



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**CUCEDE - PROCOMIN**



**Tesis de Maestría para Optar al Grado de Máster en Dirección y Gestión del  
Talento Humano**

**Tema de Investigación:**

**Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por  
Competencias para el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa  
Ingeniería Centroamericana (ICA), Managua, Período 2019-2020.**

**Autora:**

**Ing. Nubia Ileana Arróliga Reyes**

**Tutor:**

**MSc. Alfredo Canales**

**Managua, 22 de octubre de 2020**

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta Aval Tutor .....	iii
Resumen .....	iv
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes .....	2
3. Justificación.....	4
4. Planteamiento del problema.....	5
4.1 Formulación del problema: .....	6
4.2 Sistematización del problema.....	6
5. Objetivos .....	7
5.1 Objetivo general .....	7
6. Marco Teórico .....	8
6.1 Aspectos generales .....	8
6.1.1 Organigrama .....	9
6.2 Procesos Administrativos de Recursos Humanos.....	10
6.3 Evaluación del desempeño .....	11
6.4 Objetivo de la evaluación del desempeño .....	13
6.5 Beneficios de evaluar el desempeño.....	14
6.6 Importancia de la evaluación del desempeño .....	15
6.7 Encargados de la evaluación del desempeño .....	16
6.8 Descripción de cargos .....	18
6.9 Análisis de cargos .....	19
6.10 Modelos de evaluación del desempeño .....	23
6.10.1 Modelo de evaluación 90°.....	23
6.10.2 Modelo de evaluación 180° .....	23
6.10.3 Modelo 360 .....	25
6.11 Métodos de desempeño.....	26
6.11.1 Método de escala grafica.....	26
6.11.2 Método de elección forzada.....	27
6.11.3 Método de investigación de campo.....	28

6.11.4 Método de incidentes críticos .....	29
6.12 Criterios de evaluación .....	30
6.12.1 Ponderación.....	31
6.13 Instrumento de evaluación del desempeño .....	31
6.13.1 Período de evaluación .....	33
6.13.2 Sensibilización y divulgación del proceso de evaluación .....	34
6.13.3 Retroalimentación .....	34
7. Operacionalización de variables.....	35
8. Diseño metodológico .....	37
8.1 Enfoque de la investigación.....	37
8.2 Tipo de investigación.....	37
8.3 Escenario de estudio, población y muestra .....	38
8.4 Muestra .....	38
8.5 Población.....	39
8.6 Instrumentos Aplicados .....	40
9. Análisis de Resultados .....	42
9.1 Perfil Organizacional .....	42
9.1.1 Misión, visión, valores y organigrama .....	42
9.2 Procesos administrativos y documentos normativos del departamento de recursos humanos.....	44
9.2.1 Reclutamiento, selección, contratación y capacitación .....	44
9.3 Evaluación del desempeño .....	45
9.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	45
9.3.2 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	46
9.3.3 Importancia de la evaluación del desempeño .....	46
9.3.4 Encargados de la evaluación del desempeño .....	48
9.4 Descripción y análisis de cargos .....	49
9.5 Metodología de evaluación.....	53
9.5.1. Modelo de evaluación .....	53
9.5.2 Método de evaluación.....	55
9.6 Criterios de evaluación.....	56
9.6.1 Ponderación.....	56

9.7 Instrumento de evaluación .....	58
9.8 Diseño del modelo de evaluación.....	59
9.8.1 Periodo de evaluación .....	59
9.8.2 Sensibilización y divulgación .....	60
9.8.3 Retroalimentación .....	61
10. Diseño del Modelo de Evaluación .....	64
10.1 Elección del modelo .....	66
10.2 Método a utilizar .....	66
10.3 Criterios de evaluación.....	67
10.4 Instrumento de evaluación .....	69
10.5 Periodicidad de evaluación.....	70
10.6 Sensibilización y divulgación .....	70
10.8 Retroalimentación .....	70
9. Conclusiones.....	71
10. Recomendaciones.....	72
11. Bibliografía .....	73

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a DIOS por ser quien me ha dado la fuerza, salud y vida para concluir con esta etapa más en mi vida.

Igualmente, se lo dedico a mis seres queridos: Cristina Victoria Reyes Larios, José María Arróliga Vanegas y Kendry Baiker Pérez Robleto que siempre me apoyaron en cada paso de este proceso y a todas aquellas personas que me ayudaron e impulsaron a luchar para poder concluir con esta meta.

## **Agradecimiento**

Agradezco a DIOS en primer lugar, por darme salud, fuerza y perseverancia en permitirme llegar a concluir con otra etapa de vida.

