entrenamiento al personal, mejoras en los puestos de trabajo, fortalecer el liderazgo y la comunicación asertiva entre los mandos medios y subalternos, la retroalimentación, la frecuencia para realizar la evaluación de desempeño y brindar a la entidad mejoras en la evaluación de desempeño existente.

Por tal razón, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño que utiliza la entidad de prestación de servicios contables y financieros?

3.1.1 Delimitación del problema

La problemática se deriva por la falta de conocimiento y la inconformidad que tienen los colaboradores de la entidad al ser evaluados por medio de una evaluación de desempeño. Por lo cual se detalló el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.1.2 Unidad de análisis

Empresa privada, dedicada a la prestación de servicios contables y financieros en el departamento de Guatemala.

3.1.3 Período a investigar

Se analizó la información de 2 años comprendidos en los años 2021 a 2022.

3.1.4 Ámbito geográfico

La empresa se encuentra ubicada en el departamento de Guatemala.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de evaluación de desempeño para el personal de la entidad de prestación de servicios contables y financieros.

3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer los modelos de evaluación de desempeño que se utilizan en la entidad de prestación de servicios contables y financieros.
- Determinar quiénes son los responsables y la frecuencia de la realización de la evaluación de desempeño en la entidad de prestación de servicios contables y financieros.
- Proponer un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la entidad de prestación de servicios contables y financieros.

3.3 Método de investigación

Los métodos de investigación se refieren a los procesos, las técnicas o instrumentos que sirvieron para la recolección de los datos para tener un mejor análisis y entendimiento sobre el tema investigado. La investigación utilizó un método científico con todas las partes que conlleva el mismo: indagadora, demostrativa y expositiva.

3.3.1 Indagadora

En la primera fase se dio inicio con la recolección de la información bibliográfica de fuentes primarias y secundarias las cuales sirvieron para tener más claridad del estudio.

3.3.2 Demostrativa

En esta fase se utilizó para conocer y establecer el proceso de la evaluación de desempeño comparando con la información investigada.

3.3.3 Expositiva

En esta fase se ordenaron y discutieron los resultados obtenidos para dar por concluido con la propuesta y la resolución del problema encontrado.

3.4 Alcance

El alcance del presente estudio fue descriptivo ya que permitió conocer a profundidad el proceso de la evaluación de desempeño, lo cual llevó a la creación de una propuesta para ayudar a la unidad objeto de estudio.

3.5 Técnicas de recopilación de información

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. La técnica de investigación documental y de campo aplicada en el trabajo profesional fue un censo y su instrumento es el cuestionario y una guía de entrevista.

3.5.1 Cuestionario estructurado

El instrumento para la recolección de datos utilizado para los trabajadores de la entidad de prestación de servicios contables y financieros es el cuestionario estructurado.

Se realizaron dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas que fueron diseñados para identificar puntos claves y críticos del proceso de evaluación del desempeño y se aplicó a los colaboradores, jefes, supervisores de la unidad objeto de análisis.

3.5.2 Guía de entrevista

Otro instrumento utilizado fue la entrevista, la cual se diseñó en forma estructurada y con preguntas abiertas dirigida al Jefe de Recursos Humanos, con el fin de obtener mayor información.

3.6 Población y muestra

Es el escenario de estudio de las personas, a continuación, se detalla la población finita de la unidad objeto de estudio:

3.6.1 Población

La población se encontró conformada por 51 colaboradores de la organización que comprende 1 gerente, 3 jefes de área, 4 supervisores y 43 colaboradores de las diferentes áreas. Para el presente trabajo se tomó el universo completo.

3.7 Estadística

3.7.1 Recolección de datos

El procesamiento de los datos se realizó por medio de la utilización de Excel y de manera computarizada.

3.7.2 Interpretación de resultados

Al realizar el procesamiento de los datos, se realizó la tabulación de la información obtenida en cuanto a las respuestas de los cuestionarios, con la finalidad de analizar e interpretar los resultados.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

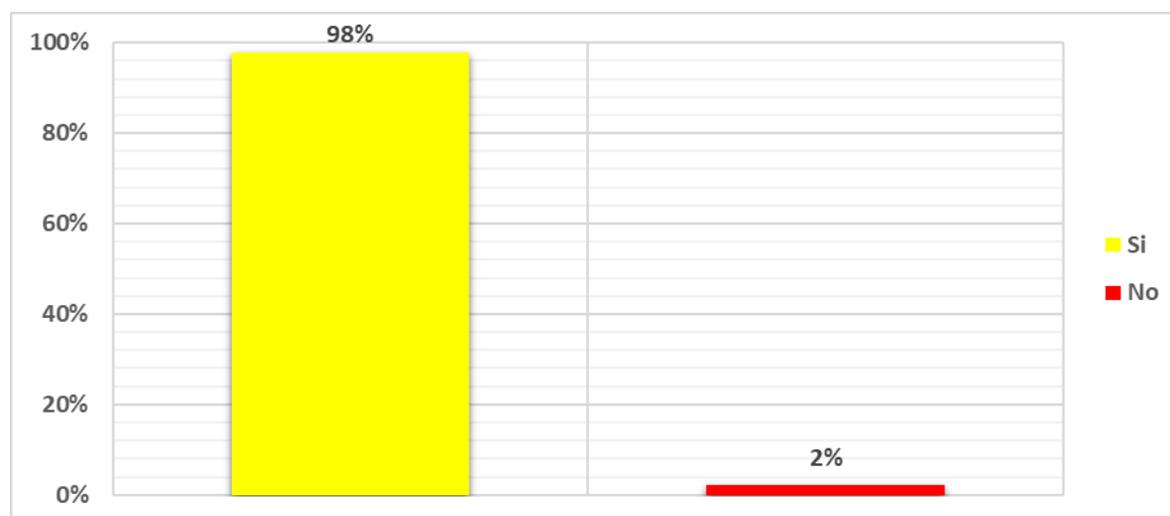
El presente capítulo se expusieron los resultados de la información recolectada por medio del censo y a través de una guía de entrevista realizada a los colaboradores de la entidad de servicios contables y financieros.

4.1 Información obtenida del censo al personal administrativo

A continuación, se presenta los resultados del censo realizado al personal de la entidad:

Figura 1

Realización de evaluaciones de desempeño en la entidad



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

Las evaluaciones de desempeño forman parte importante en las organizaciones a consecuencia de ellas se conocen las necesidades laborales que tienen los colaboradores y saber el grado de productividad que sirve para la toma de decisión.

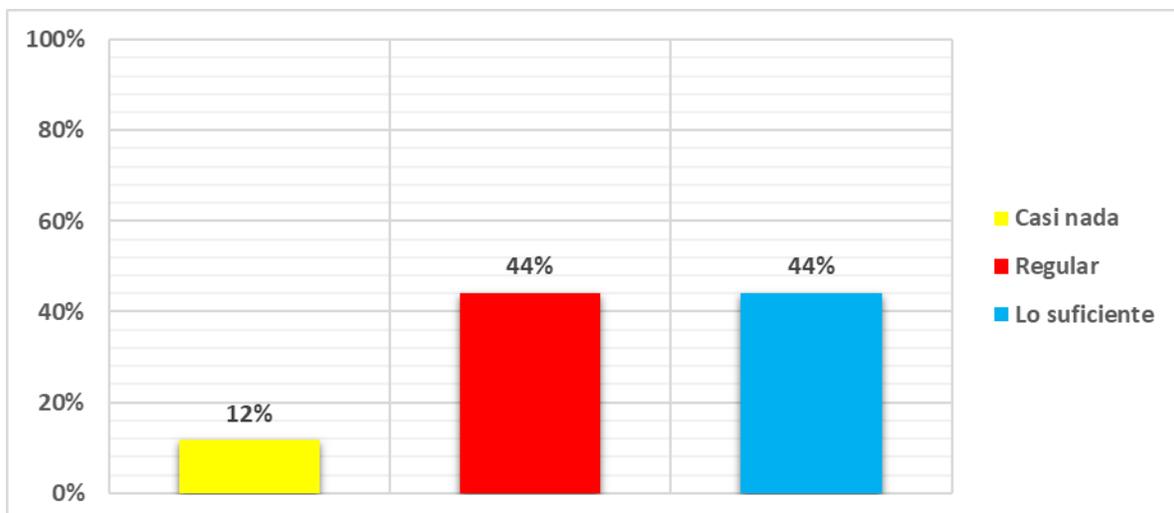
De acuerdo a los resultados del estudio se evidencia que el 98% de colaboradores le realizan la evaluación de desempeño, sin embargo, el 2% indica que no se la realizan, es preocupante derivado a que la evaluación debiera hacerse a todo el personal administrativo, además esta información se contradice con lo expresado en el censo realizado a los jefes y supervisores del área en la figura No. 10.

Complementando con lo anterior, Amador (2017) expone:

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto. (p. 233)

Figura 2

Conocimiento de los factores que se evalúan



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

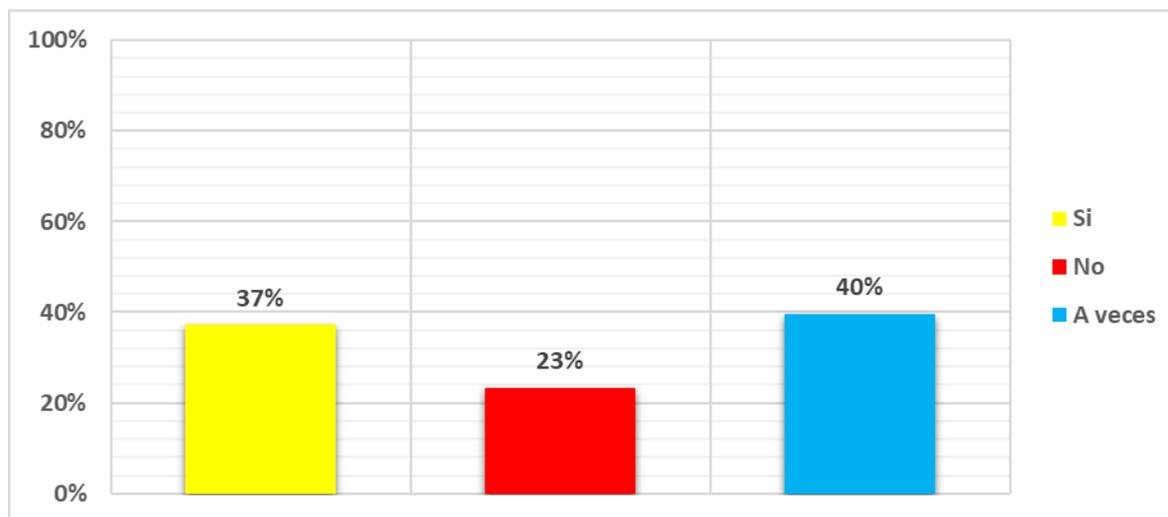
Parte importante al realizar una evaluación de desempeño es que todo el personal tenga el conocimiento apropiado sobre los aspectos o factores que se tomarán en cuenta en la evaluación, dentro de ellos es la calidad de trabajo que realizan, el cumplimiento de los objetivos de trabajo, el grado de conocimiento y entendimiento que tiene en el puesto de trabajo, las relaciones laborales con los compañeros, la participación activa en los proyectos y tareas que se ejecuten, la comunicación apropiada con el supervisor, transmisión de la información de forma oportuna y el cumplimiento de los valores empresariales, así como también el respeto a los horarios laborales. También se considera que los colaboradores tengan entendimiento que la evaluación de desempeño es para ayudar a las necesidades laborales que tengan para que la productividad aumente.

