

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Estudio sobre Evaluación del Desempeño para personal administrativo y operativo**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Frydda Emilzen Barrios Arias

Guatemala, mayo 2019

**Estudio sobre Evaluación del Desempeño para personal administrativo y operativo**

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Frydda Emilzen Barrios Arias

Ing. José Ernesto Muñoz (Asesor)

M.A. Patricia de la Peña Méndez (Revisora)

Guatemala, mayo 2019

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	MSc. Ana Muñoz de Vásquez

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de mayo del año 2018

En virtud de que el informe final de Seminario de Egreso: Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Estudio sobre Evaluación del Desempeño para personal administrativo y operativo”. Presentado por el (la) estudiante: Frydda Emilzen Barrios Arias previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. José Ernesto Muñoz Andrade  
Asesor

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala abril 2019.**-----

En virtud que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Estudio sobre Evaluación del Desempeño para personal administrativo y operativo". Presentado por la estudiante: Frydda Emilzen Barrios Arias previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
**M.A. Patricia de la Peña Méndez**  
**Revisor**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de mayo del 2019. \_\_\_\_\_

*En virtud de que el informe final de Seminario de Egreso: Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Estudio sobre evaluación del Desempeño para personal administrativo y operativo". Presentado por el (la) estudiante: Frydda Emilzen Barrios Arias reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende Dictamen de Aprobación previo a optar grado de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
Decano  
Facultad de Humanidades

**Nota:** Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico organizacional	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Misión	4
1.4.3 Visión	4
1.5 Justificación de la investigación	4
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1 Evaluación del desempeño	5
2.1.1 Definición de evaluación del desempeño	5
2.1.2 Evaluación por competencias	6
2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	6
2.2 Carencia de evaluación del desempeño	8
2.2.1 Consecuencias de no realizar una evaluación del desempeño	8
2.2.2 Métodos de evaluación del desempeño	9
2.3 Evaluación del desempeño para personal administrativo y operativo	11
2.3.1 Procesos que debe cumplir una evaluación del desempeño	11
2.3.2 Tipos de competencia	13
2.3.2.1 Basada en funciones y procesos	13
2.3.2.2 Basada en el valor que aportan a la organización	14
2.3.2.3 Por el momento de adquisición	14

### **Capítulo 3 Marco Metodológico**

3.1	Planteamiento del problema	16
3.2	Pregunta de investigación	16
3.3	Objetivos	17
3.3.1	Objetivo general	17
3.3.2	Objetivos específicos	17
3.4	Alcances y límites	18
3.5	Metodología	19

### **Capítulo 4 Presentación de Resultados**

4.1	Sistematización del estudio de caso	20
4.2	Análisis de resultados del estudio de caso	20

<b>Conclusiones</b>	21
---------------------	----

<b>Recomendaciones</b>	22
------------------------	----

<b>Referencias</b>	23
--------------------	----

<b>Anexos</b>	24
---------------	----

## **Resumen**

Hoy en día, cada empresa debe esforzarse por brindar un excelente servicio, para lograr mantenerse en el mercado y aunado a esto, dar un plus para ser reconocida y estar a la vanguardia.

Siendo el recurso humano el principal valor de toda empresa, debemos estar seguros de que cada uno de ellos cumpla con los estándares requeridos y estipulados desde un inicio en el perfil de puesto, y se convierta en un aliado estratégico de la Empresa para que en conjunto se cumplan los objetivos que se ha estipulado.

Una de las herramientas que nos permiten medir, objetivamente a nuestros colaboradores, es la Evaluación del Desempeño, ya que nos brinda información de su rendimiento actual o si debemos cerrar alguna brecha, permitiendo una retroalimentación de doble vía (Empresa-colaborador) y de ser necesario, programar capacitación o implementación de nueva tecnología.

Por ser una empresa de servicios, se implementarán dos tipos de Evaluación del Desempeño, una por competencias para el personal administrativo, y otra de 360° para el personal operativo.

Cabe mencionar que las competencias, unas se desarrollan con el conocimiento, otras son natas y otras se adquieren con la actitud que se tenga hacia ellas.

En el caso de la Evaluación de Desempeño de 360°, se consideró debido a que la Empresa presta servicios de outsourcing, y es importante tener información sobre su desempeño, tanto individual, par, jefe inmediato y sobre todo del cliente.

## **Introducción**

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que nos ayuda a supervisar, dar retroalimentación y/o crear planes de capacitación o implementar nueva tecnología.

