

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



**ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO
BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN PROMOCIONES E
INCREMENTOS SALARIALES, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ACTIVIDAD
ASEGURADORA, DURANTE EL AÑO 2021, EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**

LICENCIADO KENNY ALAN RALDA MATUL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO
BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN PROMOCIONES E
INCREMENTOS SALARIALES, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ACTIVIDAD
ASEGURADORA, DURANTE EL AÑO 2021, EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**

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

AUTOR: LIC. KENNY ALAN RALDA MATUL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Dr. Byron 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: M. Sc. Claudia Aquino

Evaluador: M. Sc. Karla Krins

Evaluador: M. Sc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Kenny Alan Ralda Matul**, con documento de identificación CUI: **2569 15148 0101**.

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.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature is stylized and appears to read 'Kenny Alan Ralda Matul'.

Autor: *Kenny Alan Ralda Matul*

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-014-JPFS-2022 ACTA/EP No. 3617

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 infrascriptos miembros de la terna evaluadora, el 29 de Septiembre de 2022, a las 19:00 - 19:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Lic. **Kenny Alan Ralda Matul**, carné No 201316099, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN PROMOCIONES E INCREMENTOS SALARIALES, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ACTIVIDAD ASEGURADORA, DURANTE EL AÑO 2021, EN LA REPÚBLICA 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 **18 / 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 29 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Karla Krinys
Evaluador

Msc. Nathaly Juárez
Evaluador

Lic. Kenny Alan Ralda Matul
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 **Lic. Kenny Alan Ralda Matul**, Carné **201316099** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	18
Nota final:	76

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

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

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por ser el creador y fuente de todo lo que existe y darme las fuerzas y motivación para luchar día con día.
- A mis padres:** Por instruirme en mi camino y enseñarme a luchar por mis metas.
- A mis hermanos:** Por estar a mi lado en todo momento, por ser mis mejores amigos y enseñarme cosas nuevas cada día.
- A mis amigos:** Por acompañarme en mis momentos más difíciles, porque más que solo amigos son parte de mi familia.
- A mis catedráticos:** Por sus instrucciones y dedicación en la enseñanza, así como su paciencia y pasión.
- A la Escuela de estudios de postgrado:** Por acogerme dentro de sus aulas, brindarme instrucción y ayudarme a ser un profesional de éxito.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mi alma mater, porque dentro de sus aulas me ha forjado en carácter, pasión y conocimiento, por brindarme conciencia social para entender y luchar por una Guatemala mejor.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Administración de Recursos Humanos	6
2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	7
2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	8
2.3 Evaluación de desempeño.....	9
2.3.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	11
2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	12
2.3.3 Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño	13
2.3.4 Elementos de la evaluación del desempeño.....	13
2.3.5 Parámetros de desempeño.....	14
2.3.6 Formas de medición del desempeño	15
2.3.7 Desafíos de la evaluación del desempeño.....	15
2.3.8 Técnicas de evaluación del desempeño	17
2.3.9 Métodos de evaluación del desempeño.....	17
2.3.9.1 Enfoques de evaluación comparativa.....	19
2.3.10 Entrevista de evaluación del desempeño.....	20

2.3.11 Aplicaciones de la evaluación del desempeño.....	21
2.3.11.1 Promociones	22
2.3.11.2 Incrementos salariales.....	24
3. METODOLOGÍA	26
3.1 Definición del problema.....	26
3.1.1 Delimitación del Problema	27
3.1.1.1 Ámbito Geográfico	27
3.1.1.2 Ámbito Sectorial-Institucional	27
3.1.1.3 Ámbito personal-unidades de análisis.....	27
3.1.1.4 Ámbito temporal	27
3.2 Objetivo general.....	28
3.2.1 Objetivos específicos	28
3.3 Método, técnicas e instrumentos	28
3.3.1 Método.....	28
3.3.2 Alcance y tipo de estudio	29
3.3.3 Técnicas.....	29
3.3.3.1 Bibliográfica.....	29
3.3.3.2 De Campo	30
3.3.4 Instrumentos	30
3.3.4.1 Fichas bibliográficas	30
3.3.4.2 Guía de entrevista	31

3.3.4.3	Cuestionario	31
3.3.4.4	Censo	32
3.3.4.5	Población.....	32
3.3.4.6	Estadística.....	33
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	Análisis y presentación de resultados	34
4.1.1	Cuestionario enfocado en conocer la situación actual de la organización desde el punto de vista de los empleados y gerentes de todos departamentos	34
4.1.2	Guía de entrevista enfocada en el análisis de la organización	46
4.1.3	Guía de observación dirigida a identificar la documentación actual con la que se cuenta para los procesos de selección de promociones e incrementos salariales.....	47
4.2	Discusión de resultados	48
	CONCLUSIONES.....	53
	RECOMENDACIONES	54
	E-GRAFÍA.....	55
	BIBLIOGRAFÍA.....	56
	ANEXOS.....	59
	ÍNDICE DE TABLAS.....	86
	ÍNDICE DE FIGURAS	87

RESUMEN

A continuación, se detalla la importancia y necesidad que se tiene dentro de la organización de contar con procedimientos y políticas basadas en los resultados de desempeño para el proceso de selección y decisión en promociones e incrementos salariales, siendo esto un factor motivacional para los trabajadores. Actualmente no se cuenta con un procedimiento establecido el cual rijan los criterios que deben ser considerados dentro de las decisiones anteriormente mencionadas, por lo cual, se consideran factores que pueden ser subjetivos y no agreguen valor dentro del ejercicio.

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en Guatemala y se dedica a la actividad aseguradora a nivel nacional, contando con un total de 48 trabajadores dentro de la planilla, que permiten llevar a cabo las operaciones que se encuentran segregadas dentro de cinco departamentos.

La organización carece de políticas que permitan tanto al área de Recursos Humanos como a los gerentes de cada departamento, aplicar factores objetivos dentro de la selección del personal al cual pueda hacerse efectiva una promoción o un incremento salarial, por lo tanto, el estudio fue realizado para identificar: ¿Cómo puede implementarse la evaluación de desempeño como base en la toma de decisiones de promoción e incrementos del personal en la empresa objeto de estudio?

El trabajo fue realizado por medio del método deductivo. Se aplicó un censo al personal por medio de una guía de cuestionario y de entrevista, así como una guía de observación que permitió determinar la documentación con la que se encuentra en la actualidad. En la aplicación de los instrumentos mencionados se encontraron los resultados siguientes: los trabajadores no tienen claridad acerca del procedimiento y factores que se consideran en la toma de decisiones para selección en promociones e incrementos salariales. La evaluación de desempeño no es considerada para la toma de las decisiones en estos procesos administrativos.

Por lo cual dentro de las principales conclusiones se determina que, existe la necesidad de implementar un manual procedimental que permita definir y establecer los criterios

base a considerar dentro de la selección del personal a otorgar promociones e incrementos salariales. Dicho manual debe establecer criterios exclusivamente objetivos que eviten involucramiento de factores subjetivos que provoquen sesgos en el crecimiento y otorgamiento de beneficios a los trabajadores, esto logrará una mejora en la motivación de los trabajadores y el clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso por el cual se estima el rendimiento global de los empleados basado en políticas y procedimientos previamente establecidos, de forma adecuada, con el fin de mejorar la actuación de dichos trabajadores y obtener operaciones con mayor efectividad, eficacia y económicas.

Mediante el ejercicio del proceso de evaluación del desempeño es posible establecer la vinculación de la persona con su cargo, identificar necesidades de capacitación, realizar promociones, otorgar incentivos por el buen desempeño, mejorar las relaciones humanas entre los subordinados y sus superiores, perfeccionamiento de los empleados, estimar el potencial de desarrollo de los trabajadores, estimular a la mayor productividad, conocer los patrones de desempeño de la empresa en su conjunto, retroalimentación de parte del individuo objeto de evaluación, así como realizar traslados de puestos, incrementos salariales, entre otras decisiones administrativas.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo elaborar y proponer un manual procedimental para el proceso de promociones e incrementos salariales, tomando de base los resultados de desempeño del personal perteneciente a la organización, como resultado de la carencia actual de un procedimiento estándar y objetivo el cual establezca la metodología correcta y sin sesgos en dicho ejercicio

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la evaluación de desempeño y su aplicación en promociones e incrementos salariales, da una descripción general de la empresa objeto de estudio, así mismo, muestra la forma en que distintos autores tanto a nivel nacional como internacional, han desarrollado el tema central del presente trabajo profesional.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico, el cual integra generalidades y pormenores del tema base del estudio como lo son: las ventajas de la evaluación del desempeño, sus objetivos, los aspectos que deben considerarse durante su ejecución, sus elementos, sus parámetros, las formas más importantes que existen para la medición

del desempeño, así como los desafíos que se encuentran durante su desarrollo, las técnicas y métodos de evaluación, el proceso de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación del superior al empleado como del empleado al supervisor y finalmente las aplicaciones que tiene el ejercicio de la evaluación del desempeño en las empresas y su utilidad en la toma de decisiones de los gerentes de una organización, específicamente en promociones e incrementos salariales.

El tercer capítulo contiene la metodología del trabajo de graduación, delimitando el problema, su ámbito geográfico, sectorial-institucional, ámbito personal y temporal, el objetivo general, los objetivos específicos, métodos, técnicas e instrumentos aplicados. Los instrumentos utilizados para recabar la información dentro de la organización, se presentan en la sección de anexos.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenido mediante la aplicación de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos, para cada una de las etapas del desarrollo del trabajo, así mismo se discuten dichos resultados, comparándolos con las teorías y conclusiones de otros autores acerca del mismo tema.

Las conclusiones ofrecen un resumen de los principales resultados que se obtuvieron, de acuerdo con los objetivos específicos planteados en el trabajo, así mismo las recomendaciones se dirigen hacia la organización objeto de estudio con el fin de poder mejorar en las áreas de oportunidad encontradas, así mismo, estas recomendaciones pueden servir de base para futuros investigadores de la materia.

Los anexos incluyen los instrumentos que fueron utilizados dentro del proceso de captura de información, así mismo, contiene la propuesta que se realiza a la organización de un manual de aplicación de evaluación de desempeño para los trabajadores.

1. ANTECEDENTES

La administración de recursos humanos es aquella disciplina que se encarga de analizar el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y los factores que rodean a la organización, ya que a través de los colaboradores de las organizaciones se logran los objetivos organizacionales. Dicho logro de objetivos organizacionales es realizado por el responsable de la gestión de los recursos humanos, a través de todas las actividades que componen la gestión, como sistema. Las actividades que tiene a su cargo la Administración de Recursos Humanos son análisis de puestos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección del recurso humano, capacitación, desarrollo del recurso humano, compensaciones laborales, evaluación del desempeño y seguridad y salud laboral.

La evaluación del desempeño es un tema común y utilizado en la mayoría de las empresas con alta representación económica y de cantidad de empleados dentro de los mercados específicos, siendo observado en mayor parte por empresas multinacionales o con cultura basada en ellas. En el caso de las instituciones aseguradoras se realiza esta práctica de forma intermitente, algunas las realizan con carácter trimestral, otras con carácter semestral y la mayoría de ellas con carácter anual, por lo cual, se puede observar que no existe un comportamiento estándar dentro del mismo mercado de negocios.

La empresa aseguradora “XYZ” es una compañía con capital 100% guatemalteco, que opera desde el año 1978. Su misión es “resguardar lo que nuestros clientes valoran, con seguros de calidad y servicios oportunos”. Su visión es “ser reconocida como una de las mejores opciones en el mercado asegurador guatemalteco”. Entre los valores se encuentran el compromiso, la entrega, solidaridad, actitud de servicio, respeto y honestidad.

La organización se dedica al negocio asegurador, ofrece servicios en el área de daños tanto de personas, autos, dinero o valores, equipo electrónico, incendio, transporte, maquinaria y equipo, transporte aéreo y marítimo. De igual forma se dedica al servicio

asegurador del área de vida en gastos médicos y fallecimiento a nivel individual, colectivo de personas particulares, empresas y estudiantiles.

La empresa se encuentra conformada por el Gerente General que tiene a su cargo la Secretaría General, Gerencia Administrativa, que cuenta con el gerente y cinco asociados, Gerencia Financiera, conformada por el gerente, el contador general, cuatro auxiliares de contabilidad, el jefe del área de cobros y cinco ejecutivos de cobros, Gerencia de Cómputo, conformada por el gerente y cuatro asistentes programadores, Gerencia Comercial, integrada por el gerente y once asistentes, Gerencia Técnica de Vida, compuesta por el gerente y dos asistentes y finalmente se encuentra la Gerencia Técnica de Daños, conformada por el gerente y doce asistentes.

Esto para un total de 48 trabajadores que se dedican cada uno a una actividad diferente, con la finalidad de lograr mantener el prestigio de la empresa y ofrecer servicios de calidad. Existen otros puestos como el de los denominados como ajustadores, los cuales son cubiertos por personal subcontratado.

Existen diferentes investigaciones relacionadas al tema de la evaluación del desempeño y su aplicación, de las cuales se puede basar para la ejecución del presente, las siguientes tesis presentan clara y detalladamente el proceso de evaluación de desempeño y su aplicación dentro de las organizaciones con la finalidad de mejorar la motivación y productividad de los trabajadores para obtener mejores resultados operativos y la consecución de los objetivos organizacionales:

Noel Herrera, Frías Kurisaky y Silva Mego (2019) tesis denominada “Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora”, Perú, para optar al grado de Maestría en Dirección de Personas en Universidad del Pacífico. Trabajo realizado debido al incremento de la inversión pública y privada en proyectos de electrificación e infraestructura vial en todo Perú, en los últimos 15 años (anteriores a la elaboración del trabajo), generando la incorporación de un modelo de gestión basado en subcontratación de personal para labores especializadas o complementarias, dando inicio a lo que se denomina personal tercerizado o intermediado. Se planteó el objetivo de diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño con estrategias

definidas que le permitieran lograr una mejora en el rendimiento de sus trabajadores. La metodología utilizada es la de método científico, mediante la aplicación de un censo. Se determinó que las empresas que brindan esta clase de servicios adolecen de un plan estratégico de recursos humanos que incluya políticas, procedimientos y normas administrativas; menos aún poseen un plan que rescate la importancia de contar con un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores. Como conclusión de la investigación se determinó que todos los colaboradores tienen derecho a la retroalimentación sobre el nivel de desempeño obtenido y a establecer planes de acción para incrementar su rendimiento y mejorar sus competencias, basado en ello se presentó la necesidad del establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño.

Pajares Arana (2017) tesis denominada “Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional De Cajamarca 2016”, Perú, para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Económicas en Universidad Nacional de Cajamarca. Trabajo realizado derivado al empirismo existente en la organización en el proceso, mostrando deficiencia en la aplicación de una evaluación técnico – profesional, siendo un factor de preocupación ya que es un criterio fundamental para mantener, promocionar o contratar al personal y para establecer una escala remunerativa objetiva y justa. El objetivo es de diseñar un modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. Los métodos utilizados son método analítico y método sintético, haciendo uso de técnicas como cuestionarios y encuestas para la recolección de datos de campo, utilizando estadística descriptiva en la tabulación de datos. Concluyendo en este trabajo que es necesario contar con evaluación del desempeño con la finalidad de tener un instrumento de gestión administrativa de personal que permita realizar una medición justa y razonable que cubra las expectativas tanto de los empleados como de la administración y gerencia organizacional.

Salazar de la Quintana (2017) tesis denominada “Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco De Crédito S.A. en la ciudad de Sucre”, Bolivia, para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas en Universidad Andina Simón Bolívar. Trabajo realizado debido a la antigüedad que existía en el sistema

de medición de desempeño existente, la cual no incluía los enfoques actuales de administración de recursos humanos y no se dirigía específicamente al sector industrial para el que se dedica la empresa en su conjunto, lo cual provocaba descontento e insatisfacción de parte de los empleados al no ser medidos de forma justa y adecuada. El objetivo primordial del trabajo era desarrollar un nuevo modelo de valuación de desempeño laboral del personal en la organización objeto de estudio, haciendo uso de diferentes métodos en la ejecución de la investigación y puesta en marcha del trabajo, siendo estos: método inductivo-deductivo, método de análisis-síntesis, método de análisis documental y método de sistematización utilizando instrumentos como el censo, entrevistas y estadística descriptiva en la tabulación de los datos resultantes. Como conclusión del trabajo, se planteó la importancia de mantener los instrumentos y herramientas de la evaluación del desempeño actualizados y siendo constantemente revisados, con la finalidad de no convertir esto en instrumentos arcaicos que disminuyan la utilidad de los mismos, sino manteniéndolos en cambios frecuentes basado en los comportamientos actuales de los mercados y la organización en particular.