A todos mis padres y todos mis seres queridos por estar incondicionalmente conmigo, gracias por darme ánimo para seguir adelante.

Por supuesto a la institución por darme la oportunidad de estudiar y prepararme académicamente. A los profesores que de una u otra manera nos transmitieron sus conocimientos y me apoyaron incondicionalmente a terminar mi tesis.

Muchas gracias a todos.

## Carta Aval Tutor

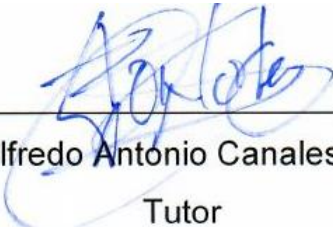
MSc. Ramfis Muñoz  
Director  
CUDECE-PROCOMIN

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, 20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesina para su defensa titulada: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA “INGENIERÍA CENTROAMERICANA (ICA)”, MANAGUA, PERÍODO 2019-2020, como requisito para optar el título de Maestría para Optar al Grado de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de tesis de la Ing. Nubia Ileana Arróliga Reyes con carnet número 17-82076-5; considero que el documento contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometido a Defensa ante el Tribunal Examinador correspondiente.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veintiún días del mes de octubre del 2020.

  
\_\_\_\_\_  
MSc. Alfredo Antonio Canales Zeledón  
Tutor

cc.: Archivo



## Resumen

La empresa Ingeniería Centroamericana es una empresa que incursionó desde hace varios años en el ramo de la construcción con distintos proyectos (obras civiles horizontales) alrededor de Nicaragua y Centroamérica.

Actualmente presenta dificultades en relación al desempeño de sus trabajadores, ya que no cuenta con una metodología de evaluación del desempeño, siendo el objetivo principal de este estudio diseñar un modelo de evaluación del desempeño por competencias en el departamento de recursos humanos con el cual se medirá el rendimiento laboral y aporte la solución a esta problemática.

El tipo de investigación es descriptiva de corte transversal y se realizó haciendo uso de técnicas que permitieron la recopilación de información (entrevista, observación y encuesta) para dar respuestas a las preguntas directrices, en las que se analizan de forma cualitativas y cuantitativas las variables de investigación. En la realización de los análisis de los documentos administrativos se encontró una debilidad en las políticas de personal, puesto no se evidenció que existiera algún proceso de evaluación al personal de nuevo ingreso antes de que su contrato pase a ser indeterminado, por consiguiente, no conociendo su rendimiento laboral durante este período.

Después de revisar las normas y documentación para proponer el modelo de evaluación por competencias y con los datos recopilados en la muestra elegida a conveniencia, se determinó la necesidad de crear instrumentos como formatos (*ver anexo 14.3*) a fin de crear las condiciones para aplicar un proceso de evaluación efectiva y es lo que se presenta en la propuesta de esta investigación como contribución a la problemática planteada, dando por conclusión que el diseño de un modelo de evaluación 180° (grados) por competencias será la metodología más eficiente para medir el rendimiento del personal del departamento de recursos humanos.

## 1. Introducción

Esta investigación contempla una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias que contribuya a establecer el proceso idóneo para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, así como establecer las pautas para iniciar por primera vez el proceso de evaluación.

La propuesta surge como parte de la necesidad que tiene la empresa Ingeniería Centroamericana para llevar a cabo procesos de evaluación a sus trabajadores. Cabe mencionar que la empresa por no realizar evaluaciones al desempeño ha tenido afectaciones tales como: rotación de personal, desmotivación, insatisfacción; no existe resultados que permitan comenzar a crear políticas para incentivar y dar reconocimiento, estimular o promocionar.

En este sentido, la investigación se realizó utilizando técnicas de recolección de información (entrevista, encuesta, análisis de documentos y observación directa) a individuos claves según la muestra no probabilística empleada durante este proceso.

La estructura del documento está conformada por acápites que permiten encontrar las evidencias sustanciales que dan valor a la investigación. En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema ¿De qué manera se puede evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ingeniería Centroamericana?

Así también en el capítulo II conformado por los objetivos y la teoría científica que afianzan el cumplimiento de los mismos, siendo la base teórica para el desarrollo de esta investigación y en el capítulo III que está conformado por el diseño metodológico y el análisis de los resultados encontrados, así como la propuesta de la estructura del modelo de evaluación que será la respuesta al problema de la empresa Ingeniería Centroamericana.

## 2. Antecedentes

Hoy en día las investigaciones sobre la incidencia que tienen la evaluación de personal en las organizaciones han ganado cada vez más importancia. El concepto de evaluaciones por competencias, ha dado excelentes resultados en la manera de evaluar al personal.