Se debe tomar en cuenta que para que la Empresa implemente una Evaluación del Desempeño, tiene que haber cubierto varios puntos, para que los colaboradores, que por lo general este tipo de procesos los toman en forma negativa, lo puedan tomar como un incentivo a sus labores. Entre estos puntos están: la clara y oportuna información de qué se implementará, qué se evaluará, cada cuánto se realizará la evaluación, quién evaluará, y resultados de la evaluación.

El colaborador debe comprender que la evaluación se realizará en base al perfil de puesto, que la retroalimentación del resultado se dará a todos al mismo tiempo para no crear incertidumbre. Los resultados positivos son tomados en cuenta para futuros ascensos y/o mejora salarial. En cuanto a los resultados negativos, se determina si se puede cerrar la brecha con capacitación o implementación de tecnología y se estipula un tiempo prudencial para la reevaluación.

Con la Evaluación del Desempeño se tiene contemplado conocer cómo se han ido desarrollando los colaboradores para ayudar a la Empresa a llegar a sus objetivos, buscando siempre una mejora continua para ellos y que repercuta en la Empresa.

# Capítulo 1

## Marco de Referencia

La Empresa Servicios Contratados Integrados, S. A. –SINCO-, es una Empresa que se dedica a brindar servicios de outsourcing en el área de conserjería y mantenimiento, mensajería y Courier.

### 1.1 Antecedentes

Toda Evaluación del Desempeño ayuda a la Empresa a determinar cómo su personal está contribuyendo al logro de sus objetivos. “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (Chiavenato, 1999).

En SINCO, el 4% del personal que labora está asignado al área administrativa, mientras que el 96% está en el área operativa, por lo que se hace necesario, crear dos tipos de evaluación de desempeño, por el tipo de actividad laboral que cada grupo desempeña.

En el caso, del personal administrativo, se puede aplicar una evaluación de desempeño de jefe hacia colaborador, sin embargo, para el área operativa, y debido a que es una empresa que presta servicios, se puede aplicar una evaluación de 360°.

Con el resultado de la evaluación, cada jefe da retroalimentación al colaborador y con ayuda de Recursos Humanos, se pueden buscar capacitaciones específicas, para cerrar brechas.

### 1.2 Descripción

SINCO nace en el año 2008, con el objetivo de brindar soluciones integrales de outsourcing de servicios de conserjería y mantenimiento y, de mensajería y Courier, al mercado guatemalteco. A pesar de ser un mercado sumamente competitivo, existía un área que estaba siendo desatendido y es allí donde se abrieron oportunidades de negocio, oportunidades que se supieron aprovechar, y

hasta la fecha cuidar.

En el año 2017, cuenta con 13 colaboradores administrativos y 303 colaboradores operativos, donde el mayor propósito es mantenerse vigente, debido al alto grado de competitividad que existe hoy en día.