Villatoro de Velásquez (2016) tesis denominada "Plan de carrera para el personal de una empresa de logística de carga ubicada en la ciudad capital de Guatemala", Guatemala, para optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas en Universidad de San Carlos de Guatemala. Trabajo realizado derivado de la necesidad de la empresa de mantenerse competitivamente constante en el mercado y de la necesidad de desarrollar al personal para estos efectos, dentro de los objetivos del trabajo se encuentra generar promociones planificadas para los empleados que obtengan un promedio de 80% en las evaluaciones e indicadores aplicados, habiendo utilizado el método científico y el método deductivo en el desarrollo del mismo, obteniendo la información relevante de la situación de la empresa por medio de instrumentos como encuestas y entrevistas, utilizando la estadística descriptiva para el análisis de resultados. Como conclusión del trabajo se determinó que es necesaria la existencia de una proyección de desarrollo del personal como parte de las estrategias de retención de colaboradores sobresalientes y que aporten su experiencia y resultados positivos en la organización, así como la importancia de la evaluación de desempeño en el proceso de toma de decisiones en cuanto a promociones e incrementos salariales.

Carrillo Reyes (2010) tesis denominada “Evaluación del desempeño del claustro docente de la escuela de estudios de postgrado de la facultad de ingeniería de la universidad de San Carlos de Guatemala”, Guatemala, para optar al grado de maestría en Administración de Recursos Humanos en Universidad de San Carlos de Guatemala. Trabajo realizado derivado de la necesidad de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala en mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. El objetivo general planteado en el mismo es el de diseñar el proceso de evaluación de desempeño de los docentes que integran la escuela previamente mencionada, contribuyendo a la generación de calidad educativa. Lo anterior a través del medio metodológico del estudio descriptivo, que especifica las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis, fundamentado en el método científico. Dentro de los resultados obtenidos cabe mencionarse que se determinó que el proceso de evaluación con el que la institución contaba previo a la tesis, presentaba áreas de mejora, derivado del uso que tienen los resultados de la misma como instrumento para revisión de atribuciones, beneficios y capacitaciones. Como una de las principales conclusiones, se estableció que el establecimiento del proceso marcará el inicio de una cultura organizacional donde la evaluación de desempeño será percibida como una actividad normal y sistemática de mejora a las actividades docentes de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta teoría como base de respaldo en el presente trabajo, con el objetivo de ampliar el conocimiento y lograr una perspectiva clara y concreta del objeto de estudio.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (ARH) es la herramienta que se relaciona con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y los factores que rodean a la organización, ya que a través de los colaboradores de las organizaciones se logran los objetivos organizacionales.

Según el libro de administración de recursos humanos “El capital humano de las empresas” de Werther & Davis (2013): “el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (p. 8).

Por su parte Gary Dessler (2011) indica que “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial.” (p. 2), en esta definición se enfoca más hacia el área gerencial de las organizaciones, pues según el autor la ARH se enfoca desde el punto de vista de la organización y planificación.

Este enfoque es compartido por Mayleen Estayce Taracena Custodio (2017) en su tesis acerca del salario emocional y su impacto en la rotación del personal “la administración de recursos humanos es aquella que involucra procesos por medio de la cual se gestiona el talento humano” (p. 6).

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Gary Dessler, 2015)

Para Alfonso Sotomayor (2015):

La administración de recursos humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (p. 30)

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los encargados de la administración de recursos humanos deben desarrollar diferentes papeles dentro de su labor, entre ellos se encuentran:

- Socio estratégico
- Experto administrativo
- Agente de cambio
- Adalid de justicia

Así mismo la administración de recursos humanos tiene los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales contra los cuales se relacionan las actividades de recursos humanos como tal, estas actividades son denominadas subsistemas y serán abordadas más adelante.

2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La importancia de la administración de recursos humanos radica en la necesidad de las empresas de competir en el mercado considerando todos los aspectos posibles, tanto la calidad del bien o servicio que presta hasta la creación de un ambiente laboral agradable que contribuya al buen desempeño de sus trabajadores, pues como es bien sabido, de los trabajadores depende el nivel de éxito o fracaso que una empresa pueda tener.

Para lograr estos objetivos es necesario el departamento de recursos humanos, para que sea el ente encargado de planear los perfiles necesarios para ocupar las plazas dentro de la empresa, reclutar al mejor personal posible del mercado, brindarles orientación, capacitación, ofrecerles salud y seguridad, así como planes de retención y remuneración, manteniendo siempre el buen desempeño de sus labores basado en evaluaciones de desempeño.

La importancia de la ARH se basa en acciones continuas que se orientan a los empleados, debido a que cada uno de los colaboradores que integran una organización tienen el potencial de generar ventaja competitiva y alcanzar las métricas existentes, en tanto se orienten esas acciones en función de los objetivos de la empresa.

Así mismo, el papel de la ARH deja de ser la conservación del statu quo para transformarse progresivamente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas frente a los competidores.

Por lo que, la importancia de la administración de recursos humanos radica en mejorar el rendimiento y éxito de las organizaciones a través de darle la importancia necesaria al talento humano, invirtiendo tanto tiempo como recursos en su desarrollo y continuidad.

2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2011) “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (p. 379).

Así mismo, un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. En general se conocen las actividades o subsistemas de la administración de recursos humanos de la forma siguiente:

- Análisis de puestos: describir las actividades realizadas por un puesto determinado.

- Planeación de recursos humanos: determinación de las necesidades de personal.
- Reclutamiento: buscar a las personas adecuadas para un puesto.
- Selección: escoger dentro del grupo de candidatos al mejor.
- Capacitación: mejorar y apoyar a los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas
- Desarrollo: fomentar y crear condiciones de mejora laboral para el capital humano.
- Compensaciones laborales: pagar la compensación a los trabajadores de forma equitativa tanto de manera interna como externa.
- Evaluación de desempeño: medir y conocer el rendimiento laboral de los trabajadores.
- Seguridad y salud laboral: proporcionar condiciones seguras a los trabajadores dentro de las instalaciones.

El conjunto de todas estas fases conforma el sistema de administración de recursos humanos, de igual forma cada uno de ellos se encuentra integrado por diferentes métodos, fases o etapas, sin embargo, para efectos del presente trabajo se hace imperativo conocer a detalle acerca del subsistema de evaluación del desempeño, sobre la cual se basan muchas y diferentes decisiones dentro de los altos mandos de las organizaciones.

2.3 Evaluación de desempeño

Para Werther & Davis (2013) “la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (p. 302) La evaluación puede identificar a los empleados que cumplen o exceden el rendimiento esperado y a los que no lo hacen.

En muchas empresas existen dos diferentes sistemas de evaluación, el sistema formal y el sistema informal. En el formal se establece en la organización una frecuencia periódica para examinar el trabajo de los empleados. En el informal los jefes meditan en el trabajo

de los empleados, basado en criterios subjetivos, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja.

Chiavenato (2011) establece con respecto a la evaluación del desempeño:

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (p. 244)

Lo más importante es que la evaluación de desempeño puede utilizarse para establecer y desarrollar una política de recursos humanos basado en la necesidad de cada organización, esto puede depender del tipo de decisiones o usos para los que la gerencia requiera utilizar los resultados de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño no es el objetivo final del ejercicio, sino es la herramienta que se utiliza para conseguir ese fin primordial, el cual es mejorar el desempeño del capital humano dentro de las empresas.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en los beneficios que conlleva tanto al evaluador como al evaluado. Entre ellos, que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define el aporte de cada empleado, de igual forma puede identificar aquellas personas que necesitan mejorar su rendimiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al promover la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Realizar evaluación del desempeño significa que previamente se han establecido las metas o estándares de medición y que debe darse la retroalimentación a los trabajadores según corresponda al igual que incentivos que respondan al buen trabajo y planes que contribuyan a solventar las áreas de oportunidad en el desempeño.

2.3.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

Bohlander & Sherman (2013) establecen las ventajas que conlleva la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas organizaciones otorgan parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual es determinado principalmente por medio de evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones en muchas oportunidades el reconocimiento del desempeño mostrado en el puesto anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Así mismo, el desempeño adecuado o exceder las expectativas puede revelar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos para la toma de decisiones. Confiar en información imprecisa puede provocar que se tomen decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos elementos surgen como resultado de la evaluación del desempeño, es posible que el departamento de recursos humanos preste su ayuda.

2.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) los objetivos de la evaluación del desempeño pueden ser tres: objetivos básicos “mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p. 247), objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Finalmente, los objetivos fundamentales, que se presentan en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.
- Por otro lado. también se deben mencionar otros objetivos de la evaluación del desempeño, los cuales son:
- Mejorar el desempeño: usar la retroalimentación para mejorar el desempeño de los empleados.
- Políticas de compensación: ayudan a decidir tasas de aumento salarial.
- Decisiones de ubicación: ayudan a tomar decisiones para promociones, transferencias, separaciones, etc.
- DNC: permite detectar las necesidades de capacitación.
- Imprecisión de información: permite detectar los errores en los análisis y diseños de puestos.
- Desarrollo personal: detecta potencial para desarrollo.

2.3.3 Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño

Existen ciertos puntos o aspectos que deben ser considerados por las gerencias dentro del proceso de evaluación del desempeño, para Carrillo Reyes (2020) estos son:

- Evaluaciones relacionadas con los puestos.
- Periodicidad de las evaluaciones.
- Responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- Responsabilidad de los jefes inmediatos.
- Parámetros de desempeño.
- Mediciones objetivas y subjetivas de desempeño.

2.3.4 Elementos de la evaluación del desempeño

En el ejercicio de la actividad de evaluación del desempeño es importante aclarar los elementos que permitirán tener la certeza de que la ejecución de la labor es la correcta, según Sotomayor (2015) estos elementos son:

- Planeación formal: se debe tener claridad de los resultados estimados en el desempeño de la persona.
- Fijación de estándares: es importante fijar los estándares de desempeño ya que esto permitirá tener un parámetro de referencia claro que permita la objetividad de la evaluación, eliminando los factores subjetivos.
- Adhesión a estrategias de la organización: los resultados deben concordar con lo previsto por la organización pues alrededor de ellos giran todas las actividades.
- Información al evaluado: es importante implementar mecanismos para que el evaluado participe sobre los resultados de evaluación y aporte libre y constructivamente al respecto.
- Criterios establecidos: los criterios deben estar aprobados, ser únicos y claros, sin desviaciones ni faltas en la consistencia para evitar perjudicar la evaluación y reflejar falta de seriedad, también resulta útil la existencia de descripciones de las características de evaluación.
- Medición: representa la calificación que se obtiene en el desempeño.

2.3.5 Parámetros de desempeño

Para llevar a cabo una evaluación del desempeño es necesario definir los parámetros del desempeño, que establecen los estándares o mediciones que posibilitan decisiones más objetivas. Estos parámetros se describen en lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión la cual traducida del inglés significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”.

Los parámetros de desempeño son los estándares que se establecen para ser cumplidos por todas las personas objeto de evaluación en el desempeño, estos son tomados del análisis de los puestos y deben relacionarse con las responsabilidades y labores que contiene la descripción del puesto, en caso de que esto no exista, debe ser tomado basado en observación de cada uno de los puestos o entrevistas que se realicen a los jefes inmediatos superiores, se debe considerar que dichos estándares deben ir alineados con las metas y objetivos organizacionales.

2.3.6 Formas de medición del desempeño

Según Werther & Davis (2013) existen dos formas distintas de medición del desempeño, mediciones objetivas y mediciones subjetivas, siendo las siguientes:

- Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, la cantidad de metros cuadrados cubiertos por un pintor en su labor diaria representa un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, basadas en criterios como el número de unidades producidas, cantidad de producto que resulta defectuoso, la tasa de ahorro de materiales, cantidad y monto de ventas o cualquier otro aspecto que pueda ser expresado matemáticamente preciso.
- Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. Evaluando la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión disminuye aún más. Es por esto que los especialistas en personal se decantan por las mediciones directas y objetivas.

2.3.7 Desafíos de la evaluación del desempeño

Como cualquier otro proceso administrativo, la evaluación de desempeño se enfrenta a diferentes desafíos, los cuáles son enumerados por Werther & Davis (2013) de la siguiente forma:

- Elementos legales: Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben tener bases objetivas de medición de labores y resultados. Es inaceptable implantar factores en el sistema que no resulten transparentes para los auditores tanto internos como externos.
- Prejuicios del evaluador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor

frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diferentes aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos: Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.
- Error por tendencia al promedio: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En ocasiones, los departamentos de recursos humanos incrementan esta fuente de errores al solicitar información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas.
- Permisividad e inflexibilidad: Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son aludidos inconscientemente por el deseo de agradar, tomar popularidad o de imponer un alto grado de respeto y distancia. Derivado a estos factores pueden tomar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- Elementos culturales: Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, debido a la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable que los evaluadores tengan la tendencia a aplicar normas específicas de su propia cultura.
- Prejuicios personales: Cuando el evaluador permite que su criterio hacia lo que personalmente piensa sobre el evaluado afecte en la calificación y medición.

Es importante que los evaluadores sean capacitados acerca de cada uno de los desafíos y retos que pueden presentarse durante el ejercicio, así como de las recomendaciones útiles para evitar que dichos aspectos repercutan de forma negativa en la medición.

2.3.8 Técnicas de evaluación del desempeño

Existen diferentes estrategias de obtención de información útil para el cálculo y medición de la evaluación del desempeño, a continuación, se detallan las más relevantes (Bor Jordán, 2013):

- **Autoevaluación:** en esta técnica es el mismo trabajador el encargado de evaluar su desempeño laboral durante el período de tiempo establecido, evalúa sus resultados, metas conseguidas, necesidades, áreas de oportunidad, fortalezas, carencias personales, entre otros aspectos.
- **Evaluación 90°:** en esta técnica interactúan el empleado y el jefe inmediato, pues el jefe sirve de guía mientras que el empleado es el que se encarga de medir sus resultados en el desempeño, basado en la retroalimentación recibida por el superior.
- **Evaluación 180°:** la evaluación de desempeño se hace de forma cruzada, es decir, los colaboradores del mismo nivel jerárquico califican el desempeño de sus compañeros o pares.
- **Evaluación 360°:** es una de las técnicas más completas pues la información que logra recolectar garantiza la objetividad de los resultados, se encuentra atada al compromiso de todos los involucrados para tener el éxito deseado y requiere también más inversión de tiempo en ser ejecutada. En esta, la evaluación es realizada por el jefe, los pares, los subordinados, los clientes tanto internos como externos y los proveedores, igualmente internos y externos.

2.3.9 Métodos de evaluación del desempeño

Existe una variedad de métodos que pueden ser utilizados para medir la evaluación del desempeño de forma objetiva y eficiente, algunos basados en el pasado y otros basados en el rendimiento futuro. Cada uno de estos métodos pueden ser aplicados de forma individual como también de forma conjunta, implementando formatos específicos y basados en las operaciones de cada organización.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. (Werther & Davis, 2013)

Para efectos del presente se profundiza en los métodos con base en el desempeño pasado más adecuados a los objetivos de la misma, de la siguiente manera:

- Escalas de puntuación: el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Se acostumbra a dar valores numéricos a cada punto, con la finalidad de admitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.
- Listas de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, el evaluador debe ser el supervisor inmediato. A cada una de las selecciones de oraciones el departamento de recursos humanos le asigna una ponderación, para ser útil al momento de la calificación.
- Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Siendo estas expresiones de carácter positivo o de carácter negativo. En oportunidades, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases.
- Método de registro de acontecimientos notables: requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas, siendo estas positivas o negativas, realizadas por el evaluado.
- Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, es decir se califica el resultado obtenido del empleado sobre

estándares previamente establecidos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

2.3.9.1 Enfoques de evaluación comparativa

También conocidos como de evaluación en grupos, los cuales pueden dividirse en varios métodos que tienen como característica común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Generalmente, estas evaluaciones son llevadas a cabo por el supervisor y son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos salariales basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Los métodos más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, método de distribución forzosa, método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

- Método de establecimiento de categorías: lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En términos generales, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo determinar por cuánto.
- Distribución forzosa: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción establecida debe colocarse en cada categoría.
- Método de comparaciones pareadas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se concentran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Para efectos de la presente se analiza uno de estos métodos:

- Administración por objetivos: En esencia, consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Los pasos de la administración por objetivos son:

- Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
- Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
- Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
- Evaluación de resultados y toma de decisiones.