En la figura 2 se logra apreciar que un porcentaje considerable conoce los factores a tratar en la evaluación de desempeño, sin embargo es preocupante que existan colaboradores que desconozcan o sepan muy poco sobre los puntos a tocar en la misma, puesto que la evaluación de desempeño debe estar ligada a los objetivos que tiene la entidad y las metas medibles que pretende alcanzar el colaborador al realizar su trabajo, de tal manera que al ser evaluados cuenten con la satisfacción que su desempeño este basado en los aspectos conocidos.

Casanova (2017) comenta que: “en la medida en que una empresa pueda alinear de forma satisfactoria sus necesidades con los planes de desarrollo que tienen sus empleados, se crea una sinergia con un poder de motivación importante” (p. 17).

Figura 3

Congruencia entre los puntos que se detallan en la evaluación de desempeño y la función del puesto desempeñado



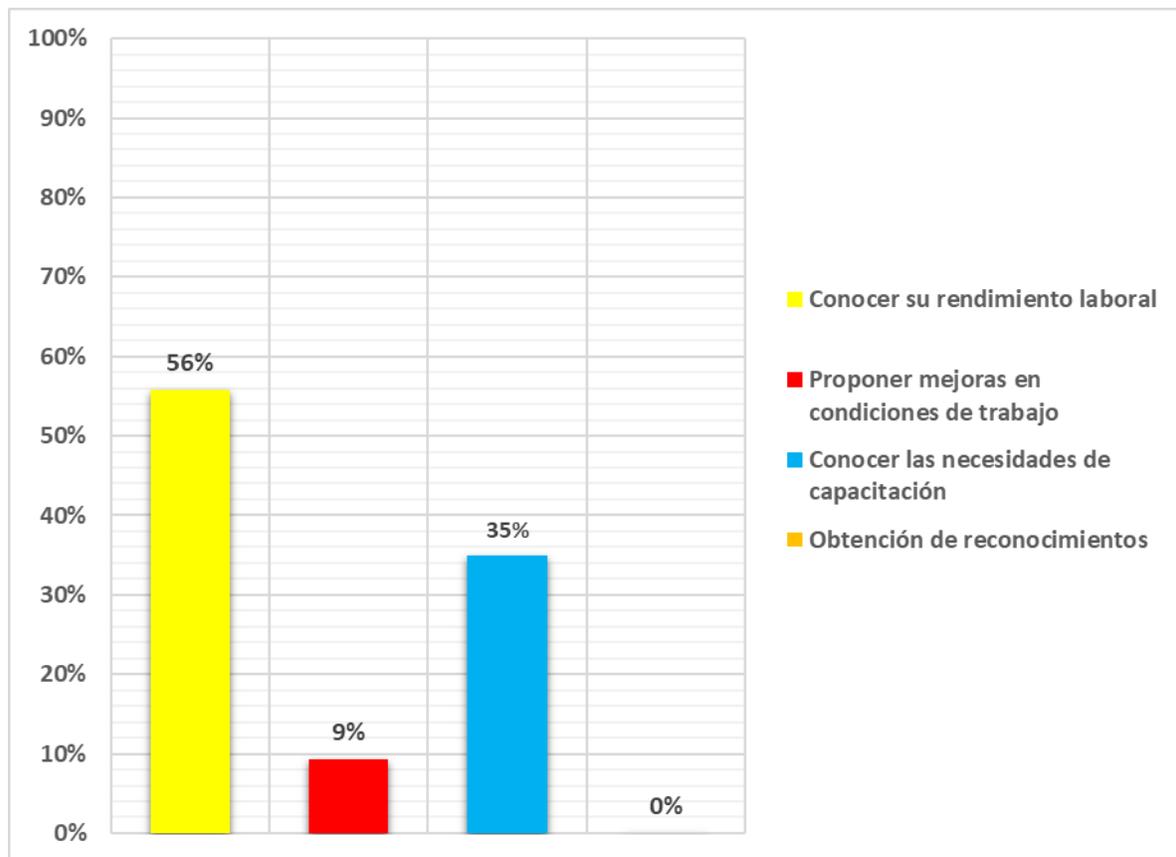
Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

La figura 3 se encuentra ligada de manera indirecta con la figura 2, derivado a que la mayor parte de colaboradores desconoce qué factores son tomados en cuenta en la evaluación de desempeño. Por lo cual en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos indica que el personal no se encuentra satisfecho en su totalidad con el procedimiento de la evaluación de desempeño, derivado a que los aspectos son muy generales y no es posible evaluar de manera correcta, por tanto, hay desconocimiento de los puntos que serán tocado en la evaluación de desempeño. Es importante que los colaboradores tengan el completo entendimiento del porque es evaluado su desempeño laboral.

Asimismo, (Figuroa, 2019, menciona a Chiavenato, 2009) y considera que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño, la identificación se relaciona con el análisis de los puestos y cuáles áreas de trabajo se deben estudiar. (p. 30).

Figura 4

Razones por lo que se evalúa el desempeño



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

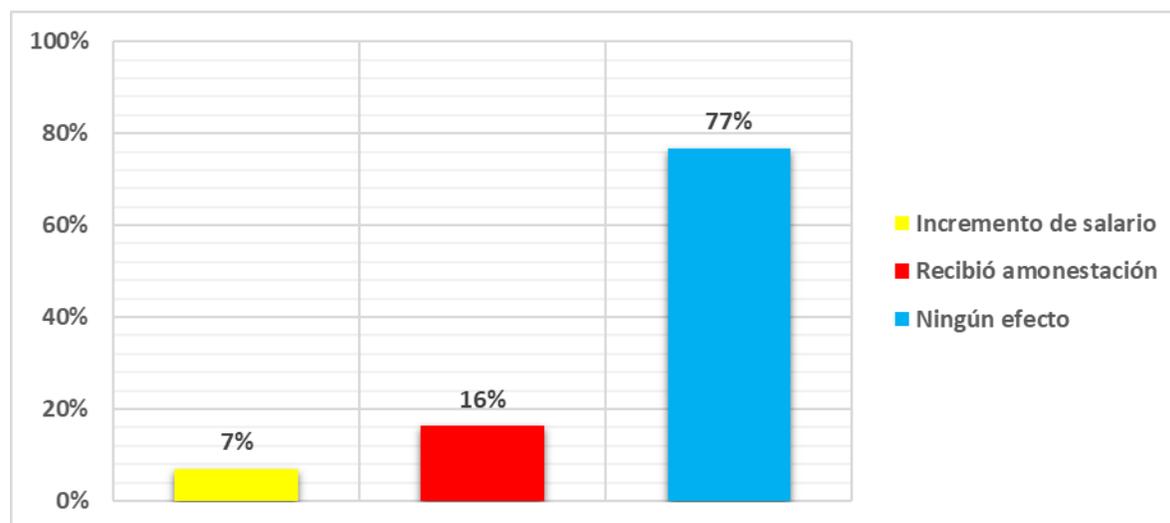
Es preciso mencionar que la evaluación de desempeño a pesar de ser un instrumento para medición del desempeño del colaborador, también debe ser para conocer necesidades de capacitación, el grado de productividad, identificar las oportunidades de mejora en los puestos de trabajo, además (Dios, 2018, citando a Pérez, 2014), sostiene que la evaluación de desempeño permite conocer la competitividad y eficiencia del colaborador, medir la competitividad individual del colaborador nos da una medida global de la competitividad de la empresa, ya que los resultados de un colaborador contribuyen a los resultados de la empresa. (p.

18), por lo anterior, es evidente que los colaboradores de la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros tienen claro el concepto de la evaluación de desempeño y el motivo por el cual se les realiza la misma.

Es lógico que el colaborador después de realizada la evaluación de desempeño considere que al obtener una calificación alta tenga la oportunidad de obtener reconocimientos, sin embargo, es preocupante que no se esté reflejando de la mejor manera la evaluación de desempeño y además de darle la importancia que merece, por lo tanto, es pertinente abordar que los colaboradores tienen claridad del objeto y la razón de ser de la evaluación, pero los jefes y supervisores según la figura 13 establecen que al realizarla no mejora el rendimiento laboral. Por consiguiente, se considera que la evaluación debe tomarse de manera seria, realizar los planes de acción y dar el seguimiento apropiado.

Figura 5

Efectos obtenidos después de la evaluación del desempeño



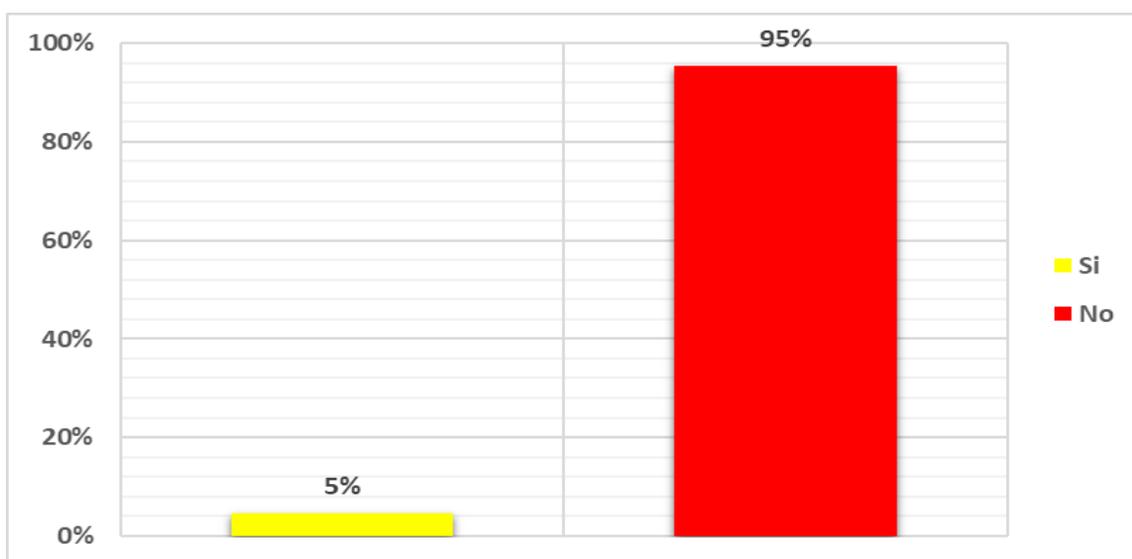
Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

La figura 5 da claridad de la resistencia y la mala percepción que tienen los colaboradores de la entidad al realizar evaluaciones de desempeño, es importante mencionar que la evaluación de desempeño no es efectuada precisamente para recibir retribución salarial, sin embargo la gran mayoría de colaboradores establece que no existen cambios, ni mejoras al realizarla, es por ello que no se le da la importancia que debería tener, además estos datos son congruentes con la figura 11 en donde las jefaturas y supervisiones detallan que la mayoría de colaboradores se encuentran insatisfechos con la evaluación practicada, por otro lado se comprueba que la evaluación es muy general y puede perder objetividad como lo menciona el jefe de recursos humanos en la entrevista realizada.

