

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



**PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INSTALACIÓN DE ALARMAS DE
VIGILANCIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL PETAPA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



**LICENCIADA
JHOYCEE ILEANA OLIVEROS GODÍNEZ**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

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



PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INSTALACIÓN DE ALARMAS DE VIGILANCIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL PETAPA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

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

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR(A): JHOYCEE ILEANA OLIVEROS GODÍNEZ

GUATEMALA, AGOSTO DE 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: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Julio de León Vizcaíno

Evaluador: Msc. Brenda Jaqueline Caal

Evaluador: Msc. Lisbeth Morales



ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-031-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 22 de Octubre de 2022, a las 16:00 - 16:30 horas para evaluar la presentación del informe del TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la Licda. Jhoycee Ileana Oliveros Godínez, carné No 201505524, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado SEP de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 11 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INSTALACIÓN DE ALÁRMAS DE VIGILANCIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL PETAPA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de 19 /30 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

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



Dr. Julio César Viciana
Coordinador

[Signature]
Msc. Brenda Caal
Evaluador

[Signature]
Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

[Signature]
Licda. Jhoycee Ileana Oliveros Godínez
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Jhoycee Ileana Oliveros Godínez**, Carné 201505524 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	51
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	19
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 27 de Octubre de 2022.

(F) 
MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jhoycee Ileana Oliveros Godínez**, con número de carné: **201505524**.

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: 
Nombre: Jhoycee Ileana Oliveros Godínez
Teléfono: 4184-1038
Correo: jhoyceeoliveros04@gmail.com

ACTO QUE DEDICO

A Dios: por ser la fuente de todo entendimiento, sabiduría y conocimiento, por ser la fortaleza que me acompaña siempre. y por todas las bendiciones derramadas en mi vida. Gracias por permitirme alcanzar esta meta. A Él sea toda la gloria y la honra.

A mis padres: Nelson Oliveros y Eva Godínez Gracias por apoyarme y darme todo el amor incondicional, por cuidar de mí siempre y brindarme sus consejos y enseñanzas todos los días. Los amo y les puedo decir: Lo logramos.

A mi Hija: Anahí Elizabeth por ser mi motor de inspiración, gracias por tu apoyo, comprensión y paciencia espero ser un ejemplo en tu vida para que alcances tus metas. Este logro es para ti Te amo.

A mis hermanas: Karina y Lesly Oliveros por ser ese apoyo incondicional en cualquier situación, por estar siempre y confiar en mí. Este logro va por ustedes.

A mis abuelos: Eulogio Oliveros (Q.E.D), Francisca Soto, Marcos Godínez y Audelina García, que con su disciplina y ejemplo me inspiraron a ser una mujer de bien.

A toda mi familia en general: Gracias por su cariño y amistad por todo su apoyo incondicional.

A mis amigos: de Universidad y maestría en especial a: Wilson porque después de tanto esfuerzo, vamos alcanzando nuestros sueños.

A la organización: Por abrirme las puertas para realizar el trabajo de investigación.

A mi querida casa de Estudios: La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala por abrirme sus puertas de esta casa de estudios, a cada uno de mis docentes por brindarme conocimientos que me han ayudado a crecer profesionalmente

Índice

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes del Estudio	1
1.2. Antecedentes del Sector	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Administración.....	9
2.1.1. Planeación.....	9
2.1.2. Organización.....	10
2.1.3. Integración.....	10
2.1.4. Dirección.....	10
2.1.5. Control.....	10
2.2. Administración de recursos humanos	11
2.2.1. Dotación de personal.....	11
2.2.2. Desarrollo de recursos humanos.....	11
2.2.3. Remuneración.....	11
2.3. Relaciones con los empleados y relaciones laborales	12
2.4. Administración del desempeño	12
2.5. Evaluación del desempeño	15
2.5.1. Propósito de la evaluación del desempeño	16
2.5.2. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	18
2.6. Métodos de evaluación del desempeño.....	18
2.7. Usos de la evaluación del desempeño.....	21
2.8. Responsable de la evaluación del desempeño	21
2.9. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	22
2.10. Retroalimentación de resultados.....	23
2.11. Capacitación y desarrollo.....	24
2.12. Relaciones internas con los empleados.....	24
2.13. Características de un sistema eficaz de evaluación.....	25
2.14. Criterios relacionados con el trabajo	26
2.15. Expectativas del desempeño	26
3. METODOLOGÍA.....	27

3.1. Definición del problema.....	27
3.2. Planteamiento del problema.....	28
3.3. Objetivos	29
3.3.1. Objetivo General.....	29
3.3.2. Objetivos Específicos	29
3.4. Método, técnicas e instrumentos.....	29
3.4.1. Método	29
3.5. Alcance del estudio	30
3.6. Técnicas de recolección de información	30
3.7. Instrumentos	30
3.8. Población	31
3.8.1. Muestra	31
3.9. Resumen del procedimiento usando para el desarrollo del trabajo profesional de Graduación	31
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
4.1. Resultado de censo al personal administrativo y Técnico.....	33
4.2. Censo realizado a Gerente General y jefes de cada departamento.....	46
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	57
5.1. Conclusiones.....	57
5.2. Recomendaciones	58
6. BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXOS	64

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una actividad importante para la aplicación de cualquier empresa, no importando el giro de negocio, se debe de crear un sistema que se adapte a las características de cada organización. Además, es una herramienta utilizada para adquirir información valiosa para mejorar los puntos débiles encontrados en la aplicación del proceso.

El estudio que se presenta se realizó a una empresa dedicada a la instalación de alarmas con 12 años de servicio a las empresas privadas, públicas y población guatemalteca, ubicada en el municipio de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala.

El objetivo abordado fue elaborar un manual de evaluación del desempeño de acuerdo con las características y necesidades de la empresa.

El marco teórico de dicha investigación está conformado por diversos temas bibliográficos que respaldan la metodología utilizada. A continuación, se detalla cada uno de ellos: fase del proceso administrativo, administración de recursos humanos, evaluación del desempeño, ventajas y desventajas y los diversos métodos de evaluación que se podrían utilizar en la implementación.

En la metodología del trabajo de graduación se realizó una investigación con alcance descriptivo el cual permitió un análisis general de la problemática donde se eligió los procesos adecuados y se desarrolló un modelo que permitirá determinar las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la empresa.

Se trabajo con la población total de empresa debido que actualmente solo cuenta con 37 colaboradores. Además, el instrumento que se utilizó para recabar información fue el cuestionario para la recolección de datos por parte del gerente general, jefes de cada

área, personal administrativo y técnico. Una vez obtenida la información se procedió a la tabulación e interpretación de los resultados.

Por lo que se concluye, que la empresa carece de un método de evaluación del desempeño formal, que permita a los jefes de cada área evaluar de forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los colaboradores. Por último, se recomendó que se debe de implementar un sistema de evaluación de desempeño el cual ayudara a identificar las áreas que requieran retroalimentación y brindarles seguimiento para mejorar los resultados y tener un crecimiento personal y profesional, como también potencializar las fortalezas encontradas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es importante que las empresas consideren el desempeño laboral de los colaboradores. Para ello se requiere de un sistema de evaluación del desempeño, el cual ayuda a medir el rendimiento, visualizar las fortalezas y debilidades en los empleados dentro de la organización, con el fin de retroalimentar y definir planes de acción para el mejoramiento laboral y personal, así como constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

Evaluar el desempeño de manera efectiva es todo un proceso formal que busca mejoras en el desempeño del empleado con el fin de beneficiar a todas las partes involucradas.

La evaluación del desempeño debe de realizarse de forma individual está se debe de basar en las habilidades, actitudes, experiencias, conocimientos del puesto y características personales del colaborador la cual contribuirá a alcanzar resultados positivos para la organización. El presente trabajo de graduación se refiere a una propuesta de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a la instalación de alarmas, como objetivo de dejar una herramienta que sea de beneficio para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

En el capítulo uno, se describe los antecedentes de la organización. Además, se encontrará estudios ya realizados, el cual sirvió para conocer más a profundidad el funcionamiento de un sistema de evaluación del desempeño.

El capítulo dos, muestra el marco teórico que sustenta el presente trabajo, donde se exponen diferentes temas tales como: la administración de los recursos humanos, evaluación del desempeño, la importancia y el beneficio de esta, como también se presenta los tipos de evaluaciones de desempeño.

Así mismo, en el capítulo tres, se desarrolla la metodología del estudio el cual contiene la definición y el planteamiento del problema, la delimitación, objetivo general y los

objetivos específicos para la propuesta de la evaluación del desempeño. Además, se estableció el método, técnica utilizada para la recolección de información.

Capítulo cuatro, se presentarán los resultados obtenidos a través del cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa además se podrá visualizar la interpretación de los resultados obtenidos del estudio de campo. Por último, se explican las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos durante el trabajo realizado y dando respuesta a cada objetivo. Como también se presentan los anexos los cuales contienen los instrumentos utilizados y la propuesta del manual de desempeño hacia la empresa.

1. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño es un proceso estructurado donde se califica el rendimiento de cada colaborador de forma cuantitativa y cualitativa según el puesto de trabajo, así mismo se podrá fortalecer las áreas débiles encontradas en los resultados como también crear reconocimiento hacia los trabajadores. Los antecedentes de la investigación, sobre el proceso de la evaluación del Desempeño para el personal de la empresa dedicada a la instalación de alarmas de vigilancia y sistema electrónica en la ciudad de Guatemala. se describen a continuación:

1.1. Antecedentes del Estudio

Hidalgo, L. (2016) en su tesis “La evaluación del desempeño ¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones” para obtener el grado de Maestro en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, indica el análisis de la normativa y metodología ecuatorianas, determinando las brechas que debieron ser cubiertas en la propuesta, para lo cual se revisaron prácticas internacionales en diferentes administraciones públicas de las cuales se identificaron oportunidades de mejora adaptables a nuestra realidad. Se aplicaron además encuestas a responsables del proceso de evaluación del desempeño en distintas instituciones públicas, de cuyos hallazgos se destaca que el proceso no agrega valor a la gestión del talento humano porque los indicadores que se plantean no se derivan de la planificación institucional y los resultados que se obtienen no se gestionan. Dichos resultados se discutieron en entrevistas con los directores de Talento Humano y de Planificación y Proyectos, señalando este último como aporte, que, para generar resultados objetivos, los indicadores deberían provenir de la medición del aporte del servidor en la ejecución de procesos. Por ser la Institución de reciente creación, su estructura aún se construye y por tanto, resulta factible la medición de actividades sustantivas que descendan de la planificación que cada órgano administrativo elabora cada año y dentro del cual se incluyen sus actividades estratégicas y operativas. Así, la propuesta integra buenas

prácticas internacionales tales como: la creación de formularios para cada fase de evaluación, la evaluación de competencias a través de una batería de pruebas al inicio y al término del período a evaluar, la integración de toda la información en una plataforma informática y la medición del conocimiento relacionándolo con los productos no conformes. Esta metodología se engrana con los subsistemas de descripción, clasificación y valoración de puestos, mediante la determinación de niveles de conocimientos y competencias en los perfiles de puestos, lo cual permite obtener las brechas que deberán ser cubiertas en el subsistema de formación y capacitación.

Parreño, A. (2018), en su tesis “Multiculturalidad y gestión del desempeño: estudio de una organización no gubernamental-Conservation International Foundation” para optar el grado de maestro en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar. La investigación buscó explicar la incidencia de la diversidad cultural en la implementación de los programas del área de Recursos Humanos perteneciente a una Organización No Gubernamental (ONG) internacional. De ahí que, tanto en Occidente como en Oriente, se estudiaron las siguientes dimensiones culturales: tiempo, trabajo, individualismo versus colectivismo y autoridad. Dicho análisis se llevó a cabo en Brasil - como representante de Occidente- y en Indonesia -como representante de Oriente-. Los mencionados países se consideran los más importantes para la organización, desde lo estratégico, en América y Asia, respectivamente. A partir de las entrevistas, la mayoría de los participantes manifestó que acata las políticas y programas organizacionales porque se trata de reglamentos establecidos por la organización. Así, no son las políticas, los programas o los valores aquellos elementos que constituyen una cultura organizacional, sino las prácticas cotidianas de los colaboradores en el lugar de trabajo. Son estas prácticas las que condicionan el comportamiento individual y colectivo. Asimismo, el personal afirmó que se siente satisfecho cuando sus ideas y opiniones se toman en cuenta al momento de tomar decisiones. Así, el personal no solo debe participar en la planificación estratégica global, sino también en el diseño de programas plurales de gestión de personal. A diferencia de como ocurría durante la Antigüedad y la Edad Media, actualmente una de las necesidades básicas del ser humano es el desarrollo personal a través de la actividad laboral. Las políticas y los programas

analizados deben convertirse en elementos de desarrollo laboral y, por extensión, de satisfacción personal. En principio, solo aquellas organizaciones que ejercen autoridad en beneficio del sistema aportan al desarrollo integral de la sociedad. Los seres humanos, a través de las organizaciones, pueden ser sensibles a la diversidad cultural para contribuir a la construcción de una sociedad libre, crítica e innovadora.

Nolasco, D. (2020), en su tesis “La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP” para optar el grado de Maestro en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar indica lo siguiente: se empieza a concebir al desempeño laboral, como la forma en la que el trabajador ejecuta sus funciones, y la medida de su productividad en relación a estas, ligando íntimamente a los resultados de la ejecución de los procesos con las actitudes y comportamientos que aniden en el trabajador, dando paso con ello al grado de satisfacción laboral que se ve influenciada en el individuo. Efecto de lo expuesto, la presente investigación realiza una conceptualización de teorías y análisis estadísticos con los cuales se pretende identificar la relación existente entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral. Se contempló el análisis de los resultados generados por las evaluaciones del desempeño 2015 y 2018, como una forma de comparar si existió una mejora, se mantuvo o hubo algún decrecimiento en los resultados de dicha evaluación realizada al personal de la citada Subdirección. Como una forma de determinar el grado de satisfacción laboral en la Subdirección Administrativa, se ejecutó a través de un cuestionario de dieciocho preguntas, un censo al personal de dicha área, datos que sirvieron de insumos para la correlación de variables entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral. Efecto de lo expuesto se puede concluir que, una vez ejecutado el análisis de las variables y sus factores, Si existe relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral.