2.3.10 Entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista de evaluación son las sesiones que se realizan entre el evaluador y los empleados objeto de medición, dentro de estas reuniones se ofrece la retroalimentación sobre su actuación en el rango de tiempo evaluado y se discute acerca del potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar la realimentación por medio de diferentes técnicas: la de diálogo, la de convencimiento y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de menor antigüedad, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera, que beneficie a la organización. En el enfoque de diálogo se promueve en el empleado el manifestar sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor, una especie de coaching. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado y a partir de esa identificación se solucionan los problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación (Werther & Davis, 2013).

Algunas de las pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación de desempeño son:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.

- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico en cuanto pueda. Evitar las vaguedades.
- Centrar los comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar la disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir y resumir las sesiones

Las entrevistas deben también ser utilizadas para que el evaluador reciba una retroalimentación del sentir del empleado, tanto con la compañía, como con los compañeros, jefes y su entorno en general. La sesión debe concluir poniendo especial énfasis en las acciones que se estipularon para que el empleado realizara con la finalidad de cubrir sus áreas de oportunidad y continuar con el buen trabajo que realiza con miras a cumplir sus metas establecidas.

2.3.11 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del personal, continuamente es asociada con la remuneración, a fin de poder recompensar adecuadamente de forma individualizada a los trabajadores, sin embargo, su ámbito de aplicación es mucho más amplio, ya que son diversas las utilidades que justifican su uso, los cuales pueden agruparse en propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado.

Se aplica con fines administrativos que se tienen en consideración para la toma de decisiones en temas relacionados con las condiciones de trabajo, tales como recompensas, promociones y ceses. Se utiliza con fines de perfeccionamiento y se usa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y sus técnicas de trabajo, lo cual implica

actuar sobre el asesoramiento de conductas eficaces y la formación. De modo más específico, aunque sin ánimo de ser exhaustivos, la evaluación del desempeño cabe aplicarla para la calificación del personal, promociones e incrementos, formación, seguimiento e incentivos.

2.3.11.1 Promociones

Representan las oportunidades de crecimiento profesional que se les brindan a los colaboradores que laboran en una organización, que demuestren contar con las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo, el cual representa un movimiento de tipo vertical en la estructura de puestos, lo que implica asumir nuevas responsabilidades y lleva consigo un incremento de salario.

Las promociones suceden cuando se promueve a un empleado a un puesto de mayor nivel, tanto en términos de compensación como de responsabilidades y corporativamente dentro de la organización. Por lo general, al promover a un trabajador, se le otorga un reconocimiento de su desempeño anterior y el potencial a futuro (Werther & Davis, 2013).

Conociendo las capacidades de los trabajadores es posible establecer planes de promoción o traslado para estos. Para ello es preciso considerar tanto los requisitos del puesto vacante como las competencias del trabajador, para saber en qué medida este puede desempeñarlo adecuadamente, lo cual puede conocerse mediante los adecuados programas de evaluación del personal. Con ellos es posible, en una parte, identificar a aquellos trabajadores que tienen capacidad de asumir mayores responsabilidades o que merecen desarrollar trabajos superiores y, de otra, identificar a los empleados con cualidades para desempeñar otras actividades, ya sea en el mismo departamento o en otro (Mejía Chan, 2012, p. 35).

Las promociones datan su importancia partiendo desde dos diferentes puntos de vista, el del individuo y el de la organización:

- Para el individuo el participar en una promoción beneficia en la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, le brinda seguridad para enfrentar dificultades que pueda presentarse durante su carrera y una percepción de

autorrealización al contar con mejoras salariales y emocionales, desde el aspecto motivacional.

- Para las organizaciones, ya que es importante contar con personal profesionalizado y permanente con la finalidad de elevar la eficiencia de las operaciones, partiendo de la participación de los miembros existentes en la organización, incrementando de igual forma los índices motivacionales existentes.

Las promociones pueden basarse en méritos, en antigüedad o en una mezcla de ambas:

- Promociones basadas en el mérito: Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:
 - Encontrar el método para que quienes toman la decisión pueden distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido
 - Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es completamente válida, esta regla aporta un elemento importante que es el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.
- Promociones basadas en la antigüedad: como antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad, ya que se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos tienen mayor presión y necesidad de capacitar a su personal. Por lo general, esta técnica es empleada para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.
- Promociones de carácter mixto: tanto la antigüedad como el mérito son factores determinantes dentro de la decisión final.

En muchas de las ocasiones el candidato más idóneo no es necesariamente el más antiguo. Cuando se establece un estricto sistema de promoción por antigüedad, el

personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades y aspiraciones. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de recursos humanos deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros exactos sobre fechas de ingreso y promociones.

Las organizaciones modernas optan por un sistema mixto de promoción, basado mayormente en merecimientos y potencial que, en antigüedad. La forma adecuada para determinar al candidato con la mayor apreciación considerando los aspectos anteriormente mencionados es la calificación por medio de la evaluación del desempeño, planteando los objetivos claros y concretos que deben cumplir los miembros de una organización.

2.3.11.2 Incrementos salariales

Las razones por las cuales las organizaciones conceden incrementos salariales pueden variar, puede ser como reconocimiento a las mejoras en las capacidades de los trabajadores, como factor motivante, como compensación en la toma de más responsabilidades, como ajuste al sueldo basado en las tendencias del mercado y el coste de la vida o bien, como reconocimiento al desempeño del trabajador.

La compensación es una herramienta de gestión indispensable para retribuir la contribución de los trabajadores a la empresa. Contar con una buena política de incrementos salariales representa una ventaja competitiva en el mercado laboral en el que se enfrente determinada organización.

Los incrementos salariales generan impactos e influencia en el mercado, como factor de atracción y retención del talento que se necesita dentro de las operaciones. Siendo un factor importante en el mercado actual, el cual refleja escasez de talento capacitado y altos índices de rotación de empleados.

Considerando la evolución salarial de los individuos, los incrementos por lo general se asocian a factores comunes como la antigüedad, categorías laborales o formación, dejando a un lado el desempeño del trabajador, lo cual provoca que los empleados con mejor rendimiento no sientan la recompensa de sus labores cotidianas e induzcan a la

búsqueda de mejores oportunidades profesionales, económicas y de desarrollo. Para evitar este tipo de comportamientos, es necesario optar por políticas de incrementos salariales personalizados, en donde se valore de manera objetiva el rendimiento de todos y cada uno de los empleados.

Las empresas que optan por políticas de esta índole, se encuentran en mejores condiciones para lograr los objetivos organizacionales establecidos. Por lo que, al conseguir que el alcance de buenos resultados sea atractivo desde un punto de vista financiero para los trabajadores significa la creación de un clima en el que se motive a los mejores para mantener desempeño destacado de forma constante. Los resultados de la evaluación del desempeño, brinda un fundamento para la toma de decisiones racionales respecto de los ajustes salariales.

La mayoría de los gerentes y expertos en la administración de recursos humanos consideran que se debe de recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Para entender el momento más adecuado para conceder incrementos salariales es importante concentrarse en las metas de productividad a cargo de los empleados, por lo cual es de alto valor construir planes de carrera junto con los trabajadores, estipulando criterios organizacionales, por medio de los cuales es posible alcanzar cargos y salarios mayores. Esta práctica es una de las más efectivas para incrementar la motivación de los miembros de una organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En la toma de decisiones de promociones e incrementos salariales dentro de la empresa denominada "XYZ", se hace basado en criterios subjetivos de cada uno de los jefes o gerentes, criterios que normalmente se derivan de la relación entre el empleado y su inmediato superior y no aspectos objetivos en donde se mida el desempeño, la actitud y el potencial para ser merecedor de alguno de estos beneficios dentro de la compañía.

La existencia de este método de selección provoca desmotivación entre los trabajadores y desgaste en el ambiente laboral, dando una impresión de competencia desleal por la utilización de factores subjetivos de calificación, al grado de que algunos empleados buscan ser quien más agrada al superior, debido a factores personales, en lugar de demostrar su valor en los aspectos operativos y laborales, que es en donde la empresa necesita obtener los resultados.

Los criterios a menudo son subjetivos debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que los jefes o supervisores de área cuentan, por lo que al momento de tomar decisiones administrativas tales como promociones o incrementos toman la vía más sencilla, la cual es nombrar a la persona que más contacto tiene con ellos o bien quien más se da a conocer y no necesariamente por aspectos de buen desempeño, en ocasiones por el mero hecho de intentar agradarle a dicho supervisor.

Como se menciona anteriormente, este hecho además de provocar una competencia desleal, puede provocar un desgaste en los puestos de trabajo, ya que al realizar promociones basado en criterios subjetivos no se logra establecer la experiencia, potencial y capacidades con las que cuentan las personas y que en mediano y largo plazo se pondrán a prueba demostrando si la decisión tomada fue la correcta o no, en el supuesto de no ser correcta se deberá remover a la persona que no ha logrado dar resultados positivos para contratar a alguien externo que muchas veces puede ser más caro de lo que hubiese sido contratar al recurso correcto, basado en sus habilidades y aptitudes.

Este problema puede disminuirse si el proceso de promociones e incrementos se realiza con base en criterios objetivos, es decir, a través de la evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores, dentro de la cual se podrá conocer al recurso que se encuentre mejor capacitado para optar a alguno de estos beneficios organizacionales.

La presente problemática se pretende comprender mediante la siguiente pregunta problema:

¿Cómo puede implementarse la evaluación de desempeño como base en la toma de decisiones de promoción e incrementos del personal en la empresa denominada “Aseguradora XYZ”, en Guatemala en el año 2021?

3.1.1 Delimitación del Problema

3.1.1.1 Ámbito Geográfico

El estudio del problema se realizó en la zona 9 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1.1.2 Ámbito Sectorial-Institucional

Se trabajó en una empresa privada dedicada a la actividad aseguradora a nivel nacional.

3.1.1.3 Ámbito personal-unidades de análisis

Personal que integra la compañía, compuesto por 48 trabajadores, divididos en diferentes áreas o departamentos.

3.1.1.4 Ámbito temporal

Se estudió el problema durante el año 2020 para la elaboración del manual y las políticas durante el año 2021. Objetivos

3.2 Objetivo general

Elaboración de un manual del proceso de promociones e incrementos salariales tomando como base la evaluación de desempeño del personal perteneciente a la empresa objeto de estudio.

3.2.1 Objetivos específicos

- a. Evaluar los parámetros establecidos en el proceso de evaluación de desempeño del personal.
- b. Identificar los procedimientos actuales de promoción e incrementos salariales del personal miembro de la organización.
- c. Proponer un procedimiento estándar de evaluación de desempeño que incluya tanto factores de evaluación operativo como de potencial, estableciéndolo de forma objetiva y adecuada.

3.3 Método, técnicas e instrumentos

3.3.1 Método

El método es la sucesión de pasos que se darán para descubrir nuevos conocimientos, o comprobar hipótesis que implican conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento. En el desarrollo del presente trabajo de graduación, durante el proceso de identificación de los criterios actuales considerados para toma de decisiones de promociones e incrementos salariales se utilizó el método deductivo, etimológicamente deducción proviene del verbo deducir, del latín deducere, que significa sacar consecuencias de un principio, proposición o supuesto.

Este método infiere los hechos observados basándose en la ley general, considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas, si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

En el desarrollo del presente se realizó una detección de la situación actual de la empresa objeto de estudio por medio de los diferentes instrumentos que se detallan más adelante,

tales como entrevistas, encuestas y guías de observación, lo que permitió realizar un diagnóstico de las áreas de oportunidad y de los criterios adecuados actuales.

Dentro de las políticas actuales de la organización no se establece un procedimiento de incrementos salariales aislado de las promociones de personal, es decir, no se otorgan incrementos si no es derivado de un ascenso. Se detectó la existencia de un proceso de evaluación de desempeño con base semestral y un procedimiento de selección de personal en promociones, los cuales demuestran ser funcionales tanto a nivel gerencial como a nivel operativo, por lo que, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en el presente, se implementó un manual como guía metodológica de utilización de la evaluación de desempeño bajo el método de escalas gráficas discontinuas, como uno de los criterios base en la selección de personal para promociones e incrementos salariales anuales.

Así mismo, a los criterios actuales existentes para la selección de personal en las promociones se adiciona en el manual una política organizacional, detallada y clara, dirigida a promover el uso de los resultados del desempeño individual como factor determinante y objetivo en dicho proceso, así como también dirigida a la divulgación y conocimiento de todos los trabajadores acerca de este proceso.

3.3.2 Alcance y tipo de estudio

El presente estudio es de tipo cualitativo y de carácter descriptivo-explicativo porque evalúa la relación de la evaluación del desempeño de los trabajadores con los criterios sobre los cuales la administración se basa para la toma de decisiones en las promociones e incrementos salariales del personal y explica las consecuencias que estas tienen dentro de la empresa y sus trabajadores.

3.3.3 Técnicas

3.3.3.1 Bibliográfica

Se recolectó información de los temas de administración de recursos humanos, evaluación de desempeño, aplicaciones de la evaluación de desempeño y la correlación

entre ellos. La investigación se realizó en fuentes como libros, ensayos, revistas, artículos científicos, tesis e investigaciones científicas. Así como en medios electrónicos, basado en el libre acceso al internet, teniendo el cuidado de obtener dicha información de fuentes confiables y de buena reputación.

3.3.3.2 De Campo

Observación directa: mediante la observación directa se realizó una guía que acompañó la entrevista realizada a la encargada del departamento de recursos humanos, encaminada a conocer el proceso actual de selección del personal a considerar en promociones e incrementos salariales, en donde se determinó la relación de dichos criterios con los resultados de la evaluación de desempeño de los trabajadores.

Guía de observación: durante la ejecución de la entrevista con la encargada del área de recursos humanos, se documentó la guía de observación con el objetivo de identificar la documentación con la que actualmente se cuenta en los procesos de selección de personal para promociones e incrementos salariales.

Entrevista: realizada a la Gerente Administrativa de la compañía, basado en una entrevista escrita, encaminada a conocer la situación de la empresa y la existencia de criterios de selección de personal en la toma de las decisiones administrativas de promociones e incrementos salariales.

Encuesta: se llevó a cabo una encuesta a todos los trabajadores que integran la empresa, tanto en niveles de gerencia como nivel de analistas/operadores, mediante una guía de cuestionario, con la finalidad de obtener la información correspondiente al proceso de promociones e incrementos salariales directamente desde los principales involucrados.

3.3.4 Instrumentos

3.3.4.1 Fichas bibliográficas

Se hizo uso de fichas bibliográficas para contar con fácil acceso a la información relevante de los documentos, libros y cualquier fuente utilizada para llevar a cabo la investigación.

3.3.4.2 Guía de entrevista

Corresponde a una guía de entrevista que cuenta con preguntas abiertas y cerradas utilizada para identificar la forma en la cual los gerentes de la compañía toman decisiones en las promociones e incrementos salariales, así como para entender la postura y el efecto que tiene en la actualidad en los trabajadores este método de toma de decisiones.

Fue llevada a cabo una entrevista directa con la persona encargada de la coordinación de los procesos de Recursos Humanos, con la finalidad de entender los procedimientos de promociones e incrementos salariales y los factores que se consideran en ellos. Por último, se contó con una guía de observación, dentro de la cual fue posible anotar lo observado directamente acerca de los criterios y método para la toma de decisión de promociones e incrementos salariales.

3.3.4.3 Cuestionario

El instrumento utilizado en el censo es el cuestionario en el que se plantean las preguntas abiertas y cerradas útiles para la obtención de la información necesaria de los gerentes y los asociados acerca de la situación actual de la empresa, los criterios que se toman actualmente para las promociones e incrementos salariales y la percepción que esto tiene para con los miembros de la organización.

Permitió recabar la información necesaria para identificar la percepción tanto de los gerentes como de los integrantes de cada equipo tienen de la evaluación del desempeño y del uso de esta en las decisiones de promociones e incrementos salariales. El cuestionario se llevó a cabo por medio de un formato general y estandarizado para la identificación de opiniones que permita establecer la orientación de las decisiones administrativas que se toman basado en la evaluación de desempeño.

El primer cuestionario se encuentra dirigido a los gerentes de departamentos, ya que contiene preguntas con un enfoque más de alto rango y que buscan entender la situación de la organización en cuanto a los criterios que se consideran en la toma de algunas decisiones administrativas como las promociones y los incrementos salariales.

El segundo cuestionario se dirige a los asociados/analistas de cada uno de los equipos, el cual contiene preguntas similares, pero con algunas excepciones y cambios, ya que se desea conocer el punto de vista de estas personas con respecto a la evaluación de desempeño y los criterios que se consideran en las promociones e incrementos salariales.

