

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin Zacapa, Zacapa”

(Tesis de Licenciatura)

José Antonio Valdez Díaz

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

“Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin Zacapa, Zacapa”

(Tesis de Licenciatura)

José Antonio Valdez Díaz

Lic. Julio César Ramírez Marcial (Tutor)

Licda. Dinora Morales de López (Revisora)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.017.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Julio César Ramírez Marcial
Revisora: Licenciada Dinora Morales de López
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapín Zacapa, Zacapa"

Presentada por: José Antonio Valdez Díaz

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,639

juliorami@hotmail.com

Teléfono: 4250-4608

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

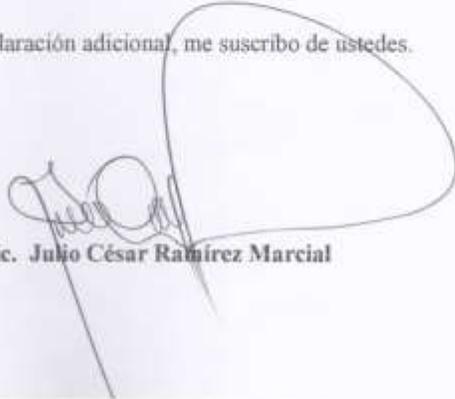
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema **"Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin Zacapa, Zacapa"** realizado por **José Antonio Valdez Díaz** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y cinco (75) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Julio César Ramírez Marcial

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

morales.lidia@upana.edu.gt

Guatemala, 14 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin Zacapa, Zacapa”** realizado por: **José Antonio Valdez Díaz**, carné No. 201503201 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Dinora Morales de López
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
Colegiado No. 18270

Licenciada Dinora Morates de López

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme la sabiduría y el entendimiento para llegar al éxito y por sus bendiciones que son innumerables. Mil gracias.
- A MIS PADRES:** Henry Gildaberto Juarez Morales y Hilda Lorena Diaz Oliva por esperar de mí siempre lo mejor y por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo y por ser un pilar fuerte en mi vida.
- A MI NOVIA:** Porque sus palabras de ánimo fueron vital e importantes para impulsa mi deseo de seguir adelante.
- A MIS AMIGOS:** Por darme su ánimo para seguir adelante.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi Carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco contextual.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Pregunta de investigación.....	2
1.4 Justificación del problema.....	3
1.5 Objetivos de investigación.....	3
1.5.1 Objetivo general.....	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.6 Alcances y límites de la investigación.....	4
Capítulo 2	
Marco conceptual.....	6
2.1 La gerencia de recursos humanos.....	6
2.2 El desempeño laboral.....	8
2.3 La evaluación del desempeño.....	9
2.4 Métodos de evaluación del desempeño.....	11
2.5 Evaluación del desempeño por competencias.....	15
Capítulo 3	
Marco metodológico.....	17

3.1 Tipo de investigación.....	17
3.2 Sujetos de la investigación.....	17
3.2.1 Personas.....	17
3.2.2 Unidad de análisis.....	17
3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos.....	18
3.4 Diseño de la investigación.....	18
Capítulo 4	
Resultados de la investigación.....	19
4.1 Muestreo.....	22
4.2 Presentación de resultados.....	38
Capítulo 5	
Propuesta de solución a la problemática.....	39
5.1 Producto a entregar.....	39
5.2 Objetivos.....	40
5.2.1 Objetivo general.....	40
5.2.2 Objetivos específicos.....	40
Conclusiones.....	48
Referencias bibliográficas.....	49
Anexos.....	51

Resumen

La presente investigación fue realizada en la empresa Credichapin sobre su personal de trabajo, con el objetivo de determinar la importancia de aplicar una evaluación del desempeño con enfoque en las competencias y de esta manera medir su rendimiento de acuerdo a los resultados de la evaluación.

La evaluación del desempeño pretende determinar la efectividad en los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para ejercer eficientemente las actividades laborales, y con ello aplicar programas de capacitación para fortalecer a aquellos que necesitan una mejor formación, para promover e incentivar al personal que presente un buen desempeño laboral.

El procedimiento de evaluación establece si un trabajador es competente o no en su lugar de trabajo, evidencia su capacidad para desarrollar y realizar el trabajo de manera segura y eficiente, para alcanzar los resultados esperados.

Es importante realizar un procedimiento adecuado que implemente las actividades necesarias para la evaluación y de esta manera se alcancen los objetivos establecidos, recaba información objetiva necesaria para realizar posteriormente un análisis integral del desempeño por competencias del personal.

Para lo expuesto, se presenta la necesidad de desarrollar un estudio sobre la importancia de realizar una evaluación del desempeño con enfoque en las competencias en la institución Credichapin, con el objetivo de establecer las estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales.

Introducción

La evaluación del desempeño con enfoque en las competencias, pretende evaluar el desempeño real del trabajador con los estándares de rendimiento establecidos. Las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que determinan el desempeño del trabajador dentro de la organización.

El trabajo realizado integra el marco contextual donde se especifican los antecedentes del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar, los alcances y límites que se encontraron y el procedimiento a seguir donde se establecieron los pasos concatenados para llegar a la presentación del informe final de tesis.

El informe final integra el marco conceptual que contiene estudios doctrinales que ayudaron a fortalecer la teoría relativa al estudio realizado. En la metodología aplicada se determinaron los sujetos que sirvieron de análisis y los instrumentos utilizados para la recopilación de la información de campo.

El estudio integra los resultados de la investigación y la presentación de los mismos, se aporta una herramienta que diera solución a la problemática planteada, de esta manera se establecieron los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la propuesta.

Por lo consiguiente, se desarrollará un análisis y estudio descriptivo relacionado a la importancia de implementar un proceso de evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales para la empresa Credichapin, y determinar de esta manera la necesaria implementación de un adecuado programa de capacitación para mejorar las destrezas, habilidades y actitudes mediante la formación teórica y práctica de sus obligaciones laborales.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes

La empresa Credichapin fue fundada en 1998 con el objetivo de ser una institución financiera cuya misión es servir al desarrollo de su país, fomentar e impulsar el crecimiento económico de grandes, medianos, pequeños, microempresarios y del sector laboral, promueve el comercio y el crecimiento económico de Guatemala, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia, la prestación de otros servicios financieros.

Parte importante dentro de una empresa es la gerencia de recursos humanos, la cual es la encargada de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal, selección, contratación, formación y evaluación de desempeño, la promoción de los puestos de trabajo y todo lo concerniente al recurso humano de la organización.

En la actualidad la empresa Credichapin no ha realizado un estudio sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las capacitaciones que se implemente en los procesos de reclutamiento y formación del personal, manifestándose un inexistente procedimiento adecuado para evaluar el rendimiento del mismo, lo que lleva a ejecutar un programa sin tener certeza que se produce y retribuye lo invertido por la empresa para mejorar el rendimiento.

Esta situación conlleva a la necesidad de realizar un estudio sobre la evaluación del desempeño con un enfoque en las capacitaciones y formación de personal realizado por la gerencia de recursos humanos de la empresa Credichapin con el objetivo de determinar su rendimiento, y de esta manera se pueda establecer la necesaria aplicación de un nuevo programa de capacitaciones y formación laboral que conlleve a mejorar el desempeño y la rentabilidad de la organización.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Credichapin es una institución que se dedica a la comercialización de los productos y servicios financieros, con el objetivo de posicionarse de manera eficiente en la preferencia de los usuarios.

Con las metas claras y los objetivos establecidos, la empresa debe de enfocar sus esfuerzos en tener un recurso humano eficiente, que tenga como prioridad el alcance de las metas personales y de equipo establecidas, procura una formación adecuada y de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo.

La gerencia de recursos humanos, con el apoyo de los jefes de cada unidad, deberá tener el interés de implementar una evaluación del desempeño con enfoque en las competencias, debido a que son los jefes inmediatos quienes conocen mejor a su personal y proporcionan información con mayor fidelidad.

Con los objetivos planteados se implementa una recopilación de datos mediante la entrevista dirigida al gerente general, se implementó el diagnóstico FODA con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. De esa premisa, las situaciones internas tienen una influencia determinante en el rendimiento de la empresa.