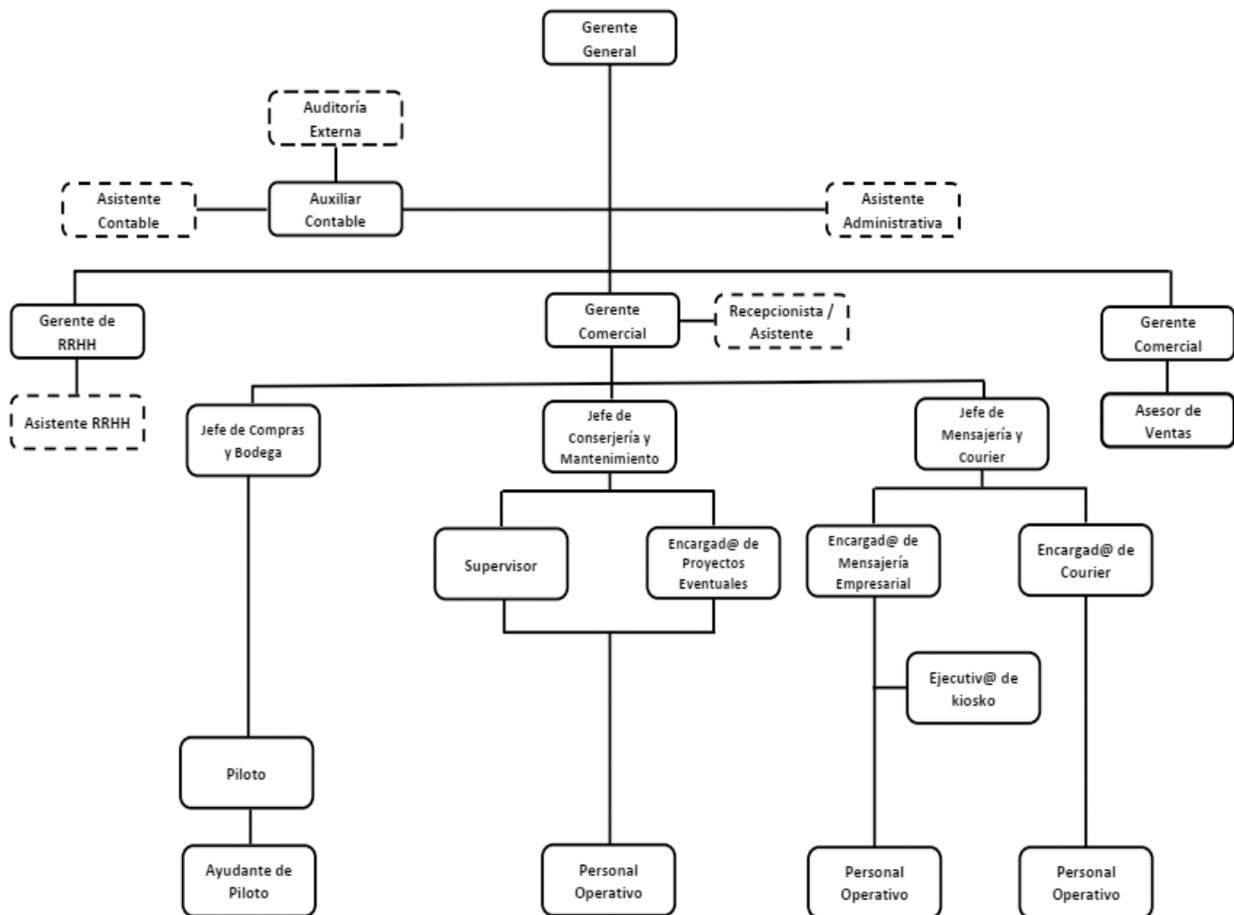
### 1.3 Ubicación

SINCO tiene su sede en la 20 calle 19-91 zona 10 (personal administrativo), ya que el personal operativo está asignado en cada puesto de servicio.

## 1.4 Diagnóstico Organizacional

### 1.4.1 Organigrama

**Imagen 1**  
**Organigrama de la Empresa**



Fuente: Sinco, 2017

### 1.4.2 Misión

Brindar servicios de outsourcing, enfocados en la calidad, eficiencia y confiabilidad de nuestro capital humano, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de nuestros clientes día a día.

### 1.4.3 Visión

Ser líderes en el servicio de outsourcing a nivel nacional, teniendo como consigna la excelencia en el servicio que presta nuestro capital humano y lograr la expansión al mercado centroamericano.

## 1.5 Justificación de la Investigación

Son muchos los factores que intervienen para que una Empresa se mantenga a flote, y uno de los factores básicos es el recurso humano como tal, cómo se desempeña en sus labores, cómo refleja su actitud de servicio hacia el cliente, cómo pone en práctica sus habilidades, etc.

SINCO, es una empresa de servicios de outsourcing, da los servicios de mantenimiento en diferentes ubicaciones, donde cada cliente lo requiera, por lo que puede variar el número de colaboradores asignados a cada puesto, incluso, en algunos, por estar asignados varios colaboradores se debe instalar un Encargado de Grupo y, en donde sólo se ubica un colaborador, es el supervisor o Gerente de Operaciones el que visita el puesto de servicio, esporádicamente, para determinar que todo marche bien.

Con base en lo anterior, se desea sugerir una Evaluación del Desempeño de 360° de los colaboradores operativos, para determinar su desempeño, y tener una perspectiva amplia, desde el punto de vista de un par, jefe inmediato y cliente y al momento de que el colaborador reciba la retroalimentación, puede deducir cómo se percibe su desempeño en su entorno.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El departamento de Recursos Humanos, como aliado estratégico de la Empresa, debe velar por la mejora continua de su recurso más vital, el recurso humano, para que éste se apegue a los procesos creados, que conlleven al cumplimiento de los objetivos establecidos por la Empresa.