3.3.4.4 Censo

Diseñado para todos los colaboradores, realizando un cuestionario diferente para los 7 gerentes y para el resto de asociados (41 personas), por medio de una guía con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a conocer tanto la situación de la empresa como su impacto en los miembros de la misma.

3.3.4.5 Población

La población analizada fueron los 48 trabajadores que conforman la empresa denominada "Aseguradora XYZ", integrados por 22 personas de género femenino y 26 de género masculino. Existe cierto equilibrio en cuanto a la contratación de personas de ambos géneros, ya que el femenino representa el 45.83% mientras que el masculino el 54.17%.

El promedio de edad dentro de la población es de 35 años, la persona más pequeña es de 19 años y la más grande de 61 años de edad. La edad que más se repite dentro de la población son 34 años, pues tres miembros de la organización comparten la edad.

La antigüedad promedio es de 6 años y medio, existen dos trabajadores que tienen 29 años de laborar para la organización, siendo ellos los más longevos de la misma. Las personas de más reciente ingreso son 3 y tienen 2 meses de formar parte de la empresa. La forma en la que se organiza la organización actualmente es la siguiente:

Tabla No. 1

Población total a investigar

Departamento	Gerentes	Jefe de área	Secretaria	Asistentes
Gerencia General	1		1	
Gerencia Administrativa	1			5
Gerencia Financiera	1			
División de Contabilidad		1		4
División de Cobros		1		5
Gerencia de Cómputo	1			4
Gerencia Comercial	1			9
Subgerencia Ramo Vida	1			2
Subgerencia Ramo Daños	1			9
Totales	7	2	1	38

Fuente: Elaboración propia, junio 2021

3.3.4.6 Estadística

Los datos serán presentados por medio de la estadística descriptiva, una vez que sean analizados, clasificados, simplificados y correlacionados se presentarán por medio de gráficas y tablas, con el respectivo análisis estadístico de los resultados obtenidos en el estudio.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La recopilación de la información para el diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa es necesaria para detectar aspectos en los cuales existe oportunidad de mejora para la empresa en el proceso de selección de personal para promociones e incrementos salariales. El presente capítulo muestra, analiza y discute los resultados que han sido obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos anteriormente expuestos

4.1 Análisis y presentación de resultados

En este análisis, se resumen los hallazgos de acuerdo al censo y entrevistas llevadas a cabo en la empresa “Aseguradora XYZ”, como objeto de estudio, las encuestas realizadas a los trabajadores tanto de puestos de Gerencia como de asociados en la organización, tienen como finalidad conocer la necesidad de la empresa de contar con una herramienta detallada de criterios objetivos en procedimientos de promociones e incrementos salariales.

4.1.1 Cuestionario enfocado en conocer la situación actual de la organización desde el punto de vista de los empleados y gerentes de todos departamentos

Se realizó un censo por medio de cuestionarios los cuales tenían el propósito de identificar la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad, según los criterios tanto de los gerentes de cada departamento como de los miembros de cada uno de ellos. Esto con el objetivo de establecer las áreas de oportunidad, entender el conocimiento de los trabajadores al respecto y analizar una posible implementación de acciones que permitan mejorar tanto los procedimientos existentes como la perspectiva y el conocimiento que los empleados tienen al respecto. Pudiendo encontrar los siguientes resultados:

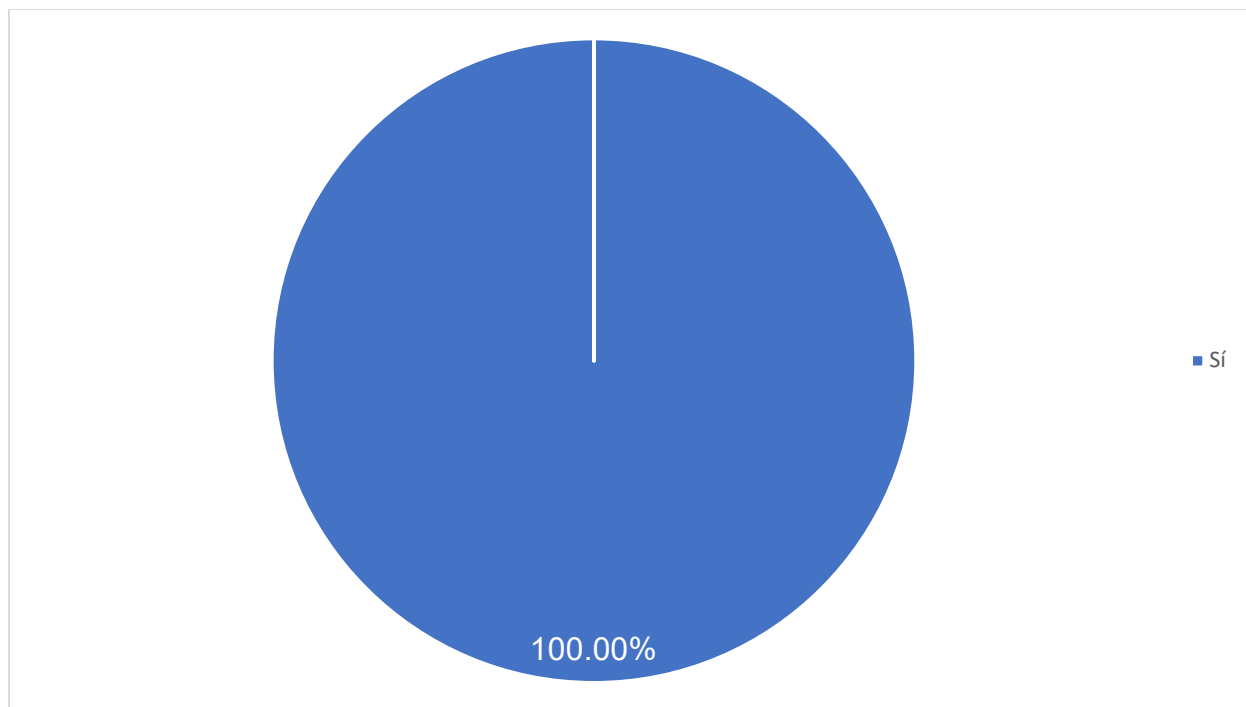


Figura 1. Conocimiento sobre evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al consultar a los empleados, tanto a los gerentes de cada departamento como a los integrantes de cada uno de estos equipos si conocen acerca de la existencia del proceso de evaluación de desempeño dentro de la organización, la totalidad respondió que efectivamente saben al respecto, lo cual inicialmente indica que esta práctica es común y de conocimiento general dentro de la empresa objeto de estudio.

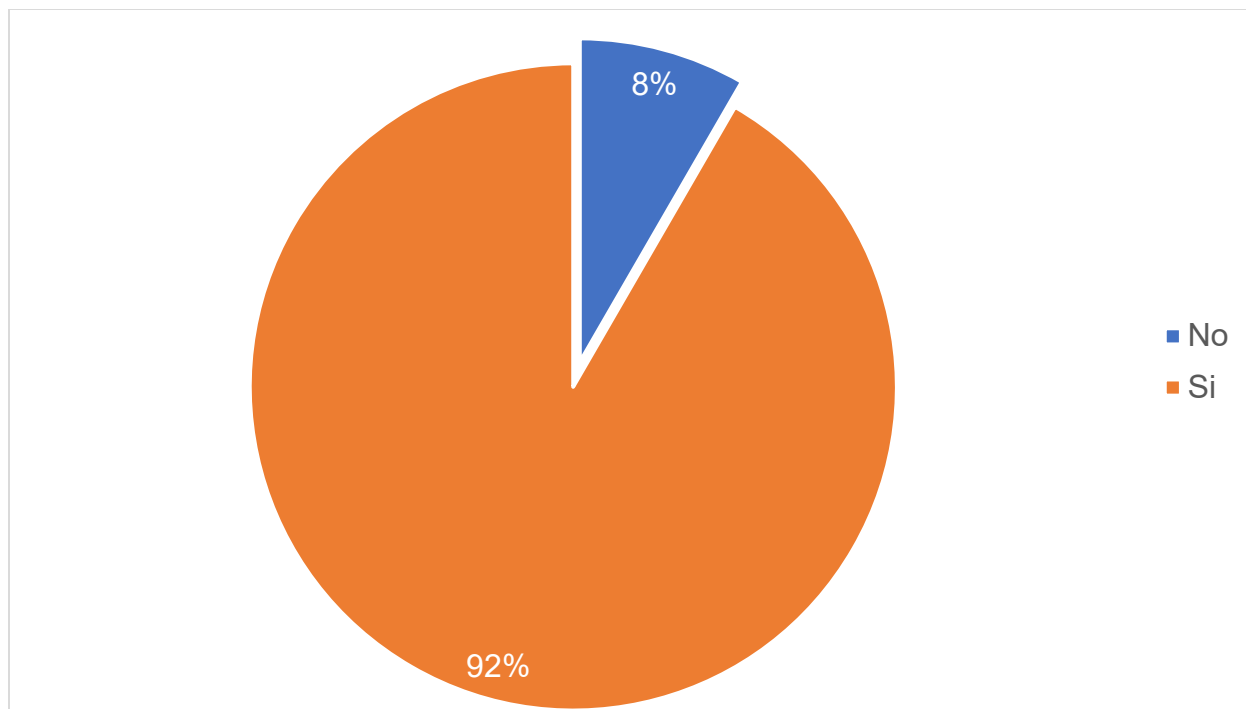


Figura 2. Conocimiento procedimiento evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con un 92% de confirmación, se pudo determinar que sí existe y es de conocimiento general el procedimiento establecido para la evaluación de desempeño de los trabajadores, el 8% que indica que no tiene conocimiento se estableció que es derivado a olvido de la información, ya que inclusive existe confirmación digital y escrita en dónde los trabajadores al momento de ingresar a la compañía, durante la inducción son informados al respecto. Lo anterior es importante ya que se asegura de que todos los trabajadores estén enterados y de acuerdo con el procedimiento de evaluación existente.

Así mismo, da visibilidad de las pocas dificultades que representará la implementación del manual como guía metodológica en la consideración de la evaluación de desempeño como criterio en selección de personal para promociones e incrementos salariales, esto derivado a que no es ajeno para los integrantes de la organización el método mediante el cual son evaluados en la actualidad, solamente se necesita explicar a detalle la forma en que funcionará basado en el mencionado manual y su aplicación.

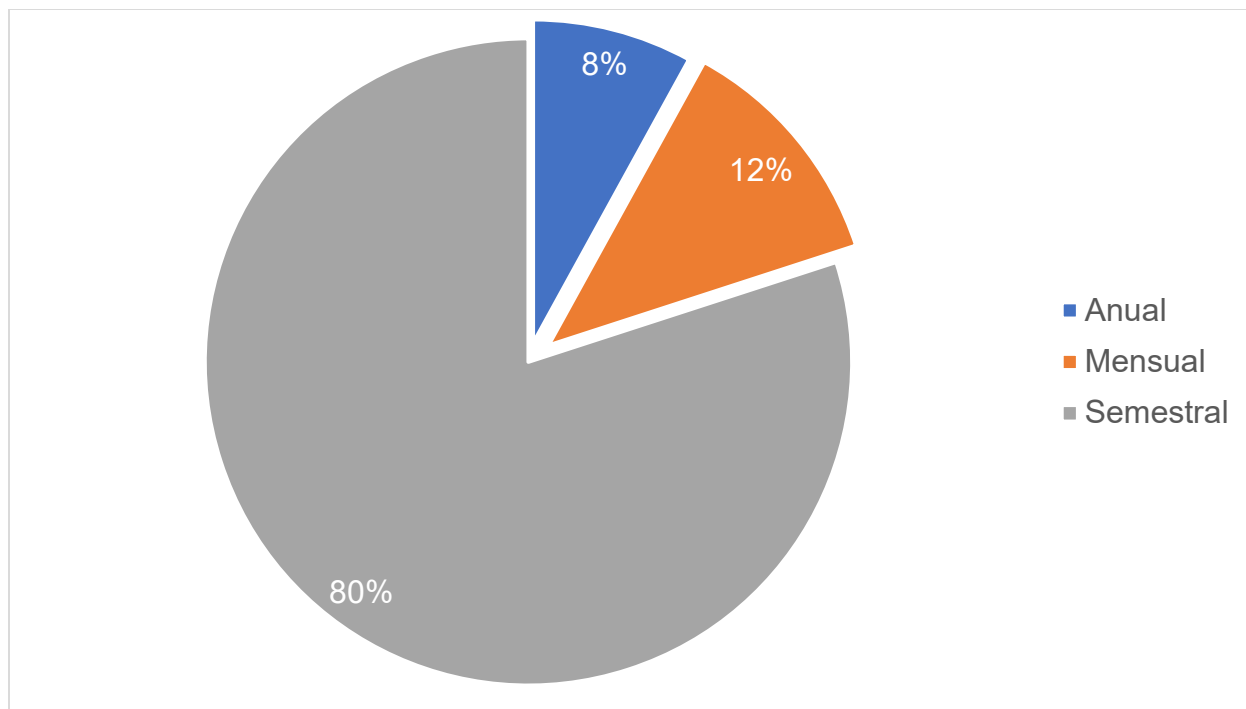


Figura 3. Frecuencia de evaluación de desempeño, respuesta por asociados

Fuente: Elaboración propia (2021)

En cuanto a la ejecución del ejercicio de evaluación de desempeño, el 20% de los asociados de la organización no tienen el conocimiento correcto acerca de la frecuencia con la cual se lleva a cabo este ejercicio, lo que representa un factor de alerta, ya que, el no tener conocimiento al respecto significa que los trabajadores no lo identifican como una práctica común dentro de la organización, podrían desconocer los criterios los cuales se evalúan dentro de sus actividades cotidianas y pueden no estar brindando su mayor desempeño en las actividades cotidianas. A su vez, el 80% de los asociados indican que sí conocen la frecuencia con la cual se realizan las evaluaciones de desempeño, la cual es semestral, lo que indica que en aquellas personas que no tienen este conocimiento debe realizarse un análisis para identificar la razón de este desconocimiento.

Esto representa también la oportunidad para la administración de retomar el tema y explicar nuevamente, en conjunto con el manual propuesto, a todo el personal que integra la organización y garantizar de esta forma que todos conozcan el procedimiento de evaluación de desempeño y su aplicación en los procesos administrativos tales como promociones e incrementos salariales.

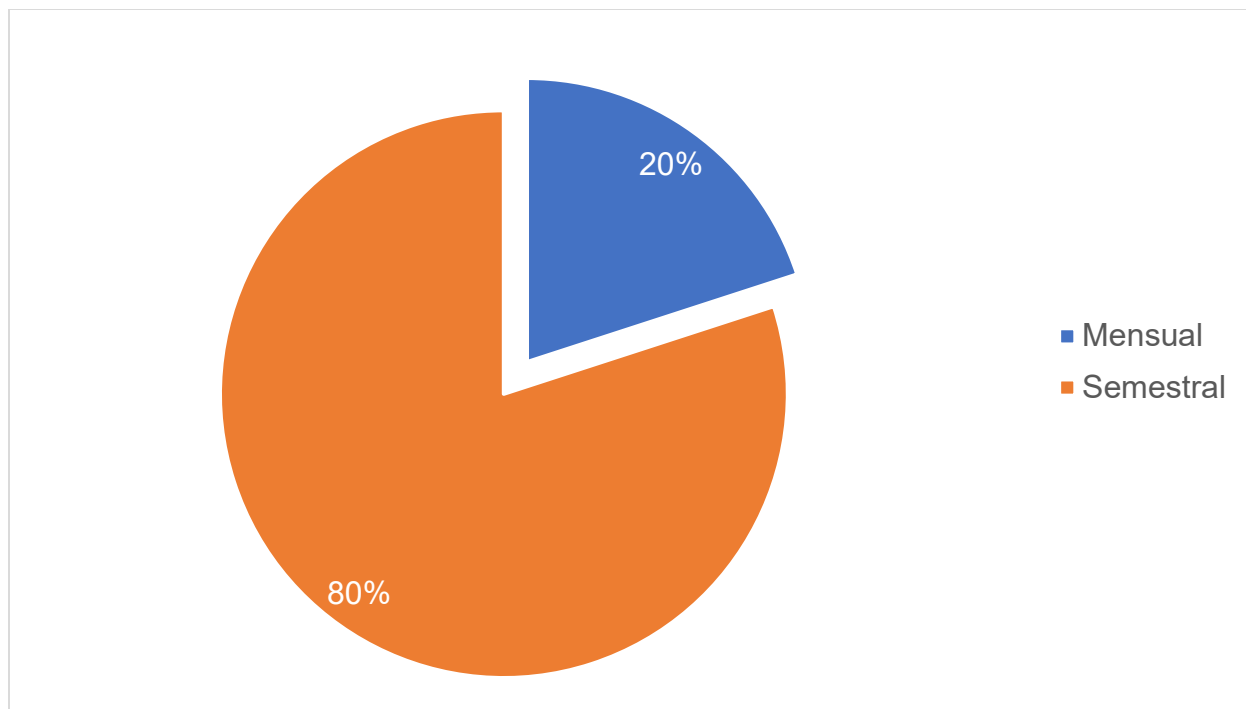


Figura 4. Frecuencia de evaluación de desempeño, respuesta por gerentes

Fuente: Elaboración propia (2021)

En las gerencias existe también un 20% de desconocimiento de la frecuencia de la ejecución de las evaluaciones de desempeño, lo cual muestra un área de mejora ya que los gerentes, quienes son los principales encargados de los equipos de trabajo, deben contar con el conocimiento correcto y oportuno de todos aquellos procedimientos administrativos hacia los que son sometidos sus equipos. El otro 80% de gerentes si conoce que la frecuencia en la que se lleva a cabo este ejercicio es de forma semestral, lo cual, al igual que para los analistas, lleva a la determinación de verificar la razón específica por la cual el primer 20% no conoce acerca de la frecuencia, pues debe existir una razón común al respecto.