Por su parte, Sánchez (2018) confirma que una de las ventajas de las evaluaciones de desempeño es; “fortalecer el proceso es una tarea constante que deben realizar las organizaciones, de modo de evitar que en su propia empresa la valoración del rendimiento sea considerada como una práctica inútil y llena de errores, como muchos administrativos la consideran”. (p.4)

Figura 6

Seguimiento al cumplimiento de los puntos evaluados

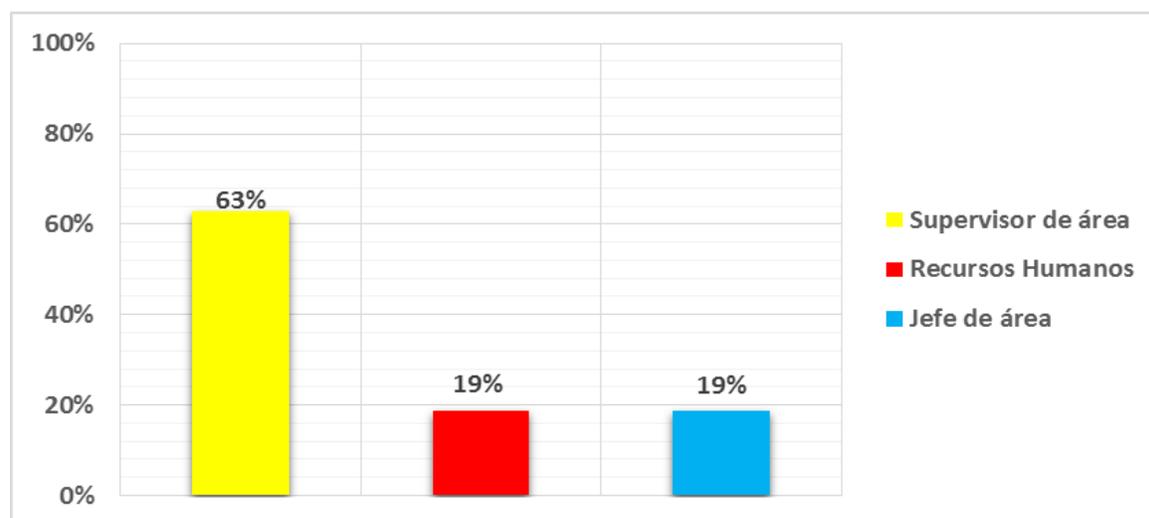


Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

Una parte enriquecedora que aporta valor al realizar evaluaciones de desempeño en las organizaciones es brindar seguimiento para reforzar los puntos débiles y brindar colaboración para que el personal cumpla con sus entregables, a través de esto se puede mejorar el rendimiento laboral y conseguir mayor productividad, sin embargo, es alarmante evidenciar que la mayor parte del personal establecen que no existe la retroalimentación por parte de la persona que lo evalúa, por tanto contradice al 83% de jefes y supervisores al indicar en la figura 12 que sí son tomados en cuenta los comentarios al efectuar la evaluación, además más de la mitad de ellos también establece en la figura 14 dar seguimiento al colaborador para cumplir con los indicadores que se colocan en la evaluación.

Figura 7

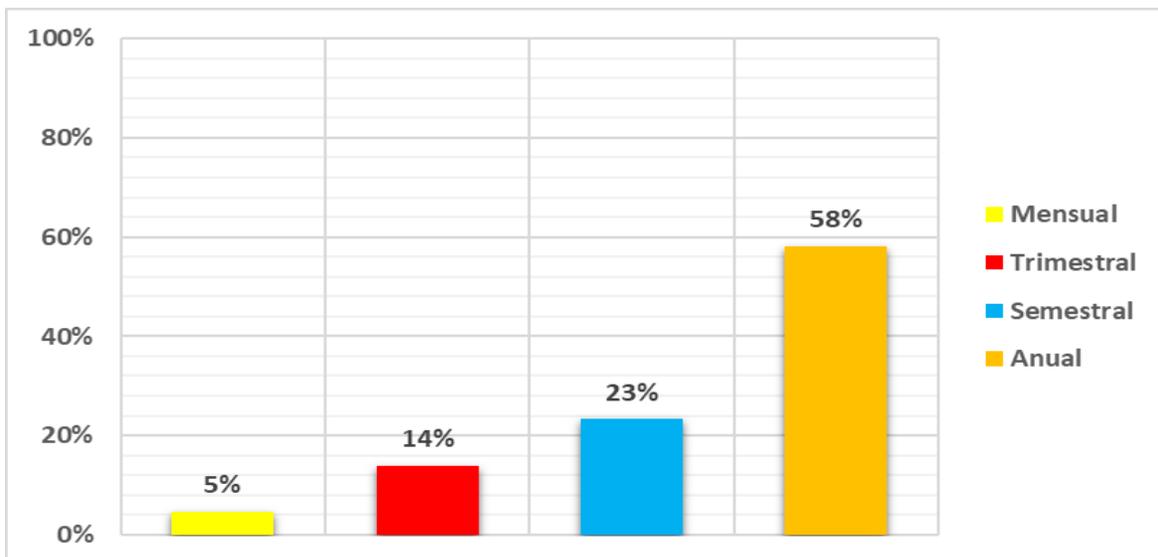
Responsable de evaluar el desempeño laboral



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

La figura 7 muestra que existe una incorrecta asignación en cuanto a los encargados de la realización de evaluación, es por ello que deja en evidencia que las evaluaciones pueden no ser objetivas ya que no son tomados en cuenta los puntos acordes a las funciones del personal a cargo, además la información no concuerda con la respuesta brindada en la figura 10 en donde las jefaturas y supervisores detallan que sí realizan evaluaciones al personal bajo su cargo, por otro lado, la información hecha notar en la entrevista al jefe de recursos humanos expresa que ha participado indirectamente en algunas evaluaciones de desempeño pero no de forma directa e indica que únicamente realiza evaluaciones al personal que tiene asignado.

Según la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, detalla que las evaluaciones de desempeño las debe realizar directamente el supervisor de área ya que es él quien tiene a la mano el desempeño del colaborador bajo su cargo, en el caso de los supervisores quien debe de realizarlas es el jefe inmediato, por tal razón más de la mitad del personal indica que es el supervisor quien lleva a cabo la evaluación.

Figura 8*Periodicidad de la evaluación de desempeño*

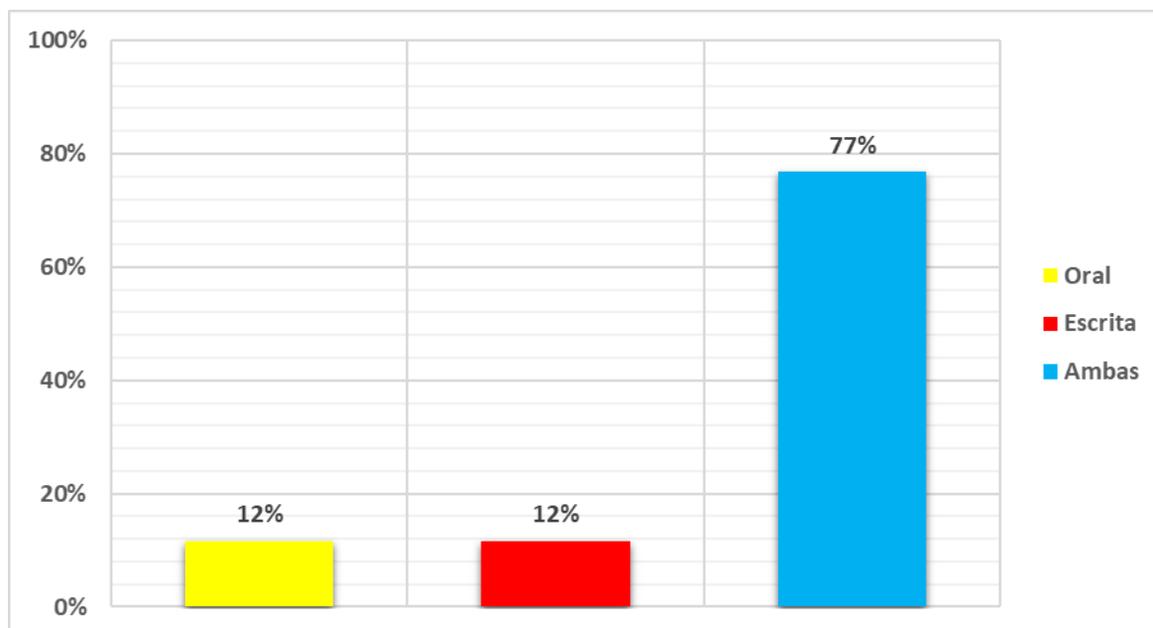
Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022.

Es evidente la falta de coordinación al realizar las evaluaciones de desempeño, derivado a que en su mayoría establecen que es realizada de manera anual, sin embargo el resto de personal establece variedad en cuanto al tema de la frecuencia, por lo tanto contradice a lo que indica el jefe de recursos humanos al realizar la misma pregunta, debido a que detalla que se debe hacer dos veces al año, tomando en cuenta una evaluación preliminar que sirva para fijar puntos de mejora y que sean llevados a la evaluación final como resultados exitosos. Es por ello que se evidencia que las evaluaciones de desempeño no están siendo realizadas en el tiempo correcto como lo establece la entidad.

Contrarrestando la información anterior, lo expuesto en la figura 15 por los jefes y supervisores detallan que por cargas laborales y fechas críticas no es posible realizar dos veces al año las evaluaciones, por lo cual, cada uno lo hace según se ajuste a sus necesidades.

Figura 9

Forma de realizar la evaluación de desempeño



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado al personal del área administrativa en el año 2022

Es muy provechoso que las evaluaciones de desempeño sean realizadas de las dos maneras, escrita y posteriormente verbal para que exista una retroalimentación de los resultados de la misma, además, se expongan aquellas cuestiones que no son tocadas dentro de la evaluación escrita, hay que tomar en cuenta que al conocer las opiniones del evaluador como evaluado se deben establecer puntos de partida que abran puerta a realizar las mejoras en los aspectos abordados en la evaluación. Por otro lado, diez de las personas detallan que realizan evaluaciones orales y escritas de forma independiente lo que puede generar inconformidad por no dar las mismas oportunidades que al resto del personal de la entidad.