En la empresa Ingeniería Centroamericana no existen antecedentes de evaluaciones de desempeño del personal, siendo una problemática que, desde hace un tiempo, la empresa siente la necesidad de solucionar. Es decir, no cuentan con procedimientos de evaluación claramente definidos para evaluar a su personal.

De acuerdo el trabajo de Martínez (2017) de la “Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias y Negocios en la Carrera de Administración de empresas de servicios y recursos humanos, que aborda el “modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A” (2013).

Este estudio, tuvo como propósito contribuir con una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del talento humano, siendo este el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo.

Así mismo, el estudio concluye que la evaluación del desempeño de los trabajadores de CIMPEXA, cuenta con personal orientado al logro de los objetivos de la empresa, tanto en los indicadores de gestión como en las destrezas y habilidades, se obtuvieron valores excelentes.

El trabajo de Delgadillo, Delgado, & Balmaceda (2007) sobre la Evaluación del Desempeño de los trabajadores en el servicio de atención al cliente del Hotel Austria de la Ciudad de León, Nicaragua, demostró que a través de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño de manera periódica se pueden identificar las debilidades y fortalezas existentes en cuanto al servicio al cliente, lo que ayuda tanto

a los gerentes como a propietarios del hotel a desarrollar estrategias que permitan aprovechar los puntos favorables y evitar riesgos internos del mismo y así poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes para mantenerse y posicionarse en el mercado.

Por su parte, la investigación de Oropeza & Rivas (2003), titulado "Propuesta para evaluar el desempeño basado en competencias del personal administrativo y obrero del servicio estatal de protección integral a la niñez y adolescencia del estado Miranda (SEPINAMI) en Venezuela.

Con esta propuesta se mostró que existen deficiencias en los procesos administrativos y en la comunicación entre empleados y la directiva. En conclusión, se pudo conocer una diversidad de opiniones por parte de los empleados y obreros en cuanto a las políticas salariales e incentivos, proponiendo estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación, compensación y beneficios, lo afianza aún más este estudio en cuanto a la importancia de la evaluación de desempeño para el personal.

### **3. Justificación**

Esta investigación tiene como objetivo proponer el diseño de un modelo de evaluación por competencias para la empresa Ingeniería Centroamericana. Los lineamientos técnicos que presentará el documento utilidad para medir el rendimiento laboral de los cargos existentes en el área de Recursos Humanos.

Mediante esta propuesta el departamento de Recursos Humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana, podrá tener los insumos necesarios para desarrollar evaluaciones al desempeño e iniciar a utilizar la metodología con otras áreas.

El modelo de evaluación de desempeño es una herramienta de utilidad, tanto para las jefaturas como para el personal; para el jefe, el significado de evaluar el desempeño del personal a su cargo y proponer medidas para lograr una mejora; y para el personal como un mecanismo de retroalimentación, de manera que, pueda conocer sus fortalezas o debilidades en el momento de realizar su labor y tomar las medidas que correspondan para mejorar su trabajo.

Al mismo tiempo, esta medición les ayudará a tomar las decisiones más correctas para poder flexibilizar lo que demanda la sociedad y los empleados, a la vez que reducir costes y atraer a los mejores profesionales a sus equipos.

Así mismo, los resultados del estudio servirán como una guía base para poner en práctica evaluar el desempeño por competencia en el departamento de Recursos Humanos y su impacto para mejorar la situación que presenta la empresa.

Cabe señalar que este trabajo científico contiene información que contribuirá al stock de conocimiento que tiene la universidad y para las generaciones futuras de los maestrantes que realicen sus investigaciones en temas relacionados sobre evaluación del desempeño del personal por competencias.

#### **4. Planteamiento del problema**

La empresa Ingeniería Centroamericana (ICA) requiere iniciar un proceso de evaluación del desempeño por competencia para medir las habilidades de su personal e identificar su potencial, que le permita contar con un recurso humano calificado y competitivo capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Se destaca como causa principal del problema la falta de una metodología de evaluación para el personal, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con un instrumento que le permita medir el rendimiento laboral.

La empresa Ingeniería centroamericana, tiene origen costarricense con socios de origen mexicanos, dedicada a brindar soluciones integrales en el campo de la construcción horizontales hace más de 44 años en el giro en este giro de negocio.

Su misión es proveer servicios de excelencia y calidad en el área de ingeniería civil y en la construcción basándose en el potencial humano. A su vez, tiene como visión ser la empresa líder en el mercado de ingeniería civil y ser reconocida nacional e internacionalmente.