Méndez, T. (2017), en su tesis “Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral” para optar el grado de Máster en Administración de Recursos Humanos por la Universidad Andina Simón sede Ecuador. Da a conocer el

objetivo del trabajo es actualizar los procedimientos, además de proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral que contribuya a la satisfacción y la percepción laboral de los docentes. Para alcanzar este fin, se tomarán como base conceptualizaciones fundamentales referentes a la evaluación del desempeño laboral, el modelo pedagógico nacional, los instrumentos hasta ahora empleados y teorías relacionadas con la motivación y la autodeterminación dentro del contexto de la satisfacción. El diagnóstico realizado a los docentes de la unidad educativa, mediante preguntas cerradas con opción múltiple, consulta el nivel de satisfacción de los procedimientos de evaluación de desempeño realizadas por la institución, los instrumentos empleados y los resultados. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 66 docentes y las opciones de respuesta se basaron en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. Las respuestas del diagnóstico determinan que existe la necesidad de actualizar la metodología de Evaluación del Desempeño de los Docentes de acuerdo con prioridades. Para ello, es necesario que se mejore la comunicación interna entre evaluadores, evaluados y autoridades: se debe socializar los procedimientos de evaluación. Además, se debe incorporar la aplicación de un instrumento para medir el entorno laboral o nivel de satisfacción de los docentes. Para el cumplimiento de lo propuesto, se establecieron metas, estrategias y actividades a efectuar dentro de un plazo determinado y bajo la responsabilidad del Departamento de Evaluación Académica y las autoridades. En razón de lo expuesto, se propone la aplicación de cuestionarios actualizados, con la consideración de prioridades sobre el criterio de los evaluadores en cuanto a calificación (director de área, estudiantes, padres y Comisión interna) dentro de un contexto de satisfacción, e incentivo del flujo de comunicación y del trabajo en equipo.

Uría, S. (2020), realizó la tesis “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” para optar el grado de Maestro en Desarrollo del Talento Humano. La finalidad de ese trabajo es el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño, basado en competencias organizacionales, la investigación se llevará a cabo en una entidad financiera con presencia a nivel nacional. Para este

proceso se considera la segmentación de la población por niveles jerárquicos, estratégicos, táctico y operativo, debido a que la definición de objetivos se determina de acuerdo con los niveles de responsabilidad y autonomía de los cargos, en la toma de decisiones. La variable independiente son las competencias institucionales que permitirá fortalecer al modelo actual. La variable dependiente es la evaluación de desempeño, para lo cual se tomará como referencia los resultados objetivos del modelo empleado actualmente, de los períodos comprendidos entre el 2014 al 2018, a fin de generar la matriz integral de desempeño. Para complementar la matriz de desempeño propuesta, la investigación considera las competencias organizacionales, tomando en cuenta a la matriz de competencias por jerarquías o familias de cargos, para determinar los comportamientos requeridos para la evaluación de los líderes a sus equipos de trabajo. Se utilizó el método de investigación descriptiva cualitativa para la recolección, análisis e interpretación de información, a través del análisis documental para conceptualizar y documentar bibliográficamente las teorías, enfoques y técnicas de las variables. Así también se realizan grupos focales para identificar los puntos sensibles del modelo de evaluación de desempeño actual, y proponer un esquema que considere criterios de evaluación para los líderes que permita evaluar los comportamientos y la contribución de las personas a los resultados institucionales. Los beneficiarios de un proceso integral de evaluación de desempeño son los colaboradores, los líderes y la organización, debido a que podrán disponer de mejores herramientas de desarrollo para los procesos de identificación y retención de personas con estándares de trabajo destacados, alineados con la cultura organizacional y con proyecciones de crecimiento y movilidad. Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación que apuntan a la mejora continua de los resultados organizacionales.

Ayala, F. (2018), en su tesis “Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR”, para optar el título de maestro en dirección de gestión de talento humano. Da a conocer que al aplicar en las organizaciones la evaluación de desempeño al personal, conlleva varios beneficios, que favorecen el crecimiento y competitividad de la empresa, en la medida en que, con los resultados, los directivos toman decisiones

orientadas al mejoramiento del desempeño. ya que dentro de este proceso se considera un aspecto vital que es la retroalimentación, de manera que las partes involucradas conocerán sobre los puntos positivos y débiles del trabajador, y que como consecuencia se plantea un mejoramiento continuo, a través de planes de acción, procesos de formación y desarrollo y de retribución, que a futuro se constituirá en cumplimiento de objetivos empresariales, departamentales e individuales. La Evaluación de Desempeño por Competencias 180º, es un método eficiente para medir el rendimiento de las personas en su entorno laboral. En la Gerencia de Exploración y Producción, no existe la cultura, ni el conocimiento, en algunos casos, para realizar evaluaciones de desempeño por competencias. Por lo tanto, considero que realizando evaluaciones periódicas y orientando y socializando al personal se llegará a la interiorización deseada. Se evidencia en el resultado final de cada uno de los colaboradores, que, al calcular el promedio final, de las 24 evaluaciones, a las 16 evaluaciones les disminuye la valoración final, esto se debe a que, en el modelo aplicado, se considera un peso de 60% al perfil duro y 40% a las competencias evaluadas. En algunos casos el desempeño de los colaboradores es excelente, sin embargo, al promediar con el porcentaje del perfil duro, le baja considerable el resultado final de la evaluación.

Medina, S. (2017) realizó la tesis titulada “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017” para optar el título de Maestra en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo Perú, tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017. El tipo de estudio fue un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 empleados administrativos y se determinó la muestra quedando 66 empleados. Se utilizó la observación como técnica, el caso de los instrumentos para medir cada variable se utilizó una ficha de observación, los datos obtenidos se procesaron a través de la estadística descriptiva por medio del programa SPSS - Statiscal Package For de Social Sciencie versión 22. Asimismo, se diagnosticó el baremo en tres niveles, bajo (11-25), mediano (26-40) y Alto (41-54). La comunicación del resultado de la evaluación a los empleados es un punto fundamental en todo proceso, esta se realiza con la finalidad de proporcionar al empleado

retroalimentación sobre su actuación lo que permitirá que mejore en su trabajo. Los resultados revelaron que el 82% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa demostró un bajo desempeño laboral, el 17% evidenció un mediano desempeño laboral y en el restante 2% se observó un alto desempeño laboral, lo mismo aconteció en los resultados a nivel de dimensiones. En conclusión, se observó un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Se recomienda de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con eficiencia.

Girón, M. (2016) realizó la tesis “Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala” para optar el grado de maestra en Recursos Humanos en la universidad de San Carlos de Guatemala. Da a conocer que al finalizar un proceso de evaluación del desempeño y obtener los resultados de todos los colaboradores evaluados, estos deberán ser satisfactorios e insatisfactorios, al realizar la entrevista de presentación de resultados y la retroalimentación a los colaboradores para reforzar los puntos débiles e indicarle a cada uno su desempeño en cada periodo, luego de llenar los colaboradores con el apoyo del jefe inmediato el formato de compromiso, donde se obtendrá información importante para los planes de acción y la capacitación que necesite cada colaborador. Es importante contar con un proceso de auditoría del proceso de los resultados obtenidos y el cumplimiento de los compromisos que los colaboradores adquirieron. Con los resultados obtenidos se deben establecer planes orientados al cierre de brechas entre los resultados esperados y el desempeño alcanzado, en otras palabras, se deberá describir las actividades necesarias para alcanzar los resultados, a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Para ello se debe considerar capacitaciones, entrenamientos, participación en proyectos, asignándole tareas especiales, entre otras. Un factor importante a considerar es el plazo de cumplimiento de los planes para su utilización inmediata.

1.2. Antecedentes del Sector

La empresa dedicada a la instalación de sistema de seguridad electrónica está ubicada en el municipio de San Miguel Petapa Departamento de Guatemala, fue fundada en 2011, ha realizado proyectos en todo el país y se ha caracterizado por prestar un servicio de primer nivel al tener como regla principal el servicio al cliente y se enfoca en las instituciones privadas, publicas, bancarias, industriales y comerciales.

El sector de seguridad electrónica es un segmento sub-compuesto por una serie de especialidades. Sin embargo, desde hace unos años los avances tecnológicos han llevado a que estos sistemas se vayan interconectando y comunicándose entre sí. Actualmente dicha empresa presta servicios de seguridad con equipo electrónico, sistemas de alarmas, cámaras de seguridad, Barreras electrónicas para ingresos, Detección electrónica de incendios, e instalación de control de acceso.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración

Para (Angulo, 2018) da a conocer que “administración no es más que la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (p.15)

Las empresas, independientemente de cuál sea la actividad, o servicio que presten a una sociedad, se mantienen en búsqueda constante de la excelencia e innovación que les permita ser competitivas y le mantenga actualizadas a los cambios exigentes del mercado, es por ello por lo que requieren de la Administración para realizar sus actividades de forma eficiente y que les ayude a alcanzar sus objetivos. El proceso administrativo conformado por las etapas de planeación, organización, dirección y control son necesarias en cualquier tipo de organización, por lo que cada una requiere de las otras etapas ya que estas se encuentran interrelacionadas entre ellas, por tal razón se considera necesario e imprescindible que toda organización implemente y ejecute cada una de ellas.

2.1.1. Planeación

Según (Fayol, 2016) indica que la planeación es “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. (p.125). La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Estos permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y que el progreso en la obtención de objetivos y procedimientos escogidos y que el progreso en la obtención de objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

2.1.2. Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

2.1.3. Integración

Según (Cueva, 2017) La integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, esto se realiza mediante la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

2.1.4. Dirección

Consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de sus metas organizacionales y grupales. La dirección es el proceso por el que se hace efectivo lo planeado. Es hacer que todos los miembros de la organización cumplan con los objetivos planteados.

2.1.5. Control

Es cerciorar de que las acciones de los miembros de la organización lleven a la obtención de sus metas. La función del control consta de tres elementos primordiales 1) establecer normas del desempeño; 2) medir el desempeño actual; 3) comparar este desempeño con las normas establecidas y 4) si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

2.2. Administración de recursos humanos

(Mondy, 2010, como se citó en Canaza, 2018) define la administración de recursos humanos como la coordinación, la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad de salud, y relaciones laborales y con los empleados.

2.2.1. Dotación de personal

Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

2.2.2. Desarrollo de recursos humanos

Es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

2.2.3. Remuneración

Incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios, de una forma adecuada y equitativa, por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

2.3. Relaciones con los empleados y relaciones laborales

Las empresas están obligadas por ley a reconocer un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato lo represente. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

2.4. Administración del desempeño

(Fuentes, 2018) hace énfasis en la administración del desempeño como “proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y en última instancia de la organización”. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional para la medición y el mejoramiento del desempeño. Cada función de recursos humanos contribuye a la administración del desempeño debido a que es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño.

Cada parte del sistema como capacitación, la evaluación y las recompensas está integrado y vinculado con el propósito de la eficacia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional.

Además, la remuneración y el desempeño están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Los empleados que mejor logren la parte que les corresponde de las metas organizacionales reciben una recompensa. Sin embargo, la administración del desempeño aún no ha logrado su potencial.

(Lauracio, C., & Lauracio, T., 2020) hacen hincapié en que al hablar de desempeño laboral se debe considerar “las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño” (p.543).

No se puede esperar que un colaborador ofrezca sus mejores destrezas independientemente del entorno. Todo lo contrario: el entorno de trabajo está íntimamente ligado al desempeño y forma una dinámica constante mutua donde un factor responde al otro. En este sentido, la disposición de las actividades, la satisfacción laboral de los otros colaboradores, la claridad en los objetivos del equipo y la oportuna retroalimentación influyen en el desempeño individual.

Poder considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según (Chiang, & Núñez, 2010, como citó en Vite 2017) indica que

La Evaluación del Desempeño como el proceso que permite valorar el aporte o contribución de cada trabajador dentro de una empresa; utilizando instrumentos con enfoques cuantitativos y cualitativos que ayudan a los directores de una empresa a conocer el nivel de productividad y eficacia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades del cargo que ocupan dentro de la organización. (p.12).

Sin embargo, en los años 80 había sido interpretada también desde un enfoque sancionador, en el que el personal que no cumpliera con los resultados sería desvinculado de la organización: Las evaluaciones de desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política reductiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional. Es por tanto que la motivación individual y global surge de esta reflexión sobre el desempeño personal y grupal. (Álvarez-Indacochea, 2018), sostiene que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien”. (p.362)., con lo que se establece la importancia de realizar una evaluación y medición de resultados. A partir de este enfoque, la evaluación del desempeño ha sido considerada, en teoría, como una herramienta que permite medir los resultados del individuo y grupos de trabajos.

Al respecto un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo pues es importante como retroalimentación para su propio desempeño.

(Ramírez & Nazar, 2019) señalan que:

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño, se encuentra el calificar con exactitud el rendimiento de los individuos, para la toma de decisiones y la asignación de recompensas, destacan que, si el proceso de evaluación del desempeño hace énfasis en criterios equivocados o evalúa erróneamente el desempeño real en un trabajo, los trabajadores recibirán premios en exceso o escasos. (p.799).

En este sentido, dichos autores hacen referencia a la teoría de expectativas, la cual se relaciona directamente con la evaluación del desempeño, manifestando que “a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño”, factor que generará la obtención de “premios organizacionales, como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfacen las metas personales de los empleados”. (Gómez Díaz, 2017).

Desde esa perspectiva, dichos autores interrelacionan a la evaluación del desempeño con la teoría de las expectativas, sobre la base de tres relaciones:

a) Relación esfuerzo-desempeño, en donde el trabajador percibe que el ejecutar determinada cantidad de esfuerzo conllevará al desempeño; b) Relación desempeño / recompensa, grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea; c) Relación recompensa-metas personales, grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Rengifo, 2018).

2.5. Evaluación del desempeño

Según (Alles 2007, como se citó en Samayoa, 2020) se considera que “La evaluación de desempeño es una herramienta que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano”. (p.11).

Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de un colaborador como también de la empresa. El foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

(Chiang & Núñez, 2010, como se citó en Vite, 2017) definen:

La Evaluación del Desempeño como el proceso que permite valorar el aporte o contribución de cada trabajador dentro de una empresa; utilizando instrumentos con enfoques cuantitativos y cualitativos que ayudan a los directores de una empresa a conocer el nivel de productividad y eficacia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades del cargo que ocupan dentro de la organización. (p.16).

La evaluación del desempeño tiene muchos propósitos y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el mercado de la actualidad. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales.

El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

2.5.1. Propósito de la evaluación del desempeño

(Bohórquez, 2020) señalan que, dentro de los propósitos que persigue la evaluación del desempeño, se encuentran las siguientes acciones claves:

- Apoyar a la alta gerencia a la toma de decisiones referentes al talento humano de la organización, efectivizadas en posibles ascensos, transferencias o en la peor de las circunstancias, despidos;
- Definir las necesidades de capacitación y desarrollo requeridas, mismas que han sido medidas a través de las competencias y aptitudes que no funcionan y que deben ser mejoradas a través de programas y planes de capacitación, y
- Ejecutar la retroalimentación o feedback a los trabajadores, acerca de los resultados que se desprenden de la evaluación, en relación con la organización, y al desempeño individual.