La problemática tiene su origen en la falta de disponibilidad para realizar una evaluación de desempeño con enfoque en las competencias para el personal de la empresa, donde se evidencia el poco interés por parte de la gerencia de recursos humanos de poder mejorar el rendimiento de los trabajadores.

1.3 Pregunta de investigación

Análisis sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin Zacapa, Zacapa.

1.4 Justificación del problema

La presente investigación persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias, con el propósito de ser el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en la organización.

Para la realización de éste trabajo, se utilizará el método descriptivo con el cual se pretende analizar el rendimiento del personal e indicar las ventajas y beneficios que representa un adecuado análisis del desempeño laboral.

Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es analizar la implementación de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin y así recabar la información necesaria para implementar las acciones normativas, políticas y administrativas necesarias para mejorar el rendimiento del personal y la productividad de la organización.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Implementar un proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de establecer y mejorar el rendimiento del personal de ventas de la empresa Credichapin.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar las competencias que existen en la organización para poder realizar una adecuada evaluación del desempeño en el personal.
- ✓ Proponer la evaluación del desempeño laboral mediante la aplicación de la herramienta proporcionada en la propuesta.

- ✓ Determinar mediante el análisis de los resultados, las posibles soluciones a la problemática planteada, proponiendo la técnica adecuada para que la empresa evalúe el desempeño de su personal.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

- ✓ Espacio

La empresa Credichapin tiene instalaciones adecuadas donde se desarrolló adecuadamente la presente investigación, facilitando la recopilación de la información.

- ✓ Tiempo

Se presentaron dificultades en cuanto a la flexibilidad del tiempo de los empleados y jefes de la empresa, quienes intercalaron las obligaciones diarias con la recopilación de la información de los sujetos de la investigación.

- ✓ Temporal

El proyecto se realizará desde el mes de mayo de 2015 a noviembre de 2015.

- ✓ Teórica

La información teórica ayudó a fortalecer los conocimientos generales que tienen relación con la investigación que se realiza, de esta cuenta, se utilizó bibliografía de los autores como: Beardwell, Holden Clayton, Analoui, Storey, García, Martínez-Tur, Peiró, Fisher, Besseyre, Dessler y Chiavenato.

- Límites

La empresa está en toda la disposición de poder apoyar la investigación, con el único inconveniente debido a las políticas internas, se dificultó la obtención de la patente de la empresa, que finalmente fue proporcionada como requisito del estudio.

Capítulo 2

Marco conceptual

2.1 La gerencia de recursos humanos

“La gerencia de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización” (Beardwell, Holden y Clayton, 2004).

Este concepto amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales.

“Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados” (Analoui, 2007).

“La gestión de recursos humanos, es una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave de la organización, las personas que trabajan en ella” (Armstrong, 1999).

“Para otros autores, la gestión de recursos humanos es como una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus empleados altamente calificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal” (Storey, 2007).

Uno de los aspectos básicos de la gestión de los recursos humanos es mejorar la calidad de vida de los empleados, con ello se pretende estimular la implicación de los empleados y un desempeño de calidad basado en el compromiso, la competencia, los costes y la congruencia con los objetivos de la organización y los objetivos de los empleados.

“Desde esta perspectiva, se enfatiza la participación, autonomía y la formación de los empleados, la recompensa en función del desempeño, la comunicación abierta tanto vertical como horizontal y la información de los cambios organizacionales en todos los niveles de la empresa” (García, Martínez-Tur y Peiró, 2001).

En consideración de los conceptos anteriores, la gestión de recursos humanos se ha consolidado como un valor estratégico. Analoui (2007) “establece que la gestión de recursos humanos se basa en cinco principios fundamentales:

- ✓ Selección: en la cual las personas que tengan las habilidades para desempeñar el puesto de trabajo, son seleccionadas independientemente que compartan o no los valores de la organización, para evitar costes de formación.
- ✓ Evaluación del desempeño: se realizan evaluaciones periódicas del desempeño con el fin de proveer la retroalimentación tanto al empleado como a la organización de sus resultados.
- ✓ Sistema de retribución: la retribución va en función del desempeño individual y colectivo del trabajador. El mensaje para el trabajador es el medio por el cual se esperan los resultados requeridos y recompensados.
- ✓ Formación: la organización necesita que periódicamente se capacite al personal para poder desarrollar y mantener las habilidades y competencias que el empleado necesita para alcanzar las metas y objetivos institucionales.
- ✓ La gestión y dirección del recurso humano: esta tarea es fundamental para la gerencia de recursos humanos, en donde el empleado recibe el apoyo directo y es visto como el cliente interno de la organización, velando por satisfacer sus inquietudes y necesidades de acuerdo a los estatutos de la institución.

“La doctrina subdivide el sistema de gestión del recurso humano en macro recursos humanos y micro recursos humanos; los macro recursos humanos están relacionados con aspectos estratégicos como fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución

del personal y; los micro recursos humanos incluyen la selección, formación, evaluación del desempeño, esto es, el programa de las prácticas de la gerencia de recursos humanos” (Fisher, 1989).

En consideración de lo anterior, se puede establecer que las prácticas de la gerencia de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y colectivo, asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño de la organización.

2.2 El desempeño laboral

“El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (García, 2001).

“La administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (Besseyre, 1990).

Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o al fracaso de la empresa; la gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos.

El recurso humano dentro de una organización es vivo y dinámico, el cual decide el manejo de otros recursos como los físicos, materiales o económicos; su misión se orienta a conservar y acrecentar la experiencia, salud, habilidades, conocimientos y destrezas dentro de la organización, para beneficiar con estos a ellos mismos, a la institución y a la sociedad como clientes.

En ese orden de ideas, los gestores de recursos humanos se valen de procesos administrativos tales como planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, cuya finalidad es la aplicación de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal y buscar aprovechar el máximo potencial de los trabajadores.

2.3 La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es definida por Dessler (2001) como “una técnica que nos sirve de información base, en las cuales pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración y a su vez ofrece una oportunidad para que el supervisor o por medio de la gerencia de recursos humanos y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con respecto a su desempeño. Asimismo, permiten que ambas partes desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las actividades que se realizan correctamente.”

En otro sentido Chiavenato (2000), indica que “la evaluación del desempeño permite implementa políticas de compensación según el desempeño, ayuda a implementar lineamientos para los ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afectan a la persona en el desempeño del cargo.”

La doctrina establece que la evaluación del desempeño “es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y así pueda mejorar su rendimiento futuro” (Amorós, 2007).

“También se indica que una evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en sus funciones laborales” (Amorós, 2007).

Según Werther y Davis (2000) “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, estimando la productividad y la ejecución efectiva de sus funciones en su lugar de trabajo.”

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, 1999).

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valoriza en sus empleados, da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño, como mejorar el rendimiento mediante las capacitaciones que la empresa le proporciona y que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia como lo es la autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etcétera.

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol; con ella se estima el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (1999) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.” Gibson y James (1999) en igual sentido comentan que “la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.”

“El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones laborales en su puesto” (Mondy y Robert, 2005).

Dessler (2001) afirma que “la conducta laboral del empleado puede clasificarse según tres criterios:

- ✓ Productividad. Puede medirse mediante logros laborales específicos.
- ✓ Características personales. Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal.
- ✓ Pericia. Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación del desempeño.”

2.4 Métodos de evaluación de desempeño

Dessler (2001) indica que “existen los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

1. Técnica de escala gráfica de calificación. Es una de las más utilizadas y sencilla, pues consta de una lista de características y un rango de desempeño de cada una. Se califica al identificar la puntuación que describa su nivel de desempeño en cada característica. Es una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado pues se basa únicamente en la opinión del evaluador, es fácil de desarrollar e impartir y los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, además se puede aplicar a grupos grandes de empleados.
2. Método de alternancia en la calificación. Se califica a los empleados desde el mejor o peor, basándose en una característica en particular, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación tomando en cuenta la importancia de cada uno.
3. Método de la comparación de pares. Se califica a los empleados en pares, y de acuerdo a un elemento en particular se determina el más idóneo. Son útiles para la toma de decisiones sobre aumento de sueldos, promociones y cualquier otro beneficio, porque permite ubicar a los empleados de mejor a peor.
4. Método de la distribución forzada. Se colocan porcentajes en varias categorías de desempeño a cada empleado, se describe el nombre de cada empleado en una tarjeta

separada, para cada característica a evaluar y se coloca la tarjeta del empleado en la categoría de desempeño adecuada.