4.2 Información obtenida al personal administrativo

A continuación, se presenta los resultados del censo realizado a los jefes y supervisores de diferentes áreas:

Figura 10

Realización de evaluaciones de desempeño al personal a cargo



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

Las evaluaciones de desempeño deben de ser un patrón fundamentan que establezca un punto de partida hacia el logro de objetivos de la entidad, como la figura lo expresa que todos los jefes y supervisores cumplen con realizar las evaluaciones a los colaboradores, sin embargo contrarresta la información con la figura 1 derivado a que uno de los colaboradores expresa que no le es realizada, sin embargo puede que esta situación esté siendo mal interpretada y que se haya realizado una evaluación de forma verbal tal como se establece en la figura 9 donde se evidencia que se realizan evaluaciones orales, escritas y en su mayoría ambas, por lo cual al realizarlas únicamente oral se pierda la formalidad de la

misma y conlleva a que el colaborador desconozca si es una amonestación o una evaluación a su desempeño.

Como lo expresa Duarte (2018) que la “Evaluación de desempeño en las empresas de servicios como en cualquier organización tradicional el desempeño de las empresas de servicios debe ser evaluado con regularidad, para asegurarse que su misión como negocio está siendo cumplida”. (p. 4)

Figura 11

Nivel de conformidad al realizar evaluaciones de desempeño



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

A partir de la siguiente figura, la mayor parte de jefaturas y supervisores detallan que los colaboradores no se encuentran conformes con el proceso de la evaluación de desempeño, por lo cual, es preciso mencionar que la inconformidad se debe a que no son tomados en cuenta los aportes que hacen los colaboradores según lo evidencia la figura 6, por consiguiente, la figura 5 hace notar que no existe efecto al realizar las mismas, es preciso mencionar que las evaluaciones de desempeño deben ser representar a la entidad un punto de partida para hacer

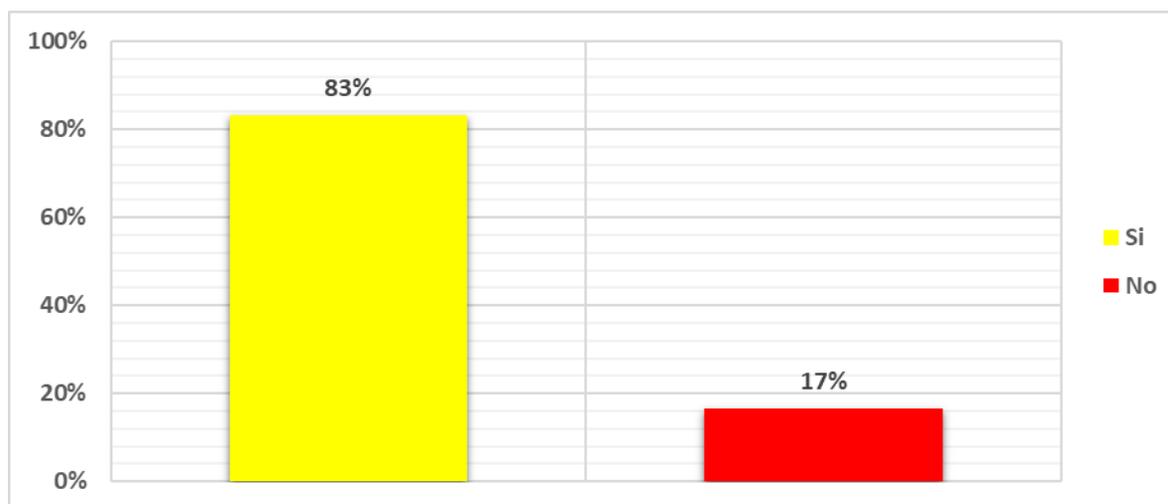
mejoras y detección de necesidades. Es necesario que los colaboradores tengan claridad de la evaluación y conozcan todos los aspectos que existen en ella.

Por otro lado, (Pajares, 2017, citando a Escudero, 1980) definiendo:

La evaluación es un proceso no un producto, pero un proceso que se justifica en cuanto es el punto de apoyo para tomar decisiones racionales. Entonces, la evaluación debe entenderse como un proceso de identificación, remodelación y tratamiento de datos, seguido para obtener una información que justifique una determinada decisión.

Figura 12

Consideración de comentarios en la evaluación de desempeño



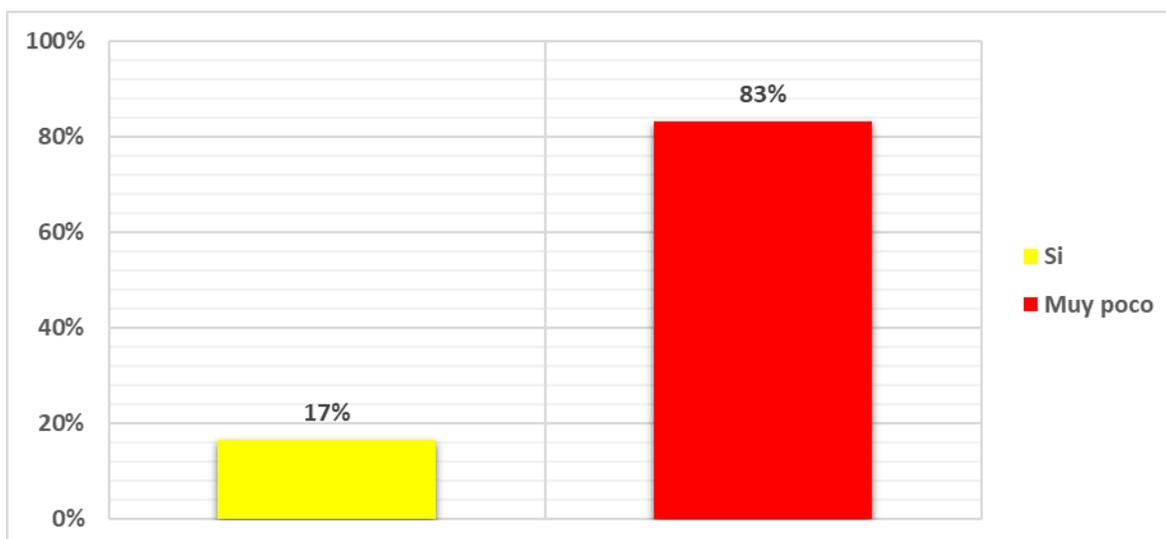
Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

Es importante que el evaluador escuche cada uno de los detalles que se abordan en la evaluación de desempeño, como se evidencia en la figura 12 la mayor parte de jefaturas y supervisores toman en cuenta los comentarios, sin embargo esta parte contradice a lo expresan los colaboradores en la figura 6 y contrasta con lo que menciona el jefe de recursos humanos en la entrevista, que un punto de

mejora debe ser dar la retroalimentación en forma oportuna al colaborador, por lo cual se determina que no existe un seguimiento ni una retroalimentación de los puntos tratados en la evaluación de desempeño.

Figura 13

Mejora rendimiento laboral



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

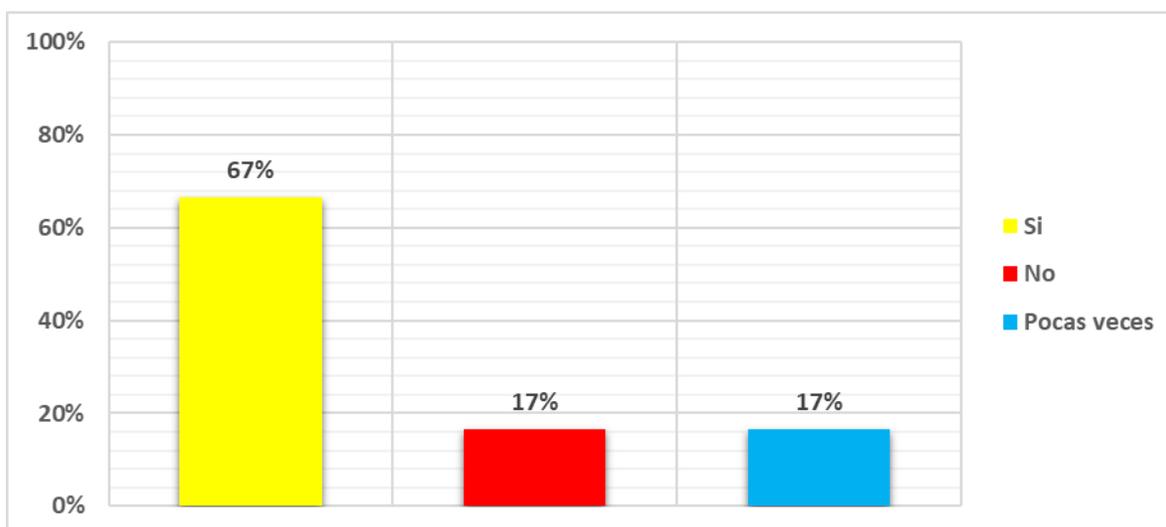
Es preciso mencionar que al concluir las evaluaciones de desempeño y al tener los resultados de las mismas, se deben tomar en cuenta todos los puntos de mejora y a partir de ello se consiga alcanzar los objetivos planeados y aumentar la productividad. Al realizar planes de acción se mejorará el rendimiento laboral ya que se abordarán todos aquellos puntos que necesiten mejorarse.

“En el medio competitivo global, la evaluación del desempeño debe considerarse una herramienta que permite evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora en sus colaboradores, que incide en la productividad de la empresa” (Uría, 2020, p. 20).

Es preocupante que al realizar las evaluaciones de desempeño no exista un efecto positivo en el colaborador y esto procede a que en la figura 6 los colaboradores hacen mención que no hay un seguimiento a los puntos tocados en las evaluaciones de desempeño.

Figura 14

Seguimiento al cumplimiento de indicadores de las evaluaciones de desempeño



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

Al finalizar las evaluaciones de desempeño y se logren identificar los puntos de mejora, es pertinente abordar los indicadores bajos y fortalecerlos para que al realizar una próxima evaluación estos resultados generen un porcentaje mayor. En la presente figura se hace evidente que existe un acompañamiento al cumplimiento de los indicadores bajos por parte de los encargados de realizar la evaluación, sin embargo la información no concuerda con lo mencionado en la figura 5 y 6 en el cual se establece que no existe ningún efecto y lo que expresa la mayoría de colaboradores que no hay seguimiento después de la evaluación realizada.

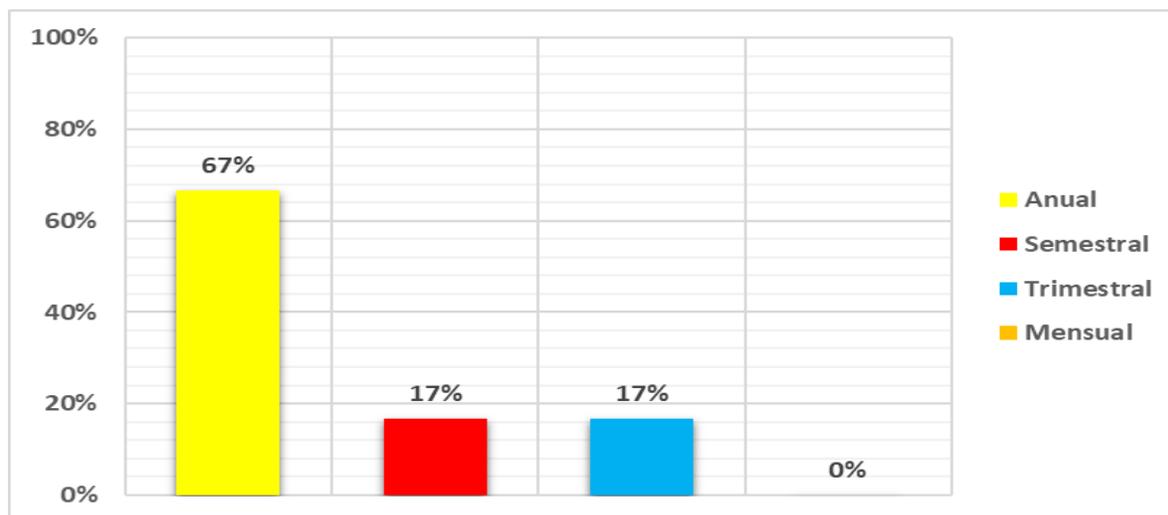
Complementando con lo anterior Amador (2017) expone:

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto. (p. 233)

Tal cual lo menciona el autor, que al concluir una evaluación se espera que existan medidas de corrección.