Además, las evaluaciones del desempeño son la base para asignar recompensas; es decir, constituye uno de los factores que pueden determinar un incremento salarial u otro tipo de recompensa al trabajador, además explican los criterios más recurrentes en la evaluación del desempeño, entre ellos:

- Resultados de la tarea individual: ya que se evaluará la tarea asignada por la cantidad producida, es necesario partir de la evaluación individual; luego se revisarán los resultados globales.
- Comportamientos: visto desde la perspectiva de los resultados específicos que se atribuyen directamente a las acciones ejecutadas por un trabajador, en este sentido la ayuda mutua entre los integrantes del equipo mejorará la eficiencia grupal.
- Características: pueden o no relacionarse con los resultados positivos de la tarea, pero se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un trabajador: El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales, Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajador en sí. (Patrón-Cortés, & Canul, 2020).

Dichos autores recomiendan que para definir quién será el responsable de ejecutar la evaluación, se debe considerar fuentes múltiples para signar la calificación.

Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta. El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360 grados. Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. (Martínez, 2018). (p.740).

2.5.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2019) “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad”.

- Para la gerencia: Evaluar el desempeño, el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Comunicarse con sus colaboradores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Para los colaboradores: Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación definir cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Para la organización: Define la contribución de cada colaborador. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción lo que motiva y estimula la productividad en el trabajo.

2.6. Métodos de evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2011 como se citó en Samayoa, 2020) define la técnica de evaluación del desempeño como “Un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”. (p.25).

Es una apreciación sistemática periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja. Tiene como finalidad mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa.

Se pueden emplear varios sistemas para evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos de forma que el método de evaluación resulte adecuado para el tipo y las características del personal (Dessler, 2015) (p.321).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- **Métodos de escalas gráficas:** Es el más utilizado, este método evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, malo, regular y excelente. Por consiguiente, se debe de elaborar una matriz con el eje “Y” el cual se encuentra conformado por los grados variación del factor a evaluar, mientras que el eje x representa los factores de evaluación este método requiere de información concisa objetiva y clara.
- **Escala gráfica continua:** Debido a que solamente se miden dos aspectos limita las opciones de respuesta, de manera que puede generar controversia. Este método obliga a que el 35 evaluador no tenga un margen de opción, para decidir en varios aspectos dado esto, genera un sesgo al momento de evaluar.
- **Escala gráfica discontinua:** Esta gráfica es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación, los estatus pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente. Con este tipo de escalas propicia tener más opciones de respuestas para calificar y utilizar en los instrumentos.
- **Método de elección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos o cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del colaborador; a cada elección se le asigna un puntaje previamente, entre sus principales

ventajas podemos destacar que reduce distorsiones introducidas por el evaluador, su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa del evaluador; entre sus desventajas se encuentra que su implementación es muy compleja, exige una planeación e implantación es compleja, presenta resultados globales y no permite la retroalimentación.

- **Método de investigación de campo:** Es uno de los métodos más confiables se desarrolla en base a entrevistas de un especialista, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado según el desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada colaborador es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente o jefe, entre sus ventajas cabe mencionar que aumenta la confiabilidad, permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva; entre sus desventajas podemos encontrar que es costosa y que puede incurrir en controversias entre empleados.
- **Método de Incidentes Críticos:** Este método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados; entre sus principales ventajas se observa que dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo, es un método rápido de aplicar y fácil. Entre sus desventajas se pueden mencionar causa conflictos entre empleados y ocasiona frustración entre empleado.

El éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

Generalmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia precisamente al comportamiento.

2.7. Usos de la evaluación del desempeño

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Un sistema adecuado ayudara a lograr incrementos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. Dentro de sus usos de la evaluación del desempeño se describen los siguientes:

- Incrementa la productividad: aquellas empresas que sepan aprovechar el potencial de sus equipos, que consigan que éstos trabajen motivados y en línea con los objetivos, serán las que continúen avanzando.
- Contribuye al desarrollo profesional del personal: un proceso de evaluación proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).
- Detectar y fidelizar talento: la Evaluación de rendimiento brinda la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Es el sistema más honesto para la organización y para el propio profesional, que tiene derecho a tener posibilidades de crecer en su organización y, si no, ser libre de hacerlo en otro entorno más adecuado para él.

2.8. Responsable de la evaluación del desempeño

Según (Brazzolotto, 2017) determina que “la evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y

características del desempeño a evaluar”. (p.19). El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores. Sin embargo, existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de Desempeño.

Según (Velásquez, 2016), estas son:

- Gerente o jefes: los líderes de área son los que deben tomar el liderazgo para asumir la responsabilidad de evaluar el rendimiento. Esto lo realizan de acuerdo a los medios y criterios establecidos, recibiendo el apoyo del área de recursos humanos, quienes a su vez se encargan del seguimiento y control del sistema. Las calificaciones de los supervisores son fundamentales en la mayoría de las evaluaciones.
- La propia persona: el propio individuo es responsable de su desempeño y su evaluación. El mismo debe determinar su eficiencia y eficacia de acuerdo a los diferentes indicadores que le sean proporcionados.
- El empleado y el gerente: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formula los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- El área de recursos humanos: lo tradicional es delegar la función evaluadora al área de personal. Cada jefe o gerente envía la información la cual es procesada y se generan informes que son coordinadas por ellos mismos.

2.9. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

La evaluación es un tipo de instrumento que mide los objetivos, metas y el desempeño de los colaboradores. Cuando se implementa de la manera adecuada y tomando en cuenta la participación de los involucrados; resulta un proceso que da ventajas y desventajas para la empresa como también para el personal.

Se puede mencionar entre las ventajas:

- Mejora el desempeño
- Políticas de compensación
- Errores en el diseño del puesto
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional (Werther & Davis, 2018). (p.215).

Los puntos débiles o también llamadas desventajas de la evaluación del desempeño son:

- Falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
- Falta de claridad y definición de los estándares de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Desconocimiento del personal sobre los aspectos a evaluar.
- Uso de lenguaje ambiguo del evaluador en el proceso de la evaluación del desempeño laboral.

El uso de esta herramienta brinda un mayor conocimiento de cada colaborador y área de trabajo, las deficiencias en el mismo, así como la toma de decisiones oportunas para mejorar el desempeño a través de capacitaciones que conlleven a alcanzar metas trazadas eficientemente.

2.10. Retroalimentación de resultados

Según (Díaz, 2017) afirma:

Se entiende como la instancia en que una persona en su rol de supervisor sostiene una actividad de comunicación con una persona a su cargo, y le señala aspectos positivos y otros por desarrollar en su desempeño, enmarcado en un rol particular. (p.45).

Es necesario que las gerencias tengan claro el sentido de la evaluación y que el brindar la retroalimentación oportuna será parte del éxito de este proceso. De lo contrario los trabajadores no conocerán los aspectos que deben mejorar en su desempeño de las actividades del puesto de trabajo.

2.11. Capacitación y desarrollo

Según (Hui E., 2017) Define:

La capacitación como un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que labora en una empresa, lo cual permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. (p.24).

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente el desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de los resultados de la evaluación.

2.12. Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

El desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como

se requiere en la consideración de transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de recursos humanos depende las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave.

- Contribución estratégica: Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- Conocimiento del negocio: Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- Credibilidad personal: Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición, capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.
- Suministro de recursos humanos: Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, desarrollo y evaluación.
- Tecnología de recursos humanos: Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en internet para entregar un valor a los clientes

2.13. Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los incrementos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de los contratos. El sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe

poseer ciertas características. El sistema debe informar honestamente a las personas como están posicionadas dentro de la organización.

2.14. Criterios relacionados con el trabajo

La relación con el trabajo es el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. Los criterios de evaluación se deben determinar a través del análisis del puesto. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación sin duda son importantes, sin embargo, a menos que se demuestre con claridad que están relacionados con el trabajo, no deben considerarse.

2.15. Expectativas del desempeño

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación. Si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. El establecimiento de estándares laborales objetivos es relativamente sencillo en muchas áreas, como manufactura, ensamblado y ventas, aunque en el caso de muchos otros tipos de trabajos, la tarea es más difícil. Aun así, la evaluación debe realizarse con base en expectativas de desempeño claramente especificadas.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se describirá la metodología que será utilizada para llevar a cabo la investigación para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación donde se describirá el planteamiento del problema, los objetivos, instrumentos a utilizar en la recolección de datos, análisis y presentación de resultados.

3.1. Definición del problema

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son: el permitir condiciones de medición del potencial humano. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente. Y por último dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

La importancia de realizar la evaluación del desempeño es fundamental debido que a través de ella se puede medir y conocer la potencialidad de cada empleado frente a su trabajo. Esta se debe de aplicar totalmente con la finalidad de que el empleado sea más eficiente y productivo, ya que no solo se debe proporcionar una retribución económica por parte de la empresa, si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos. La primera es el proceso para sumar a las personas, esta funciona como un insumo para el inventario de habilidades, el fin es el de tener un banco de talentos y planificación de los recursos humanos. Alimenta la base de información para el reclutamiento y selección, pues señala características y actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en un futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

Desde su fundación de la empresa no cuentan con un instrumento de evaluación del desempeño dirigido al personal. Esto le representa un problema debido que se desconoce las habilidades y capacidades de cada colaborador y por lo mismo se desconoce el logro de los objetivos y metas propias de la empresa.

La finalidad de esta investigación es evaluar el desempeño laboral, a través de la evaluación escala grafica semi-descontinua, y proporcionar puntos de mejorar para que los colaboradores se desempeñen de forma correcta en su área de trabajo.

3.2. Planteamiento del problema

- ¿Cuál es el proceso de Evaluación del Desempeño que utiliza la empresa para el personal de la empresa dedicada a la instalación de alarmas?

3.3. Objetivos

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

3.3.1. Objetivo General

Diseñar un manual de evaluación de desempeño para el personal de la empresa dedicada a la instalación de alarmas.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar si existe un proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa dedicada a la instalación de alarmas.
- Identificar los beneficios que brinda la empresa, sobre el resultado de la evaluación del desempeño en sus colaboradores.
- Identificar la existencia de procesos de retroalimentación a los colaboradores sobre el resultado de la evaluación del desempeño.

3.4. Método, técnicas e instrumentos

3.4.1. Método

El presente trabajo es una investigación no experimental, por lo que se establece que es una investigación de alcance descriptivo que permitió un análisis de la problemática o la situación actual de la empresa, por lo que se recopilará información y finalmente interpretar los resultados obtenidos. Así mismo se pudo desarrollar un modelo de evaluación que permitirá detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

3.5. Alcance del estudio

La investigación se realizó en una empresa dedicada a la instalación de alarmas ubicada en el municipio de San Miguel Petapa, Departamento de Guatemala. Con la finalidad de proponer un proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores, el cual contribuye a mejorar y aumentar la eficiencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

3.6. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizó en el estudio serán las siguientes:

- **Bibliográficas:** En el cual se adquiere soporte teórico bibliográfico del entorno en el que se fundamenta la evaluación del desempeño.
- **censo:** Esta investigación tuvo lugar a que se realizara con el total de la población, actualmente la empresa cuenta con treinta y siete colaboradores.

3.7. Instrumentos

Para la recopilación de información se realizó un instrumento con preguntas cerradas para obtener la percepción de los colaboradores.

- **Cuestionario 1:** Este cuestionario es dirigido hacia el Gerente General y jefes de cada área el cual consta de doce preguntas cerradas.
- **Cuestionario 2:** Este cuestionario es dirigido hacia el personal administrativo y técnico, se constituye en un instrumento de once preguntas cerradas.

Cada uno de los instrumentos se realizó a través de un Google-Forms para tal efecto, donde se obtuvo información primaria relacionada con la evaluación del desempeño.

3.8. Población

La población está conformada por un total de 37 colaboradores activos de la empresa. Los cuales se describen a continuación:

Tabla 1
Población de la empresa

Puesto de trabajo	Cantidad de Colaboradores
Gerente General	1
Secretaria y Recepcionista	2
Departamento de Recursos Humanos	4
Departamento Financiero	4
Departamento Ventas	3
Departamento de abastecimiento	4
Departamento Técnico instalador	19
Total	37

Nota: Datos obtenidos por parte de la empresa dedicada a la instalación de sistema de seguridad. Julio 2022.

3.8.1. Muestra

No existe una muestra, ya que este estudio fue realizado a toda la población de empresa, debido a que la organización solo cuenta con 37 colaboradores.

3.9. Resumen del procedimiento usando para el desarrollo del trabajo profesional de Graduación

El presente informe se debió cumplir con un procedimiento el cual se describe un pequeño resumen del proceso realizado:

Primera fase: Inicialmente se elaboró un plan de trabajo el cual debe ser aprobado en el curso de metodología de la investigación con una nota mínima de setenta puntos. En dicho plan se desarrolla lo que es los antecedentes de la investigación, marco teórico y parte de la metodología de investigación.

Segunda fase: Después de ser aprobado el curso descrito anteriormente, se continua con el curso Trabajo Profesional de Graduación I, en el cual se realizó la elaboración de los instrumentos para recolectar los datos, se interpretó los resultados obtenidos, así mismo se realizó las conclusiones y recomendaciones.

Tercera fase: Por último, se continua con el curso de Trabajo Profesional de Graduación II donde se elaboró la propuesta hacia la empresa. Como también se realizó la estructura del trabajo profesional de graduación. Para finalizar se realizó el examen privado donde se presentó los resultados obtenidos de la investigación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se hace una descripción de la unidad de análisis y exposición de hallazgo en la investigación con base a la metodología descrita con anterioridad.

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del presente estudio para la empresa dedicada a la instalación de alarmas, se utilizaron como instrumentos de investigación, dos cuestionarios los cuales fueron utilizados para recolectar información de cómo evalúan el desempeño dentro de la empresa.

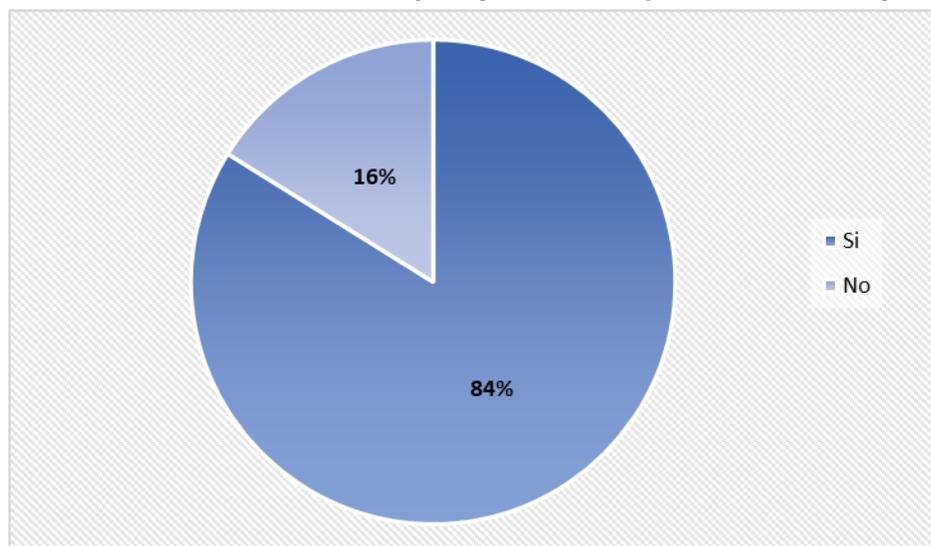
El Primer cuestionario consta de 11 preguntas orientadas al desempeño laboral la cual se aplicó a todos los colaboradores de la empresa, Así mismo se realizó el segundo cuestionario que consta de 12 preguntas dirigido al Gerente General y los jefes de cada área con la finalidad de obtener más información de cómo evalúan el desempeño de los colaboradores que tienen a su cargo.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos a la empresa dedicada a la instalación de alarmas, se presenta la siguiente información obtenida:

4.1. Resultado de censo al personal administrativo y Técnico

A continuación, se describen los hallazgos del censo realizado a todos los colaboradores de la empresa dedicada a la instalación de alarmas.