Es importante para la administración mantener a los gerentes de área actualizados y capacitados acerca de todos los procesos administrativos a los que son sometidos los integrantes de sus equipos, esto con la finalidad de mantener en la credibilidad y objetividad de las actividades. Con la implementación del manual, la organización deberá tomar ventaja y capacitar también a los gerentes de área.

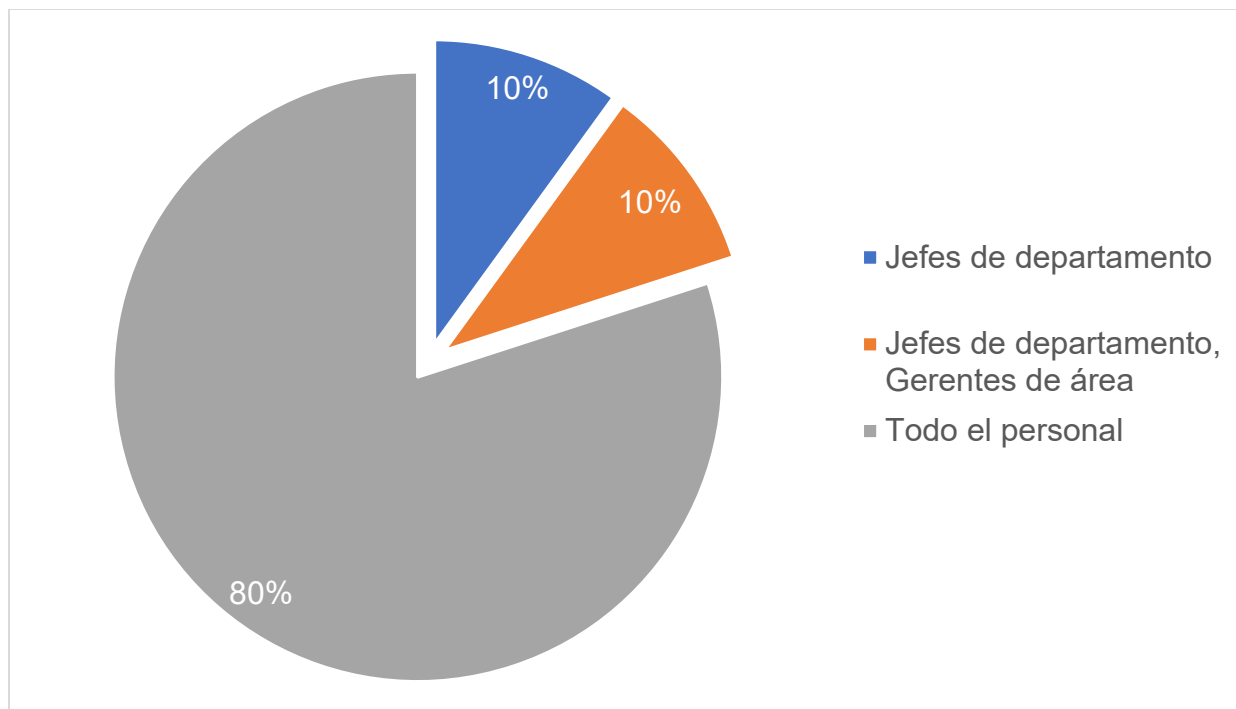


Figura 5. Conocimiento de personal aplicable a evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2021)

Entre los resultados obtenidos, el 80% de los miembros de la organización tienen el conocimiento correcto del personal aplicable al proceso de evaluación de desempeño, la cual es que todo el personal que labora para la empresa es aplicable a la medición, mientras que el restante 20% no tiene la claridad al respecto, esto puede significar que los empleados al no conocer quiénes aplican al proceso de evaluación de desempeño tomen actitudes negativas o no adecuadas en su desempeño laboral y no desarrollen la totalidad de sus habilidades y potencial dentro de sus puestos de trabajo.

Es importante que todos los miembros de la organización conozcan primordialmente que sus labores son sujetas a evaluación de desempeño, entiendan la manera en la cual se les evalúa y conozcan la aplicación que tienen sus resultados en los procesos administrativos. Esto con la finalidad de tener la oportunidad de realizar las mejoras necesarias en el desempeño, que permitan un buen resultado y aplicación a los beneficios que la empresa ofrece. Por esto es importante que el manual a implementar sea claro con respecto a aquellos que son aplicables al proceso de evaluación de desempeño.

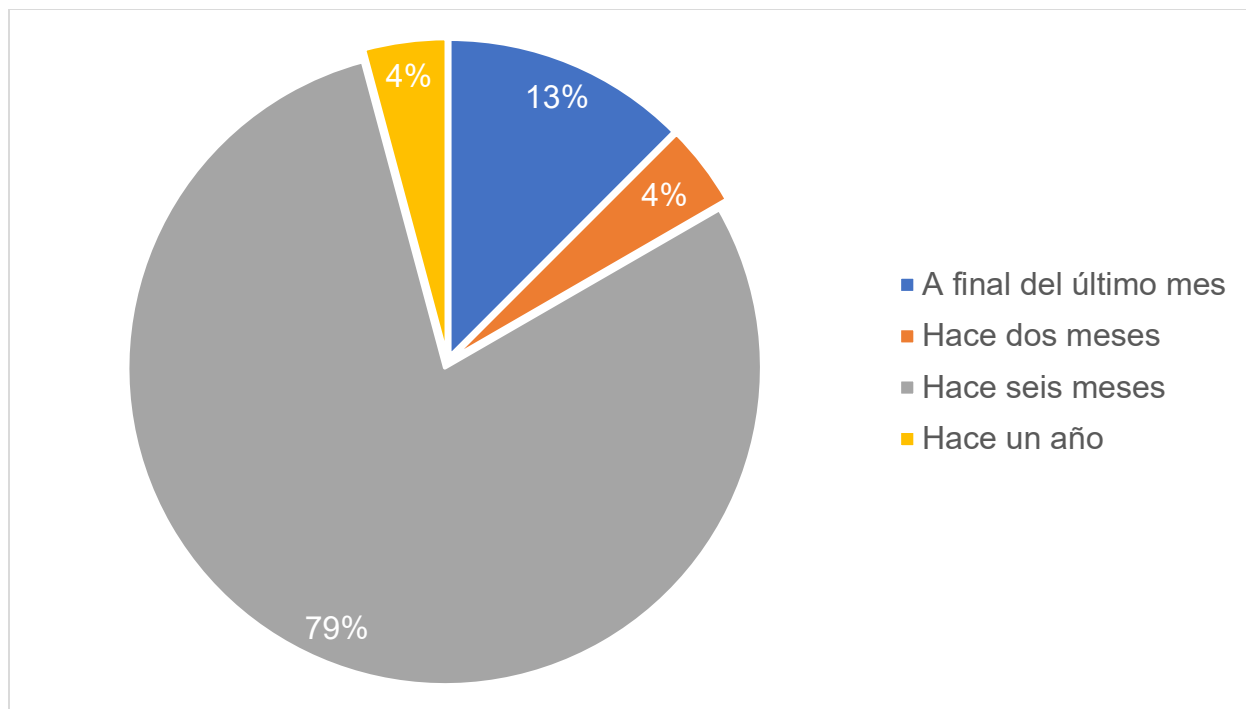


Figura 6. Entrega de resultados de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2021)

Parte importante del proceso de evaluación de desempeño, es entregar los resultados a cada uno de los trabajadores objeto de análisis, dentro de este procedimiento se deben abordar temas como trabajo bien hecho, áreas de oportunidad, metas proyectadas, percepción del trabajador del clima organizacional, entre otras circunstancias.

En función de los datos que fueron obtenidos, se puede detectar que el 79% de los trabajadores reportan haber recibido por última vez su retroalimentación hace 6 meses, lo que responde a la periodicidad actual de evaluación, la cual es semestral. El 4% indica que hace un año no recibe retroalimentación, lo cual es un punto de atención por el largo tiempo que ha transcurrido desde entonces, sin embargo, en este caso existe un factor peculiar, pues este porcentaje está integrado por un trabajador que a finales del año 2020 fue transferido de un área a otra, por lo que todavía no ha sido elegible a la aplicación de la evaluación.

El siguiente 4% reporta haber recibido la retroalimentación hace dos meses y el 13% de los trabajadores evaluados responden que la última vez fue al final del último mes, esto se da ya que algunos gerentes tienen la buena práctica de realizar reuniones de

retroalimentación con mayor frecuencia, sin embargo, en estas reuniones no se presentan resultados escritos. Esta práctica no se encuentra regulada por la administración, ya que es llevada a cabo solamente por algunos de los gerentes de área basado en su método de liderazgo y seguimiento, la práctica regulada indica que debe ser realizado cada 6 meses, lo cual representa la frecuencia con la que se realiza la evaluación de desempeño.

Es importante que dentro del manual a implementarse se indique con claridad que la evaluación tiene una frecuencia semestral, así mismo, los resultados deben ser presentados a cada uno de los trabajadores sometidos a evaluación con la misma frecuencia, una vez se cuente con los resultados consolidados. Este tipo de reuniones deben ser aprovechados al máximo para entender además de los criterios de desempeño de los trabajadores, también su sentir dentro del puesto de trabajo, el clima que perciben, áreas de mejora que ellos identifican tanto a nivel organizacional como a nivel de equipo, entre otros puntos importantes relacionados a su percepción dentro de la organización.

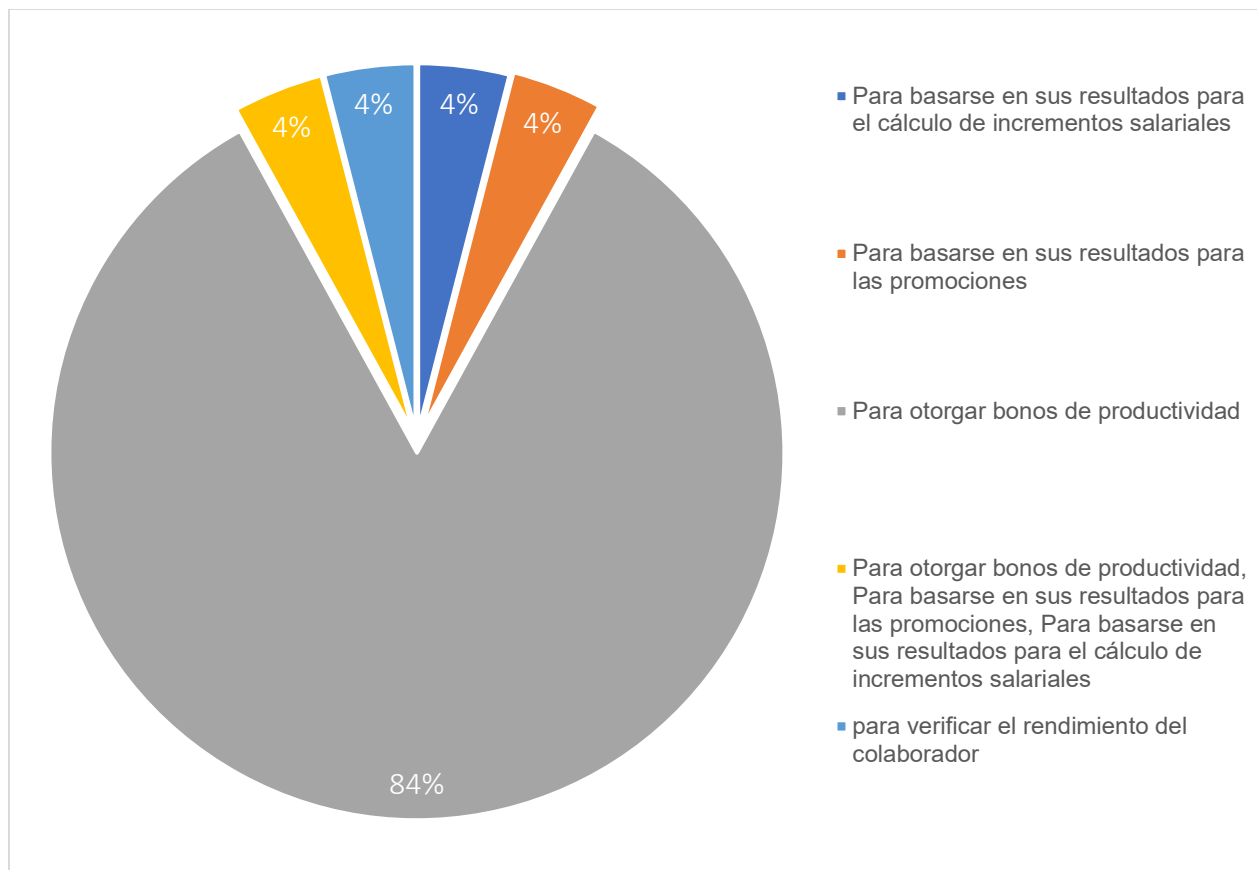


Figura 7. Uso de la evaluación de desempeño según empleados

Fuente: Elaboración propia (2021)

El 84% de los trabajadores tiene conocimiento de que los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados únicamente para el cálculo de bonos anuales de productividad, el 4% considera que son utilizados para el cálculo de incrementos salariales, otro 4% cree que es utilizado como base para las decisiones de promociones, otro 4% indica que los resultados se utilizan para una mezcla entre factor base para otorgar bonos de productividad, para promociones y para incrementos salariales, mientras que el restante 4% considera que solamente se utiliza para verificar el rendimiento de los trabajadores. En la actualidad los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados únicamente como base en el cálculo de bonos anuales de productividad, lo cual es de conocimiento de la mayoría de empleados, sin embargo, como parte del manual propuesto se pretende que la evaluación de desempeño sea utilizada además de como base para cálculo de bonos anuales de productividad, también dentro del proceso de selección en promociones e incrementos salariales.