Figura 15

Frecuencia de la realización de evaluación de desempeño



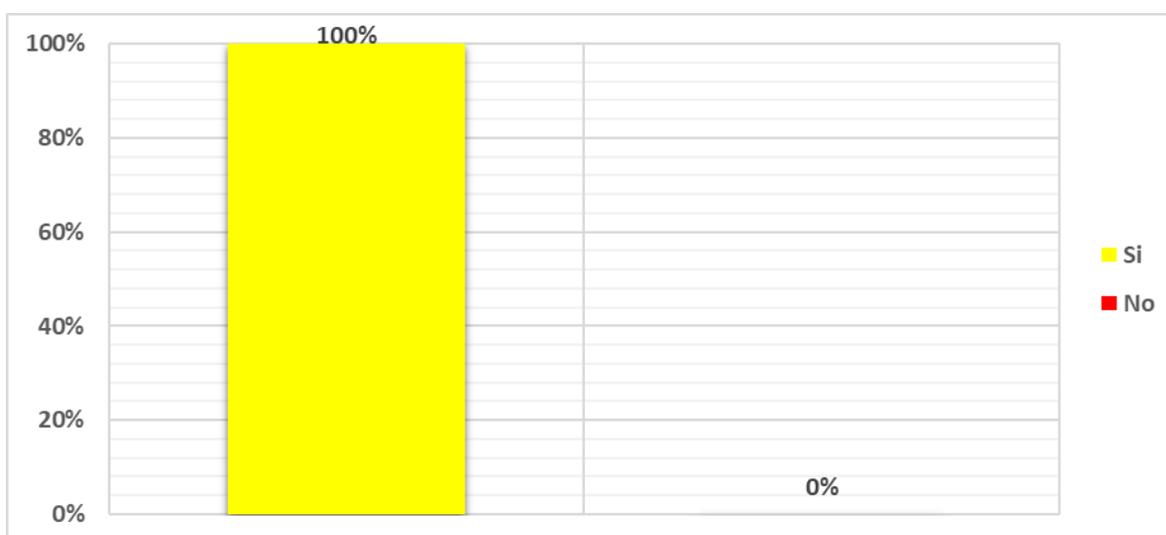
Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

La entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros tiene como política realizar las evaluaciones de desempeño dos veces al año, esto fue expresado en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, sin embargo, actualmente no se cumple la política derivado a que 1 persona únicamente lleva a cabo la

evaluación de desempeño de manera semestral y la mayor parte las realiza de forma anual, esto debido a la carga laboral y las fechas críticas, esta información contrasta con la figura 8 en donde los colaboradores detallan que las evaluaciones de desempeño son realizadas en distintas fechas, lo cual genera confusión en ellos por los diferentes criterios que toman los mandos medios al practicarlas.

Figura 16

Fortalecer la evaluación existente



Nota: datos obtenidos mediante censo aplicado a jefes y supervisores en el año 2022.

A medida que evolucionan los procesos, es importante que la entidad opte por la actualización de modelos y tipos de evaluación de desempeño pues esto conlleva a mejorar los resultados y el alcance de metas, complementando el concepto de evaluación por objetivos (González, 2018, citando a Werther y Davis, 2008) indica que:

Este tipo de evaluaciones analiza los objetivos organizaciones que las entidades han propuesto y con base a estos mismos establece los objetivos específicos para cada departamento y el de los miembros del equipo,

además jerarquiza las actividades que son necesarias para el logro de los objetivos de cada posición y establece indicadores que servirán para evaluar el desempeño y rendimiento del trabajador. (p.29)

Por lo cual es provechoso que la entidad de prestación de servicios se encuentre dispuesta a la mejora de dicha evaluación, además esta información se fundamenta con lo expuesto por el jefe de recursos humanos al indicar que sin duda alguna se pueden realizar mejoras dentro de la evaluación actual.

4.3 Información obtenida de entrevista al Jefe de Recursos Humanos

Con el objetivo de conocer la opinión de Recursos Humanos en cuanto a las evaluaciones de desempeño se realizó una entrevista corta y estructurada con el jefe de recursos humanos quien es el responsable de tomar en cuenta los resultados reflejados en la evaluación de desempeño.

De la entrevista se abordaron temas de los cuales todos relacionados a la evaluación de desempeño y el grado de satisfacción que tienen los colaboradores al practicarla.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Desde cuándo trabaja en el cargo de Jefe de recursos humanos?	4 años	Es preciso conocer la antigüedad laboral del jefe de recursos humanos debido a que la información proporcionada hace notar el grado de conocimiento que tiene dentro de la empresa de Servicios Contables y Financieros.

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
2	¿Puede mencionar las normas en las cuales se basa la evaluación del desempeño laboral?	<p>La evaluación de desempeño tiene como objetivo disponer de indicadores del desempeño de los colaboradores y determinar las necesidades de formación de acuerdo con la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.</p> <p>Debe existir una correcta utilización de la evaluación al ser trasladada a cada persona, ya que a través de ella se pueden hacer los cambios considerables para que exista un mejor clima laboral y sin duda una mejor productividad.</p>	<p>Según lo expuesto por la persona encargada de recursos humanos, la evaluación practicada a los colaboradores de la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros se realiza sobre indicadores medibles los cuales deben ser alcanzados por ellos, algunos de estos indicadores son el cumplimiento de los objetivos de trabajo, el grado de conocimiento y entendimiento que tiene en el puesto de trabajo, las relaciones labores con los compañeros, la participación activa en los proyectos y tareas que se ejecuten, la comunicación apropiada con el supervisor, transmisión de la información de forma oportuna y el cumplimiento de los valores empresariales, así como también el respeto a los horarios labores. De acuerdo a lo expuesto en el censo dirigido al personal</p>

			administrativo, contrarresta la información, puesto que la misma no tiene ningún efecto al efectuarse.
--	--	--	--

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
3	¿En cuántas evaluaciones que se desarrollaron en la entidad tuvo la oportunidad de participar?	Directamente las ha realizado a los colaboradores bajo su cargo, indirectamente ha tenido participación pasiva con algunos colaboradores y en otras ocasiones ha realizado evaluación porque el jefe o supervisor de área no se encontraba en oficinas, además en algunas ocasiones también puede hacer la evaluación de desempeño el supervisor o jefe par. Esto pasa cuando existe alguna demanda o	Con la información proporcionada en esta respuesta, se evidencia que deben existir parámetros de quién debe realizar las evaluaciones, sin embargo se establece que al no estar la persona encargada la evaluación la puede realizar otra persona, por lo cual es una problemática derivado a que la persona ajena desconoce el desempeño que ha tenido el colaborador evaluado y no evalúa de

		carga laboral en el departamento.	forma objetiva.
--	--	-----------------------------------	-----------------

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
4	¿Cree usted, que el personal se siente satisfecho con el procedimiento de la evaluación de desempeño que existe en la actualidad?	No, probablemente la evaluación es muy general y se podría perder la objetividad del evaluador, ya que posee varios puntos de evaluación.	Existe soporte con la respuesta brindada del jefe de recursos humanos con lo expresado en la figura 11, ya que existe cierto grado de insatisfacción en los colaboradores, jefes y supervisores al realizar la evaluación de desempeño por tanto se manifiesta que al hacerla de una manera cerrada o general puede caer en subjetividades.

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
5	¿Usted considera que el método de evaluación que se emplea en la actualidad es el más apropiado para evaluar en forma real el desempeño del personal?	No, en la actualidad hay muchas herramientas que pueden evaluar de una forma más específica e involucrar no solo jefe y colaborador, sino también pares y a terceros para tener una perspectiva global de los resultados, pero también es difícil pedir al socio cambiar radicalmente el método de evaluación, aunque se considera que al darle una propuesta con fundamento se puede llegar a cambiarla. Además que la evaluación realizada en la empresa no es del todo mala pero seguramente al indagar tal vez no se están cumpliendo a cabalidad los puntos o se está siendo muy rígido con los indicadores medibles para los empleados.	Una evaluación de 360° tal cual lo indica (Balarezo, 2019, citando a Alles, 2008) dice: “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores, puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (p.44)., por lo tanto expresado por la persona de recursos humanos sobre la existencia de métodos en donde se obtenga participación de varias personas, en la figura 16 los mandos medios establecen que pueden haber mejorar en la evaluación actual.

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
6	¿Cree que la evaluación de desempeño mejora el rendimiento del personal?	<p>Si, se identifican las áreas de oportunidad, se cierran las brechas y se plantean objetivos de mejora.</p> <p>Además, si la evaluación es aplicada correctamente se puede tener provecho de la misma.</p>	<p>La siguiente respuesta puede crear mal interpretación derivado a que lo expresado en la figura 13 la mayor parte de mandos medios opinan que no hay mejora en el rendimiento aún después de realizada la evaluación. Sin embargo, tal cual lo detalla el encargado de recursos humanos que al existir seguimiento en los puntos críticos puede que exista mejora en el desempeño, aunque contrarresta la información con la figura 5 al indicar que no hay ningún efecto posterior a la evaluación.</p>

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
7	¿Qué beneficios aporta la evaluación de desempeño a la organización?	<p>Actualmente no se han tenido muchas mejoras con los resultados de las evaluaciones de desempeño. Con respecto a temas salariales, no se ha logrado afinar detalles con el socio, se tiene la buena intención y son aspectos que si se han considerado porque antes de estar en el cargo hay registros donde los resultados de evaluaciones servían para dar un incremento salarial considerable y también se otorgaban bonos por cumplimiento en los indicadores. La evaluación de desempeño también puede tener efectos en detectar las necesidades de capacitación, entrenamiento, pero con el tema del desarrollo profesional de los colaboradores se puede trabajar en darles oportunidades para obtener ascensos, también se tiene en</p>	<p>En consecuencia, con lo expuesto existe evidencia que anteriormente se realizaban cambios considerables al realizar las evaluaciones de desempeño, pero estos por alguna razón se dejaron de hacer, por lo cual es preciso que exista una correcta coordinación para ejecutar las tareas propias que le correspondan al encargado de recursos humanos.</p> <p>Es importante considerar la realización de capacitaciones constantes para que los colaboradores se encuentren más competitivos, tal como lo indica el jefe de recursos humanos, además conocer las oportunidades de mejora en los puestos de trabajo para que exista mayor productividad.</p>

		mente realizar capacitaciones frecuentes para que estén más competitivos en el mercado laboral. Se tiene intención de hacer mejoras en varios aspectos con los resultados de las evaluaciones, pero aún no se tienen los planes definidos.	
--	--	--	--

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
8	¿Usted cree que se debe fortalecer la evaluación de desempeño que existe en la actualidad?	En la actualidad cada vez toma más relevancia incluir la apreciación de las soft skills, darles mayor importancia dentro de las evaluaciones y trabajar también con base en esos resultados.	Complementado la respuesta otorgada por el jefe de recursos humanos acerca de tomar en cuentas las habilidades blandas que poseen los colaboradores, (Guartan, 2019, citando a Fondevila, 2018) establece que las aptitudes representan las capacidades primordiales que se manifiestan en mayor o menor medida para poder realizar una actividad, al realizar una autoevaluación el trabajador tendrá un alto grado de alcance para saber lo que está realizando incorrectamente y realizará correcciones que le permitan tener mejor forma para desenvolverse en el puesto de trabajo, de tal forma que se convierten en parte del aprendizaje y por tanto del puesto de trabajo. (p. 16).