La empresa nunca antes ha realizado evaluaciones del desempeño, y esto ha significado que no tiene una clara medición del rendimiento de sus trabajadores y a su vez no tener una idea del cómo mejorar los

Así también, debido a la rotación constante que ha surgido, el Departamento de Recursos Humanos ha percibido un aumento de los tiempos destinados a los procesos de reclutamiento (reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo trabajador).

Por lo tanto, si no atiende estos problemas en el plazo inmediato, seguirán teniendo poca productividad y desmotivación en el departamento. La propuesta de un modelo de evaluación al desempeño por competencia se vislumbra como una oportunidad para que la organización pueda encontrar solución a esta problemática.

La elaboración del modelo de evaluación permitirá contar con una formalización de los índices de rendimientos de cada trabajador, lo que, a su vez, garantizará el desarrollo de procesos de incentivos y promociones, todo con el fin de retener el recurso humano y cumplir con los objetivos de la organización.

Con base en lo anterior, surge la interrogante de investigación siguiente:

#### **4.1 Formulación del problema:**

- ¿De qué manera se puede evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ingeniería Centroamericana (ICA)?

#### **4.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en relación a la evaluación del desempeño para el personal de recursos humanos de la empresa ICA?
- ¿Cuáles son las características de los perfiles de cargos del personal de recursos humanos de la empresa ICA?
- ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño más adecuado para el personal de recursos humanos de la empresa ICA?

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo de evaluación al desempeño por competencia para el departamento de Recursos Humanos en la empresa Ingeniería Centroamericana.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar la situación actual de la empresa en relación a la evaluación del desempeño para el personal del departamento de recursos humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana.
2. Caracterizar los perfiles de cargos del personal de recursos humanos de la empresa ICA mediante el cotejo de los descriptores de cargos.
3. Determinar el modelo de evaluación del desempeño por competencias para el personal de Recursos Humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana.



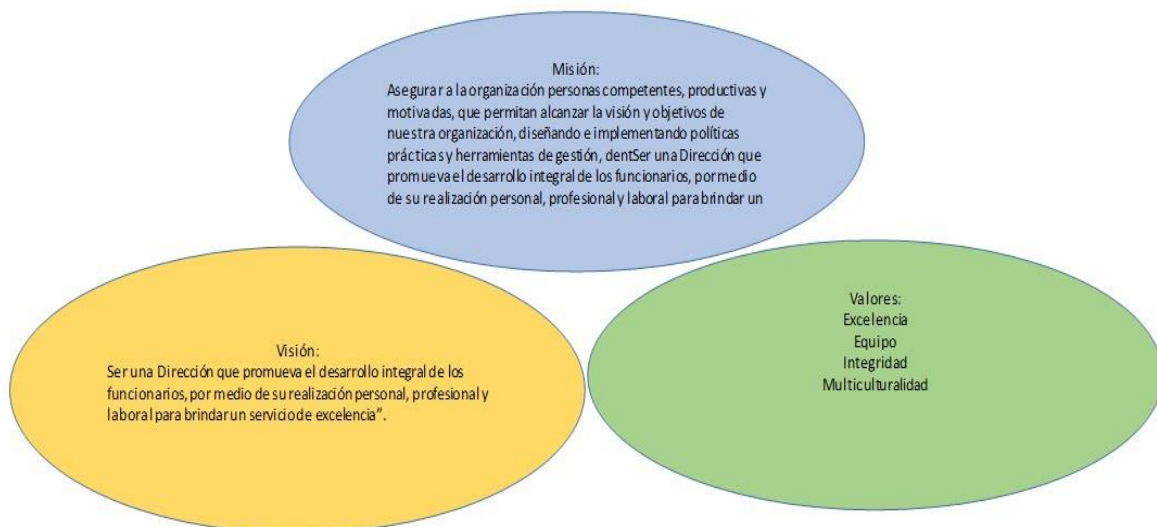
## 6. Marco Teórico

### 6.1 Aspectos generales

El Perfil Organizacional es equivalente a una fotografía del funcionamiento y operación de la organización, las influencias clave que determina la manera en la que opera y los desafíos clave que enfrente, desde el punto de vista operativo, se considera una narración escrita de los componentes principales de la organización.

En este sentido, realizar un estudio es evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa con respecto a un tema de interés. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. *Ver figura 1.*

Esto embarca el saber conocer la misión, visión y valores que contiene una organización, lo cual permite tener una dimensión más amplia para determinar o implantar un modelo de evaluación del desempeño.