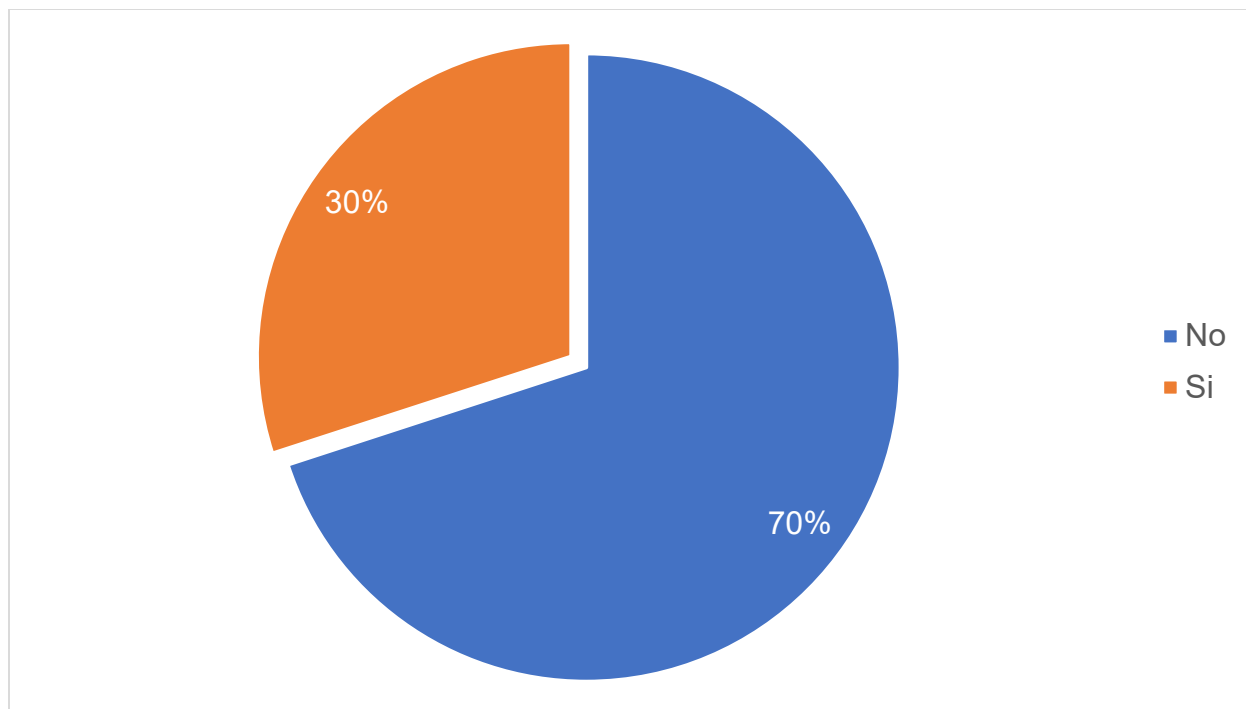


Figura 8. Procedimiento estándar decisiones de promociones e incrementos

Fuente: Elaboración propia (2021)

Según el conocimiento de los gerentes de la organización, el 70% confirmó que no se cuenta actualmente con un procedimiento estándar que permita tomar decisiones de promociones e incrementos, basando los criterios de selección en factores subjetivos, como la forma en la que los gerentes perciben a sus trabajadores tanto en el ámbito exclusivamente laboral como en el ámbito personal, lo cual crea sesgo en la toma de decisiones. El otro 30% indica que sí existe un procedimiento estándar para decisiones de promociones e incrementos, siendo estos el tiempo dentro de la organización, las capacidades de los aplicantes, conocimientos, responsabilidad dentro de las funciones e incluso afinidad con el gerente del área a donde se aplica.

Estos resultados demuestran la necesidad que tiene la organización de contar con un procedimiento objetivo que permita a los gerentes de área y la gerencia general tomar decisiones en cuanto a la selección del personal adecuado en promociones e incrementos salariales, excluyendo cualquier factor subjetivo que pueda generar sesgos en el proceso y malestar en aquellos empleados con un desempeño laboral notable y meritorio de recompensas dentro de su puesto de trabajo.

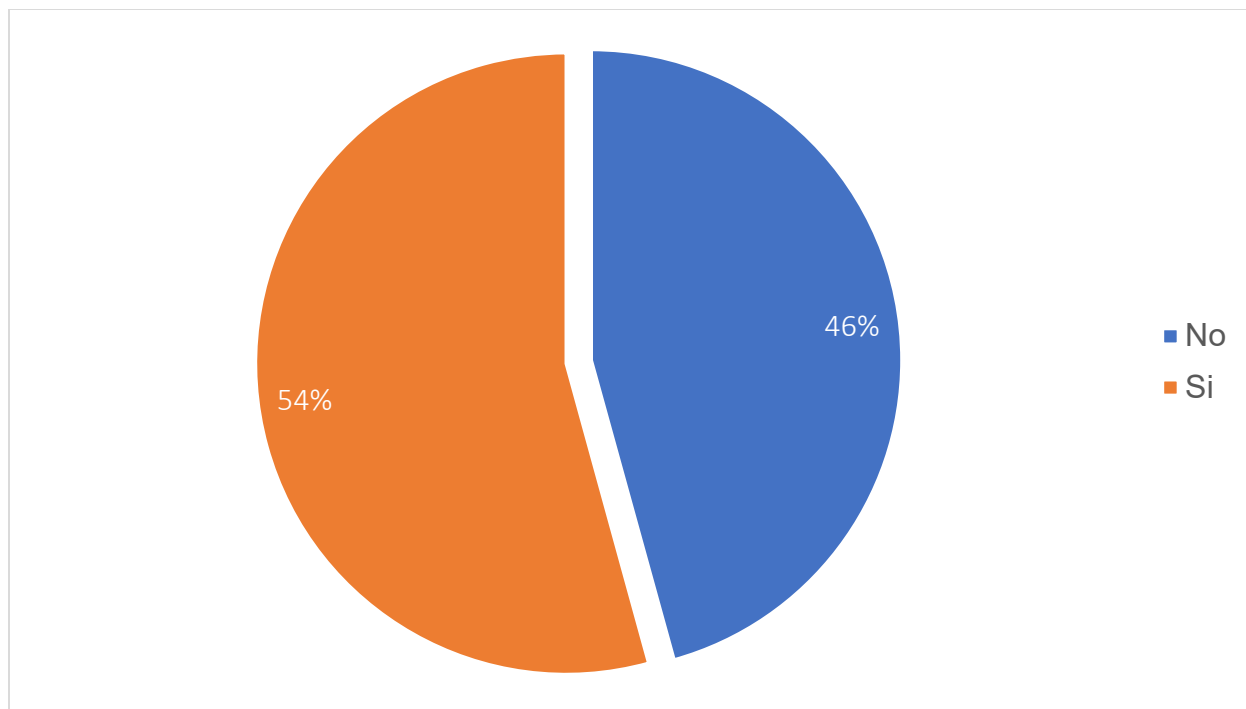


Figura 9. Consideración resultados desempeño en promociones e incrementos

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al ser cuestionados los asociados y gerentes sobre si los resultados de la evaluación de desempeño son considerados en las decisiones de promociones e incrementos, se obtuvo un resultado variado, pues el 54% considera que sí, mientras que el 46% opina que no. Esto responde a la necesidad que tiene la organización de establecer una política que rija la aplicación de los resultados anuales de desempeño en las decisiones administrativas de promociones e incrementos salariales.

Criterios considerados para promociones según los gerentes de departamentos

Dentro de los criterios que los gerentes de la organización indican que son considerados para realizar la selección de personal en promociones se mencionan los siguientes:

- Experiencia
- Antigüedad en la compañía
- Capacidad
- Conocimientos sobre el puesto

- Perfil
- Evaluaciones
- Afinidad

Se puede observar que algunos gerentes mencionan incluso la afinidad, lo cual responde a criterios meramente subjetivos, los cuales provocan sesgos en el desarrollo de los trabajadores, pues existe personal con personalidad un tanto discreta, que normalmente no interactúa con los gerentes, sin embargo, sus capacidades son altas al igual que su potencial, no obstante, al no existir afinidad pueden quedar fuera de un proceso de selección.

Criterios considerados para incrementos salariales según los gerentes de departamentos:

Según el análisis realizado a los gerentes de la organización, al ser cuestionados sobre los criterios actuales considerados para incrementos salariales, respondieron los siguientes:

- No se tiene un proceso establecido
- Consensuado en plan de trabajo
- Responsabilidades del puesto
- Con base en ventas
- Tiempo de servicio
- Responsabilidad de funciones

Al igual que para las promociones, es posible identificar que no se tiene un procedimiento estándar para la aplicación de incrementos salariales, por lo que se hace necesario establecer criterios objetivos útiles en este tipo de decisiones, que permitan considerar a los trabajadores que basado en méritos deban ser elegibles a mejoras salariales.

Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores actualmente no conocen con claridad el procedimiento de evaluación de desempeño existente, por lo que es necesario

el establecimiento de un manual que guíe la aplicación de este ejercicio y a su vez sea de conocimiento de todos los miembros que integran la organización.

4.1.2 Guía de entrevista enfocada en el análisis de la organización

Se llevó a cabo una guía de entrevista dirigida a la Gerente de Administración, en su calidad de encargada de Recursos Humanos de la organización objeto de estudio, ubicada en Edificio Torre Azul, zona 9 de Guatemala, derivado al tamaño de la organización, las actividades correspondientes a recursos humanos son realizadas por el departamento ya mencionado, en el ejercicio se pudieron obtener los resultados siguientes:

Promociones

- El proceso de promociones inicia cuando se presenta una vacante y los candidatos internos están a cargo de puestos de trabajo de rango jerárquico inferior al que se aplica. Cualquier miembro de la organización que cumpla con los requisitos principales puede aplicar a la plaza en cuestión.
- Al momento de existir las vacantes, se prioriza el reclutamiento interno, sin embargo, al no encontrar a la persona ideal se procede con el reclutamiento externo.
- Posterior a la evaluación de cumplimiento de los requisitos de las plazas, los candidatos deben someterse a pruebas de conocimientos y una entrevista con el gerente del departamento que necesita cubrir la posición.
- Los únicos requerimientos necesarios para aplicar a las posiciones vacantes es cumplir con los requisitos mencionados anteriormente, evaluación y entrevista, no se consideran los resultados de desempeño que el candidato ha tenido, lo cual, de ser elegida la persona, al no considerarse esto puede provocar un bajo rendimiento en su nueva posición puesto que no hay un factor de validación y previsión de desempeño.
- Entre los criterios que se consideran en la selección, además de la evaluación y entrevista, se consideran factores meramente subjetivos, como es la percepción

que el gerente de departamento tiene del candidato, sin conocer sus resultados de desempeño.

- Así mismo, no se realiza un consenso entre el gerente de departamento y recursos humanos para determinar la persona a ser seleccionada.

Incrementos salariales

- Actualmente no se cuenta con un manual ni política de incrementos salariales, ya que este beneficio no se realiza de forma usual, únicamente es llevado a cabo para nivelar salarios con respecto a lo solicitado por la ley guatemalteca.
- Las personas que aplican al incremento, por lo tanto, son aquellas que tienen el salario mínimo, por lo que año con año se nivela según regulaciones gubernamentales.
- No existen criterios de selección de incrementos salariales basado en méritos. Además de las nivelaciones, se aplican los incrementos solamente cuando se llevan a cabo promociones.
- El beneficio con el que se cuenta actualmente es de bonificación anual por productividad, la cual es calculada tomando como base el promedio de los resultados de evaluación de desempeño semestral.
- El bono de productividad anual es aplicable a todo aquel trabajador que no perciba de forma mensual una comisión por producción o venta.

4.1.3 Guía de observación dirigida a identificar la documentación actual con la que se cuenta para los procesos de selección de promociones e incrementos salariales

Se realizó una guía de observación enfocada en la evaluación y diagnóstico de las necesidades actuales de la organización con respecto a un manual estructurado con los usos de la evaluación de desempeño dentro de las decisiones administrativas en promociones e incrementos salariales.

Se observó que actualmente existe un procedimiento establecido de evaluación de desempeño aplicable a todos los trabajadores, el cual se encuentra adecuadamente

estructurado, es ejecutado por cada uno de los gerentes de área y consta de 10 factores de medición, estos factores se encuentran detallados en cuanto a las expectativas deseadas, sin embargo, no se especifica el método mediante el cual se debe calcular, lo cual puede provocar que la medición se realice sin sustentos necesarios que garanticen el cálculo de forma objetiva.

Se cuentan con los cálculos realizados por cada gerente de departamento para cada uno de sus trabajadores, sin embargo, no se cuenta con un formato estándar útil para todos los gerentes para vaciar los datos numéricos que permitan una medición más fácil y objetiva. Como parte final del proceso de evaluación, se tiene documentada la presentación de los resultados a cada trabajador evaluado, por medio de la firma de recepción de los mismos.

Se observó que no se cuenta con un procedimiento documentado, tal como una guía o manual, para los procesos de promociones e incrementos salariales, por lo que es un proceso que se trabaja con base en el conocimiento previo, sin tener sustentos escritos de los mismos. Derivado a que no se tiene soporte documental de dichos procesos, se observó que no se toma en consideración la evaluación de desempeño como criterio de decisión. Los criterios actuales que son considerados tienen en su naturaleza subjetividad provocada por el sesgo de los gerentes de departamento al momento de decidir sobre el mejor candidato a elegir.

4.2 Discusión de resultados

De acuerdo con Werther y Davis en su libro “Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas” en muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación de desempeño, el formal y el informal, siendo que en el informal los jefes meditan de manera subjetiva sobre el trabajo realizado por sus empleados, mientras en el formal se establece una manera periódica y estructurada de examinar el trabajo que los empleados han llevado a cabo.

En la empresa objeto de estudio en el presente trabajo, se puede observar la existencia de un sistema de evaluación formal, sin embargo, a pesar de contar con una adecuada

estructura y periodicidad, aún se pueden encontrar criterios que se prestan a la subjetividad de la interpretación de cada uno de los gerentes de los departamentos.

Según Werther & Davis (2013), las mediciones subjetivas de desempeño son aquellas no verificables que pueden ser consideradas como opiniones del evaluador, lo cual provoca que el grado de precisión sea bajo y los especialistas recomienden más las mediciones directas y objetivas.

Chiavenato sugiere en su libro "Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones" que la evaluación de desempeño es útil para desarrollar y establecer una política de recursos humanos que se base en las necesidades individuales de cada organización, dicha evaluación no debe ser considerado como el objetivo final, sino una herramienta que se utiliza para conseguir un fin.

Derivado de esta realidad se busca como uno de los principales objetivos del presente trabajo promover la utilización de la evaluación del desempeño como una base para la toma de las decisiones administrativas en promociones e incrementos salariales, proponiendo las directrices necesarias para ello.

Ya que según Mejía Chan en su tesis denominada "Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales" existen diferentes beneficios de este subsistema de la administración de recursos humanos, tanto para los evaluadores como a los evaluados, ya que como uno de ellos permite identificar a las personas que pueden ser promovidas o transferidas según sus resultados de desempeño y estimula la alta productividad y las oportunidades para los trabajadores.

Para llevar a cabo los ejercicios de evaluación de desempeño se deben establecer previamente las metas o estándares de medición y estos deben responder a las necesidades generales tanto de la organización como de cada uno de los departamentos que la integran, en este sentido, se puede observar que la organización en la actualidad cuenta con 10 criterios base de evaluación adecuadamente estructurados en los que se busca delimitar con resultados numéricos el desempeño de cada trabajador.

Según Werther y Davis, para realizar una evaluación de desempeño es necesario definir parámetros del desempeño que constituyan los estándares o mediciones que permitan decisiones más objetivas, si bien, en la organización existe una serie de elementos que deben ser medidos a cada uno de los trabajadores, se puede observar un área de oportunidad ya que no se establecen los métodos estándar sobre las cuales deben llevarse a cabo los cálculos, es decir, en una terminología más técnica, no se delimitan formatos base para el cálculo de los resultados de los trabajadores de cada uno de los departamentos, lo cual, deja abierta la posibilidad de involucrar aspectos subjetivos en el cálculo.

Para Bohlander, Snell y Morris en el libro “Administración de los Recursos Humanos” existen diferentes ventajas de la evaluación de desempeño, dentro de las que se encuentran las políticas de compensación, que indica que la evaluación ayuda a las personas encargadas de la toma de decisiones a determinar el personal que debe recibir tasas de aumento salarial, al igual que en ubicaciones, promociones, transferencias y separaciones, basándose en el desempeño anterior o bien en el previsto.

Frecuentemente las promociones deben ser un reconocimiento del desempeño anterior de los empleados, lo cual permite llegar al análisis de que las personas que deben ser seleccionadas para promociones e incrementos salariales, deben ser aquellas que además de cumplir con los requisitos básicos establecidos por la organización (evaluaciones, entrevistas, perfil profesional), muestran un resultado de rendimiento más alto que las personas con las que se interrelacionan en las actividades cotidianas.

Considerando nuevamente lo establecido por Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones”, existen diferentes objetivos de la evaluación de desempeño, siendo estos objetivos básicos, intermedios y fundamentales, entre los básicos se puede mencionar el buscar la mejora de los resultados del talento humano que integra la organización, entre algunos de los intermedios se mencionan las promociones, incentivos salariales por buen desempeño, estímulo por mayor productividad, entre otra, mientras en los fundamentales establece que deben ofrecerse oportunidades de crecimiento y condiciones de participación

efectiva a todos los integrantes de la organización, manteniendo en consideración los objetivos organizacionales y los de cada individuo.

Dentro de las aplicaciones que tiene la evaluación de desempeño, normalmente se asocia exclusivamente con la remuneración económica, con la finalidad de recompensar a los trabajadores de forma adecuada por su contribución a los resultados obtenidos, sin embargo, su utilidad va mucho más allá de tan solo esto, ya que pueden existir propósitos administrativos y de perfeccionamiento de los empleados.