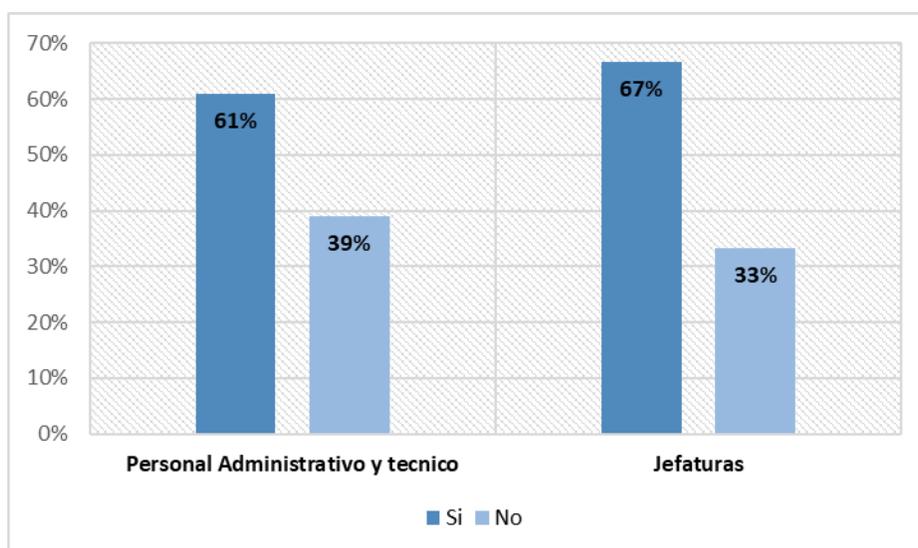
Figura 1
Conocimiento de metas y objetivos del puesto de trabajo



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022.

A través de los resultados se determinó que el 84% de los colaboradores, tienen conocimiento de los objetivos y metas de su puesto de trabajo, lo cual es un beneficio para la empresa debido a que los trabajadores si realizan sus tareas que le son asignadas. Se evidencia que el 16% de los colaboradores no tienen conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo, lo cual el desconocimiento puede impactar en el cumplimiento de las tareas asignadas, y por esto se debe de involucrar a los jefes inmediatos para conocer las atribuciones que realiza su equipo de trabajo. A través de los descriptores de puesto se puede encaminar al empleado debido a que en ella se integra el objetivo del puesto, las principales funciones, y responsabilidades. Por lo que la empresa debe de dar a conocer a los nuevos empleados su descriptor de trabajo para que puedan familiarizarse y conocer sus funciones y las metas que deben alcanzar. En cuanto a la gráfica se establece que la mayoría del personal si conoce el objetivo de su puesto debido a que han laborado por muchos años dentro de la organización.

Figura 2
Realización de la evaluación del desempeño



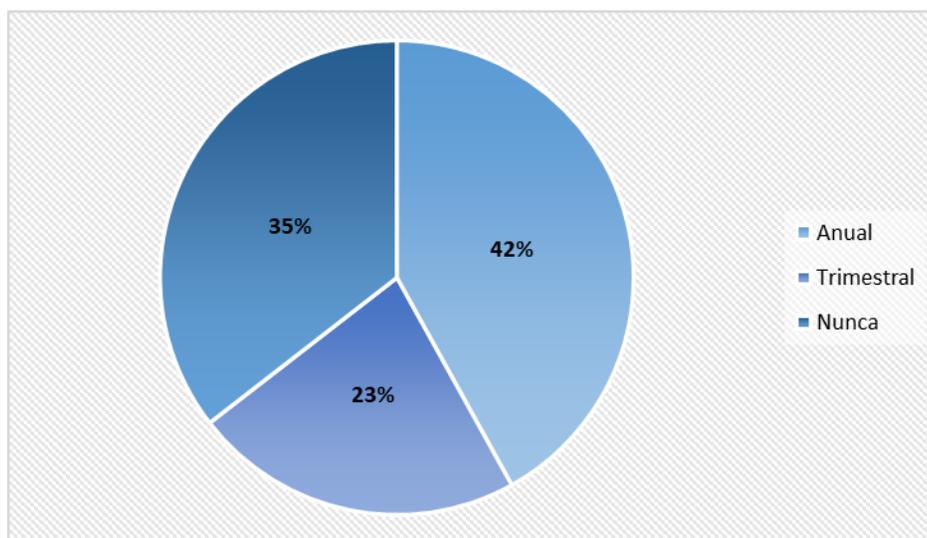
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Según los datos evidenciados en la gráfica anterior se puede determinar que un 39% de personal administrativo y técnico indica que no les realizan la evaluación del desempeño, el caso de las jefaturas se establece que un 33% indica lo mismo. Es decir que un porcentaje mayor de cada área de trabajo indica que si les realizan la evaluación del desempeño, lo cual es de beneficio para la empresa debido a que a través de estas se puede verificar el adecuado funcionamiento de los trabajadores. La evaluación de desempeño es de gran importancia porque mediante de este proceso se puede medir el rendimiento del colaborador.

Según (Alles, 2007, como se citó en Samayoa 2020) considera “La evaluación de desempeño es una herramienta que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano”.

Si bien es cierto, no todo el personal de empresa es evaluado por lo que no conocen sus fortalezas ni sus áreas de mejora, es necesario que exista una comunicación entre jefe-subordinado para realizar dicha evaluación.

Figura 3
Frecuencia en que se realizan las evaluaciones del desempeño



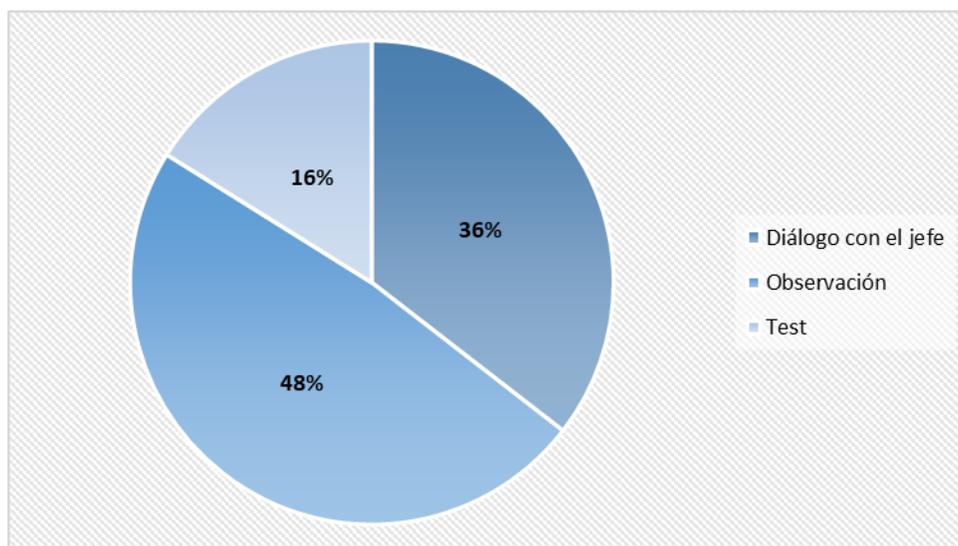
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

Sobre la frecuencia en que son realizadas las evaluaciones del desempeño en la organización. El 42% de los trabajadores dieron a conocer que estas se realizan de forma anual, un 35% coinciden en que nunca le realizan la evaluación, además, un 23% indicaron que de forma trimestral este porcentaje se deriva a que los técnicos encargados de instalación de alarmas les realizan supervisiones continuas por parte del jefe inmediato para verificar el buen funcionamiento de la instalación.

Las evaluaciones formales del desempeño se deben de realizar al menos 2 veces al año a todo el personal de la empresa con el objetivo de calificar su rendimiento y analizar si ha reforzado en las debilidades encontradas en la evaluación anterior.

Ahora bien, los responsables de realizar la evaluación primordialmente es el departamento de Recursos Humanos debido a que ellos coordinan el diseño y la implementación de los programas de evaluación del desempeño como también velan por el cumplimiento de la misma. Se puede establecer que el jefe inmediato es el encargado de realizar la evaluación del desempeño.

Figura 4
Técnica de evaluación del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

La grafica muestra que el 48% de los colaboradores indicaron que la forma más utilizada para evaluar el desempeño es por medio de la observación o supervisión del trabajo realizado, como también un 36% los evalúan por medio de un diálogo con su jefe inmediato, un 16% han sido evaluados o calificados por medio de un test. A través de estas evaluaciones les permite a los jefes conocer las debilidades o fortalezas de los colaboradores, aunque se puede comprobar que no existe un instrumento formal que pueda medir en base a criterios el desempeño del trabajo que realizan los colaboradores.

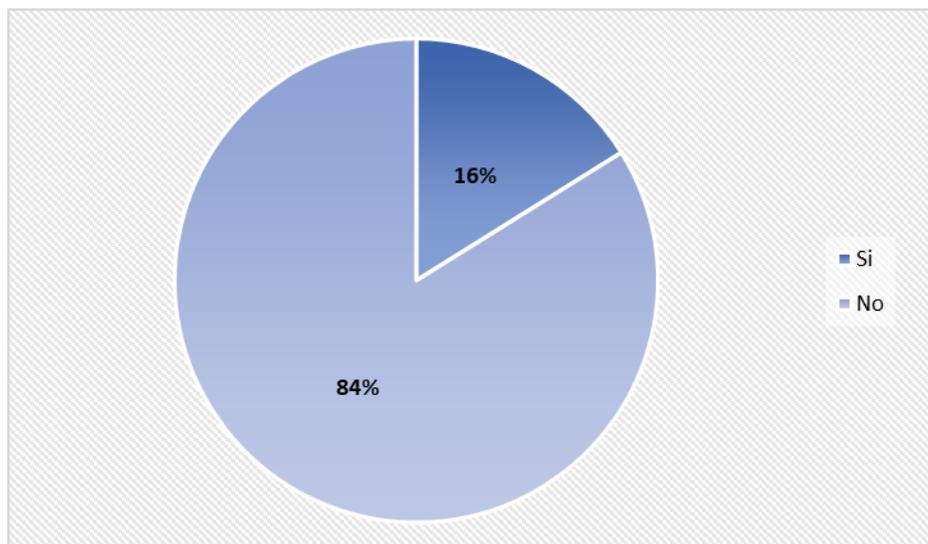
Para (Sastre & Aguilar, 2017), "la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo"(p.321).

Dado con los resultados se conforma que la empresa carece de un sistema de evaluación adecuado para medir de forma sistemática el desempeño de los colaboradores

Por lo que, la evaluación del desempeño se debe de realizar a través de herramientas o plantillas que permitan medir el talento y el rendimiento de un colaborador para luego realizar planes de mejora e influir de manera positiva para el desempeño de sus tareas. Por otra parte, cuando se realiza la evaluación mediante la observación en el trabajo

cotidiano, estas técnicas son necesarias pero insuficientes debido a que no cuentan con un formato donde se pueda identificar si el empleado cumple con los objetivos del puesto, o si necesita retroalimentación en su área de trabajo.

Figura 5
Oportunidad de ascenso

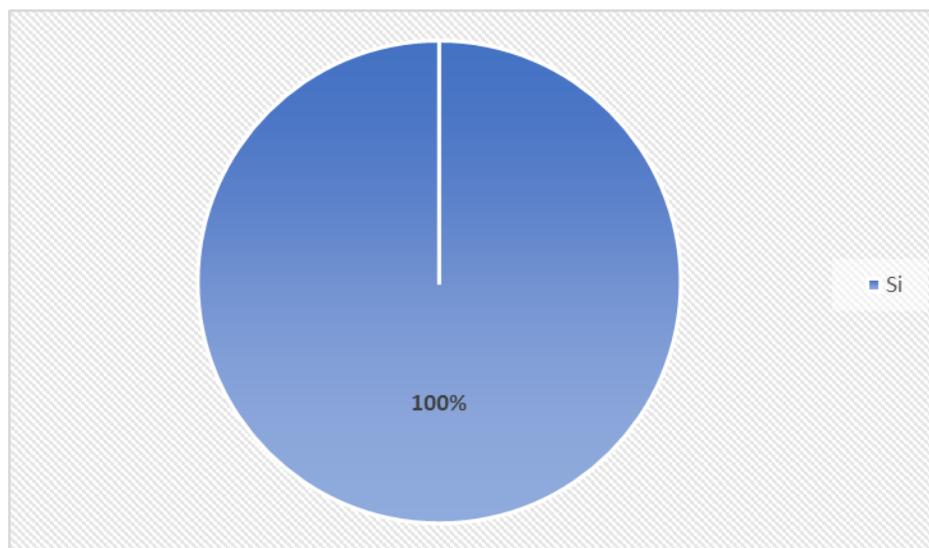


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

Los resultados establecen que el 84% de los colaboradores indicaron que no han sido ascendidos, de manera que no cuentan con factores motivacionales que aumenten su productividad, mientras que un 16% indicó haber ascendido o mejorado su puesto de trabajo derivado a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. (Ramírez, & Nazar, 2019) definen, dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño, se encuentra el calificar con exactitud el rendimiento de los individuos, para la toma de decisiones y la asignación de recompensas tales como traslados, ascensos en puestos de trabajo o salariales.

Debido a que dentro de la empresa no hay oportunidad de ascenso para los colaboradores, la empresa debe de empezar a accionar para fortalecer dicha oportunidad identificada como una recompensa a los colaboradores por el buen desempeño de sus funciones.