5. Método del incidente crítico. Se registran las acciones más destacadas, positivas o negativas de la conducta de los empleados relacionados con el trabajo, se registran solamente las acciones que son responsabilidad del empleado.
6. Método de la administración de los objetivos. El evaluador y el empleado se trazan metas deseables y específicas para los empleados y se revisa eventualmente el progreso, es necesario que el empleado obtenga retroalimentación con frecuencia.”

En cuanto a la técnica de escala gráfica de calificación, entre las ventajas que presenta es la de brindar a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de simple aplicación; posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.

Como aspecto negativo de éste método se puede mencionar las distorsiones de información debido a la subjetividad de la evaluación. “En esta técnica son eliminados los aspectos específicos para evaluar con el mismo instrumento diversos tipos de puestos, calificando de manera muy general donde el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes y reforzar otros” (Dessler, 2001).

“En el método de alternancia en la calificación como ventaja se encuentra lo económico que resulta su aplicación, la facilidad de ejecutarlo, la poca capacitación que necesita el evaluador y su estructura estándar. Como desventaja se observan tanto la subjetividad del método, como las posibles interpretaciones equivocadas, al igual que la asignación de valores incorrectos a los puntos a evaluar” (Dessler, 2001).

En cuanto al método de comparación de pares, entre sus ventajas esta que es un proceso fácil de aplicar, sin embargo presenta como desventaja que está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

“Por otra parte, el método de distribución forzada tiene como ventaja que proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización; su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores, reduce las distorsiones por el evaluador y es fácil de aplicar” (Dessler, 2001).

Según Dessler (2001), “sus desventajas principales son la elaboración e implementación debido a su complejidad, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado; es un método básicamente comparativo y discriminativo, representa resultados globales, discriminando la clasificación que realiza en describir a los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.”

“El método de incidente crítico es útil para la retroalimentación del empleado y reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los hechos recientes. Su principal desventaja se debe a que el supervisor de alguna manera pueda omitir algunos detalles en el registro y se pierda así información importante” (Dessler, 2001).

Por último el método de administración por objetivos cuando se fijan metas para el futuro, el empleado obtiene motivación, pues cuenta con una meta específica que le sirve de guía para organizar y dirigir sus esfuerzos. “La desventaja de éste método se centra en fijar los objetivos de manera que no resulten ser muy ambiciosos pero que tampoco sean de mucha importancia, además se deben considerar todos los factores relevantes del cargo, de lo contrario se puede pasar por alto información necesaria en la evaluación” (Dessler, 2001).

Adicionalmente cabe mencionar que existen otros métodos de evaluación del desempeño como la llamada evaluación 360°, al respecto el autor Chiavenato (2004) comenta que “recientemente surgió otra novedad, la evaluación circular de desempeño en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado.”

En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que tienen relación con el evaluado.

“La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros” (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) describe las condiciones o situaciones de los evaluadores según el sistema de los 360° de la manera siguiente:

- a) “Órgano de recursos humanos: esta es una opción adicional utilizada básicamente en organizaciones conservadoras, en donde la dirección de recursos humanos asume en su totalidad la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización, por lo cual no es muy utilizada por su carácter centralizador.
- b) El jefe inmediato: está en la mejor posición de realizar esta función, si bien no siempre está preparado para hacerlo o no tiene el tiempo necesario para observar a cabalidad el desempeño de los trabajadores. En muchos casos el superior del supervisor revise las evaluaciones que éste ha realizado, evitando así las evaluaciones superficiales y permitiendo obtener resultados objetivos.
- c) Colegas: la evaluación de los compañeros es aún más precisa y válida que la realizada por los superiores, debido a la frecuencia en que los compañeros advierten el desempeño en diversas situaciones y pueden captar una imagen realista cuando trabaja sin ninguna supervisión. Pese a la ventaja de la evaluación por los compañeros, pueden haber avenencias entre los mismos lo que resultaría una distorsión de la información.
- d) Evaluación de clientes internos y externos: este tipo de evaluador es muy útil en las empresas que prestan algún tipo de servicio o en aquellos donde el cliente es de suma importancia para su crecimiento, motivado a que usualmente es al cliente a quien desea mantener satisfecho y la opinión de éste cuenta mucho a la hora de tomar en cuenta a los trabajadores para cualquier incentivo que se otorgue.

- e) Evaluación de los subordinados: se ha usado en empresas importantes por ser eficaz para retroalimentar a los gerentes en cuanto a la forma de como los subordinados le observan. Los aspectos más comunes que se evalúan por los subordinados son: el liderazgo, comunicación oral, delegación de autoridad, integración de los empleados en equipo y el interés que muestra por los subordinados.
- f) Empleado (autoevaluación): esta es beneficiosa cuando la organización desea aumentar el compromiso del empleado, pues lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, lo que probablemente lo estimule a mejorar su trabajo.”

En relación a esta última cabe destacar la opinión de Dessler (2001) al indicar que “el problema básico es que la mayoría de los resultados muestran que los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que las calificaciones que reciben de sus supervisores y compañeros, razón por la cual la auto-evaluación es recomendada para el desarrollo del personal, pero no para la toma de decisiones administrativas.”

2.5 Evaluación de desempeño por competencias

Las competencias son las capacitaciones, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que una persona es capaz de ejercer dentro de sus funciones laborales en una empresa.

“La evaluación del desempeño por competencias es aquella que reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo dentro de una organización” (García, 2001).

“De esta forma, se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados” (García, 2001).

“La evaluación de desempeño tiene varios fines y beneficios, entre los que se mencionan la calificación del personal, promoción y traslado, formación del personal, seguimiento de las capacidades ejercidas en el cargo de trabajo y la aplicación de incentivos laborales (Keith y Newstrom,” 2003).

“Con la evaluación del desempeño por medio de las competencias laborales, se pretende determinar si el trabajador está calificado en función de sus capacidades y limitaciones; conocer sus capacidades para establecer planes de promoción o traslado; poner de manifiesto los conocimientos y habilidades del personal para incorporarlo en un programa de formación; darle seguimiento a la ejecución del conocimiento adquirido en las capacitaciones recibidas y la posible aplicación de incentivos laborales en compensación del buen trabajo realizado” (Keith y Newstrom, 2003).

La finalidad de evaluar desde un enfoque de las competencias laborales es identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para establecer la eficacia y capacidad de los mismos en la ejecución de sus funciones, y así eliminar las deficiencias y fortalecer sus habilidades para alcanzar un mayor rendimiento.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, pretendiéndose recoger, organizar, resumir, presentar, generalizar, analizar los resultados de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias de la empresa Credichapin.

En el estudio descriptivo el propósito de la evaluación es describir situaciones y eventos e indicar como se manifiesta determinado fenómeno.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de la investigación a utilizar será el personal de la empresa Credichapin, mediante las muestras necesarias de entrevistas que se realizaron con el personal sobre la evaluación del desempeño.

3.2.1 Personas

- Gerente de agencia (1)
- Sub-gerente de agencia (1)
- Personal operativo (15)

3.2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis serán principalmente:

- Investigaciones documentales.
- Entrevistas de ingreso.
- Programas de evaluación de desempeño.

3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos

Se describen los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación.

- Cuestionario dirigido al gerente y sub-gerente de agencia, el cual consta de 10 preguntas abiertas relacionadas al desempeño y características del personal a su cargo (anexo 1).
- Cuestionario dirigido al personal operativo que consta de 10 preguntas, donde se describirán situaciones relacionadas a su rendimiento y motivación para realizar las tareas laborales (anexo 1).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue de tipo descriptivo, analizándose según como la información de campo y documental fueron observados.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

Para determinar el presente análisis se incluyó los resultados de la entrevista, cuestionarios y la guía de observación para consolidar la información con el propósito de:

- Analizar procesos y procedimientos que la empresa Credichapin emplea en la actualidad para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Determinar las metodologías necesarias para efectuar un análisis integral sobre la viabilidad de evaluar el desempeño laboral con enfoque en las competencias.
- Determinar si están bien definidas las competencias en la organización que puedan afectar en el rendimiento del personal.
- Verificar la existencia de una normativa adecuada que le indique a cada trabajador de manera específica las funciones que debe realizar según su cargo dentro de la empresa.
- Analizar la capacidad técnica de los trabajadores en cuanto al conocimiento y manejo de sus funciones laborales.