#### 2.1 Evaluación del desempeño

##### 2.1.1 Definición de evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño, es una herramienta más, que nos permite evaluar objetivamente a nuestros colaboradores, permitiendo tener un panorama de cómo está desarrollándose el colaborador en sus labores diarias, y al final tener una retroalimentación de doble vía, es decir, para el colaborador que le sirva de incentivo a mejorar en todos aquellos puntos en donde se encuentra baja su puntuación y él quizá no sabía, así como para la Empresa, en determinar si está cumpliendo con lo ofrecido (por ejemplo: dar la herramienta necesaria para el cumplimiento de funciones).

Algunas definiciones sobre Evaluación del Desempeño:

Alles (2005), indica que la evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. (p.27).

Chiavenato (1999) “La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.”, (p. 357).

Dolan, Valle, Jacison & Schuler (2007) “La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.” (p. 229).

Al final, aunque cada uno de ellos tenga su propia definición, todos coinciden en la esencia, determinar las áreas fuertes y las que debe mejorar cada colaborador, para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

### 2.1.2 Evaluación por Competencias

Una competencia laboral es la capacidad que tiene cada colaborador para realizar adecuadamente, una actividad laboral.

También se puede decir que es el conocimiento, habilidad y actitud que se tenga sobre determinadas tareas. El conocimiento se adquiere, la habilidad es algo nato y la actitud que tomemos para ir mejorando y poniendo en práctica lo que sea requerido.

“La evaluación por competencias es la aplicación de metodologías estructuradas para determinar el nivel de dominio de competencias de una persona, respecto al nivel requerido para desempeñar un puesto de trabajo en forma eficiente”. (INTECAP, 2015.)

### 2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo principal de toda Evaluación del Desempeño es determinar el rendimiento de los colaboradores, que como se comentó anteriormente, sirve de incentivo para ellos cuando ven los resultados al esfuerzo realizado, como también la empresa puede identificar algún área a mejorar y a raíz de eso, plantear medidas de corrección, es decir, planificar capacitaciones.

Alles (2005) refiere que entre los principales objetivos de la evaluación de desempeño se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Las cuales son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo...
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento (p. 27)

En una evaluación del desempeño se puede determinar si el colaborador está haciendo su mayor esfuerzo por sobresalir en la empresa, o quizá se detecte, que para que llegue a su máximo nivel es necesario capacitarlo; también la empresa se ayuda en determinar si algún colaborador puede ser ascendido a otro puesto, aunque lo principal, es que tanto el jefe y colaborador, puedan, conjuntamente, evaluar la eficiencia de las tareas asignadas que repercuten en el cumplimiento de objetivos del departamento y al final de la empresa.

Alles (2005) refiere que la evaluación del desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar una persona para un puesto
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones (p. 28)

## 2.2 Carencia de evaluación del desempeño

### 2.2.1 Consecuencia de no realizar una evaluación del desempeño

Cuando no se realiza una evaluación del desempeño a los colaboradores, no se puede tener un panorama objetivo, de cómo se están realizando las atribuciones de cada uno, se puede definir en forma general si cumple o no, pero no tenemos una base real para determinar si se necesita capacitación o implementar nueva tecnología.

Los empleados son escépticos a este tipo de evaluaciones, y más si no existe una información previa dando a conocer los beneficios que conlleva tenerla. La mayoría de los colaboradores no ven una oportunidad en ellas, para medir su desempeño y posiblemente, de ser requerido, recibir capacitación para apegarse más al cumplimiento de objetivos. Muchos colaboradores tienen la mala información de aducir que una evaluación del desempeño únicamente es para que el jefe pueda recomendar si al colaborador se le pueda aumentar o no el salario o bien se proceda a despedirlo.

Según Allen (2005) para implementar la evaluación de desempeño, previo debe existir comunicación. Se debe informar a los colaboradores: qué se evaluará, quién será el responsable, cuándo se realizará la evaluación, qué se espera de cada uno, cómo se dará el resultado (retroalimentación) y qué acción se tomará en base a los resultados. Si no se tiene bien definido lo anterior, se pueden generar los problemas más comunes de la evaluación de desempeño:

- Carencia de normas
- Utilización de criterios subjetivos
- Aplicación de criterios poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador

- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

### 2.2.2 Métodos de evaluación del desempeño

Alles (2005), indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conducta o resultados.

Los basados en características son los más usados, aunque no son lo más objetivos. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, es decir, varían según lo que la empresa considere importante para el éxito presente o futuro. Se pueden utilizar los siguientes:

- Escalas gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escalas mixtas: Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- Método de distribución forzada: El método de distribución forzada exige que el evaluado elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.
- Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador prepare un ensayo, que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Es una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado, aunque es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura.

Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

Los métodos de incidente crítico se relacionan con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las desventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. La escala fundamentada para la medición del comportamiento es el enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación de comportamiento, es enfoque de evaluación de mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

El enfoque con base en resultados se focaliza en las contribuciones que los empleados realizan en la organización. Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva.

Las mediciones de productividad estudian a los vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos respecto a la productividad. Aquí también pueden influir factores externos como escasez de materia prima, asignación de una zona mala, recesión en un determinado mercado. La administración por objetivos califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Según el INTECAP (2015), para medir el nivel de competencia de una persona se utilizan diferentes metodologías que tienen aplicación en los diferentes procesos de la gestión del talento humano. Al aplicarlas se busca evaluar los niveles donde se evidencie el talento en una

competencia laboral, el conocimiento (saber), la habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber ser).

Si bien es cierto, que ninguna prueba nos dará un resultado al 100% de cómo es el comportamiento de una persona, en cada una de las áreas de su vida o en este caso, en lo laboral, existen metodologías que nos ayudan a evaluar dicho comportamiento.

El INTECAP, según el catálogo de oferta formativa centralizada (2012), menciona que Vargas (1997), las desglosa de la siguiente forma:

- Assessment center: Se basa en observar comportamientos demostrados en ejercicios situacionales. Evalúa todos los tipos de competencias.
- Entrevista conductual: Se aplica por medio de preguntas situacionales, analiza conductas pasadas para predecir las futuras. Evalúa con mayor énfasis las competencias genéricas y las conductuales.
- Pruebas de trabajo: Se aplica por medio de la observación, durante un tiempo determinado, del desempeño laboral en un contexto real o simulado. Evalúa las competencias técnicas y básicas.
- Evaluación de 360°: Se aplica por medio de cuestionarios, recopila información con la percepción de diferentes evaluadores sobre las competencias de un trabajador. Evalúa las competencias conductuales, genéricas y técnicas.
- Matriz del desempeño: Se aplica por medio del seguimiento al cumplimiento de resultados que evidencian el dominio de una competencia. Evalúa las competencias técnicas y conductuales.

## 2.3 Evaluación del desempeño para personal administrativo y operativo

### 2.3.1 Procesos que debe cumplir una evaluación del desempeño

Para que una evaluación cumpla con su cometido, la misma se debe realizar en base al perfil de puesto y al tener el resultado (de preferencia estipular un tiempo prudencial para dar resultados y a todo el personal, para no crear incertidumbre o ansias), se toma la decisión de capacitación o entrenamiento necesario para la correcta adecuación de personal con su puesto.

Se considera necesario que, al dar la retroalimentación al colaborador, y de existir brechas, se presenten también las opciones a seguir (capacitación, entrenamiento o quizá el compromiso del colaborador de mejorar), para que todo quede claro y estipulado (documentado), de la próxima fecha a evaluar.

Según Alles (2005), los pasos de una evaluación de desempeño son:

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado

Es decir, en la etapa inicial, en conjunto jefatura con colaborador, fijan los objetivos para el año o competencias que se evaluarán.

Etapa intermedia, es decir, cada cierto tiempo se puede ir revisando el avance y cumplimiento.

Etapa final, evaluación. En la evaluación siempre se recomienda ser cordial, hablar claro. Primero hablar de lo positivo y luego de lo negativo, lo que se pueden buscar o hacer para mejorar, crear planes para otra reunión de cierre de brecha. Si la evaluación no fue buena se debe dejar claro que está mal, que se hará y cuándo se reevaluará, pero si no hay mejora también deben saber las consecuencias.

Todo colaborador debe conocer las competencias requeridas en su puesto. Alles (2005) menciona las competencias como: Grado A, B, C, D y no desarrollada

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada 0%

### 2.3.2 Tipos de competencia

Para Chiavenato (2009), las competencias laborales son el conjunto de comportamiento que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido.

Por ende, una competencia se refiere a la capacidad y cualidad que cada persona posee de forma nata, al momento de desempeñar una tarea asignada, con un nivel de calidad aceptable para la empresa.

El INTECAP, según el catálogo de oferta formativa centralizada (2012), clasifica las competencias de la siguiente manera:

### 2.3.2.1. Basada en funciones y procesos

Las básicas, están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información. Dichas competencias se desarrollan en la educación recibida, tal como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación.