Figura 6
Evaluación como beneficio al puesto de trabajo



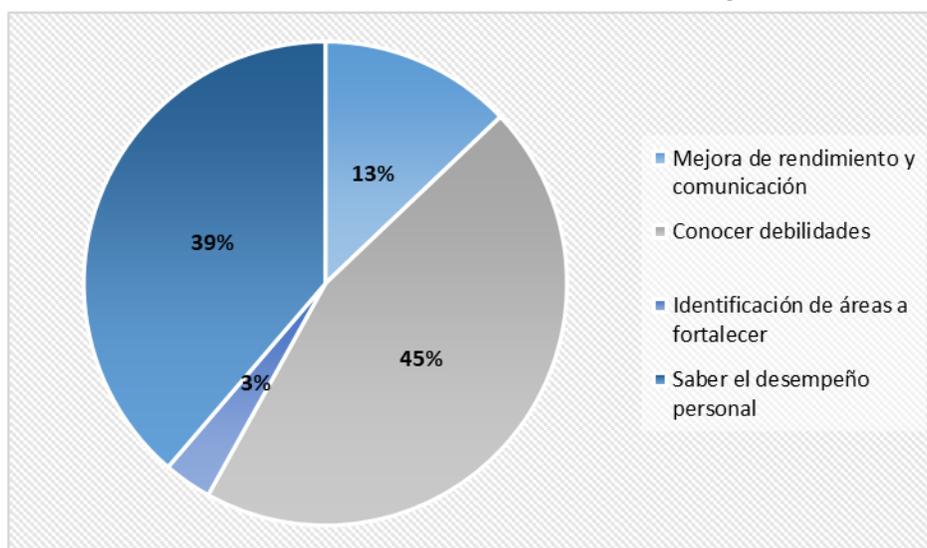
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

A través de los datos obtenidos se puede visualizar que todos los colaboradores de la empresa dan a conocer que es de beneficio que se implemente un proceso de evaluación del desempeño ya que a través de él se podrá detectar las fortalezas o los puntos débiles para luego realizar la retroalimentación y tener una mejora en el puesto de trabajo.

Ayala, F. (2018) establece que al aplicar a las organizaciones la evaluación del desempeño, conlleva varios beneficios, que favorecen el crecimiento y competitividad de la empresa, en la medida en que, con los resultados, los directivos toman decisiones orientadas al mejoramiento del desempeño.

La evaluación del desempeño ayuda a implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, como también permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar para detectar errores en el puesto. Los beneficios de realizar la evaluación son para los empleados y para la empresa ya que se podrá medir el desempeño, la responsabilidad y eficiencia de las tareas que realiza cada colaborador.

Figura 7
Beneficios de la evaluación del desempeño



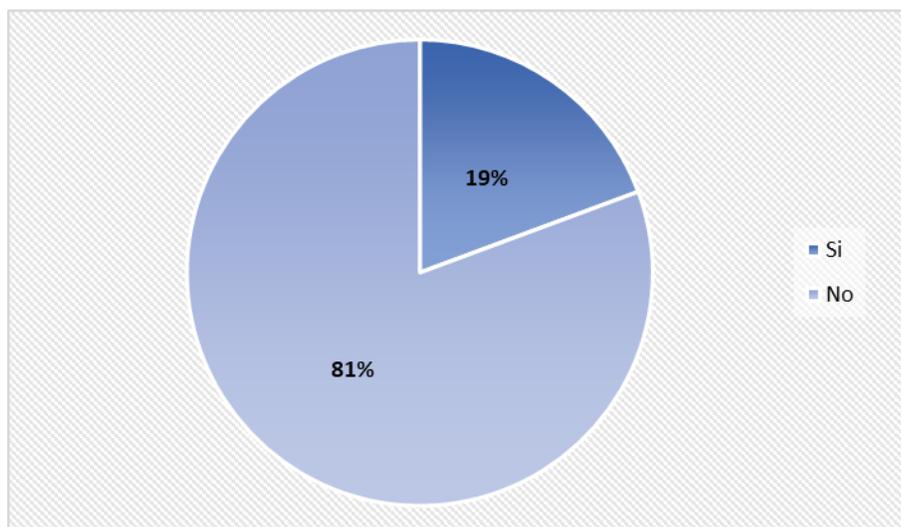
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

Sobre los beneficios que produce la evaluación del desempeño se puede determinar que el 45% de los colaboradores se orientan a conocer sus debilidades y por consiguiente poder mejorar en su área de trabajo; además, un 39% de los colaboradores manifestaron que el conocer cómo se desarrolla individualmente y así saber si se está haciendo de una forma adecuada o no sus actividades, y el 13% de los empleados expresaron que necesitan mejorar su rendimiento y comunicación debido que es de gran importancia contar una retroalimentación y comunicación efectiva con el jefe inmediato para alcanzar los objetivos del puesto y no tener retraso en las tareas asignadas.

Para (Werther & Davis, 2018). Contar con un instrumento de evaluación es de gran importancia ya que a través de él se puede medir los objetivos, metas y el desempeño de los colaboradores. (p.215).

Cuando se realiza la evaluación a tiempo permite a la organización tomar medidas correctas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, de igual manera la evaluación del desempeño cuenta con diversos beneficios tanto para el colaborador como también para la organización. Uno de los objetivos es poder dar seguimiento a los colaboradores e identificar acciones enfocadas a mejorar como también obtener datos sobresalientes.

Figura 8
Retroalimentación de los resultados de la evaluación



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

Se puede evidenciar por medio de la gráfica que el 81% de los colaboradores que han sido evaluados manifestaron que no les dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño. Por lo que solo un 19% de los colaboradores se les comunica su desempeño laboral por medio de reuniones con su jefe inmediato, en donde se les da a conocer sus logros como también las debilidades o áreas a mejorar.

(Medina, 2017) da a conocer que la comunicación del resultado de la evaluación a los empleados es un punto fundamental en todo proceso, esta se realiza con la finalidad de proporcionar al empleado retroalimentación sobre su actuación lo que permitirá que mejore en su trabajo. Así mismo se debe de tener una idea clara acerca de las medidas y los planes a desarrollar y mejorar las actitudes del colaborador.

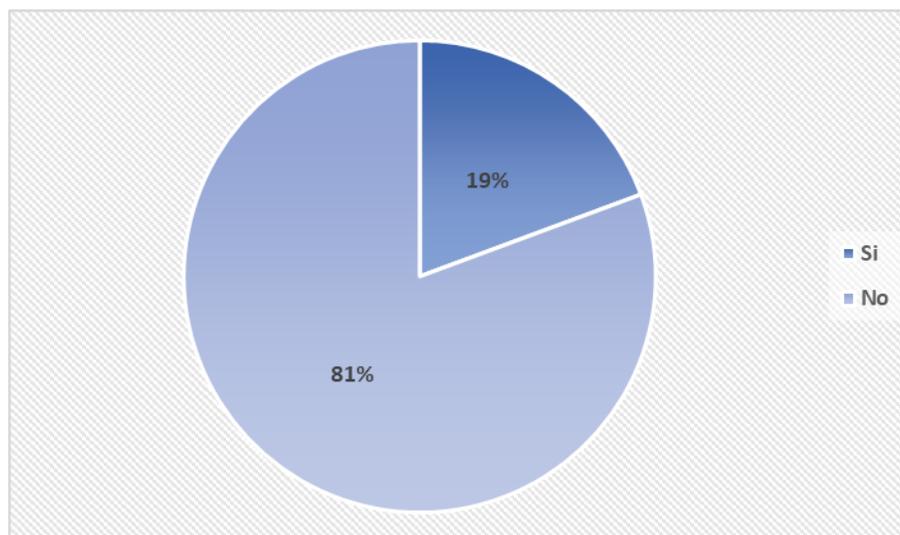
Es importante que el colaborador conozca acerca de su rendimiento si es satisfactorio o necesita mejorar para cumplir con eficiencia y de manera eficiente las funciones de su puesto. Como se ha mencionado con anterioridad no existe un sistema formal de evaluación motivo por el cual se realiza con métodos incompletos e informales.

Por consiguiente, se puede determinar que los colaboradores de la empresa no han tenido un seguimiento después de la realización de la evaluación del desempeño.

Según Girón, M. (2016) indica que la retroalimentación a los colaboradores es importante debido a que se refuerzan los puntos débiles e indicar a cada uno su desempeño en cada periodo.

Es fundamental que los colaboradores reciban la adecuada retroalimentación ya que esta práctica se encuentra orientada para alcanzar los resultados esperados. Es importante que los jefes inmediatos o el departamento de Recursos Humanos brinden este tipo de retroalimentación permanente a los colaboradores acerca de su desempeño obtenido, esta comunicación constante permitirá tomar acciones correctivas en el momento oportuno y así mejorar los resultados finales.

Figura 9
Retroalimentación por parte del jefe inmediato



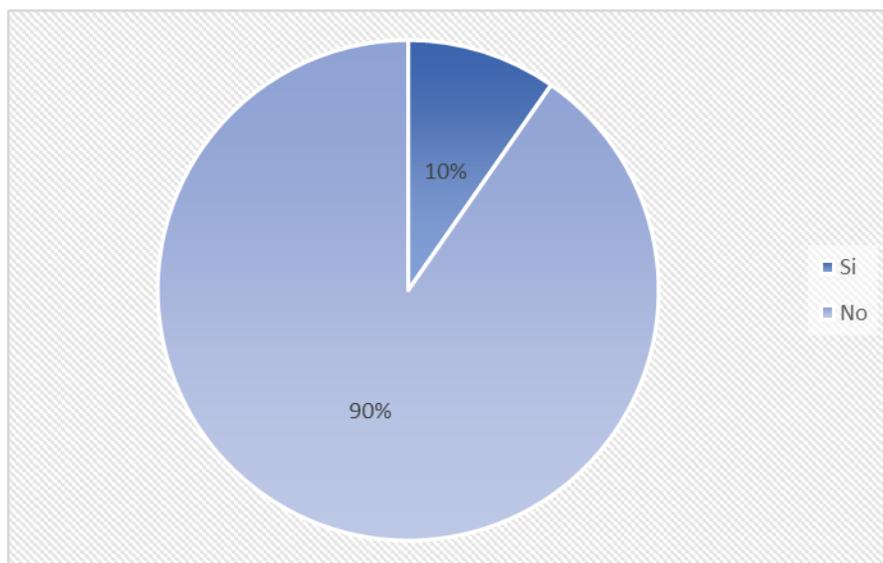
Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

El 81% de los colaboradores indicaron que no reciben retroalimentación por parte de su jefe inmediato. Así mismo, un 19% da a conocer que si reciben retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos. Según (Alles, 2007 como se citó en Samayoa, 2020) da a conocer que “La relación cotidiana del jefe con su colaborador debe de basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realizan las tareas”. Es importante los jefes de cada área tengan una comunicación continúa con los colaboradores para brindarles seguimiento en su desempeño y poder reforzar las debilidades encontradas en la evaluación.

Es primordial, que el colaborador conozca de una forma clara sus resultados de la evaluación y proporcionarle la retroalimentación necesaria para su crecimiento profesional.

Según la estadística anterior se evidencia la necesidad de la implementación de un proceso de evaluación que cumpla con las necesidades tanto del colaborador como de la empresa.

Figura 10
Mejoramiento del desempeño a través de la retroalimentación



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al personal de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Junio 2022

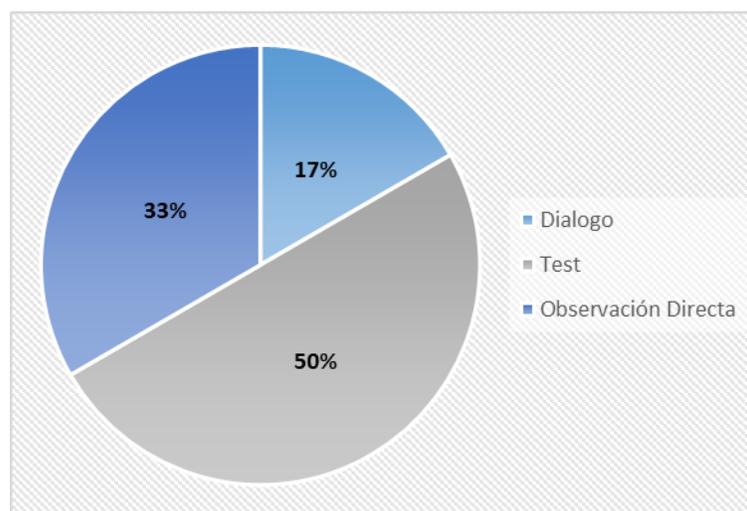
Sobre la mejora derivada de la evaluación del desempeño, se encontró que el 90% de los colaboradores indicó que no han mejorado su desempeño luego de recibir retroalimentación. Sin embargo, un 10% manifestó que si han mejorado en sus puestos de trabajo. Para que exista un mejoramiento en los colaboradores se deben de realizar capacitaciones constantes, entrenamientos de actividades, darles participación en los proyectos así mismo asignarles tareas especiales con el fin de poder involucrarlos en las funciones de sus puestos y que puedan obtener un buen desempeño dentro de sus áreas de trabajo.

Según Hui (2017) determina la retroalimentación es un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que labora en la empresa, lo cual permite a los trabajadores tengan un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes.

4.2. Censo realizado a Gerente General y jefes de cada departamento

Con la finalidad de recolectar toda la información se realizó un cuestionario para los seis altos mandos de la empresa. A continuación, se describirán los hallazgos encontrados.

Figura 11
Técnicas para evaluar el desempeño de los colaboradores

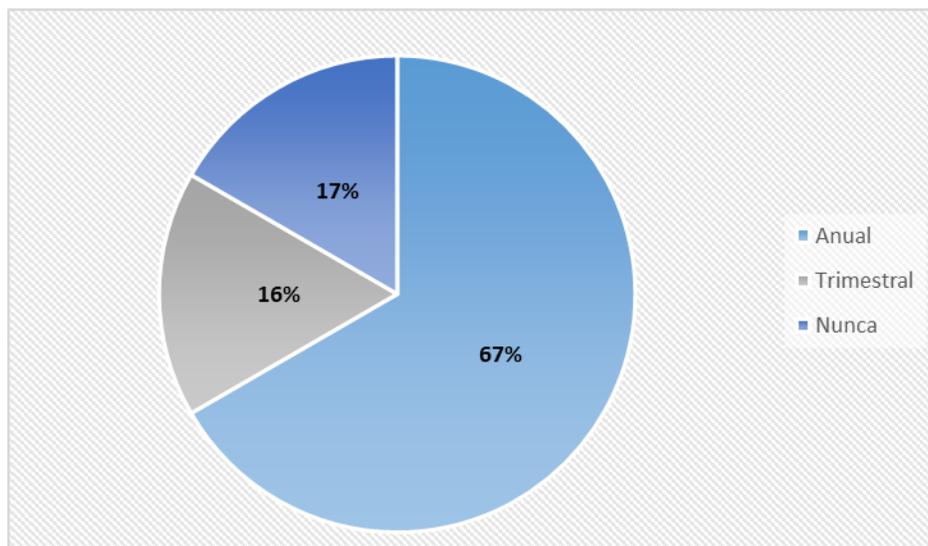


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Se puede establecer que el 50% de los jefes realizan la evaluación del desempeño a través de un test en el cual es una técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de lo realizado para luego proveer una retroalimentación. Además, el 33% dieron a conocer que realizan la evaluación a su equipo de trabajo a través de la observación, por lo que es solo una supervisión hacia los colaboradores para asegurarse que si están realizando las tareas asignadas. Finalmente, el 17% de los jefes de área respondieron que lo realizan a través del dialogo con su personal a cargo.