Para realizar una comparación de los hallazgos encontrados con los diferentes autores que han escrito con los temas relacionados; se pueden mencionar los siguientes:

“La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre el jefe y el colaborador, integrando un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los compromisos o metas institucionales” (Dessler, 2001).

La evaluación de desempeño pretende obtener información acerca del rendimiento y la ejecución de las funciones de los trabajadores de acuerdo a sus competencias, lo que proporciona una medición sobre la satisfacción de sus gestiones.

“El valor principal de los sistemas de evaluación del personal radica en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo” (Beardwell, Holden, y Clayton, 2004).

Con la evaluación de desempeño se pretende mejorar por medio de capacitaciones esas debilidades y fortalecer las gestiones que se han llevado bien por parte del trabajador, con la finalidad de mejorar los resultados constantemente.

“Existen varias finalidades en la aplicación de la evaluación de desempeño al personal de trabajo, entre ellas se puede mencionar la de garantizar el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos institucionales; mejora la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos; promueve el reconocimiento según los resultados del trabajo realizado; alcanza mejores resultados y; apoya en la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades” (García, 2001).

Esta técnica le otorga a la empresa el conocimiento necesario para ejercer varias gestiones, que van de mejorar las habilidades y destrezas del trabajador por medio de las capacitaciones, a retribuir la labor realizada por medio de un incentivo.

La evaluación del desempeño es una técnica importante para mejorar las competencias de los empleados, con la cual se determinan como se encuentran las capacidades y limitaciones de los trabajadores, con lo cual se establecen las políticas empresariales para integrar un programa de capacitaciones acorde a las necesidades de los empleados, con el objetivo de fortalecer los conocimientos y habilidades del personal con el objetivo de alcanzar las metas institucionales.

Con el conocimiento del desempeño del trabajador, la evaluación pretende encontrar nuevas destrezas y habilidades que pueda fortalecer en beneficio de su rendimiento, por medio de la propuesta de las alternativas adecuadas para mejorarlas.

“Cuando se ejecuta una evaluación del desempeño, esta alcanza diferentes beneficios para el jefe, porque la información obtenida le da la oportunidad de promover y recompensar el trabajo realizado; para el trabajador, para determinar las facultades y debilidades del personal y aplicar las capacitaciones correspondientes y; para la empresa, porque determinara los beneficios alcanzados según el desempeño por colaborador, invirtiendo en las capacitaciones que el personal necesite” (Mondy, 2005).

Los beneficios de una evaluación de desempeño tienen como una de sus finalidades proporcionar a la institución información para la creación de programas que traigan resultados a corto, mediano y largo plazo, donde su aplicación debe estar bien coordinada y aplicada.

Según Werther y Davis (2000) la evaluación de desempeño “es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pretende identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que actualmente ocupa o en el mejor de los casos, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo.”

El proceso de aplicación de la evaluación de desempeño debe de ser un proceso sistemático con una descripción exacta y confiable de las funciones laborales en cada puesto, para que los resultados sean confiables.

4.1 Muestreo

- **Resultados de la guía de entrevista al gerente de la empresa Credichapin**

Después de obtener los resultados en la entrevista realizada, por medio de la cual se pudo determinar las condiciones de los colaboradores en relación a su desempeño y formación.

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Existe alguna normativa que establezca los objetivos de la empresa?	Sí	Hay un manual donde se establecen los objetivos institucionales.
2	¿Tiene contemplado un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas?	Sí	El mismo es realizado conforme a la normativa general de la empresa para evaluar el desempeño del trabajador.
3	¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?	No	
4	¿Se tiene un procedimiento para evaluar el desempeño del trabajador individual y colectivamente?	No	
5	¿Se realizan gestiones posteriores cuando el empleado no cumple con las metas establecidas?	Sí	Se realiza un reporte que va dirigido a la gerencia general para que ellos determinen lo que procede.
6	¿Se le establecen al personal de manera definida todas sus competencias?	Sí	Existe un manual de funciones que se les proporciona para que conozcan sus responsabilidades.

7	¿Se le da seguimiento mediante un adecuado programa de evaluación al desempeño de los trabajadores?	No	
8	¿Se determinan las deficiencias y las fortalezas de los trabajadores de manera periódica?	No	
9	¿Cree que incorporar un programa de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias mejoraría los programas de capacitaciones y el rendimiento de los trabajadores?	Sí	Evaluar mediante un proceso sistemático el desempeño según sus funciones, facilita el seguimiento a su rendimiento laboral.
10	¿Existe un proceso de promoción estandarizado para retribuir el buen desempeño laboral?	No	

Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos se puede establecer que en la agencia de la empresa Credichapin objeto de estudio no existe un adecuado y sistemático programa de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias, haciéndose difícil determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del personal, se dificulta los procesos de promoción, traslado y fortalecimiento de sus habilidades y destrezas.

Entrevista dirigida al Sub-gerente de la empresa Credichapin

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Existe alguna normativa que establezca los objetivos de la empresa?	Sí	Existe una normativa que funciona como guía para determinar los objetivos institucionales.
2	¿Tiene contemplado un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas?	Sí	Se le da seguimiento al empleado por medio de manuales que se le proporciona para que de manera expresa quede constancia de sus gestiones y metas pre-establecidas.
3	¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?	No	
4	¿Se tiene un procedimiento para evaluar el desempeño del trabajador individual y colectivamente?	No	
5	¿Se realizan gestiones posteriores cuando el empleado no cumple con las metas establecidas?	Sí	La subgerencia informa al gerente mediante informe circunstanciado, quien envía la información a la gerencia general, y determina si habrá sanciones o se les fortalecerá en sus funciones.

6	¿Se le establecen al personal de manera definida todas sus competencias?	Sí	Proporcionándoles un manual de sus funciones, se establecen diariamente las gestiones que se realizan con el objetivo de alcanzar las metas.
7	¿Se le da seguimiento mediante un adecuado programa de evaluación al desempeño de los trabajadores?	No	
8	¿Se determinan las deficiencias y las fortalezas de los trabajadores de manera periódica?	No	
9	¿Cree que incorporar un programa de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias mejoraría los programas de capacitaciones y el rendimiento de los trabajadores?	Sí	El rendimiento del personal mejora si se le diera seguimiento a las gestiones que realiza, sean satisfactorias o insatisfactorias, se establece las medidas necesarias para fortalecer debilidades o potencializar las destrezas, siempre con la retribución respectiva para incentivarlos.
10	¿Existe un proceso de promoción estandarizado para retribuir el buen desempeño laboral?	No	

Fuente: elaboración propia.

La información obtenida nos indica que la sub-gerencia tiene mayor acercamiento a los trabajadores y que la aplicación de una evaluación de desempeño con enfoque en las competencias, podría proporcionar información sustancial para mejorar las condiciones del personal y mejorar su rendimiento.