Las genéricas o transversales, son relativas a una misma área o sector, a un nivel de ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, administrar y planificar actividades, productividad, calidad e innovación en el trabajo, seguridad laboral, cuidado personal, uso de tecnología básica y atención al cliente.

### 2.3.2.2. Basada en el valor que aportan a la organización

El INTECAP, según el catálogo de oferta formativa centralizada (2012), menciona que Chiavenato (1999), las clasifica en:

- Esenciales: son las competencias que la organización debe construir para mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo: orientación al cliente, identificación con la marca, liderazgo, competitividad, etc.
- Funcionales: Son las que sustentan las competencias esenciales de la organización y deben ser desarrolladas por cada unidad organizacional. Por ejemplo: innovación, planificación, productividad.
- Gerenciales: Son las que debe desarrollar cada gerente o ejecutivo, para actuar como un gestor. Por ejemplo: liderazgo, visión sistemática o enfoque en resultado.
- Individuales: Son las que adquiere y desarrolla una persona para realizar los procesos en los que participa en una organización. Por ejemplo: el conocimiento del negocio, el espíritu de equipo, la creatividad y las competencias específicas del puesto.

### 2.3.2.3. Por el momento de adquisición

Según INTECAP, Castillo (2011), clasifica las competencias como:

- **Innatas o naturales:** Son las que se relacionan con el talento natural de la persona, ligadas a su personalidad, aptitudes natas, principios y valores. Por ejemplo, la capacidad física, la disposición por el arte, la habilidad mecánica, la capacidad de socializar, etc.
- **Complementarias:** Son las que se desarrollan para potencializar las innatas o para realzarlas, son compatibles.
- **Incompatibles:** Son las desarrolladas en la persona por acciones masivas o sin dirección, que restan valor a las competencias naturales o las limitan, pueden producir desmotivación y desperdicio de recursos.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

La falta de evaluación del desempeño para el personal operativo y administrativo no permite determinar, objetivamente, el comportamiento laboral.

En un mundo tan competitivo, cada Empresa tiene que esforzarse por estar a la vanguardia en los servicios que presta, con el fin, quizá no de estar en primer lugar (que sería lo ideal), sino más bien de mantenerse.

Siendo el recurso humano el más importante, las competencias que cada colaborador posea, más las que, por su interés y dedicación desarrolle, adicional a la capacitación que se le imparta, contribuyen a que la Empresa pueda alcanzar sus objetivos, por ende, permanezca activa en el mercado, se desarrolle y crezca.

Adicional, cuando se prestan servicios a terceros, es muy valioso para la Empresa contratada, saber cómo se desempeñan sus colaboradores, ya que no existe una supervisión directa toda la jornada laboral, por lo que el realizar un cruce información, nos dará una respuesta más objetiva.

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo se debe evaluar el desempeño laboral de los colaboradores?

### 3.3 Objetivos

#### 3.3.1 Objetivo General

Determinar la manera objetiva de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.

#### 3.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el impacto de la carencia de evaluación del desempeño.
- Analizar las formas de evaluación del desempeño.
- Establecer una evaluación del desempeño para personal administrativo y otra para personal operativo.

### 3.4 Alcances y límites

El estudio se realizó en una Empresa de 313 colaboradores (en el 2017), en donde el 96% de su estado de fuerza está conformado por personal operativo y el otro 4% por personal administrativo.

La evaluación que actualmente se realiza en la empresa es general, es decir, únicamente determina, a grandes rasgos si se está cumpliendo con las tareas generales, por lo que no se puede tener un análisis o evaluación objetiva, sobre aspectos específicos a la labor que desempeña cada colaborador.

La limitante es que, por parte de la Empresa, solicitaron la completa confidencialidad de la información brindada, por lo que únicamente se puede indicar que son aspectos generales los que se evalúan, desconociendo qué medidas se toman para cerrar brechas.

### 3.5 Metodología

En el estudio, se utilizó la metodología cualitativa, la cual permitió determinar la carencia de evaluaciones de desempeño, tanto para el personal operativo como administrativo.

El estudio inició con la realización de la sistematización de la práctica profesional dirigida, la cual consistió en realizar un diagnóstico organizacional de la empresa, determinando la situación actual, específicamente en el área de Recursos Humanos.

Posteriormente, se eligió el tema de Evaluación del Desempeño, como tema de mejora, procediendo a realizar un estudio, apoyado en diversas fuentes bibliográficas, técnicas de observación y entrevistas, dando como resultado la propuesta de evaluaciones de desempeño, tanto para el área administrativa como operativa.