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
9	¿Cuál es la periodicidad para realizar las evaluaciones de desempeño?	Se deben realizar dos evaluaciones de desempeño, una preliminar y la segunda final para cumplir con la meta de formación establecida en la primera evaluación.	Según la respuesta del jefe de recursos humanos, ante la periodicidad de las evaluaciones de desempeño realizadas en la entidad, se establece que deben ser dos evaluaciones al año, sin embargo, en la figura 8 los colaboradores detallan que han realizado las mismas, en distintas fechas, por lo cual, al realizar frecuentemente evaluaciones a un grupo determinado de colaboradores, da intriga del por qué se está evaluando tantas veces factores ya expuestos y no hay seguimiento a los puntos de mejora que se detallan en las evaluaciones practicadas.

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
10	¿Puede mencionar específicamente cuál es el tipo de evaluación utilizado en la entidad?	<p>La evaluación de desempeño tiene varios puntos a tratar, por ejemplo, hay una parte donde se establecen objetivos generales que como empresa se deben de cumplir.</p> <p>El tipo de evaluación es de escala forzada y tiene una parte de autoevaluación, el objetivo es que el colaborador se ponderé según consideré que sea su desempeño durante el periodo, únicamente se puede ponderar en la evaluación primera y en la final el encargado del área debe colocar el punteo que le corresponde.</p>	<p>La evaluación de desempeño tiene una serie de combinaciones, ya que por un lado se exige al evaluador a seleccionar lo que mejor se adecue a su puesto de trabajo y por otro lado lo que se pretende debe cumplir, sin embargo, según lo expuesto por el jefe de recursos humanos en la pregunta 5 que la existencia de otras herramientas que pueden significar mucho para la toma de decisiones en la entidad.</p>

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
11	¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar al proceso de evaluación de desempeño?	Principalmente el feedback, no se trata solo de evaluar, sino de dar esos resultados de una forma pronta y efectiva, no sólo como insumo para la compañía y toma de decisiones sino para que el colaborador tenga la información de primera mano y comprenda que está respaldado el feedback con datos y que la empresa tiene objetivos, pero el colaborador también.	De acuerdo a la presente respuesta, es evidente que la falta de retroalimentación al realizar las evaluaciones de desempeño es un problema que afecta tanto a los colaboradores, mandos medios y sin duda al encargado de recursos humanos. Se observa en la gráfica 6 que no se da seguimiento al concluir la evaluación de desempeño por lo cual hay inconformidad al no tener efecto los comentarios. Un concepto parecido a la realización de la retroalimentación lo brinda Díaz (2019) sobre la evaluación de desempeño de 360° pues indica que “Es una técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo del feedback a partir de varias fuentes de información”. (p.67).

Nota: datos obtenidos mediante entrevista a jefe de recursos humanos año 2022.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la evaluación de desempeño que se lleva a cabo en la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros es por medio de la escala forzada en donde tiene participación el colaborador, ya que debe autoevaluarse en la primera fase y en la fase final el encargado del área debe discutir los resultados con evaluado.
2. Se determinó que los responsables de realizar las evaluaciones de desempeño en la entidad de Servicios Contables y Financieros son los jefes, supervisores y el jefe de recursos humanos. Cada uno de ellos la realiza directamente al personal bajo su cargo, sin embargo, derivado a la carga laboral que presentan los departamentos en determinadas fechas no es posible cumplir con que el encargado directo la realice, por lo cual es ejecutada por cualquier persona que tenga un mando medio.
3. La frecuencia de la realización de la evaluación de desempeño es de forma semestral, según lo indicado por el departamento de recursos humanos. Por lo tanto, se realiza una evaluación preliminar que permite determinar los índices de cumplimiento y una final, que sirve para mejorar los puntos tratados en la evaluación previa. Sin embargo, se detectó que una minoría del personal administrativo es evaluado de forma mensual y trimestral y el 58% realiza la evaluación únicamente anual, por consiguiente, no se cumple con los parámetros de realizar una evaluación previa para obtener mejores resultados en la final.
4. Se identificó la oportunidad de realizar mejoras en el tipo de evaluación de desempeño realizada a los colaboradores de la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros, derivado a que existe inconformidad y se detectó que no se realizan cambios al realizar las mismas. Por lo tanto, los

colaboradores, mandos medios y jefe de recursos humanos mencionan que es preciso ajustar algunos detalles en la evaluación de desempeño actual.

RECOMENDACIONES

1. Readecuar la herramienta que se utiliza actualmente para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en la entidad de prestación de servicios Contables y Financieros, con el efecto de conocer las necesidades que tiene la empresa, los aspectos claves que se deben tratar en la misma, además de establecer los indicadores para ser medibles y alcanzables de manera objetiva tanto para el evaluador como para el evaluado.
2. Reasignar a los encargados de la realización de la evaluación de desempeño, con el fin de que cada mando medio sea el encargado de llevar a cabo la evaluación.
3. Proponer las fechas específicas para realizar las dos evaluaciones de desempeño, con el fin de que los resultados en la evaluación final sean satisfactorios para toda la organización.
4. Rediseñar el modelo de evaluación de desempeño existente que tiene la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros con el fin de fortalecer el tipo de evaluación y proponer un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación que no solamente sea en impacto monetario, sino en obtención de reconocimientos y fomento del salario emocional.

BIBLIOGRAFÍA

Tesis

- Balarezo Meneses, M. A. (2019). *Evaluación del desempeño y niveles de productividad en los colaboradores de la empresa Novinsa Comercial S.A. Breña* [Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú] <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/1366>
- Carias España, D.M. (2017) *Evaluación del control financiero en la empresa eléctrica municipal de Zacapa* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Carias-Dunya.pdf>
- Casanova, L.A. (2017) *Evaluaciones individuales de desempeño: ¿una especie en extinción?* [Tesis de grado, Universidad Torcuato Di Tella] <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11139>
- Chavarría Hernández, R. (2017). *La evaluación del desempeño del talento humano en el Poder Judicial* [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfgmae/tfg-m-2017-01.pdf>
- Crisón Chávez, P.V. (2018). *Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los Procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28268>
- Díaz Tamara, J.V. (2019). *Desarrollo del capital humano y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos no docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión* [Tesis de Maestría,

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión].
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/943>

Dios Castillo, K. G. (2018). *Programa de evaluación continua en las competencias del personal administrativo de Fortel Contact Center & Bpo* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú].
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/440>

Duarte Castillo, Y.E. (2018). *Participación del contador público y auditor como consultor en la elaboración de un manual de procedimientos contables para una empresa de servicios profesionales* [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala].
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4272.pdf

Falcón Maldonado, R.G (2021). *El trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dirección Distrital Mies Ambato* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32437>

Figuroa Flores, G.J (2019). *Implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una empresa minera* [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma].
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2475>

Flores Orozco, S.E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Ghiglione, F.A. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para*

una adecuada evaluación de desempeño [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Pampa]. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/944>

González Chamba, D.S. (2018). *El perfil por competencias, en la evaluación del desempeño de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito de Kullki Wasi en la ciudad de Ambato* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/30240>

González, K. (2018). *La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la dirección de recursos humanos de la gobernación del Estado Yaracuy* [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo]. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/7344/1/kgonzalez.pdf>

Guijarro Toalombo, S.M. (2018). *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Desarrollo Organizacional en el Sector Metalmeccánico* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28258>

Manobanda González, S.M. (2018). *La evaluación del desempeño como instrumento para medir la gestión de las personas con capacidades especiales* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27069>

Molina Bonilla, C.A. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes* [Tesis de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15033>

Pajares Arana, M.A. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca* [Tesis de

Doctorado, Universidad Nacional de Cajamarca].
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1228>

Popo Mejía, F. (2015). *Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza* [Trabajo de grado, Universidad Icesi].
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf

Rodriguez Herrera, D.F. (2016). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Ips de Villavicencio* [Informe final, Universidad de los Llanos]. <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/864>

Salazar De la Quintana, J.M. (2017). *Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco de Crédito S.A. en la ciudad de Sucre* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/973>

Uría Salvador, S.A. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7177>

Velandia Ramos, L.A. (2017). *Creación de una herramienta de evaluación de desempeño para empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, Meta* [Tesis de grado, Universidad de los Llanos].
<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/912/ARTICULO%20ADE%200306.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Vite Jiménez, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial*. [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25710>

Revista

Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera J., Hidalgo H., Hidalgo y Medina Hinojosa, D. (2018) *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>

Sánchez Henríquez, J.A (2018). *Auditoría y Control de Gestión del Desempeño del Personal. Conferencia interamericana de contabilidad*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6636016.pdf>

Guartán A., Torres K., Ollague J., (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. Digital Publisher Dialnet <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Libro en línea

Amador Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos su proceso organizacional* [Archivo PDF]. <https://infolibros.org/pdfview/7063-administracion-de-recursos-humanos-alfonso-amador/>

Chiavenato, E. (2017). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* [Archivo PDF]. <https://b-ok.lat/book/5956921/cb8e95>

Fernández Argüelles, L. R., Paredes Ochoa A. J., Méndez Bravo J. C. y Méndez Bravo M. A. (2020). *La administración y su influencia en las organizaciones productivas* [Archivo PDF]. <https://doi.org/10.29018/978-9942-823-42-7>

Bueno R., Blanco M. y Berrelleza C. (2018) *Elementos Básicos de la Administración* [Archivo PDF]. http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf

ANEXOS

Anexo 1

DISEÑO DE PROGRAMA DE MEJORA:

PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Descripción de la propuesta:

A través del estudio realizado en la entidad de prestación de servicios contables y financieros, se propone un proceso formal para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, mismo que permitirá evaluar el trabajo de los colaboradores, identificar las necesidades que se tienen y, además, establecer las fechas apropiadas para la realización de la evaluación. El modelo de evaluación de desempeño propuesto es por administración de objetivos, uno que sea acorde para evaluar a los colaboradores y otro para las jefaturas y supervisiones.