Entrevista dirigida al personal de la empresa Credichapin

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Se le da seguimiento a las gestiones que realiza?	Sí	De manera empírica, debido a que simplemente se es medido por el alcance de metas.
2	¿Es evaluado periódicamente su desempeño para determinar su rendimiento?	No	
3	¿Cree que una evaluación de desempeño con enfoque en sus competencias mejoraría su rendimiento?	Sí	Porque se podrán conocer aspectos relevantes para mejorar las capacidades de los empleados.
4	¿Es aceptable la forma de evaluación actual que se realiza en la agencia de la empresa?	No	Debido a que el único objetivo que persigue dicha evaluación es presionar al personal para que alcance sus metas.
5	¿Se realizan gestiones posteriores cuando el empleado no cumple con las metas establecidas?	Sí	Se les llama la atención verbal, se informa a la gerencia central y se le advierte de las consecuencias si no se alcanzan

			las metas.
6	¿Se le establecen al personal de manera definida todas sus competencias?	Sí	Diariamente se establecen las gestiones que se realizarán individual y colectivamente, que constantemente son modificadas según los criterios del gerente y sub-gerente de la agencia.
7	¿Cuándo se cumplen las metas, son promocionados o retribuidos por su desempeño?	Sí	Mediante el programa de incentivos se les proporcionan beneficios monetarios y no monetarios.
8	¿Se determinan las deficiencias y las fortalezas de los trabajadores de manera periódica?	No	La empresa es medida sobre metas cuantitativas, no les interesa las deficiencias o fortalezas de los empleados.
9	¿Cree que incorporar un programa de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias mejoraría los programas de capacitaciones y el rendimiento de los trabajadores?	Sí	Mejora las capacidades y habilidades de los trabajadores al conocer sus deficiencias y debilidades, debido a que se incluirían en las capacitaciones conocimientos de acuerdo a los resultados de la evaluación.
10	¿Existe un proceso de promoción estandarizado para retribuir el buen desempeño laboral?	No	

Fuente: elaboración propia.

Resultados del cuestionario dirigido al gerente de la empresa Credichapin.

Tabla No. 1
Normativa de objetivos

Opción de respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados indicaron que existe un manual donde se establecen los objetivos institucionales.

Tabla No. 2
Plan de trabajo

Opción de respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas indican que el plan de trabajo es realizado conforme a la normativa general de la empresa para evaluar el desempeño del trabajador.

Tabla No. 3

Actividades documentadas

Opción de respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las encuestas indican que no existe plan de actividades de la empresa que quede documentado, lo que provoca que no se tengan registros estadísticos de lo que realiza la empresa con el equipo de trabajo.

Tabla No. 4

Evaluación del desempeño

Opción de respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas indicaron que no existe un programa que evalúe el desempeño de los trabajadores, por tanto, no hay información importante para mejorar el programa de capacitaciones.

Tabla No. 5

Gestiones por incumplimiento de metas

Opción de respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Según los datos recabados, sí se realiza un reporte que va dirigido a la gerencia general para que ellos determinen lo que procede. Se informa a la gerencia de la agencia la cual en informe circunstanciado envía la información a la gerencia general, determinan si habrá sanciones o se les fortalecerá en sus funciones.

Tabla No. 6

Establecimiento de competencias

Opción de respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que conjuntamente con el manual de funciones, se establecen diariamente las gestiones que realizan con el objetivo de alcanzar las metas.

Tabla No. 7

Seguimiento al programa de evaluación

Opción de respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados, no existe seguimiento en cuanto a la evaluación del desempeño, lo que ocasiona un equipo de trabajo mal capacitado y con deficiencias en la ejecución de sus competencias.

Tabla No. 8

Deficiencias y fortalezas

Opción de respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos, no existe ningún método que se aplique periódicamente para determinar las deficiencias y fortalezas.

Tabla No. 9

Evaluación del programa de desempeño

Opción de respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: elaboración propia.

Las gerencias indican que el rendimiento del personal mejoraría sí se le diera seguimiento a las gestiones que realiza, sean satisfactorias o insatisfactorias, debido a que se podrían establecer las medidas necesarias para fortalecer debilidades o potencializar las destrezas, siempre con la retribución respectiva para incentivarlos.

Tabla No. 10

Proceso de promoción estandarizado

Opción de respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de las encuestas, no existe un programa que incentive mediante la retribución, el desempeño de los empleados, y que promoció de manera estandarizada el trabajo bien hecho.

Resultados obtenidos por medio del cuestionario realizado al personal de la empresa Credichapin.

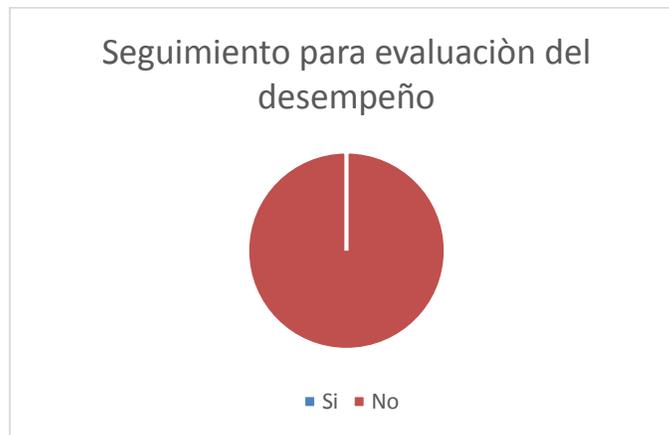
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

En base a la información obtenida, se puede determinar que el 90 % del personal de la empresa afirma que se les da seguimiento a las gestiones que realiza de manera empírica, debido a que simplemente se es medido por el alcance de metas.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, el 100% comenta que no se le da seguimiento a la evaluación de desempeño, lo que ocasiona mal manejo de las competencias del personal.

Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia.

Los empleados indicaron que la empresa no le da seguimiento a las capacitaciones, limitando de esta manera evaluar si el empleado ha aplicado el conocimiento teórico y técnico de lo aprendido en su formación.

Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que el único objetivo que persigue la evaluación actual es presionar al personal para que alcance sus metas.

Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos, los trabajadores comentan que sí existen gestiones posteriores al incumplimiento de metas. Se les llama la atención verbal, se informa a la gerencia central y se le advierte de las consecuencias sí no se alcanzan las metas.

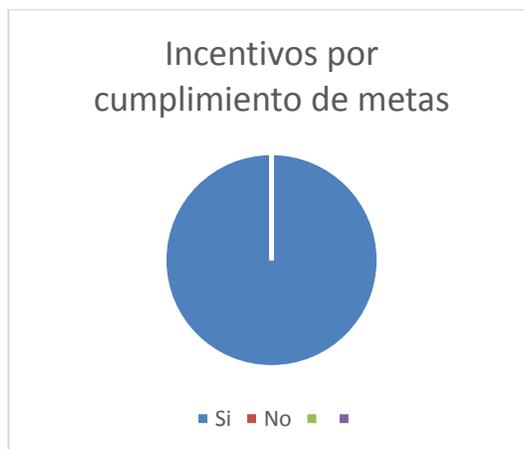
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

Los resultados, los empleados indican que diariamente se establecen las gestiones que se realizarán individual y colectivamente, que constantemente son modificadas según los criterios del gerente y sub-gerente de la agencia.

Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia.

Según los empleados encuestados, existe un programa de incentivos, pero el mismo no mejora el desempeño laboral debido a que carece de los incentivos que necesita el personal.

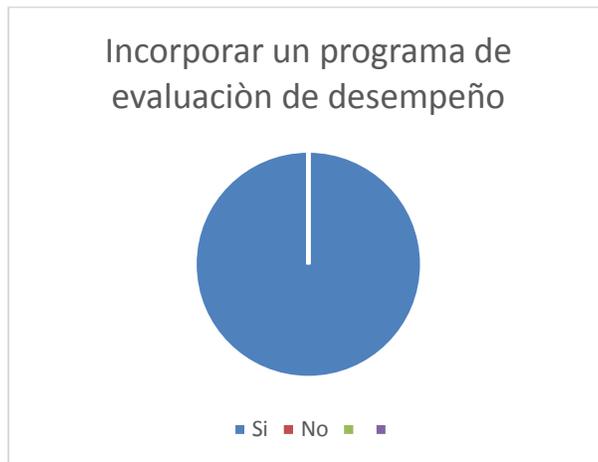
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

Los trabajadores comentan que la agencia es medida sobre metas cuantitativas, no les interesa las deficiencias o fortalezas de los empleados.

Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

Según datos obtenidos del personal encuestado, consideran que sí sería importante incorporar un programa de evaluación de desempeño, para incorporar nuevos incentivos cuando se alcanza un buen desempeño, lo que motivaría al personal y se mejoraría el rendimiento.

Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de las encuestas, los trabajadores manifiestan que no existe un proceso de promoción estandarizado, lo que dificulta el fortalecimiento de competencias y capacidades.