Se propuso, por el giro de negocio de la Empresa, que para el área administrativa sea realizada por el jefe inmediato superior; y para el área operativa, se realice una evaluación de desempeño de 360°, para obtener varios puntos de vista.

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### **4.1 Sistematización del estudio de caso**

En el Departamento de Recursos Humanos de SINCO, no se cuenta con una Evaluación del Desempeño, para el personal administrativo y operativo, que determine los puntos en que se debe continuar desarrollándose al colaborador, de la misma manera, o resaltar aquellos puntos en los que se debe cerrar brecha.

Debido a que el personal administrativo se encuentra en un puesto fijo (Casa Matriz), se propone realizar una Evaluación del Desempeño por competencias, definida previamente con el Gerente General, en donde se establezcan las Competencias que todos los colaboradores deben poseer.

En el caso del personal operativo, quienes están ubicados en diferentes proyectos, y que si bien, algunos tienen un supervisor fijo en el puesto, existen otros puestos en donde únicamente son supervisados esporádicamente y tienen más relación con el cliente al que prestan sus servicios. Para el personal operativo, se propone una Evaluación del Desempeño de 360°, en la cual se permitirá tener información objetiva, desde todos los puntos de vista, es decir, autoevaluación, evaluación de par, evaluación del jefe y evaluación del cliente.

#### **4.2 Análisis de resultados del estudio de caso**

En el anexo 1, se encuentra la propuesta de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo. Se describen las competencias que son requeridas para SINCO y debe tener un puntaje mínimo de 70 puntos.

En el caso del personal administrativo, para proceder formalmente con la implementación de la evaluación, se debe tener una reunión con todo el personal, para informar sobre:

- Ventajas de realizar una Evaluación del Desempeño por Competencias
- Fecha de realización (se realizará una vez al año, estableciendo mes)
- Definir las competencias a evaluar
- Indicar quién es la persona encargada de evaluar y dar retroalimentación
- Informar procedimientos a realizar, con base al resultado (cierre de brechas)
- Evaluación, a los tres meses, para determinar si hubo cierre de brechas

En el anexo 2, se encuentra la propuesta para la Evaluación del Desempeño para el personal operativo. Por ser personal operativo, se debe tener más cuidado al momento de designar a la persona que explique la implementación de la Evaluación de 360°, tomando en cuenta que SINCO es una empresa de servicios y que su permanencia en el mercado, se debe a buen servicio, por lo que en la evaluación también interviene el cliente.

En el caso del personal operativo, para proceder formalmente con la implementación de la evaluación, se debe tener una reunión con el personal, en cada puesto de servicio, antes de que inicien labores, para informar sobre:

- Ventajas de realizar una Evaluación de 360°, donde el desempeño será evaluado por la persona misma, un par, jefe inmediato y cliente
- Fecha de realización (se realizará una vez al año, estableciendo mes)
- Indicar quién es la persona encargada de evaluar y dar retroalimentación
- Informar procedimientos a realizar, con base al resultado (cierre de brechas)
- Evaluación, a los tres meses, para determinar si hubo cierre de brechas

## **Conclusiones**

Toda empresa debe contar, entre sus procesos, con una evaluación del desempeño hacia sus colaboradores, para determinar, desde su contratación y por lo regular una vez año, cómo es el desempeño en sus funciones y con base al resultado de esta, determinar las acciones a seguir.

El impacto que tiene la carencia de la evaluación del desempeño en una empresa, se ve reflejado en el cumplimiento de las funciones, a cabalidad, de cada colaborador, ya que tanto él como el jefe inmediato, no tienen una base para determinar cómo se está desarrollando en sus labores, es decir, si desde la contratación el colaborador no está claro en sus atribuciones y cómo serán evaluadas, no puede determinar sus errores y el jefe inmediato no tiene una base para retroalimentar o solicitar capacitación específica.

Cuando no se tiene implementado el proceso, y se desea hacerlo, se debe informar al personal de la evaluación del desempeño, para no crear un ambiente de incertidumbre. Notificar a todos los colaboradores claramente qué es lo que se evaluará, apegado al perfil de puesto, así como quién, cuándo y consecuencias del resultado obtenido de la Evaluación.

Cuando se obtienen los resultados de la evaluación del desempeño, se debe dar la retroalimentación individualmente, haciendo ver lo positivo y puntos a mejorar, con el fin de resaltar lo que se está realizando de forma correcta y en aquellos puntos que se deban mejorar, determinar si es necesario un acompañamiento por el jefe inmediato o programar una capacitación específica.