Finalidad:

La finalidad del presente es la implementación de un proceso formal de evaluación de desempeño y que todos los colaboradores de la entidad conozcan el motivo del por qué es evaluado el desempeño. Además, es medir, tener un control adecuado y mejorar la productividad en la entidad de prestación de servicios contables y financieros.

Se realiza el siguiente manual para guía en la entidad:

.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Objetivos:

- Definir un proceso formal y adecuado para la realización de la evaluación de desempeño en la entidad.
- Identificar las oportunidades de mejora que tiene la organización, al aplicar un instrumento de medición acorde a las necesidades.
- Garantizar que todo el personal de la entidad comprenda el proceso de la evaluación de desempeño.

Alcance:

La propuesta aplica a todo el personal de la entidad de prestación de Servicios Contables y Financieros, es decir a los 3 jefes de área, 4 supervisores y 43 colaboradores.

Responsables:

Recursos Humanos:

Es responsable de actualizar el manual cada vez que existan cambios importantes.

Socializar e informar a todos los colaboradores de la entidad la realización de la evaluación de desempeño.

Recaudar toda la información de la evaluación de desempeño. Tendrá a su alcance todos los resultados, informar a los socios de la entidad la situación actual y proponer mejoras conforme a las necesidades presentadas en las evaluaciones

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Jefes y Supervisores:

Los mandos medios, es decir, jefes y supervisores de la entidad serán los responsables de realizar las evaluaciones de desempeño de manera objetiva, presentar los resultados al jefe de recursos humanos y brindar la retroalimentación de los resultados a cada uno de sus subalternos.

Políticas:

- Al iniciar las fases de evaluación se realizará una campaña de socialización organizada por el departamento de recursos humanos.
- Todos los colaboradores deben asistir a las charlas de socialización previas a las evaluaciones de desempeño
- Se establecen dos periodos de evaluaciones, la evaluación previa será realizada en el mes de junio y la final en diciembre del mismo año. Ambas evaluaciones podrán realizarse en cualquier fecha de los meses ya estipulados. La primera evaluación será únicamente para medir el desempeño preliminar y la última será la definitiva.
- La duración de la primera evaluación será aproximadamente de 30 minutos por colaborador.
- La evaluación final tendrá una duración aproximada de 60 minutos, y se debe llenar los modelos diseños para la retroalimentación tanto de jefes y supervisores como del colaborador.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

- . Todos los colaboradores de la entidad deben ser evaluados, incluyendo a los de nuevo ingreso.
- Únicamente el encargado podrá realizar las evaluaciones de su subalterno, cumplimiento con el esquema de la figura 16.
- Los resultados de la primera evaluación de desempeño quedarán en custodia de cada encargado de departamento, para unirla con la evaluación final que se realizará en diciembre.
- Cada encargado de realizar la evaluación de desempeño deberá enviar los resultados al departamento de recursos humanos, por medio de correo electrónico a más tardar el 30 de enero del próximo año y debe entregar las evaluaciones físicas firmadas por ambas partes.
- El departamento de recursos humanos es el encargado de recopilar toda la información correspondiente a las evaluaciones de desempeño.

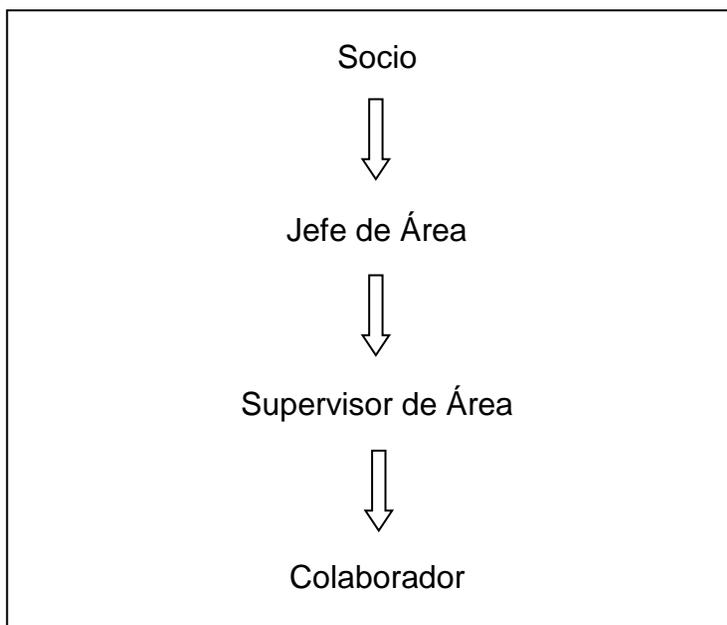
Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Estructura para llevar a cabo las evaluaciones:

Cada persona tendrá un rol importante en el proceso de evaluación de desempeño.

Tabla 4

Delegación para realizar evaluaciones



Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Recursos:

Los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso serán los siguientes:

- Recurso humano
- Equipo de computación
- Salas de reuniones
- Correo electrónico
- Afiches

Tabla 5

Recursos económicos

No.	Actividad	Recursos	Costo
1	Charla previa a las evaluaciones de desempeño primer semestre	Entrega de un menú de desayuno por valor de Q. 35 a 51 colaboradores.	1,785.00
2	Charla previa a las evaluaciones de desempeño segundo semestre	Entrega de un menú de refacción por valor de Q. 35 a 51 colaboradores.	1,785.00

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Campaña de Socialización:

Se considera importante que el departamento de recursos humanos realice una campaña de socialización al inicio de las evaluaciones de desempeño, con el fin de que cada colaborador conozca el proceso y los indicadores que serán medidos en la evaluación.

Se pretende que al realizar las campañas y crear la expectativa por medio de correos informativos, se minimice la incertidumbre y el rechazo al proceso de las evaluaciones.

Comunicación:

La información previa se puede enviar a través de correos electrónicos por medio de un boletín que sea enviado 30 días antes del inicio de las evaluaciones. Impresión de afiches con la misma información que se tendrá en los correos y colocarlo en cada departamento. Este primer aviso será únicamente para crear las expectativas de la evaluación.

Existirá un segundo boletín que se puede enviar 15 días antes para dar aviso que las evaluaciones de desempeño inician pronto y que deben prepararse, además se enviarán capsulas informativas que permitirán que el colaborador conozca más sobre las evaluaciones de desempeño.

El último boletín será lanzado en 10 días previos a realizar las evaluaciones, en donde se convocará a todos los colaboradores de la entidad para realizar la charla informativa.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

La charla será impartida por el departamento de recursos humanos, se dará una explicación sobre qué es la evaluación de desempeño, los aspectos a medir y la función principal de ella, las fechas para evaluación, quienes son los responsables de realizarlas y el objetivo del porque se mide el desempeño.

Cronograma:

Tabla 6

Cronograma primer semestre

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recepción de documentos electrónicos y físicos de las evaluaciones de desempeño	■	■	■	■																				
Tabulación de información					■	■																		
Presentación de resultados a gerencia							■	■																
Toma de decisiones y planes de acción									■	■	■	■												
Primera campaña de sensibilización (expectativa por correo electrónico)															■									
Lanzamiento de segundo correo con anuncio de evaluaciones															■									
Lanzamiento de tercer correo con anuncio de evaluaciones y pegar afiches															■	■								
Convocatoria de reuniones															■	■			■					
Reunión de socialización del proceso de evaluación															■	■			■					
Realización de evaluaciones de desempeño previa																					■	■	■	■

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Resultados:

A consecuencia de los resultados de las evaluaciones de desempeño, se sugiere que se llenen los cuestionarios con preguntas abiertas, que a su vez servirán para conocer las opiniones del evaluador y las del evaluado con respecto al desempeño del colaborador y los puntos de mejora del evaluador. Estos cuestionarios se deben llenar en la segunda evaluación.

La segunda evaluación como se ha mencionado tendrá una duración de 60 minutos aproximadamente, en el cual el encargado del área realizará una retroalimentación y deberá exponer los resultados finales de la evaluación, indicar al colaborador la razón por la cual lo ponderó de tal manera, apreciar los aspectos en los que su puntuación fue alta y reconocer las debilidades que tiene el colaborador y animarlo a subir los resultados para la próxima evaluación.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Formato de cuestionarios para la evaluación de desempeño final:

Cuestionario para jefes y supervisores	
Fecha	_____
Nombre	_____
Puesto	_____
Área	_____
A continuación se presentan las siguientes preguntas que servirán de guía para mejorar los resultados de la evaluación realizada a su subalterno:	
1	¿Cuáles son los factores que limitan a mi colaborador para alcanzar los resultados esperados? _____ _____ _____
2	¿Qué debo hacer para apoyar al colaborador para aumentar su efectividad? _____ _____ _____
3	¿Qué aspectos de su desempeño el colaborador debe mejorar? _____ _____ _____

Firma de Jefe o Supervisor

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Cuestionario para colaboradores

Fecha

Nombre

Puesto

Área

A continuación se presentan las siguientes preguntas que debe responder como un compromiso para mejorar los resultados de su evaluación:

1 ¿Qué acciones debo realizar para incrementar mi desempeño en los factores y puntos débiles que se mostraron en la evaluación?

2 ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

3 Conforme a las fortalezas y debilidades encontradas, plantee ¿Cuáles son sus puntos de mejora?

4 ¿Qué necesito de mi jefe o supervisor para mejorar mi desempeño laboral?

5 ¿Qué elementos puede brindar la empresa para mejorar mi desempeño?

Firma Colaborador

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Entrega de resultados:

Al finalizar el periodo de la evaluación de desempeño, el departamento de recursos humanos debe recabar toda la información por medio electrónico y de forma física, cada evaluación debe estar firmada por el evaluado y evaluador, se debe consolidar y tabular las calificaciones e ingresarlas al instrumento propiamente de la entidad para obtener los resultados generales de cada área.

El departamento de recursos humanos tomará de base tres parámetros en cuanto a las calificaciones obtenidas y se categoriza de la siguiente forma según los resultados obtenidos:

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Tabla 8

Categoría según resultados

Colaborador	Rango	
Malo	0%	60%
Bueno	61%	89%
Excelente	90%	100%

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Estos parámetros le servirán para tener una guía para la detección de necesidades que tenga la entidad e iniciar con los planes de acción para lograr que los colaboradores mejoren las puntuaciones para las próximas evaluaciones.

Aquellos colaboradores que se cataloguen como “malos” se deberá tener una reunión inmediata donde participe el evaluado, evaluador y el encargado de recursos humanos, con el fin de conocer el porqué de los resultados bajos, realizar un plan de acción urgente para elevar la calificación o incrementar el desempeño del colaborador, sí no existirá mejoría notable se debe hacer una llamada de atención al expediente del colaborador.

Los colaboradores que sean evaluados como “excelente” se puede realizar un diploma y la obtención de un beneficio no monetario que pueda servir de motivación para seguir teniendo mejores calificaciones.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Informe de resultados a Gerencia:

El departamento de recursos humanos deberá llevar al socio los resultados de las evaluaciones de desempeño, junto con el plan de acción para mejorar e incrementar la productividad de los colaboradores.