Entre los fines administrativos para los que puede ser utilizada la evaluación de desempeño se encuentra el mejoramiento de las condiciones de trabajo, recompensas y ascensos, con respecto a los fines de perfeccionamiento menciona su uso para mejorar el rendimiento de los empleados y sus técnicas de trabajo, de manera específica menciona que la evaluación de desempeño cabe ser aplicada para la calificación del personal, promociones e incrementos, formación, seguimiento e incentivos (Mejía Chan, 2012).

Las promociones basadas en el mérito se fundamentan en el desempeño relevante que un trabajador consigue dentro de su puesto de trabajo, lo cual debe y puede ser determinado por medio de una correcta evaluación de desempeño, mientras en referencia a los incrementos salariales, los resultados de la evaluación de desempeño brindan un fundamento para la toma de decisiones racionales respecto de estos ajustes salariales.

La situación actual de la empresa muestra que la evaluación de desempeño es únicamente tomada en cuenta como criterio base en la selección del personal a considerar en el bono de productividad anual, esto se encuentra en concordancia con lo establecido por el anteriormente citado autor, sin embargo, no se cumple en su totalidad ya que no es considerado como criterio en las promociones e incrementos salariales.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos ya mencionados evidencian la necesidad de contar con un manual procedimental que tome como base el proceso de evaluación de desempeño existente, dentro del cual además de especificar los criterios

que deben ser considerados para la medición, su guía de aplicación y cálculo, se proponen algunos métodos que deben ser seguidos con el objetivo de contar con los soportes adecuados para documentar la objetividad en el cálculo y medición para cada uno de los trabajadores.

Dentro del manual procedimental se establecen los usos que se le dará a la evaluación del desempeño, dentro de los cuales sobresale ser criterio fundamental en la toma de decisiones de promociones e incrementos de salario, cumpliendo además con los factores ya existentes dentro de la organización.

Es importante tener claro que utilizar estas herramientas como bases en decisiones administrativas benefician también en mejorar la percepción de los empleados sobre la administración de la organización y en un mediano plazo contribuye en el mejoramiento del clima organizacional.

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que actualmente la organización cuenta con un procedimiento de evaluación de desempeño realizado semestralmente por medio de cada uno de los gerentes de departamento. Dentro de los parámetros de evaluación actual existen factores de ámbito administrativo, así como de ámbito operacional, sin embargo, los criterios considerados presentan ciertas deficiencias en su objetivo de mantener un equilibrio con los empleados dentro del desarrollo de sus actividades cotidianas.
2. Se concluyó que la empresa no cuenta con un procedimiento estándar para promociones e incrementos salariales, basando una parte de sus decisiones en aspectos subjetivos a cada gerente/jefe de área, los cuales no permiten tener una sana competencia y desarrollo pleno del potencial de cada trabajador.
3. Se concluyó que la empresa a pesar de contar con un proceso de evaluación de desempeño laboral, no se encuentra documentado y detallado formalmente como un manual procedimental que permita utilizar los resultados de este proceso como base dentro de las decisiones en promociones e incrementos salariales.
4. Se concluyó que la organización no cuenta con políticas organizacionales que rijan la aplicación de los resultados de la evaluación de desempeño en la toma de decisiones en promociones e incrementos salariales, lo cual provoca que este procedimiento no se encuentre estrictamente regularizado por los entes administradores de la empresa y el departamento de Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda considerar el planteamiento de la propuesta del presente trabajo, dentro del cual se delimitan de forma detallada cada uno de los parámetros que se considerarán en ambos aspectos, administrativos y operacionales, con la finalidad de estandarizar el cálculo y permitirle ser factor de comparación para de todos los miembros de la empresa dentro de los procesos administrativos.
2. Se recomienda eliminar cualquier factor subjetivo dentro de los procesos de promoción e incrementos salariales que pueda sesgar las decisiones que toman tanto los gerentes de departamento como la gerencia correspondiente, mediante el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos que se plantean en el presente trabajo dentro de la propuesta.
3. Se recomienda reconocer el manual procedimental propuesto en el presente trabajo como la guía base y formal de aplicación de la evaluación de desempeño, oficializarlo y explicarlo a todos los empleados involucrados tanto en carácter de evaluador como de evaluado, así mismo dar a conocer el objetivo de este manual en la toma de decisiones administrativas en promociones e incrementos salariales.
4. Se recomienda el establecimiento de una nueva política la cual establezca la obligatoriedad de conocer y emplear el manual procedimental de aplicación de evaluación de desempeño y su uso en las promociones e incrementos salariales, con el fin de evitar que cada departamento establezca procedimientos diferentes que al final del proceso puedan incluir factores subjetivos que dificulten su correcta aplicación.

E-GRAFÍA

Aseguradora Guatemalteca. (s.f.). Obtenido de Aseguradora Guatemalteca:
<https://aseguate.com/>

BIBLIOGRAFÍA

- Bancos, S. d. (2020). Copañías de seguros registradas en la Superintendencia de Bancos al 01/09/2020. Guatemala.
- Bohlander, G., Snell, S., & Shad, M. (2013). Administración de los Recursos Humanos. México D.F.: Cengage Learning.
- Bor Jordán, G. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal de una Empresa Distribuidora e Importadora de Repuestos Automotrices, Ubicada en la Ciudad de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala.
- Carrillo Reyes, N. (2010). Evaluación del Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Carrillo Reyes, N. (2020). Clases magistrales para el curso de Administración de Recursos Humanos Tercer Trimestre Maestría ARH. Evaluación del desempeño. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Chan, L. Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, i. (2011). Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones". México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. México D.F.: McGraw Hill.
- Custodio, M. E. (2017). El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016. Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala.
- Dessler, G. (2015). Manejo de Recursos Humanos. Nueva Jersey: Pearson Educación.

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos "Enfoque Latinoamericano". México D.F.: Pearson Educación.
- García Morales, M. (2007). Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Jordán, L. G. (2013). Sistema de Evaluación Del Desempeño Para El Personal De Una Empresa Distribuidora e Importadora De Repuestos Automotrices, Ubicada En La Ciudad De Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mejía Chan, Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Montejo, L. A. (2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", 22.
- Noel Herrera, G. M., Frías Kurisaki, M. M., & Silva Mego, J. (2019). Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Pajares Arana, M. A. (s.f.). Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional De Cajamarca 2016. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Quintana, L. C. (2005). Sistema de Evaluación del Desempeño para Determinar la Calidad del Trabajo Docente Caso: Fundación Educativa. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Romero, L. D. (2004). Aplicación de la evaluación del desempeño del personal en una organización no gubernamental. Propuesta de programa de evaluación de desempeño. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Rubio Villatoro de Velásquez, I. B. (s.f.). Plan de carrera para el personal de una empresa de logística de carga ubicada en la ciudad capital de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Salazar de la Quintana, J. M. (s.f.). Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco De Crédito S.A. en la ciudad de Sucre. Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia.
- Sotomayor, A. (2015). Administración de recursos humanos "Su proceso organizacional". Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Velásquez Orozco, M. (2014). El Sistema de Compensaciones y sus Efectos en el Desempeño Laboral del Recurso Humano de las Instituciones Educativas Privadas del Municipio de San Marcos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Werther , W. B., & Davis, K. (2013). Administración de recursos humanos "El capital humano de las empresas" (7ma. Edición ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2013). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

1. Cuestionario aplicado a los gerentes de cada departamento dentro de la organización.



Cuestionario #1 Dirigido a Gerentes

Universidad de San Carlos de Guatemala

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Escuela de Ciencias Económicas

A continuación, se presentan interrogantes relacionadas con la evaluación de desempeño que se realiza en la organización, así mismo acerca de los criterios que se consideran en la toma de decisiones para promociones e incrementos salariales.

Instrucciones: se solicita subrayar la opción que considere correcta de la forma más honesta posible:

1. ¿Se cuenta con proceso de evaluación de desempeño en su departamento?

Sí

No

2. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño?

a. Mensual

b. Trimestral

c. Semestral

d. Anual

e. Otro: Especifique: _____

3. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

a. Encargado de Recursos Humanos

b. Jefes de departamento

c. Gerentes de área

d. Otros: _____

4. ¿A quiénes se les realiza la evaluación de desempeño?

Analistas/asociados

Jefes de departamento

Gerentes de área

Otros: Especifique: _____

5. ¿Se presentan los resultados de la evaluación del desempeño a las personas evaluadas? Si su respuesta es "no", en el espacio en blanco detalle la razón por la que no se hace.

Sí No

Justificación: _____

6. ¿Se tiene un procedimiento establecido de evaluación de desempeño? (si la respuesta es positiva, ¿puede compartirlo?)

Sí No

Justificación: _____

7. Si la respuesta anterior es "Si" indicar si ¿es posible compartir el procedimiento actual de evaluación de desempeño? En el campo de "Otro" razone la respuesta

Sí No

Otro: _____

8. ¿Con qué frecuencia se realizan promociones en su departamento?

Mensual Trimestral Semestral Anual

Otro: Especifique _____

9. ¿Con qué frecuencia se otorgan incrementos salariales en su departamento?

Mensual Trimestral Semestral Anual

Otro: Especifique _____

10. ¿Se tiene establecido un procedimiento estándar en las decisiones de promociones e incrementos?

Sí

No

11. Si la respuesta anterior es "Si" indicar si ¿es posible compartir el procedimiento actual de promociones e incrementos? En el campo de "Otro" razone la respuesta

Sí

No

Otro: _____

12. ¿Se considera el resultado de la evaluación de desempeño en la toma de decisiones de promociones e incrementos?

Sí

No

Justificación: _____

13. Enumere los criterios que se consideran en las decisiones de promociones e incrementos:

14. Enumere los criterios que se consideran en las decisiones de incrementos salariales

5. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?
- a. Encargado de Recursos Humanos b. Jefes de área
c. Gerentes de área d. Otros _____
6. ¿Le han presentado sus resultados de la evaluación del desempeño?
- Sí No
- Justificación: _____
7. Si la respuesta anterior es "Si" indicar si ¿cuándo fue la última vez que le presentaron sus resultados de la evaluación de desempeño?
- a. A final del último mes b. Hace dos meses
c. Hace tres meses d. Hace seis meses
e. Hace un año f. Otro: _____
8. ¿Cuál considera que es el uso que la empresa da a la evaluación de desempeño?
- a. Para otorgar bonos de productividad
b. Para basarse en sus resultados para las promociones
c. Para basarse en sus resultados para el cálculo de incrementos salariales
d. Ninguna de las anteriores
e. Otro: Especifique: _____
9. ¿Con qué frecuencia ha observado que se realizan promociones?
- Mensual Trimestral Semestral Anual
- Otro: Especifique _____

10. ¿Con qué frecuencia ha observado que se otorgan incrementos salariales?

Mensual Trimestral Semestral Anual

Otro: Especifique _____

11. ¿Considera que el resultado de la evaluación de desempeño se toma en cuenta en la toma de decisiones de promociones e incrementos?

Sí No

Justificación: _____

12. ¿Cuáles cree que son los criterios que considera la administración al tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales? Enumérelos:

13. ¿Cuáles cree que son los criterios que considera la administración al tomar decisiones acerca de incrementos salariales? Enumérelos:

3. Guía de entrevista dirigida a la Gerente Administrativa, a cargo de la coordinación de los procesos relacionados con Recursos Humanos, realizado para determinar la situación actual de la compañía con respecto a los criterios de selección y decisión en promociones e incrementos salariales.



Guía de entrevista dirigida a la persona encarga del departamento de RRHH

Universidad de San Carlos de Guatemala

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Escuela de Ciencias Económicas

A continuación, se realizarán algunas preguntas con las cuales se planea entender el proceso que se utiliza actualmente en la toma de decisiones de promociones e incrementos salariales.

Instrucciones: se solicita responder cada una de las cuestionantes de la forma más honesta posible:

1. Describa el procedimiento y criterios actuales de selección en una plaza vacante en la que se requiere promover a alguien, respondiendo a las preguntas siguientes:
 - a. ¿A quiénes se les considera para aplicar?
 - b. ¿Se realiza una convocatoria interna de reclutamiento para la plaza vacante?
 - c. ¿Qué criterios se consideran para aplicar?
 - d. ¿Qué criterios se consideran para determinar al mejor candidato?

e. ¿Quiénes toman la decisión de la persona a elegir?

En el siguiente espacio puede ampliar el proceso:

2. Describa cuál es el procedimiento que actualmente se lleva a cabo en el proceso de selección y cálculo de incrementos salariales, respondiendo a las preguntas siguientes:

a. ¿A quiénes se les considera para aplicar a incremento salarial?

b. ¿Qué criterios se consideran para aplicar a incremento salarial?

c. ¿Quiénes toman la decisión de las personas que aplican y las que no?

En el siguiente espacio puede ampliar el proceso:

4. Guía de observación y narrativa dirigida y utilizada en la entrevista con la Gerente Administrativa, a cargo de la coordinación de los procesos relacionados con Recursos Humanos.



Guía de observación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Escuela de Ciencias Económicas

A continuación, se presentan algunos aspectos y puntos que deben ser solicitados y observados con respecto a la organización objeto de estudio, mismos que serán útiles para determinar posteriormente la situación actual de la misma.

Instrucciones: basado en la entrevista y solicitud de información a la persona encargada de los procesos de recursos humanos, se debe completar sí o no para cada uno de los datos a considerar y colocar los comentarios pertinentes en caso apliquen.

Datos a considerar	Si	No	Comentarios
¿Se tienen documentos que soporten el proceso de evaluación de desempeño?			
¿Se tienen los cálculos que se realizan en el ejercicio de evaluación de desempeño?			
¿Se tiene soporte de la entrega de resultados al personal evaluado?			
¿Se tiene documentado el proceso de promociones, incluyendo criterios de aplicabilidad, puestos/condiciones para aplicar y nombre de los puestos que evaluarán?			
¿Se tiene documentado el proceso de incrementos salariales, incluyendo criterios de aplicabilidad, puestos/condiciones para aplicar y nombre de los puestos que evaluarán?			

¿Se muestran dentro de los criterios de evaluación de promociones e incrementos los resultados de la evaluación de desempeño?			
¿Los criterios considerados para la toma de decisiones son completamente objetivos?			
¿Los criterios considerados para la toma de decisiones poseen subjetividad?			

5. Manual de aplicación de evaluación de desempeño para los trabajadores de Aseguradora Guatemalteca, S.A.

Manual de aplicación de evaluación de desempeño para trabajadores



Guatemala 2022

Manual de aplicación de evaluación de desempeño para los trabajadores

I. Introducción

El manual de aplicación de evaluación de desempeño tiene como propósito primordial establecer los procedimientos básicos que deben seguirse para evaluar de forma sistemática el desempeño desarrollado por cada uno de los miembros de la organización, en función de la mejora en la calidad de sus labores dentro de la empresa, este manual servirá de utilidad para evaluadores y evaluados.

II. Generalidades

A. ¿Qué es evaluación del desempeño?

1. Es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución a la organización y justifica su permanencia en la empresa. Permite identificar a los empleados que cumplen y exceden las expectativas de rendimiento y a los que no lo hacen.
2. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración del colaborador en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es útil también ya que permite el mejoramiento de las relaciones humanas e interpersonales entre los superiores y subordinados.
3. Se refiere a un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se circunscribe a un periodo de tiempo. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores, de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.
 - 3.1 La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
 - 3.2 Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
 - 3.3 Promueve el estímulo a la mayor productividad.

3.4 Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

B. ¿Qué se evalúa?

1. Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
2. Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
3. Potencial de desarrollo.

C. Factores que se evalúan

1. Conocimiento del trabajo
2. Calidad del trabajo
3. Relaciones con las personas
4. Estabilidad emotiva
5. Capacidad de síntesis
6. Capacidad analítica

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que, el colaborador experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para penalizar resultados bajos de los trabajadores, sino, una herramienta que busque definir objetivos y metas de mejora.

El proceso de evaluación de desempeño debe ser un proceso dinámico, alejado de sesgos, pues debe permitir una medición meramente objetiva que busque la mejora y reconocimiento del desempeño de los trabajadores. Debe ser planeado adecuadamente e involucrar a todos los trabajadores, haciendo de su conocimiento pleno el proceso dentro del cual se encuentra inmerso.

D. Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

1. No es posible reorientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos.

2. Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
3. Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
4. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
5. Se facilita el deterioro del clima laboral, al no existir un sistema que promueva la equidad.
6. El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
7. Se pierde la posibilidad de tener un contacto uno a uno entre jefe y colaborador, de cara a los objetivos de su tarea y de su desarrollo, al no aprovechar el alto impacto en la entrevista de valoración del desempeño.