## **Recomendaciones**

Implementar la Evaluación del Desempeño, en este caso, se propone una Evaluación de Desempeño por competencias para el personal administrativo y otra de 360° (360 Grados) para el personal operativo.

Actualizar y compartir con todos los colaboradores, el descriptor de su puesto, para que tanto el colaborador como el jefe inmediato tengan conocimiento de las atribuciones de cada uno y con esta información, puedan definir qué es lo que esperan de cada uno de ellos.

Informar a todos los colaboradores, al mismo tiempo, sobre la Evaluación de Desempeño que se realizará. En el caso del personal administrativo, hacer una reunión en oficinas centrales y con el personal operativo, una reunión antes de que ingresen a sus puestos de servicio. Definir desde el inicio, cuáles son sus funciones y por lo tanto, qué es lo que se espera de ellos. Resaltar que el proceso se está realizando para mejorar el desempeño y que no lo vean como algo que les pueda perjudicar.

Al momento de dar la retroalimentación sobre el resultado de la Evaluación de Desempeño, iniciar con los aspectos positivos o logros obtenidos para luego tratar los aspectos a mejorar. De acuerdo a los mismos, desarrollar un programa de mejora, calendarizando fechas, para reevaluación de los aspectos mencionados.

## Referencias

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Edición). Colombia: Quebecor Impreandes
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*. (1ª. Edición). Buenos Aires: Granica
- Dolan, S., Valle, R., Jacison, S., Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. (3ª. Edición). España: Mc Graw Hill / Interamericana de España, S. A. V.
- INTECAP. (2015). *Curso en línea FAD de Selección del Talento Humano por Competencias*

## **Anexos**

## Anexo 1

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluado:				
Puesto de Evaluado:				
Evaluador:				
Criterios de evaluación para cada de desempeño	supera las expectativas	cumple con las expectativas	alcanza algunas expectativas	debe mejorar
	10	7 a 9	4 a 6	1 a 3

Competencias	No.	Criterio de Evaluación	resultado de la evaluación	resultado esperado
	1	<b>Vocación de servicio</b> (atención al cliente). Tanto interno como externo		
	2	<b>Trabajo en equipo.</b> Comparte información con su equipo para alcanzar los objetivos del Departamento		
	3	<b>Orientación a resultados.</b> Da a conocer a todo su personal y compañeros, los planes de trabajo		
	4	<b>Toma de decisiones.</b> Demuestra capacidad para manejar las complicaciones del negocio		
	5	<b>Adaptabilidad al cambio.</b> Modifica estrategias de acorde a los cambios imprevistos		
	6	<b>Comunicación.</b> Es discreto en el manejo de información confidencial		
	7	<b>Relaciones interpersonales.</b> Genera buena imagen ante personal interno y externo		
	8	<b>Organización.</b> Distribuye correctamente las asignaciones dadas		
	9	<b>Iniciativa.</b> Busca opciones de solución		
10	<b>Sentido de responsabilidad.</b> Entrega su trabajo a tiempo.			

#### OBSERVACIONES

Fuente: propia

## Anexo 2

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluado:				
Puesto de Evaluado:				
Evaluador:	Autoevaluación	Par	Jefe Inmediato	Cliente
Criterios de evaluación para cada de desempeño	supera las expectativas	cumple con las expectativas	alcanza algunas expectativas	debe mejorar
	10	7 a 9	4 a 6	1 a 3

Competencias	No.	Criterio de Evaluación	resultado de la evaluación	resultado esperado
	1	Vocación de servicio (atención al cliente). Tanto interno como externo		
	2	Trabajo en equipo. Comparte información con su equipo para alcanzar los objetivos del Departamento		
	3	Orientación a resultados. Da a conocer a todo su personal y compañeros, los planes de trabajo		
	4	Toma de decisiones. Demuestra capacidad para manejar las complicaciones del negocio		
	5	Adaptabilidad al cambio. Modifica estrategias de acorde a los cambios imprevistos		
	6	Comunicación. Es discreto en el manejo de información confidencial		
	7	Relaciones interpersonales. Genera buena imagen ante personal interno y externo		
	8	Organización. Distribuye correctamente las asignaciones dadas		
	9	Iniciativa. Busca opciones de solución		
10	Sentido de responsabilidad. Entrega su trabajo a tiempo.			

OBSERVACIONES
---------------

Fuente: propia