Según (Chiavenato, 2011, como se citó en Samayoa, 2020) da a conocer que “La técnica es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño de cada colaborador en las organizaciones”. Por lo que se puede concluir que, para realizar una adecuada evaluación del desempeño dentro de la organización es necesario identificar qué proceso o método se adecua a la empresa y poder realizarla de manera formal.

Figura 12
Frecuencia en que realizan las evaluaciones del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Según los datos obtenidos en el censo un 67% que equivale a más de la mitad de los jefes indicaron que realizan la evaluación del desempeño una vez al año, así mismo, un 17% de jefes mencionan que a cada tres meses y el 16% dan a conocer que nunca.

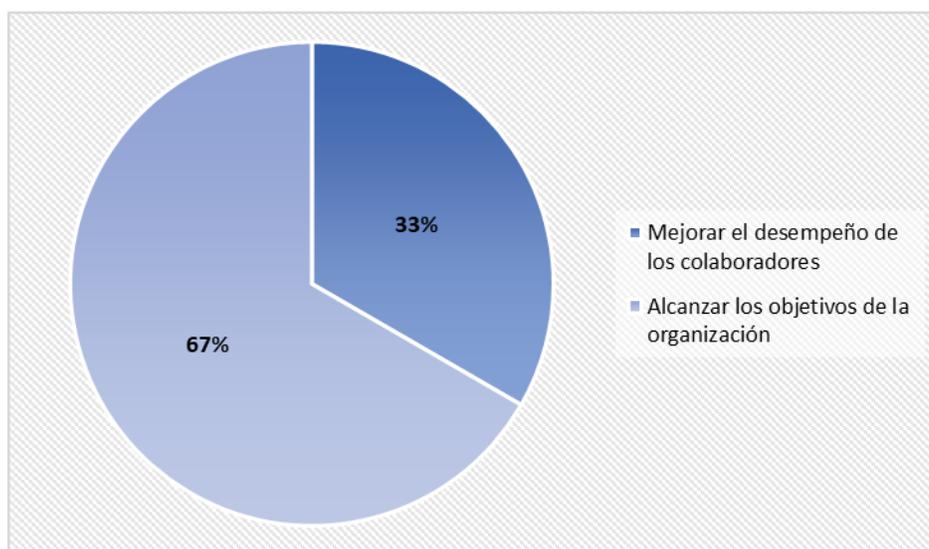
Por lo que se puede visualizar que de acuerdo con la gráfica los colaboradores si se encuentra una relación en la frecuencia en la realización de la evaluación del desempeño. Ahora bien, es importante que dentro de la organización se realicen lo que es las evaluaciones del desempeño dos veces al año para determinar las debilidades o fortalezas de los colaboradores. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal es decir que hay una planificación para su desarrollo. Más allá de lo antes expuesto, debemos recordar que los empleados son evaluados en cuanto al desempeño de sus tareas en forma continua, diaria o semanalmente, en forma informal.

Para que el programa de evaluación sea eficiente y se logren buenos resultados se deben de capacitar adecuadamente a los jefes para que conozcan las normas precisas para evaluar el desempeño de los colaboradores, debido a que muchas veces las evaluaciones no son formales y no se cuenta con un escrito para tener una retroalimentación adecuada hacia los colaboradores que deban de mejorar en sus

puestos de trabajo. Así mismo al momento de realizar las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores tiende a cometerse diferentes errores tales como: basarse en los juicios personales, falta de preparación, no dar un seguimiento adecuado al plan y cuando el evaluador tiende a comparar a los colaboradores con otros.

(Brazzotto, 2017) indica que “la evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato ya que este es el que mantiene el contacto personal con los colaboradores”.

Figura 13
Beneficios posteriores a la evaluación del desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

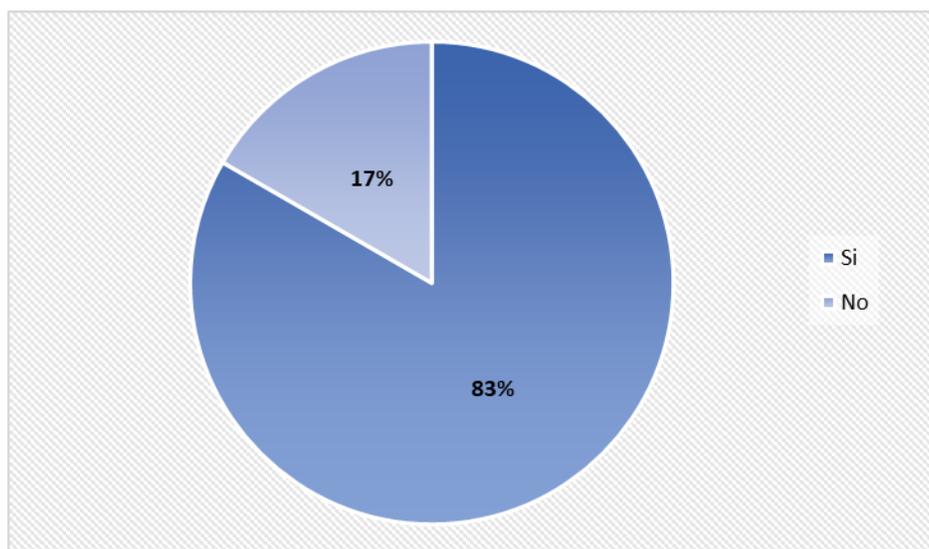
Como se puede visualizar en la gráfica los jefes de cada área dan a conocer que uno de los beneficios más altos de la evaluación del desempeño es alcanzar los objetivos de la organización, así mismo un 33% refleja que se debe de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Urizar, S. (2020) da a conocer que los beneficiarios de un buen proceso de evaluación del desempeño son los colaboradores, los líderes y la organización, debido a que podrán disponer de mejores herramientas de desarrollo para los procesos de retroalimentación y tener buenos resultados en la nueva evaluación que se pueda dar.

Es importante tomar en cuenta cada uno de los beneficios que tiene una evaluación del desempeño ya que a través de ella se puede mejorar cada debilidad del colaborador y poder alcanzar los objetivos organizaciones como también los objetivos de su puesto de trabajo.

Según (Villacis, 2016) indica que en la actualidad existen muchos factores que se deben de tomar en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo el método de evaluación que se emplee en la organización. Es de gran importancia tomar en cuenta cada uno de los factores ya que son relevantes la evaluación que se realiza como también para el desarrollando en el puesto de trabajo.

Figura 14
La evaluación como motivación al personal

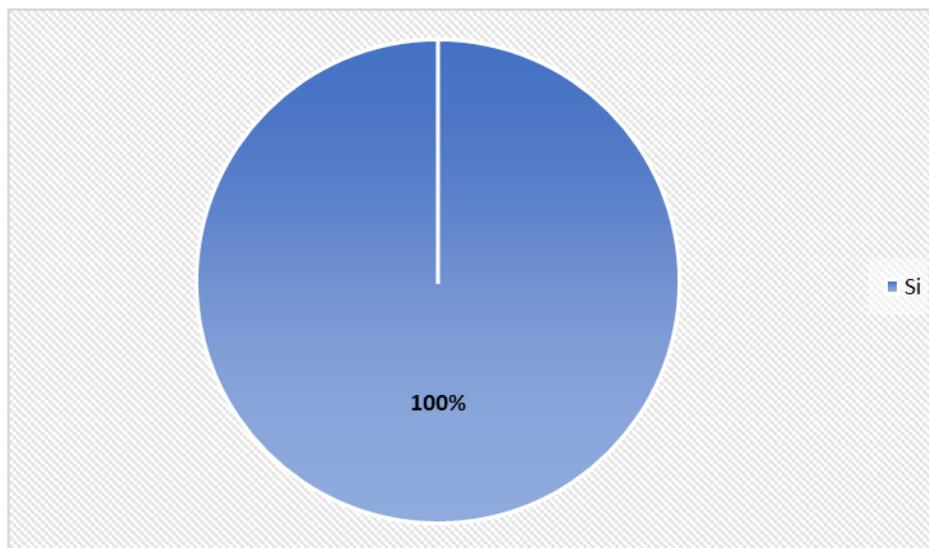


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Como se puede visualizar en la gráfica la mayor parte de jefes coinciden al indicar que la evaluación del desempeño es un factor motivacional para los colaboradores, mientras un 17% manifiesta que no es un factor para incentivar al personal de la empresa.

Según Chiang, Martin y Núñez (2010) citado en Vite Jiménez, J. (2017) definen: La Evaluación del Desempeño como el proceso que permite valorar el aporte o contribución de cada trabajador dentro de una empresa; utilizando instrumentos con enfoques cuantitativos y cualitativos que ayudan a los directores de una empresa a conocer el nivel de productividad y eficacia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades del cargo que ocupan dentro de la organización.

Figura 15
Acceso a los resultados de la evaluación del desempeño

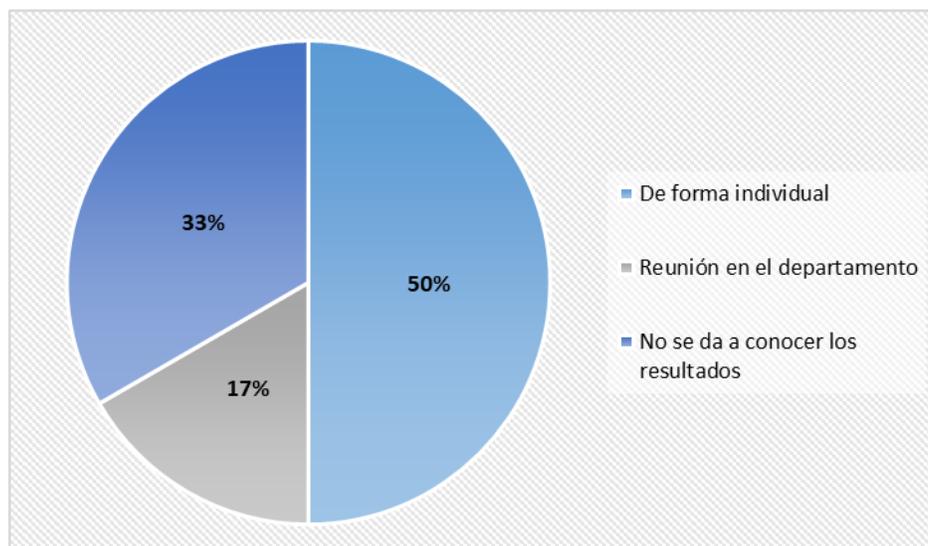


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Según el total de los jefes de la empresa dan a conocer que si tienen acceso a los resultados de la evaluación del desempeño de su grupo de trabajo. Ahora bien, haciendo énfasis en la pregunta que se le realizó a los colaboradores de la empresa dieron a conocer que no les brindan los resultados de su evaluación. Por lo que los jefes deben de informales el nivel de desempeño de cada colaborador en forma objetiva y poder establecer planes de capacitación o realizar una retroalimentación para que ellos puedan realizar las actividades de su puesto de la mejor manera.

Según Velásquez (2016) determina que los líderes de área son los que deben de tomar el liderazgo para asumir la responsabilidad de evaluar el rendimiento como también dar a conocer los resultados cada colaborador, para poder recibir el apoyo del área de recursos humanos, quienes a su vez se encargan del siguiente y el control de la retroalimentación.

Figura 16
Información de resultados a los colaboradores

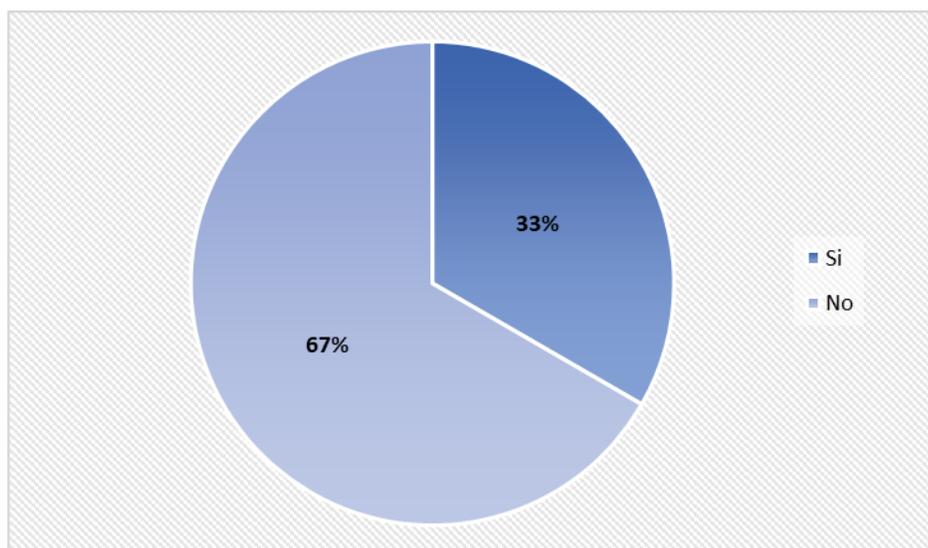


Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Con relación a la gráfica anterior se indica que la mitad de los jefes de la empresa dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores de forma individual, sin embargo, un 33% de los jefes no dan a conocer los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas a los colaboradores. Y un 17% lo realiza a través de una reunión en el departamento juntamente con su equipo de trabajo.

Por consiguiente, es importante que todos los jefes inmediatos den a conocer los resultados de la evaluación del desempeño que se les realiza a los trabajadores para tener una retroalimentación en los puntos débiles como también dar a conocer los logros sobre salientes de los colaboradores que realizan sus tareas de la mejor manera.

Figura 17
Seguimiento posterior a los resultados de la evaluación



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

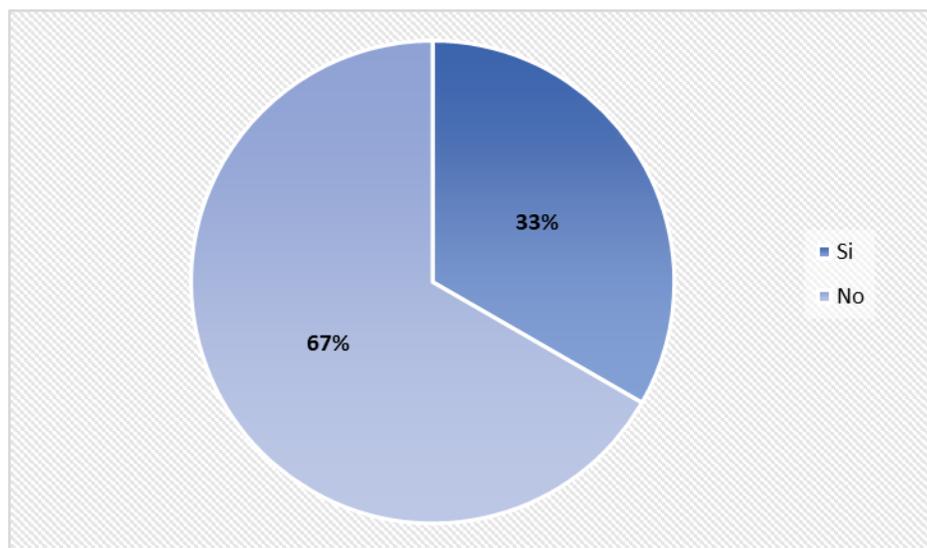
el 67% de los jefes inmediatos expresaron que los colaboradores no reciben retroalimentación o un plan de seguimiento para las áreas y compromisos de mejora del personal evaluado. Sin embargo, un 33% expresaron que su equipo de trabajo si reciben retroalimentación después de realizar la evaluación del desempeño con el fin de poder mejorar su rendimiento dentro del puesto en el que se encuentra.