4.2 Presentación de resultados

El personal de la empresa Credichapin manifiesta que las evaluaciones de desempeño que se realizan solo tienen como finalidad argumentar cuando las metas no se alcanzan y presionar al personal a lograr los objetivos establecidos a nivel local, nunca se realizan para promocionar capacitaciones con la intención de fortalecer debilidades o reconocer el buen desempeño.

De esta manera, se muestra una evidente falta de seguimiento para medir el desempeño del personal según sus competencias, necesitándose incorporar un programa sistemático que le proporcione a la institución información importante para la creación de programas que traigan resultados a corto, mediano y largo plazo.

Dicho programa de evaluación de desempeño debe enfocarse en las competencias, analizar el rendimiento de los trabajadores con el objetivo de encontrar nuevas destrezas y habilidades que pueda fortalecer en beneficio de su rendimiento, proponer las alternativas adecuadas para mejorarlas.

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño, se pretende que la gerencia de la agencia y el trabajador revisen juntamente el comportamiento de éste último relacionado a su desempeño y de esta manera permita que ambas partes desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto, sin que sea un medio para amenazar o presionar para alcanzar las metas.

La implementación de la evaluación del desempeño le proporcionaría al personal de la empresa realizar una autoevaluación y autocrítica para que realice los cambios necesarios consciente de su rendimiento, mejoren las gestiones que deberán realizar y alcanzar las metas individuales y de equipo.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad. Mediante el desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyan a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias y metas de la institución.

De esta manera se pretende como propuesta a la problemática de la investigación, implementar una metodología adecuada para evaluar el desempeño laboral con enfoque en las competencias de la empresa Credichapin, deberá aplicar las siguientes estrategias:

- Identificar la metodología adecuada con la cual se pueda evaluar eficientemente el desempeño con enfoque en las competencias del personal de ventas de la empresa Credichapin. .
- Establecer un procedimiento estructurado y sistemático que pueda evaluar integralmente los conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, motivaciones, características personales y valores del personal de ventas de la empresa Credichapin. .
- Identificar mediante la aplicación de la metodología para evaluar el desempeño con enfoque en las competencias, las debilidades y deficiencias del personal de ventas de la empresa Credichapin. con el propósito de fortalecer sus capacidades técnicas, teóricas y operativas.

5.1 Producto a entregar

Con la investigación realizada en la empresa Credichapin y al analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar la propuesta de una metodología adecuada para evaluar el desempeño laboral con enfoque en las competencias.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Elaborar una metodología para evaluar el desempeño laboral con enfoque en las competencias para la empresa Credichapin.

5.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Incorporar una nueva metodología que evalúe eficientemente al personal de la empresa Credichapin en su desempeño con enfoque en las competencias.
- ✓ Obtener la información necesaria en cuanto a las capacidades, habilidades, actitudes y motivaciones del personal de ventas mediante la evaluación de desempeño laboral.
- ✓ Fortalecer las capacitaciones mediante la información resultante de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias de las debilidades y deficiencias encontradas en el personal de ventas.
- Recursos
- ✓ Humanos

Los empleados de la gerencia de recursos humanos ayudaron en el estudio de una nueva metodología para la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias para el personal de la empresa Credichapin, entregándose al gerente general para su aplicación.

- ✓ Materiales

En la implementación de la metodología para la evaluación de desempeño laboral con enfoque en las competencias, se necesitan útiles de oficina como hojas de papel bond, computadora, impresora, tinta para impresora, formularios, lápices, lapiceros, memorias USB y el empastado del documento.

✓ Físico

El espacio físico para la implementación de la evaluación del desempeño laboral será en las oficinas de la gerencia de recursos humanos y las unidades operativas donde labora el equipo de ventas de la empresa Credichapin.

Plan de implementación de la metodología de evaluación de impacto

La metodología de evaluación del desempeño con enfoque en las competencias es un instrumento que tiene como finalidad proporcionar información importante para la empresa, con la cual conocerá las fortalezas, debilidades y deficiencias de su personal administrativo, operativo y ejecutivo, con el objetivo que mediante un adecuado programa de capacitaciones, se mejoren dichas debilidades y deficiencias, a la vez, se promueve la permanencia de las fortalezas encontradas.

Conocer las competencias, habilidades, fortalezas, capacidades igualmente de las debilidades, deficiencias y carencias empresariales en el equipo de trabajo de la empresa Credichapin, facilitará la implementación de las estrategias corporativas para mejorar el desempeño de los empleados.

✓ Persona

El trabajador es el capital activo importante de la empresa; es la persona natural que emprende las competencias que le son establecidas por la organización con el objetivo de hacer efectivo las funciones laborales, por lo tanto su evaluación integral y adecuada proporciona a la institución la información necesaria para medir su capacidad y fortalecer sus gestiones diarias.

✓ Estrategias

La evaluación del desempeño por competencias parte del análisis de las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas que hace posible definir un puesto de trabajo y

evaluar los resultados del desempeño de quien lo ocupa. La implementación de un sistema de gestión por competencias requiere de las siguientes estrategias:

- Una definición de las competencias clara y precisa, de fácil interpretación y que no dé lugar a confusiones.
- El establecimiento de indicadores que permitan obtener métricas para determinar el rendimiento.
- El aseguramiento de la calidad del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la adecuación de los planes formativos y de capacitación, la planificación de las evaluaciones del desempeño y las herramientas para determinar su impacto en la organización.

✓ Producto

La implementación de una adecuada e integral evaluación del desempeño por competencias, permitirá obtener información importante a la empresa para mejorar el rendimiento de sus empleados y fortalecer el buen desempeño de los mismos, de ésta manera se hace necesaria la implementación de una metodología adecuada que cumpla con las necesidades indicadas para la empresa Credichapin.

✓ Precio

La metodología de evaluación del desempeño con enfoque en las competencias para la empresa Credichapin tendrá que ser parte del presupuesto establecido para el año fiscal en curso, implementado los mismos gastos que se emplean en la evaluación estándar que realiza en la actualidad la empresa.

✓ Promoción

La implementación de la metodología de evaluación del desempeño por competencias le corresponde en las estrategias, planificación, herramientas y evaluación de los resultados a

la gerencia de recursos humanos y conjuntamente a la referida gerencia con los jefes inmediatos de cada sección, unidad o dependencia de la empresa. Las herramientas e instrumentos a utilizar para recabar la información como formularios, test, gráficas, entre otros, serán proporcionados por la gerencia de recursos humanos.

✓ Plaza

La aplicación de la implementación de la metodología para la evaluación del desempeño estará a cargo de la gerencia de recursos humanos y las gerencias administrativas, operativas y comerciales de la empresa, quienes aplicarán las herramientas e instrumentos necesarios como cuestionarios, entrevistas, observación para la obtención de la información y las posteriores conclusiones.

✓ Análisis financiero

Para la implementación de la metodología de evaluación del desempeño por competencias se ha realizado un diagnóstico sobre el costo-beneficio, la cual quedó representada en la gráfica respectiva que se verá posteriormente.

La ejecución de la evaluación del desempeño por competencias no requiere de costos elevados, por tanto, el beneficio se manifestará en la ejecución de las competencias de los empleados y en el alcance de los objetivos y metas institucionales

Los costos empleados para la ejecución de la metodología de la evaluación del desempeño por competencias no requerirá mayores gastos como se mencionó en el párrafo anterior, lo que equivale para la empresa mejor rendimiento y productividad.

A continuación se establecen los gastos para la implementación de la metodología de evaluación del desempeño propuesta a la empresa Credichapin.

Presupuesto para la implementación de la metodología de evaluación del desempeño

Recursos	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cuestionarios, cuadros para las entrevistas	Herramientas que se emplean para la obtención de la información y el posterior análisis para establecer las conclusiones correspondientes.	50	Q.5.00	Q.250.00
Lapiceros, lápices y material de oficina	Utilizados para las anotaciones dentro de las herramientas que se utilizarán en la metodología.	50	Q. 2.00	Q. 100.00
Manual de procedimiento para la implementación de la metodología de evaluación del desempeño	Utilizado como guía para todo el personal que aplicará la metodología de evaluación del desempeño.	15	Q. 25.00	Q. 375.00
Capacitación	Realizar una capacitación para el personal que aplicará las herramientas de la evaluación del desempeño.	1	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
Implementación	TOTAL			Q.2,725.00

Fuente: elaboración propia

Firmas de aceptación

Con la presentación de la metodología para la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales y su análisis general, el consultor de la presente investigación y la empresa, firman la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, del departamento de Zacapa a los 19 días del mes de junio del año 2015.