III. Objetivos

- A. Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos durante el año.
- B. Detectar y poner de manifiesto fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores.
- C. Descubrir carencias y necesidades de capacitación que los colaboradores pueden presentar para realizar eficientemente su trabajo.
- D. Establecer con los trabajadores las expectativas que se tienen de su desempeño laboral y determinar su posición sobre las mismas.
- E. Servir de referencia para la toma de decisiones laborales y el otorgamiento del bono de productividad.

IV. Alcance y aplicación

Este sistema tiene como uno de sus principales propósitos evaluar a los trabajadores, dicha evaluación debe ser considerada en su sentido más amplio, ya que aplica y comprende a todos y cada uno de los miembros de la organización, utilizándose como base para los sentidos que se detallarán en el inciso próximo.

La aplicación de la evaluación de desempeño se realizará de forma semestral, en los meses de diciembre y junio de cada año, a todos aquellos trabajadores que como mínimo

tengan cumplidos 3 (tres) meses de laborar para la organización al momento de la evaluación.

V. Usos de los resultados de la evaluación de desempeño

- A. Los resultados de la evaluación servirán de referencia para la permanencia de los trabajadores, así como de selección en caso de encontrarse en un proceso de reclutamiento interno, tal como promociones o traslados.
- B. Servirán como criterio base la selección del personal aplicable a incrementos salariales, basado en las políticas de incrementos vigentes.
- C. Orientar a los trabajadores sobre la forma en la que deben desempeñar sus labores, con la finalidad de satisfacer las expectativas establecidas para cada uno de ellos por parte de sus gerentes.
- D. Como base en el cálculo de otorgamiento de bono de productividad anual, realizando un promedio de los resultados obtenidos durante el año (según anexo 4).

VI. Factores a evaluar:

- A. Planificación:** Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.
- B. Responsabilidad:** Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportunamente y adecuadamente con las funciones encomendadas.
- C. Iniciativa:** Califica el grado de actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.
- D. Oportunidad:** Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.
- E. Calidad de trabajo:** Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.
- F. Confiabilidad y discreción:** Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.

- G. Relaciones interpersonales:** Califica la interrelación personal y la adaptación al equipo de trabajo.
- H. Cumplimiento de normas:** Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento interno de trabajo, procedimientos, instructivos, memos internos y otros).
- I. Puntualidad y asistencia:** Califica la presentación y asistencia puntual a sus labores y a otras actividades programadas.
- J.** Los ítems del A al G, serán calificados por el inmediato superior, mientras que los ítems H e I serán calificados de acuerdo a los registros que para el efecto lleva la Gerencia Administrativa, los cuales serán calificados de acuerdo a lo establecido en el Anexo No. 2.

Cada una de los factores anteriores, esta fraccionado en cinco niveles valorativos, mismos que inician desde “inferior” hasta “superior”. En el anexo No. 1, se incluye la matriz de factores y niveles. Conforme la clasificación que se lleve a cabo en dicha matriz, le será asignada la calificación, conforme a lo siguiente:

NIVELES	RANGOS DE CALIFICACIÓN
Inferior	De un (1) punto a cuatro (4) puntos
Regular	De cinco (5) puntos a seis (6) puntos
Bueno	De siete (7) puntos a ocho (8) puntos
Superior	De nueve (9) puntos a diez (10) puntos

VII. Formulario de evaluación

El formulario de evaluación (Anexo No. 3), se encuentra dividido en tres secciones, el primero corresponde a los datos generales del colaborador, el segundo a la evaluación propiamente y el tercero es para anotar comentarios o recomendaciones adicionales del evaluador.

VIII. Guía del evaluador:

Esta guía ofrece una forma simple de realizar la evaluación del desempeño de nuestros colaboradores, con la finalidad de medir las cualidades demostradas por éste y valorar con qué fuerza laboral se cuenta para hacer los planes estratégicos acordes con la misión y visión de la empresa (Anexo No. 5).

Así mismo, se agrega en el anexo No. 5 los procedimientos para promociones e incrementos salariales.

IX. Proceso de refutación de resultados por parte del empleado evaluado

En el caso que algún empleado no se encuentre de acuerdo con los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño, tendrá un máximo de 2 días hábiles posteriores a la presentación de sus resultados para solicitar una revisión de los cálculos realizados. La solicitud deberá ser realizada por medio de correo electrónico a su jefe inmediato superior, copiando a su gerente de área y a los encargados de Recursos Humanos.

Una vez que sea recibido este correo, el jefe inmediato superior deberá presentar los soportes que validen los cálculos realizados al departamento de Recursos Humanos para su debida revisión y confirmación. Si los cálculos se encuentran correctos se deberá realizar una reunión adicional con el empleado y el encargado de Recursos Humanos para demostrar la efectividad del ejercicio. Si los cálculos se encuentran incorrectos, se deberán realizar las correcciones necesarias y realizar nuevamente una reunión con el empleado, incluyendo al encargado de Recursos Humanos con la finalidad de enmendar el error cometido. Todo el proceso debe documentarse mediante la firma del empleado en la hoja de resultados entregada.

Anexo No. 1

Matriz de Evaluación del Desempeño Laboral

N o.	ÍTEM	INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	MÉTODO DE EVALUAC IÓN
		1 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10	
1	Logro de las metas	Solamente alcanzo a rebasar el 50% de las metas propuestas.	Alcanzo a rebasar el 70% de las metas propuestas.	Alcanzo a rebasar el 80% de las metas propuestas.	Alcanzo a rebasar el 90% de las metas propuestas.	Establecer las metas claras que se estarán midiendo y hacerlas públicas para los trabajadores aplicables
2	Conocimiento del trabajo	Solo conoce el mínimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo, así mismo conoce todas las demás labores en relación con éste.	Realizar una evaluación semestral de conocimientos básicos de cada posición o departamento.
3	Iniciativa y participación	Raramente tiene sugerencias ; con frecuencia necesita recordatorios y dirección	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas.	Dinámico, asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.	Mantener un registro de las oportunidades en las que el trabajador ha brindado su participación.

4	Espíritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente e al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este colaborador.	Ponderar basado en observación del jefe inmediato. Llevando un registro.
5	Calidad del trabajo	Comete errores constantemente, no puede confiarsele un trabajo, es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede trabajar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación en su trabajo	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo.	Llevar un registro de los errores cometidos por cada trabajador durante cada mes.
6	Cantidad de trabajo	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias cumple con su cometido.	Llevar un récord de entregables fuera de tiempo para cada trabajador.
7	Seguimiento a instrucciones	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el resto de colaboradores.	Llevar un registro de la cantidad de seguimientos que debe realizarse a cada trabajador para completar

						determinada a actividad a su cargo.
8	Actitud y cumplimiento a normas de la empresa	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante los órdenes o las disposiciones generales.	Cumple sin objetar los órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa; lo cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata los órdenes y disposiciones. Muy cuidadoso en su observancia.	Control de las llamadas de atención tanto verbales como escritas por órdenes directas no seguidas.
9	Participación en programas de capacitación	No asiste a los cursos facilitados por la empresa y no le interesa capacitarse.	Asiste a todos los cursos facilitados por la empresa, pero sus notas reflejan poco interés en ellos.	Asiste a todos los cursos facilitados por la empresa, sus notas son aceptables.	Asiste a todos los cursos facilitados por la empresa, y sus notas reflejan su gran interés en aprovechar la oportunidad ofrecida por la empresa.	Llevar un récord de las capacitaciones presentadas durante los 6 meses en medición y la asistencia de cada trabajador.
10	Puntualidad y asistencia	Es impuntual, se presenta después de la hora de entrada por lo menos 3 veces al mes	Por lo general se presenta puntual a sus labores, tiene menos de 12 presentadas tarde al año, así como a otras actividades de la empresa.	Casi siempre se presenta puntual a sus labores, tiene menos de 6 presentadas tarde al año, así como a otras actividades de la empresa.	Siempre se presenta puntual a sus labores y a todas las actividades de la empresa.	Récord de marcajes y asistencias.

Anexo No. 2

Matriz de Evaluación del Desempeño de ítems medidos por departamento administrativo

ÍTEM	FORMA DE PUNTUACIÓN	OBSERVACIONES
Participación en de programas capacitación interna.	1. En este ítem se toma en cuenta que haya asistido puntualmente a todas las capacitaciones que facilito la empresa y que tenga un promedio superior a 80 puntos. (10 puntos) 2. Asistió puntualmente a todas las capacitaciones que facilito la empresa, pero su promedio es inferior a 80 puntos (8 puntos) 3. Falto a las capacitaciones facilitadas por la empresa (-4 puntos por cada una)	
Puntualidad	1. Por cada impuntualidad registrada -0.33 puntos 2. Por cada impuntualidad mayor de 15 minutos, tres (3) veces al mes, llamada de atención. 3. Por cada impuntualidad mayor de 30 minutos, una (1) vez al mes, llamada de atención	1. Tomar en cuenta que impuntualidad es presentarse tarde, de 1 minuto para adelante. 2. El no marcaje de entrada, deberán justificarlo con un memo dirigido a Gerencia Administrativa con el visto bueno de su Gerente de área.
Actitud y cumplimiento a las normas de la empresa	1. Por las dos (2) primeras llamadas de atención menos tres (-3) puntos. 2. Por la tercera llamada de atención menos cuatro (-4) puntos por reiteración de faltas.	

Anexo No. 3
Formato de presentación de resultados

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
1	Nombre del colaborador:				
2	Unidad administrativa:				
3	Puesto desempeñado:				
4	Evaluador:				
5	Puesto del evaluador:				
6	Periodo de evaluación:				
7	Fecha de la evaluación:				
8	Factores de evaluación	Inferior	Regular	Bueno	Superior
		1 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10
	a. Logro de metas				
	b. Conocimiento del trabajo				
	c. Iniciativa				
	d. Colaboración				
	e. Calidad de trabajo				
	f. Cantidad de trabajo				
	g. Seguimiento de instrucciones				
	h. Actitud y cumplimiento a las normas de la empresa				
	i. Participación en programas de capacitación				
	j. Puntualidad y asistencia				
	SUBTOTALES	0	0	0	0
	TOTAL	0			
9	Comentarios adicionales:				
	a. Aspectos sobresalientes:				
	b. Aspectos que necesita mejorar:				
	c. Acciones que deben tomarse:				
	En su opinión, reúne las competencias necesarias para continuar ocupando el puesto que actualmente desempeña, o está calificado para un mejor puesto al que tiene?				
10	Observaciones:				

Firma evaluador

Firma evaluado

Anexo No. 4

Tabla de calificaciones para entrega del porcentaje del bono de productividad

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	PORCENTAJE DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD
90 a 100 puntos	100%
80 a 89 puntos	85%
70 a 79 puntos	70%
60 a 69 puntos	50%
0 a 59 puntos	0%

Anexo No. 5

Procedimientos para promociones e incrementos tomando como base la evaluación de desempeño como criterios de selección

1. Objetivo

Establecer una metodología formal para promover y otorgar incrementos salariales al personal idóneo de acuerdo a méritos y potencial, para las diferentes funciones, asegurando que se cubran los perfiles y los propósitos de cada puesto. Los criterios a aplicarse serán objetivos, claros, brindando igualdad de oportunidad, eliminando sesgos y discriminación.

2. Alcance

El presente procedimiento es aplicable para todas las actividades de promociones y ascensos realizadas por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con los departamentos de turno.

3. Política

Ningún área está autorizada para realizar cambios a este procedimiento sin previa autorización de la Gerencia General de la organización.

4. Responsables

Actualización: Gerencia Administrativa en el Área de Recursos Humanos

Aprobación: Gerencia General

Autorización: Consejo de Gerencia

- 4.1 Es responsabilidad del encargado/a del área de Recursos Humanos dar inicio de forma oportuna al proceso de selección y verificación del personal aplicable a incremento salarial, así como de la búsqueda de personal para los puestos vacantes, por medio del proceso de reclutamiento interno ya establecido.
- 4.2 Cada gerencia se encargará de presentar un examen escrito a cada uno de los aplicantes a plazas que signifiquen una promoción, así mismo, de realizar una entrevista de conocimiento del aplicante y su experiencia sobre el puesto. Contando en todo el proceso con el apoyo del área de Recursos Humanos.
- 4.3 Cada gerencia debe proponer basado en méritos y resultados destacados de desempeño a las personas que aplican a incremento salarial con la frecuencia actualmente establecida por la organización.
- 4.4 La Gerencia General aprobará las promociones e incrementos salariales a través de cualquier medio escrito.
- 4.5 El área de Recursos Humanos es la encargada de comunicar al personal, desde el momento de su contratación y realizando de forma periódica (cada 6 meses, en conjunto con el ejercicio de evaluación de desempeño) los criterios de promoción e incremento salarial, asegurando de forma escrita (por medio de un memo firmado o bien correo electrónico de confirmación) que todos los trabajadores conozcan al respecto del proceso.

5. Definiciones

- 5.1 Promoción: es el cambio de puesto a otro de mayor rango sin que estén necesariamente en la misma línea jerárquica. Así como, el cambio de las funciones para las que inicialmente fue contratada la persona, con una mejora profesional y económica. Implica la realización de funciones de un nivel superior, siendo este de manera definitiva, quedando el trabajador consolidado en la posición hasta acabar su relación laboral o bien, lograr otra promoción.

5.2 Incremento salarial: es un método de compensación, utilizado como herramienta en la gestión de talento humano, de forma indispensable para retribuir a los trabajadores la contribución que estos hacen a la organización.

6. Instructivo para selección en promociones e incrementos salariales

A continuación, se presentan dos listas de revisión, los cuales establecen los criterios que deben cumplir los aplicantes a promociones e incrementos salariales, si los trabajadores no cumplen con estos, automáticamente son descalificados en la aplicación de dichos procesos.

Promociones

Criterio	Requisito
Tiempo de pertenecer a la organización	Mínimo de 12 meses, contando con dos resultados de evaluación de desempeño
Examen de conocimientos básicos y específicos del puesto	Mínimo de 85 puntos
Entrevista de Recursos Humanos	Retroalimentación positiva de entrevistador
Entrevista del Gerente del departamento	Retroalimentación positiva de entrevistador
Resultado de evaluación de desempeño	Mínimo de 85 puntos promedio en las últimas dos evaluaciones de desempeño a las que se ha sometido
Llamadas de atención	No tener ninguna llamada de atención en los últimos 6 meses
Revisión de factores de actitud y potencial con el Gerente del departamento al que pertenece el candidato	Retroalimentación positiva del jefe actual

Una vez que los aplicantes hayan sido sometidos a los diferentes procesos de selección, se deberá realizar un vaciado de datos con los resultados obtenidos por cada uno de ellos para determinar la persona que obtuvo mejor ponderación, quien será la seleccionada para la promoción.

Si existiera un empate, se deberá realizar una mesa de diálogo entre los gerentes de área para la que labora en la actualidad el aplicante, la gerencia general y Recursos Humanos para deliberar la persona que se considere mas adecuada para tomar el puesto vacante.

Incrementos

Los incrementos se otorgarán respetando las políticas actuales con las que la organización cuenta, en las cuales se establece la frecuencia y condiciones económicas que se deben cumplir para poner en marcha un proceso de incrementos salariales a los trabajadores con el mayor desempeño dentro de sus actividades diarias. Los criterios que van a ser calculados para este efecto serán los siguientes:

Criterio	Requisito
Tiempo de pertenecer a la organización	Mínimo de 24 meses dentro de la organización
Llamadas de atención	No tener ninguna llamada de atención en los últimos 12 meses
Resultado de evaluación de desempeño	Mínimo de 95 puntos promedio de las últimas 3 evaluaciones de desempeño

Una vez que el empleado cumpla con los criterios anteriormente establecidos, los incrementos se llevarán a cabo según los porcentajes presentados a continuación, basado en los resultados del promedio de las últimas 3 evaluación de desempeño:

Punteo promedio últimas 3 ED	Porcentaje incremento
100	3.50%
95.01 - 99.99	3%

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población total a investigar.....	33
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conocimiento sobre evaluación de desempeño.....	35
Figura 2: Conocimiento procedimiento evaluación de desempeño	36
Figura 3: Frecuencia evaluación de desempeño respuesta por asociados.....	37
Figura 4: Frecuencia evaluación de desempeño respuesta por gerentes	38
Figura 5: Conocimiento de personal aplicable a evaluación de desempeño.....	39
Figura 6: Entrega de resultados de evaluación de desempeño	40
Figura 7: Uso de la evaluación de desempeño según empleados	42
Figura 8: Procedimiento estándar decisiones de promociones e incrementos.....	43
Figura 9: Consideración resultados desempeño en promociones e incrementos	44