Según (Martínez, 2018) indica que la retroalimentación de resultados es necesario que las gerencias tengan claro el sentido de la evaluación y que el brindar la retroalimentación oportuna es parte del éxito del proceso de evaluación.

(Mondy, 2010, como se citó en Bojorg & Solórzano, 2020) da a conocer que la evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente el desempeño, es posible elaborar programas de capacitación que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

De acuerdo con las estadísticas se determina que no existe un manual de evaluación de desempeño donde se pueda especificar las áreas de mejora de los empleados y por lo que no se cuente el seguimiento adecuado o la retroalimentación necesaria para los colaboradores.

Figura 18
Retroalimentación como mejora al desempeño



Nota: Datos obtenidos del censo realizado al Gerente General y jefes de la empresa de instalación de sistema de seguridad. Julio 2022

Según los datos obtenidos durante el censo hacia los jefes inmediatos de la empresa se determinó que un 67% no considera que los resultados de retroalimentación mejoren el desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa. Mientras que un 33% dan a conocer que si ha visto mejorías en el desempeño a través de las retroalimentaciones que se le han brindado al personal.

(Alles, 2009) indica que “La relación cotidiana del jefe con su colaborador debe de basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realizan las tareas” (p.39).

Por otra parte, es importante determinar cuál es la problemática que se está dando dentro del proceso de retroalimentación a los colaboradores y poder mejorar el área.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- 5.1.1.** Lograr la implementación de un modelo de evaluación del desempeño para poder mejorar el cumplimiento de las funciones en los puestos de trabajo.
- 5.1.2.** La empresa no cuenta con un proceso de evaluación que les permita a los jefes tener una constancia cuantitativa y cualitativa del desempeño de los colaboradores, se evidencia en el análisis de resultados obtenidos que la evaluación que realizan dentro de la empresa es por medio de la observación directa o un dialogo de jefes a subordinados, lo cual es una manera informal debido a que no cuentan con un formato donde se evidencie los resultados obtenidos durante la evaluación que realizan.
- 5.1.3.** La falta de un método de evaluación no permite conocer el desempeño de los colaboradores y es por lo mismo que la empresa no le brindan ningún tipo de beneficios al personal sobresaliente, ni retroalimentación sobre el desempeño o las debilidades que pueden llegar a tener los colaboradores en las tareas que realizan en sus puestos de trabajo. Según los datos obtenidos en la investigación se puede reflejar que los colaboradores no reciben instrucciones, información sobre si están realizando bien el trabajo requerido por lo que puede incrementar la probabilidad de cometer errores en las tareas.
- 5.1.4.** A través de los resultados obtenidos se determinó que no existe un seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño. Lo cual impide contar con la retroalimentación necesaria para mejorar a nivel individual las áreas débiles de los colaboradores. Es de gran importancia contar con dicha herramienta para tener un mejor control en el desempeño de los colaboradores, y un seguimiento adecuado para realizar reforzar los puntos débiles encontrados.

5.2. Recomendaciones

- 5.2.1.** Implementar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño el cual permitirá medir el rendimiento del personal en forma equitativa y ordenada como también identificar una calificación cuantitativa y cualitativa de los colaboradores, así mismo ayudará al colaborador en su avance y desarrollo de su área de trabajo.
- 5.2.2.** Es fundamental que la empresa dedicada a la instalación de alarmas cuente con una herramienta de evaluación de desempeño para los colaboradores, esta se debe de adaptar a cada una de las áreas para obtener mejoras continuas en el personal. Así mismo dar a conocer a los colaboradores sobre dicha herramienta para que sea aceptada como un medio de apoyo y mejora en sus puestos de trabajo.
- 5.2.3.** Que se establezca formalmente la evaluación del desempeño dentro de la empresa y poder definir los beneficios que se le brindará a los colaboradores después de obtener para los resultados, con el fin de motivarlos por su buen desempeño dentro de la organización.
- 5.2.4.** Implementar un seguimiento a los resultados de la evaluación como también notificarles a los colaboradores los resultados obtenidos, con el fin de mejorar los puntos débiles y poder alcanzar mayor efectividad en el trabajo que realizan dentro de la organización. Para que la evaluación del desempeño sea de éxito se debe de formar la comisión responsable para poner en marcha el proceso y darles el seguimiento adecuado a los resultados en la evaluación.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea-Ganchozo, B. S., Indacochea, A. A. Á., Yoza-Rodríguez, N. R., & Figueroa-Soledispa, M. L. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, págs. 362-372.
2. Angulo, J. C. R., Masacón, M. R. H., Díaz, P. A. M., Aristega, J. E. M., & Chávez, D. G. N. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, pág. 15-22.
3. Ayala Mora, F. (2018). Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el Área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
4. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, pág. 385-390.
5. Bojorge Calderón, I., Rodríguez Chávez, P., & Solórzano Pérez, I. (2020). Evaluación del desempeño del Talento Humano en las organizaciones. Managua.
6. Brazzolotto S. (2017) Aplicación de la Evaluación del Desempeño por competencias a las organizaciones Argentinas. (Universidad Nacional de cuyo, Facultad de Ciencias Económicas)
7. Canaza, Cori. (2018). Gestión de los Recursos Humanos de la oficina central de la empresa corporación Prisma S.A.C. Arequipa, Perú.

8. Cueva Gonzales, K., & Díaz Ruiz, M. A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, 2017.
9. Fuentes Torres, K. J. (2018). Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01–San Juan de Miraflores, 2018.
10. Girón Ramos M.A. (2017) Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. (Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas)
11. Gómez Díaz, M.D.R. (2017). Motivación del comportamiento Humano. Maestría en Administración de Recursos Humanos. Toluca, México.
12. Hidalgo Paguay, L. E. (2016). La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
13. Hui Wong E.V. (2017) Proceso de capacitación para el personal de una empresa dedicada a la elaboración de Etiquetas para maquilas ubicada en la zona 13, de la ciudad Capital. (Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas).
14. Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A., & Ganchozo, B. I. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, pág. 147-158.
15. Lauracio, C., & Lauracio, T. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, Pág. 543-554.

16. Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, Pág. 359-365.
17. Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, Pág. 740-760.
18. Maslow, Abraham H. 2016. *El hombre autor realizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós, S.A
19. Medina Cevalco, S. E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*.
20. Méndez, T., & Bolívar, A. (2017). *Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*.
21. Nolasco Ortiz, D. G. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo-EMASEO EP (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*.
22. Parreño Roldán, A. P. (2018). *Multiculturalidad y gestión del desempeño: estudio de una organización no gubernamental-Conservation International Foundation (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*.
23. Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología Organizacionales*, Pág. 791-799.

24. Rengifo Maco, R. M. (2018). Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017.
25. Rubió, Tomás. 2016. Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Octaedro. Versión Ebook.
26. Samayoa Polanco F.C 2020. Sistema de evaluación del desempeño laboral en una compañía financiera, ubicada en el Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala. (Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas).
27. Sastre, M. & Aguilar, E. (2017). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
28. 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 (Master's thesis, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
29. Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Investigación bibliotecológica, Pág. 149-176.
30. Velásquez Simón, E.L. (2016) Sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, para el personal de un organismo internacional de sanidad agropecuaria que funciona en el republica de Guatemala. (Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas).

31. Vite Jiménez, J. (2017). "Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorio H.G., C.A. con dirección al área comercial", Guayaquil Ecuador.

32. Werther, W. B., & Davis, K. (2018). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

ANEXOS

A woman with glasses is smiling and looking towards a man who is sitting at a desk in an office. The man is looking at a laptop. There are books and papers on the desk. The background shows a brick wall and a window.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación, se presenta la propuesta de evaluación del desempeño para el personal de la empresa dedicada a la instalación de alarmas, la cual fue definida con base a la información obtenida a través de la investigación de campo y documental realizada a la empresa descrita anteriormente.

Introducción

El gerente General, jefes de cada Área, Personal Administrativo y Técnicos instaladores tienen el compromiso de brindar un servicio adecuado en la instalación de cámaras de seguridad. A través de la evaluación del desempeño se pretende controlar el comportamiento de los colaboradores de la empresa, alcanzando el mayor apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Objetivo

Implementar un programa de evaluación del desempeño para el personal de la empresa dedicada a la instalación de alarmas, con la finalidad de conocer el rendimiento del trabajo que desempeña de cada colaborador y poder eliminar las deficiencias en el desempeño laboral.

Responsables del proceso de evaluación

Con el objetivo de cumplir a exactitud todo el proceso, el departamento de Recursos Humanos de la empresa tendrá la responsabilidad directa de vigilar por el cumplimiento de cada uno de los pasos que son necesarios y que los mismos sean efectuados con profesionalismo y calidad.

Así mismo, es necesario que la evaluación sea efectuada principalmente por el jefe inmediato, debido a que es él quien posee los conocimientos específicos del puesto.

Participantes del proceso de Evaluación del Desempeño

Los puestos a evaluar de la Empresa dedicada a la instalación de alarmas será el personal administrativo y técnicos instaladores y los evaluadores serán los jefes inmediatos de cada departamento ya que son los que tienen conexión directa con las labores que cada empleado desarrolla. Los puestos que serán evaluados quedarán de la siguiente manera.

Gerente General	
<input type="radio"/>	Secretaria de Gerencia
<input type="radio"/>	Recepcionista

Gerente de Ventas	
<input type="radio"/>	Encargado de cotizaciones
<input type="radio"/>	Promotor de Ventas

Gerente de RRHH	
<input type="radio"/>	Asistente de RRHH
<input type="radio"/>	Encargado de Nomina
<input type="radio"/>	Auxiliar de RRHH

Gerente Supervisor Técnico	
<input type="radio"/>	Técnico Instalador
<input type="radio"/>	Ayudantes

Gerente Financiero	
<input type="radio"/>	Contador
<input type="radio"/>	Facturador
<input type="radio"/>	Tesorero

Gerente de Abastecimiento	
<input type="radio"/>	Analista de compras
<input type="radio"/>	Encargo de entrega de materiales
<input type="radio"/>	Ayudante

METODOLOGIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación Escala Gráfica Semicontinua

La evaluación de escalas gráficas semicontinuas es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño, se basa en medir mediante un conjunto de factores o criterios para detectar en qué medida se encuentra. Dentro de esta evaluación se encuentre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Este proceso se realizará de forma semestral según elección de la organización, debe de generar un ambiente agradable entre jefes inmediatos y colaboradores y tomar en cuenta los objetivos, valores y metas de la organización.

Políticas para la realización de la evaluación del desempeño laboral

- La evaluación del desempeño se realizará de forma semestral lo cual seria 2 veces al año.
- Tomar en cuenta a todo el personal de la empresa para la ejecución de la evaluación del desempeño.
- Las evaluaciones se deberán de realizar de forma individual.
- La evaluación del desempeño se efectuará de la manera más sencilla y práctica.

Normas para la evaluación del desempeño

- Cuando se tenga los resultados de tres evaluaciones del desempeño se podrá tomar la decisión sobre ascensos, aumento de salarios, otorgamientos de incentivos entre otros. Para poder recibir estos beneficios el evaluado deberá tener por lo menos dos evaluaciones “excelentes” y “una de muy bueno”.
- En caso de que un colaborador tenga una calificación por debajo del nivel esperado se deberá coordinar con el departamento de Recursos Humanos para el seguimiento correspondiente.

- Las evaluaciones que se le realicen a los empleados deberán ser adjuntadas al expediente.

Procedimiento para la ejecución de la propuesta

A continuación, se detalla el proceso para poder completar el formulario de forma general.

Primera Parte: Identificación de la boleta de evaluación

Se deberá completar los datos del evaluado, el puesto y el departamento al que pertenece, como también la fecha que se realizó la evaluación. Así mismo se deberá de llenar un apartado donde se encuentra la información del evaluador, la cual cambiará según el jefe inmediato que lo realice. Como también se deberá identificar el objetivo del puesto a evaluar, los valores que representan al puesto de trabajo.

Identificación de la boleta de evaluación

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	
Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	
Valores	
Objetivo del Puesto	

Segunda parte:

Sistema de calificación

La escala de calificación para los criterios establecidos será establecida de la siguiente manera:

- Cada colaborador deberá ser calificado conforme a los criterios y se deberá asignarle la puntuación conforme a la meta alcanzada siendo una calificación mínima de 6 puntos y la máxima de 12.5 puntos.
- Como también el evaluador obtendrá por comportamiento como mínimo 48 puntos y un máximo de 100 puntos.
- La escala de calificaciones fue diseñada conforme a los ocho criterios a evaluar para hacer un total de 100 puntos.

Tabla de Calificación para evaluar los criterios

Tabla de calificación	
1= 6 puntos	Insuficiente
2=8.5 puntos	Suficiente
3=11 puntos	Notable
4=12.5 puntos	Sobresaliente

Descripción de los Criterios de Evaluación

La herramienta de evaluación accede a determinar por medio de criterios y factores de evaluación, la forma de como los colaboradores están realizando sus funciones laborales y si el desempeño es el apto o no. A continuación, se presentan los criterios que se evaluarán a los colaboradores.

Personal Administrativo

Criterio	Descripción
Identificación con la Empresa	En este criterio se evaluará si los colaboradores tienen el grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización así mismo la aplicación los valores que son establecidos por la organización.
Calidad de trabajo	A través de este criterio se evaluará la forma en que el colaborador presenta cada una de las tareas asignadas, así mismo se calificará la presencia o ausencia de los errores cometidos en la ejecución de las tareas.
Conocimiento para realizar el trabajo	Se medirá la habilidad en que el colaborador se desempeña en la ejecución de las tareas que le son asignadas.
Rendimiento	En esta categoría se evaluaría el nivel de eficacia y eficiencia que el colaborador posee para desarrollar las tareas que se le establecen.
Comunicación	Evaluar la comunicación dentro de la empresa (interno), para detectar los errores y poder mejorar en las áreas que sea necesario.
Trabajo en equipo	En esta categoría se evaluará si el trabajador tiene una relación adecuada con sus demás compañeros de trabajo y su jefe inmediato
Resolución de conflictos	A través de este criterio se medirá la actitud del colaborador para resolver problemas que se den oportunamente.
Orientación al cliente	Se medirá la actitud que el colaborador tiene dentro de la organización como también el trato que brinda hacia los clientes externos.