(f)  _____

José Antonio Valdez Díaz

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala

/Extensión Puerto Barrios

(f)  _____

Gerson Geovani Barahona García

Gerente de Agencia

Banco Credichapin.

Gráficas para las evaluaciones

Por competencias de liderazgo o competencias ejecutivas				
Factores a evaluar	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo				
Liderazgo				
Pensamiento estratégico				
Empowerment (Empoderamiento)				

Fuente: Elaboración propia.

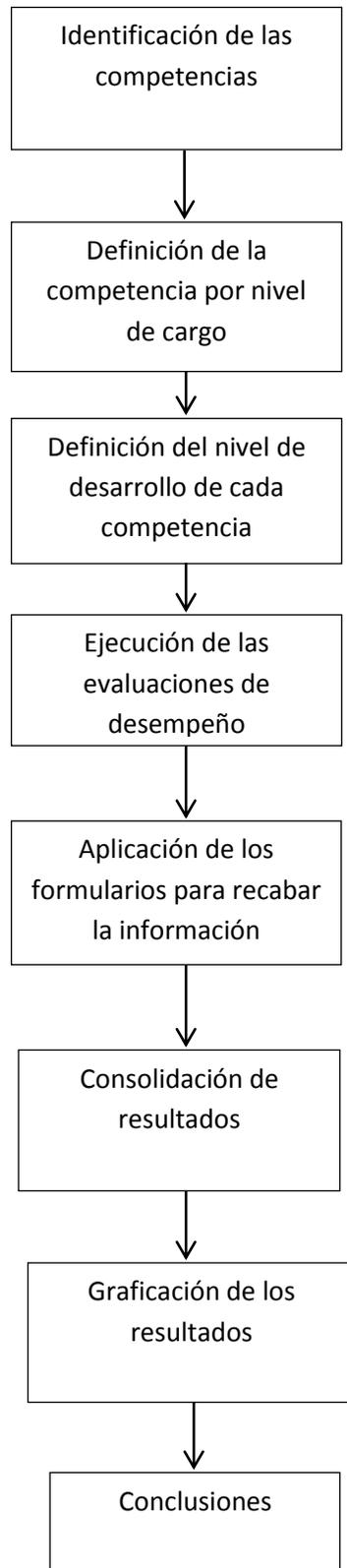
Competencias operativas y administrativas (niveles intermedios)				
Factores a evaluar	A	B	C	D
Calidad del trabajo				
Habilidad analítica				
Alta adaptabilidad y flexibilidad				
Iniciativa y autonomía				
Comunicación asertiva				

Fuente: Elaboración propia.

Competencias comerciales				
Factores a evaluar	A	B	C	D
Orientación al cliente interno y externo				
Orientación a los resultados				
Orientación al cliente				

Fuente: elaboración propia.

Flujograma del proceso de implementación de la metodología de evaluación del desempeño con enfoque en las competencias



Conclusiones

1. En la actualidad no existe una herramienta de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias que le dé seguimiento a las necesidades de capacitación del personal de la empresa Credichapin.
2. La gerencia de la empresa Credichapin al igual que los colaboradores del equipo de ventas, comentan que las competencias diarias son determinadas de acuerdo al perfil del puesto, clasificándose en administrativas, técnicas y operativas.
3. Se presentó la propuesta para que la empresa realice una adecuada evaluación del desempeño y con ello se implemente las políticas necesarias para mejorar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. México: Porrúa.
- Analoui, F. (2007). Recursos humanos estratégicos. UK: Thomson Learning.
- Armstrong, (1999). Un manual de recursos humanos. Práctica de gestión. London. Kogan Page.
- Beardwell, I. Holden, L. y Clayton, T. (2004). Gestión de recursos humanos con enfoque contemporáneo. 4ª edición. Harlow: Prentice Hall.
- Besseyre, C.H. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. Bilbao: Editorial Deusto.
- Chiavenato I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica de las organizaciones. México: Thomson.
- Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª. ed). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (1999). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de recursos humanos. 11ª edición. Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.
- Fisher, C.D. (1989). Retos actuales y recurrentes en Recursos Humanos. Diario de Gestión. Health Economics.
- García, M. (2001). La evaluación del desempeño. Buenos Aires: Editorial Porrúa.
- Gibson, G. y James, C. (1999). Organización, conducta, estructura y proceso. México: Editorial interamericana.
- Gracia, F.J.; Martínez-Tur, V.; y Peiró, J. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. Madrid: Editorial Pirámide.

Keith, D. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. 11ª edición. México: McGraw-Hill.

Mondy, R. y Robert N. (2005). Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación.

Storey, (2007). Gestión de recursos humanos. Un texto crítico. London: Editorial Thomson.

Werther W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed). México: McGraw-Hill.

ANEXOS



Universidad Panamericana
Sede Puerto Barrios, Izabal
Escuela Normal de Educación Física
Complejo Deportivo, Santo Tomás de castilla,
Puerto Barrios, Izabal
Teléfono: 5517-6978. Correo:
upanabarríos@gmail.com

Puerto Barrios, Izabal 10 de Marzo de 2015

Señor:

Gerson Geovani Barahona García
Jefe de Agencia
Credichapin Zacapa
Presente

Estimado Señor Barahona, es un gusto saludarle de la coordinación de Universidad Panamericana-UPANA-, sede Puerto Barrios, Izabal y desearle éxitos frente a sus labores cotidianas dentro de tan prestigiosa institución.

La presente tiene como fin primordial solicitar de sus buenos oficios, para que se le pueda dar la oportunidad a: **José Antonio Valdez Díaz**, estudiante de esta casa de estudios, quien cursa su cierre académico de la carrera de Administración de Empresas, para que realice su **Proyecto de Investigación** para optar el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

Por lo anterior quedamos agradecidos por la atención a la presente.

Atentamente;

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador Ciencias Económicas
Sede Puerto Barrios

Anexo 1

a) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales		
1. Nombre de la empresa:		
2. Tipo de empresa:		
3. Fecha de constitución:		
4. Actividad económica:		
5. Dirección:		
6. Teléfono (s):		
7. E-mail:		
8. Representante legal:		
9. Gerente general:		
Captura de información		
Fecha:	del:	al:
A cargo de:		

b) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Tesis

**Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente general de la
empresa Credichapin.**

Buen día, me dirijo a usted cordialmente con el objetivo de contar con su colaboración para responder a algunas interrogantes que servirán de fundamento para iniciar el trabajo de investigación de tesis y de ésta manera alcanzar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

I. Información empresarial

1. ¿Existe en la empresa un programa de capacitaciones sistemático y cronológico orientado a fomentar el potencial de los colaboradores?

SI NO

2. ¿El programa de capacitaciones cumple con las exigencias de la gerencia?

SI NO

3. ¿Las capacitaciones han producido motivación en el desempeño de los colaboradores?

SI NO

4. ¿El programa de capacitación cumple con los objetivos de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades de los colaboradores?

SI NO

5. ¿Las capacitaciones ayudan no solo a fomentar el compromiso con la empresa, sino también busca satisfacer las necesidades de los colaboradores?

SI NO

6. ¿Las capacitaciones han fomentado a facilitar que los colaboradores se adapten a los cambios de una manera eficiente y eficaz?

SI NO

7. ¿Ha observado que los colaboradores apliquen lo aprendido en las capacitaciones en su lugar de trabajo?

SI NO

8. ¿Cree que las capacitaciones han ayudado a aumentar la rentabilidad de la empresa?

SI NO

9. ¿Se le da seguimiento a los efectos de las capacitaciones en relación a la satisfacción del colaborador y el alcance de metas?

SI NO

10. ¿Cree conveniente que se realice un estudio de las capacitaciones para determinar su rentabilidad o pérdida?