Con el fin de mejorar los aspectos bajos en las evaluaciones de desempeño, es importante considerar que se deben realizar capacitaciones, entrenamientos, asignar tareas especiales, promociones, ascensos, participación en proyectos que ayuden a incrementar su conocimiento laboral.

Formato:

La evaluación propuesta para la entidad de prestación de servicios contables y financieros, es por objetivos que se basa en el seguimiento, control y evaluación de metas de la organización.

El primer modelo de evaluación es para colaboradores y tiene criterios generales que deben ser evaluados por cada departamento según se acople a sus necesidades y a los objetivos específicos que tienen los departamentos y también posee los indicadores de la vivencia de valores según lo expuesto en los análisis de resultados, y a que esto es una forma de medición para la entidad.

El segundo modelo puede utilizarse para medir el desempeño de las jefaturas y supervisores según los valores que tiene la entidad, el mismo puede ser modificado de acuerdo a las necesidades que posea el departamento.

Cada modelo tiene una ponderación de 100 puntos, por lo cual cada encargado debe ponderar según se considere que fue el desempeño en el transcurso del

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

tiempo evaluado. El objetivo es llegar a un 100%. La única parte que se debe marcar es lo resaltado en verde, cada aspecto será evaluado según el peso que tenga el objetivo.

Ambos modelos son de fácil comprensión y a su vez son acordes a las necesidades de los criterios de evaluación que tiene la entidad de servicios contables y financieros. Cada formato irá acompañado del cuestionario anexo en el presente trabajo.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Evaluación para colaboradores:

Evaluación Por Objetivos

La presente evaluación de desempeño está diseñada para conocer el cumplimiento de los objetivos que tiene en su puesto

I. Datos del Evaluado

Colaborador: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

II. Indicadores de evaluación

INDICADORES	Puntuación		
	%	Calificación	Resultado
OBJETIVOS DE SU PUESTO DE TRABAJO Calificación (5 c/f)			
	1%	5	5%
	1%	5	5%
	1%	5	5%
	1%	5	5%
	1%	5	5%
	1%	5	5%
VIVENCIA DE LOS VALORES Calificación (10 c/f)			
Creatividad: Es reconocido por proponer ideas, conceptos y acciones para producir nuevas soluciones.	1%	10	10%
Integridad: Es reconocido por los demás como aquel que siempre hace lo correcto, considera la veracidad y transparencia de las acciones que realiza	1%	10	10%

Honestidad: muestra rectitud y honradez en su forma de ser y actuar ante los demás.	1%	10	10%
Orientación a resultados: Se adapta con versatilidad, eficiencia y rapidez a distintas situaciones y personas	1%	10	10%
Energía: como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite energía a todo lo que emprende.	1%	10	10%
CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Calificación (10 c/f)			
Respeto y hace respetar las políticas y procedimientos de la empresa.	1%	10	10%
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD Calificación (5 c/f)			
Cumplimiento en asistencia al trabajo .	1%	5	5%
Cumplimiento en puntualidad en horario asignado.	1%	5	5%
Puntuación total de evaluación			100%
Firma del Evaluado _____ Firma del Evaluado _____			

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Logo de la empresa	Manual del proceso para evaluación de desempeño	Versión 1.1
	Fecha de vigencia: octubre 2022	

Evaluación para jefaturas y supervisores:

Evaluación Por Objetivos

La presente evaluación de desempeño está diseñada para conocer el cumplimiento de los objetivos que tiene en su puesto

I. Datos del Evaluado

Nombre completo: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

II. Indicadores de evaluación

Objetivos del puesto de trabajo Calificación (10 c/f)	Puntuación		
	%	Calificación	Resultado
Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre el avance, integrando las opiniones de los integrantes de su equipo.	1%	10	10%
Tiene energía y perseverancia y la transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.	1%	10	10%
Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aún problemáticos, mejorando sensiblemente su gestión.	1%	10	10%
Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca por diversas vías el esfuerzo propio y el de su equipo.	1%	10	10%
Apoya el desempeño de otras áreas de la empresa y fomenta el intercambio de información y experiencias para introducir mejoras.	1%	10	10%
Es un referente en el manejo de equipos de trabajo, anima y apoya a su equipo y a los demás.	1%	10	10%
Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que tienen en su equipo para una gestión exitosa, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo.	1%	10	10%
Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipos que correspondan.	1%	10	10%
Cumple la función de consejero y asesor confiable de la alta gerencia e inclusive accionistas, compartiendo las consecuencias de los resultados que pudiera tener la toma de una determinada decisión.	1%	10	10%
Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un	1%	10	10%

valor añadido superior en el negocio.		
Puntuación total		100%
Firma del Evaluado: _____		
Firma del Evaluador: _____		

Nota: tomado de los datos obtenidos de la entidad objeto de estudio, año 2022.

Anexo 2

Cuestionario a Colaboradores

No. _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que permita identificar cuál es el proceso para evaluar su desempeño en la organización.

Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de manera anónima.

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

Género:

 Masculino Femenino

Rango Edad: (años)

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

Nivel educativo:

- Diversificado
- Estudiante Universitario
- Graduado 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

1. ¿Le realizan evaluaciones de su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

2. ¿Conoce usted los factores que le evaluarán al realizarle una evaluación de desempeño?

<input type="checkbox"/>	Lo suficiente
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Casi nada

3. ¿Existe congruencia entre los indicadores de la evaluación de desempeño y la función del puesto que desempeña?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	A veces

4. ¿Cuál es la razón por la cual considera usted le evalúan su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Conocer las necesidades de capacitación
<input type="checkbox"/>	Proponer mejoras en condiciones de trabajo
<input type="checkbox"/>	Obtención de reconocimientos
<input type="checkbox"/>	Conocer su rendimiento laboral

5. ¿Cuál fue el efecto que tuvo después de la evaluación del desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Incremento de salario
<input type="checkbox"/>	Recibió amonestación
<input type="checkbox"/>	Ningún efecto

6. ¿Se le da a conocer a usted el porcentaje obtenido en las evaluaciones de desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si la respuesta es SI, conteste la pregunta No. 7 y 8, caso contrario siga con la No. 9.

7. ¿Usted se encuentra satisfecho con los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Regular satisfecho
<input type="checkbox"/>	Nada satisfecho

8. ¿Usted considera que se realiza las acciones de mejora para los porcentajes bajos obtenidos en la evaluación de desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	Pocas veces

9. ¿Usted es capacitado para realizar sus funciones?

<input type="checkbox"/>	Al recibir el puesto únicamente
<input type="checkbox"/>	Constantemente
<input type="checkbox"/>	Rara Vez

9. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Faltan algunas

10. ¿Existe colaboración y seguimiento por parte del supervisor del área, para cumplir con los indicadores que le evaluaron?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

11. Indique si la evaluación de desempeño aporta alguna mejora a su trabajo

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

12. ¿Quién le evalúa el desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Jefe de área
<input type="checkbox"/>	Supervisor de área

13. Considera usted, que la persona que lo evalúa lo hace de forma imparcial

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	A veces

14. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación de desempeño?

<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Mensual

15. ¿De qué manera se realiza la evaluación de desempeño?

	Oral
	Escrita
	Ambas

Anexo 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

HUMANOS

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que permita identificar cuál es el proceso para evaluar su desempeño en la organización.

Género:

 Masculino Femenino

Rango Edad: (años)

 18 a 25 31 a 35 26 a 30 36 a 40

Nivel educativo:

 Diversificado Estudiante Universitario Graduado Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

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

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Le realizan evaluaciones de su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

2. Según su criterio, ¿Qué beneficios aporta la evaluación de desempeño?

Describa:

3. ¿Considera que los colaboradores están satisfechos con la evaluación de desempeño actual?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	Pocas Veces

4. **¿Se toman en cuenta las observaciones y/o comentarios que realiza el colaborador al efectuarle las evaluaciones de desempeño?**

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

5. **¿Cree que la evaluación de desempeño mejora el rendimiento del personal?**

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	Muy poco

6. **¿Le brinda retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño al colaborador?**

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

7. ¿Le da seguimiento al colaborador para cumplir con los indicadores de desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Pocas veces

8. ¿Usted cree que se debe fortalecer la evaluación de desempeño que existe en la actualidad?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

1. ¿Con qué frecuencia realiza la evaluación de desempeño al personal bajo su cargo?

<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual

	Mensual
--	---------

9. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar al proceso de evaluación de desempeño?

Describe

Anexo 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información específica que permita identificar cuál es el proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización.

Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y la obtención de información será utilizada con estricta confidencialidad.

1. ¿Desde cuándo trabaja en el cargo de Jefe de recursos humanos?
2. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación de desempeño?
3. ¿Puede mencionar las normas en las cuales se basa la evaluación del desempeño laboral?
4. ¿En cuántas evaluaciones que se desarrollaron en la entidad tuvo la oportunidad de participar?
5. ¿Cree usted, que el personal se siente satisfecho con el procedimiento de la evaluación de desempeño que existe en la actualidad?

6. ¿Usted considera que el método de evaluación que se emplea en la actualidad es el más apropiado para evaluar en forma real el desempeño del personal?
7. ¿Cree que la evaluación de desempeño mejora el rendimiento del personal?
8. ¿Qué beneficios aporta la evaluación de desempeño a la organización?
9. ¿Para qué son utilizados los resultados de una evaluación de desempeño?
10. Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño para realizar las mejoras en la detección de las necesidades que surjan en la evaluación.
11. ¿Usted cree que se debe fortalecer la evaluación de desempeño que existe en la actualidad?
12. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar al proceso de evaluación de desempeño?

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Descripción	Página
1	Método de escala gráfica	18
2	Método de elección forzada	20
3	Método de incidentes críticos	23
4	Delegación para realizar evaluaciones	85
5	Recursos económicos	86
6	Cronograma primer semestre	88
7	Cronograma segundo semestre	89
8	Categoría según resultados	95

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
Figura 1	Realización de evaluaciones de desempeño en la entidad	40
Figura 2	Conocimiento de los factores que se evalúan	41
Figura 3	Congruencia entre los puntos que se detallan en la evaluación de desempeño y la función del puesto desempeñado	43
Figura 4	Razones por lo que se evalúa el desempeño	44
Figura 5	Efectos obtenidos después de la evaluación del desempeño	45
Figura 6	Seguimiento al cumplimiento de los puntos evaluados	46
Figura 7	Responsable de evaluar el desempeño laboral	47
Figura 8	Periodicidad de la evaluación de desempeño	49
Figura 9	Forma de realizar la evaluación de desempeño	50
Figura 10	Realización de evaluaciones de desempeño al personal a cargo	51
Figura 11	Nivel de conformidad al realizar evaluaciones de desempeño	52
Figura 12	Consideración de comentarios en la evaluación de desempeño	53
Figura 13	Mejora rendimiento laboral	54
Figura 14	Seguimiento al cumplimiento de indicadores de las evaluaciones de desempeño	55
Figura 15	Frecuencia de la realización de evaluación de desempeño	56
Figura 16	Fortalecer la evaluación existente	57