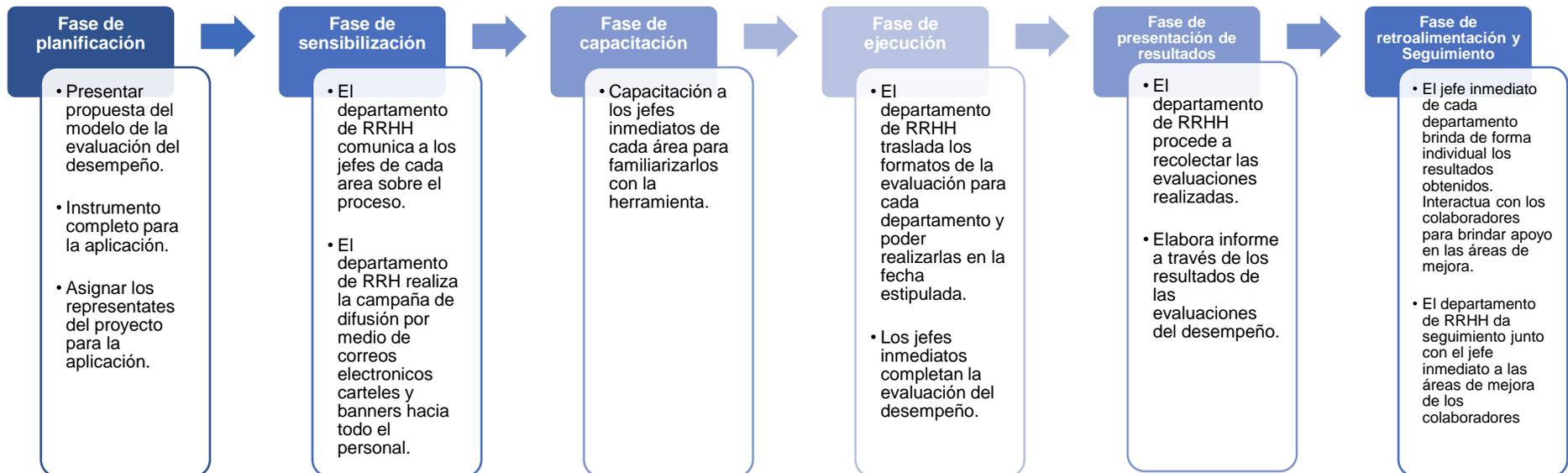
Personal Técnico Instalador I, II

Criterio	Descripción
Atención al Cliente	Comportamiento en la atención brindada a los clientes externos, desarrollando una conducta respetuosa, reflejando una imagen positiva de la empresa.
Responsabilidad	A través de este criterio se calificará el compromiso que tiene hacia la ejecución de las funciones y las tareas asignadas para realizarlas de la mejor manera.
Trabajo en equipo	Se medirá la habilidad en compartir con los demás compañeros de su área y su jefe inmediato.
Capacidad para seguir instrucciones	Se evaluará la habilidad que muestra a la hora de captar ordenes establecidas por el jefe inmediato
Calidad de trabajo	A través de este criterio se calificará el cuidado, esmero y nitidez de las instalaciones asignadas.
Cuidado de equipos y materiales	Uso adecuado de los equipos y materiales asignados para la realización del trabajo programado.
Disciplina	Califica la ejecución de las tareas asignadas en su tiempo, lo cual permite reducir las demoras de trabajo.
Iniciativa y Criterio	Anticipa las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para resultados efectivos. Como también generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo.

Finalmente, se establecerá los rangos de calificación cuantitativa y cualitativa que se determinaran a través de la suma vertical de los ítems calificados. A través de la siguiente tabla se podrá interpretar los resultados finales.

Rango de resultado final	
Rango de Calificación cualitativa	Variable cuantitativa de calificación
Sobresaliente	90-100
Bueno	70-89
Aceptable	50-69
No satisfactorio	0-49

Etapas del proceso de evaluación del desempeño



Costo y financiamiento de la propuesta

Es importante mencionar que la propuesta debe contemplar la inversión en los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Descripción	Monto
Material impreso de la herramienta de evaluación del desempeño	Q. 2,000.00
Asesoría técnica al Departamento de Recursos Humanos: capacitación para la implementación.	Q. 17,000.00
Afiches de difusión y sensibilización acerca de la evaluación del desempeño	Q. 2,500.00
Papelería y útiles	Q. 600.00
Total:	Q. 22,100.00

**Formato de Evaluación de Desempeño
Personal Administrativo**

Formato Evaluación de Desempeño												
				No. De boleta								
				Fecha:								
Datos del evaluado:												
Nombre:												
Departamento:												
Puesto:												
Datos del evaluador												
Nombre:												
Relación con el evaluado												
Valores												
Objetivo del Puesto												
INSTRUCCIONES												
<p>Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del colaborador evaluado durante el presente periodo.</p> <p>Tenga en cuenta la siguiente escala de calificaciones</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td>1= 6 puntos</td> <td>Insuficiente</td> </tr> <tr> <td>2= 8.5 puntos</td> <td>Suficiente</td> </tr> <tr> <td>3= 11 puntos</td> <td>Notable</td> </tr> <tr> <td>4= 12.5 puntos</td> <td>Sobresaliente</td> </tr> </tbody> </table>					1= 6 puntos	Insuficiente	2= 8.5 puntos	Suficiente	3= 11 puntos	Notable	4= 12.5 puntos	Sobresaliente
1= 6 puntos	Insuficiente											
2= 8.5 puntos	Suficiente											
3= 11 puntos	Notable											
4= 12.5 puntos	Sobresaliente											
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		1	2	3	4							
1. Identificación con la empresa Grado de compromiso con los logros de los objetivos establecidos por la organización, y en la aplicación de los valores												
2. Calidad de trabajo Presenta cada una de sus tareas asignadas de forma												

ordenada y cuidadosa. Y detecta errores con facilidad para poder reforzarlos.				
3. Conocimiento para realizar sus actividades Demuestra que tiene dominio y la habilidad para realizar de manera independiente las funciones en el cargo que desempeña cumpliendo los tiempos requeridos.				
4. Rendimiento Da prioridad a las tareas asignadas y las realiza con eficiencia para cumplir con el tiempo estipulado.				
5. Comunicación Se comunica de forma asertiva y clara con sus compañeros y jefe				
6. Trabajo en equipo Desempeña su labor como un miembro activo del equipo de trabajo. Comparte conocimiento, habilidades y experiencia.				
7. Resolución de Conflictos Conserva la calma en situaciones complicadas. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones que se presentan				
8. Vocación de servicio Es proactivo en su interacción con los clientes externos de la empresa. Demuestra confianza y cumple con lo que ofrece.				
TOTAL				

Rango de Calificación cuantitativa	Variable cualitativa de calificación
Sobresaliente	90-100
Bueno	70-89
Aceptable	50-69
No satisfactorio	0-49

Observaciones

Observaciones

**Formato de Evaluación de Desempeño
Personal Técnico Instalador I, II**

Formato Evaluación de Desempeño												
				No. De boleta								
				Fecha:								
Datos del evaluado:												
Nombre:												
Departamento:												
Puesto:												
Datos del evaluador												
Nombre:												
Relación con el evaluado												
Valores												
Objetivo del Puesto												
INSTRUCCIONES												
<p>Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del colaborador evaluado durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificaciones</p>												
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1= 6 puntos</td> <td>Insuficiente</td> </tr> <tr> <td>2= 8.5 puntos</td> <td>Suficiente</td> </tr> <tr> <td>3= 11 puntos</td> <td>Notable</td> </tr> <tr> <td>4= 12.5 puntos</td> <td>Sobresaliente</td> </tr> </tbody> </table>		1= 6 puntos	Insuficiente	2= 8.5 puntos	Suficiente	3= 11 puntos	Notable	4= 12.5 puntos	Sobresaliente			
1= 6 puntos	Insuficiente											
2= 8.5 puntos	Suficiente											
3= 11 puntos	Notable											
4= 12.5 puntos	Sobresaliente											
CRITERIOS DE DESEMPEÑO		1	2	3	4							
1. Atención al cliente Refleja ante los clientes una conducta respetuosa reflejando una imagen positiva de la empresa.												
2. Responsabilidad Cumple a cabalidad con las funciones de su cargo dentro de los plazos establecidos.												

3. Trabajo en equipo Logra comprensión y compromiso grupal. Ayuda a sus compañeros de trabajo a realizar las funciones.														
4. Capacidad para seguir instrucciones Habilidad que muestra a la hora de capacitar órdenes establecidas por su jefe.														
5. Calidad de trabajo Cuidado, esmero y nitidez de las instalaciones asignadas.														
6. Cuidado de equipos y materiales de trabajo Capacidad para utilizar correctamente los equipos, herramientas y bienes asignados para realizar el trabajo asignado.														
7. Disciplina Entrega los trabajos en el tiempo estipulado, reduciendo demoras de trabajo.														
8. Iniciativa y criterio Propone ideas de acuerdo con las normas y valores organizaciones. Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando posibles problemas														
TOTAL														
<table border="1" data-bbox="456 1249 1110 1522"> <thead> <tr> <th data-bbox="462 1249 790 1339">Rango de Calificación cuantitativa</th> <th data-bbox="794 1249 1104 1339">Variable cualitativa de calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="462 1344 790 1381">Sobresaliente</td> <td data-bbox="794 1344 1104 1381">90-100</td> </tr> <tr> <td data-bbox="462 1386 790 1423">Bueno</td> <td data-bbox="794 1386 1104 1423">70-89</td> </tr> <tr> <td data-bbox="462 1428 790 1465">Aceptable</td> <td data-bbox="794 1428 1104 1465">50-69</td> </tr> <tr> <td data-bbox="462 1470 790 1507">No satisfactorio</td> <td data-bbox="794 1470 1104 1507">0-49</td> </tr> </tbody> </table>					Rango de Calificación cuantitativa	Variable cualitativa de calificación	Sobresaliente	90-100	Bueno	70-89	Aceptable	50-69	No satisfactorio	0-49
Rango de Calificación cuantitativa	Variable cualitativa de calificación													
Sobresaliente	90-100													
Bueno	70-89													
Aceptable	50-69													
No satisfactorio	0-49													
Observaciones														



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



**PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA INSTALACIÓN DE ALARMAS DE VIGILANCIA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE SAN MIGUEL PETAPA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL Y JEFES DE CADA AREA

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre el proceso de evaluación de desempeño para todos los colaboradores que trabajan dentro de la empresa. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder de acuerdo con su experiencia en la empresa. No necesita anotar su nombre y los datos serán manejados con absoluta confidencialidad.

1. ¿En la empresa realizan evaluación de desempeño a los colaboradores?

Si

No

2. ¿Qué técnicas conoce o aplican para evaluar a los colaboradores?

3. ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación del desempeño en la empresa?

Anual
Semestral
Trimestral
Nunca

4. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño en la empresa?

Gerente General
Gerente de RRHH
Jefe de cada área

5. ¿Qué factores considera usted que se evalúan cuando se realiza la evaluación del desempeño?

6. ¿Cuáles cree que son los beneficios obtenidos luego de la evaluación del desempeño hacia los colaboradores?

Corregir debilidades
Mejorar el desempeño de los colaboradores
Alcanzar los objetivos de la organización

7. ¿Considera que la evaluación del desempeño sirve para incentivar o motivar al personal de la empresa?

Si

No

8. ¿Tienen acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño de su personal a cargo?

Si

No

9. ¿Cómo dan a conocer los resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores?

10. ¿Luego de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores le dan seguimiento de retroalimentación?

Si

No

11. Si su respuesta es afirmativa, qué tipo de retroalimentación les dan.

12. ¿Considera usted que los resultados de la retroalimentación hacia los colaboradores mejoran su desempeño?

 SI NO



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



**PROPUESTA DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA INSTALACIÓN DE ALARMAS DE VIGILANCIA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE SAN MIGUEL PETAPA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO

El objetivo del presente cuestionario es obtener información sobre el proceso de evaluación de desempeño para todos los colaboradores que trabajan dentro de la empresa. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder de acuerdo con su experiencia en la empresa. No necesita anotar su nombre y los datos serán manejados con absoluta confidencialidad.

1. ¿Conoce las metas y objetivos de desempeño en su puesto de trabajo?

SI **NO**

2. ¿En la empresa le han realizado evaluaciones de desempeño?

SI **NO**

3. Si su respuesta fue afirmativa, con qué frecuencia le realizan la evaluación de desempeño

Anual
Semestral
Trimestral
Nunca

4. ¿Quién le evalúa el desempeño en la empresa?

Gerente General
Gerente de RRHH
Jefe Inmediato

5. ¿Cómo le evalúan el desempeño en la empresa?

Observación
Diálogo con su jefe
Test

6. ¿Tiene usted la oportunidad de ser promovido a otro puesto por un buen resultado en su desempeño?

 SI NO

7. ¿Considera que la evaluación de desempeño es de beneficio para el puesto de trabajo?

 SI NO

Si su respuesta es afirmativa, mencione qué beneficios considera importante.

8. ¿Le han dado a conocer los resultados de su evaluación de desempeño?

 SI NO

9. ¿Le han dado seguimiento de retroalimentación o capacitaciones después de realizar su evaluación de desempeño?

 SI NO

10. ¿Le apoya su jefe inmediato después de ser evaluado en el desempeño para mejorar los aspectos débiles encontrados?

 SI NO

11. ¿Considera usted que los resultados de la retroalimentación mejoran su desempeño?

 SI NO

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1 población de la empresa	38
--	-----------

Figuras

Figura 1 Conocimiento de metas y objetivos del puesto de trabajo.....	33
Figura 2 Realización de la evaluación del desempeño.....	34
Figura 3 Frecuencia en que se realiza la evaluación del desempeño.....	35
Figura 4 Técnica de evaluación del desempeño.....	36
Figura 5 Oportunidad de ascenso.....	38
Figura 6 Evaluación como beneficio al puesto de trabajo	39
Figura 7 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	40
Figura 8 Retroalimentación de los resultados de la evaluación.....	41
Figura 9 Retroalimentación por parte del jefe inmediato.....	43
Figura 10 Mejoramiento del desempeño a través de la retroalimentación.....	44
Figura 11 Técnicas para evaluar el desempeño de los colaboradores.....	45
Figura 12 Frecuencia en que realizan las evaluaciones del desempeño.....	46
Figura 13 Beneficios posteriores a la evaluación del desempeño	48
Figura 14 La evaluación como motivación al personal.....	50
Figura 15 Acceso a los resultados de la evaluación del desempeño.....	51
Figura 16 Información de resultados a los colaboradores.....	52
Figura 17 Seguimiento posterior a los resultados de la evaluación.....	53
Figura 18 Retroalimentación como mejora al desempeño.....	55