SI

NO

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Tesis

Guía de entrevista dirigida al personal de la empresa Credichapin

Buen día, me dirijo a usted cordialmente con el objetivo de contar con su colaboración para responder a algunas interrogantes que servirán de fundamento para iniciar el trabajo de investigación de tesis de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

1. ¿Se le da seguimiento a las gestiones que realiza?

SI NO

2. ¿Es evaluado periódicamente su desempeño para determinar su rendimiento?

SI NO

3. ¿Cree que una evaluación de desempeño con enfoque en sus competencias mejore su rendimiento?

SI NO

4. ¿Es aceptable la forma de evaluación actual que se realiza en la empresa?

SI NO

5. ¿Se realizan gestiones posteriores cuando el empleado no cumple con las metas establecidas?

SI NO

6. ¿Se le establecen al personal de manera definida todas sus competencias?

SI NO

7. ¿Cuándo se cumplen las metas, son promocionados o retribuidos por su desempeño?

SI NO

8. ¿Se determinan las deficiencias y las fortalezas de los trabajadores de manera periódica?

SI NO

9.) ¿Cree que incorporar un programa de evaluación de desempeño con enfoque en las competencias mejora los programas de capacitaciones y el rendimiento de los trabajadores?

SI NO

10.) ¿Existe un proceso de promoción estandarizado para retribuir el buen desempeño laboral?

SI NO

Anexo 2

Diagnóstico

a.) FODA

- Por áreas

La metodología FODA tiene como objetivos conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, mismas que sirven como base al momento de establecer políticas, metas y objetivos institucionales, con lo cual se determinan las acciones pertinentes para la ejecución de las diferentes funciones laborales de cada unidad de trabajo.

La importancia en la realización de éste análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Análisis FODA			
Gerencia			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los recursos físicos y financieros para alcanzar las metas. • Promociona juntamente con los colaboradores, los productos financieros en el mercado. • Cuenta con una cartera de potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento en la ejecución de los procesos de mercadeo y venta. • No existe un programa de evaluación por parte de la gerencia para establecer la rentabilidad con las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para evaluar y mejorar los programas de capacitación de la empresa. • La gerencia es la que está cerca de los ejecutivos de ventas, siendo la indicada para evaluar los efectos de las capacitaciones y sus efectos en el rendimiento y rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia tiene mayor presencia en los procesos de ventas. • La competencia tiene mejores programas de incentivos.

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA			
Administración			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un acercamiento en los procesos de mercadeo y ventas con la gerencia y el equipo de ventas. • Proporciona las herramientas que necesita la gerencia y el equipo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor apoyo a la gerencia para darle seguimiento al rendimiento del personal de ventas. • Intervenir en los programas de capacitación que imparte la gerencia de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ante la gerencia de recursos humanos, mayores oportunidades de comisión para el equipo de ventas. • Procurar el acercamiento a empresas para el ofrecimiento de los productos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interés del equipo de ventas por buscar nuevas oportunidades laborales con la competencia.

Fuente: elaboración propia.

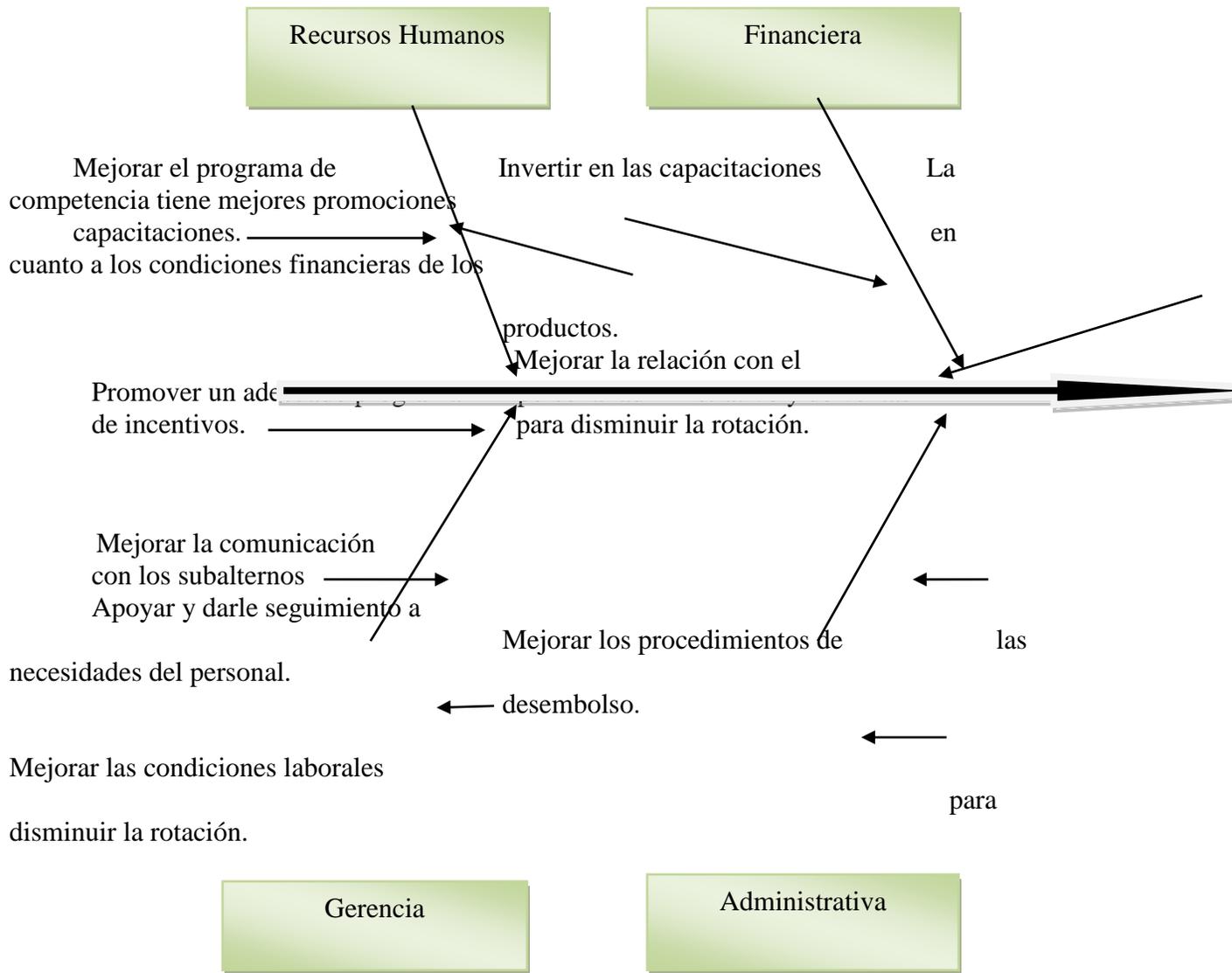
Análisis FODA			
Ventas			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de ventas obtiene un proceso de reclutamiento en la inducción que lo califica para la promoción y venta de los productos financieros. • Los productos financieros del Banco son bien conocidos por los usuarios en la región. • Existe una normativa estandarizada para la ejecución de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un adecuado programa de incentivos que motive al equipo de ventas. • No existe seguimiento para evaluar las causas que afectan en el alcance de metas por equipo y colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor programa de capacitación para evitar la rotación del personal de ventas. • Conocer a corto plazo las necesidades del equipo de ventas para encontrar las soluciones viables. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia presenta mayor interés en las necesidades de su equipo de ventas. • Existe buena presencia en el mercado de los productos financieros de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA			
Recursos humanos			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Buen programa de inducción en los procesos de reclutamiento. • Imparte capacitaciones sistemáticas y cronológicas para fortalecer al personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un acercamiento al empleado durante las capacitaciones que indaguen sobre las necesidades e inquietudes del personal. • Falta de un seguimiento que mida el rendimiento del equipo de ventas relacionado a los efectos que se esperan de las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de capacitaciones que incluya un programa de seguimiento para medir los efectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal mejor capacitado a largo plazo en la competencia. • Seguimiento por parte de la competencia en la relación capacitación- rendimiento del equipo de ventas.

Fuente: elaboración propia.

Diagrama causa – efecto



Fuente: Elaboración propia.