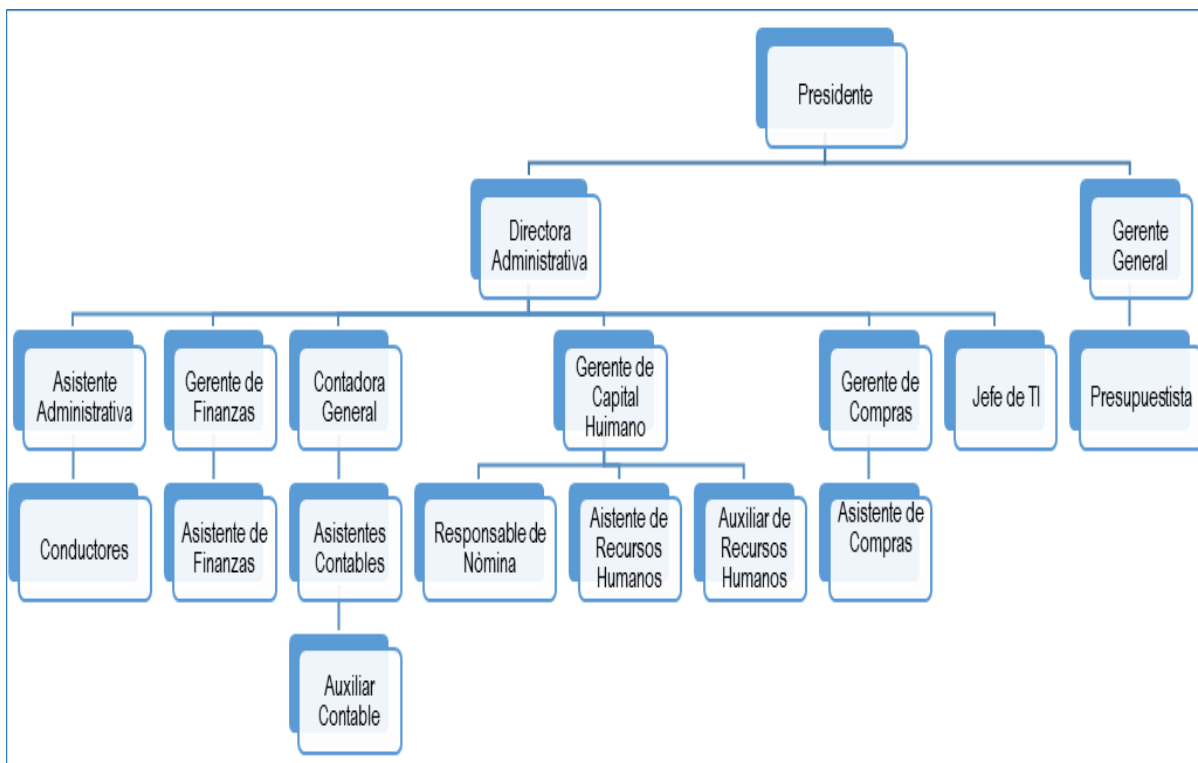


*Figura 1. Fuente propia (misión, visión y valores empresa ICA)*

### 6.1.1 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. *Ver figura 1.*

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (p.243).



*Figura 2. Organigrama empresa ICA*

En este sentido, conocer la estructura organizacional es fundamental para conocer los niveles jerárquicos dentro una organización, esto permitirá tener un panorama más claro de los niveles de mandos para iniciar un proceso de evaluación de desempeño.

## **6.2 Procesos Administrativos de Recursos Humanos**

El proceso de "selección" o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos, se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Según Chiavenato (2002):

El proceso de selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo, mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado (p.238)

En este sentido, el proceso de selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del cargo y el ocupante al futuro cargo, desde el punto de vista de las características de los candidatos.

Ahora bien, desde el punto de vista de desempeño, tener un equipo competente para estas labores con conocimientos suficientes y que sean expertos en analizar las habilidades y necesidades que requiere el cargo es un factor importante para reducir: rotación, baja productividad y costes administrativos.

El proceso de contratación es la etapa final del proceso de selección de un nuevo integrante de la organización, y es en ella donde se deben cubrir ciertos aspectos formales de la relación (Alles, 2006).

Entre los pasos más frecuentes se pueden mencionar: formulario o ficha de ingreso, pruebas o exámenes adicionales como revisiones médicas, contrato laboral e inducción.

De acuerdo a lo antes expuesto, se debe considerar que en el proceso de contratación se detalla por escrito el tiempo o duración de relación laboral, por lo que es necesario emplear un plan para evaluar el desempeño laboral del nuevo ingreso y conocer si debe ser necesario continuar la relación laboral.

Según el autor Chiavenato (2007), refiere que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

En principio esto debe de estar alineado con un plan de capacitación o inducción y sus funciones, con esto para determinar si la persona cuenta con las competencias esperadas

Otro punto a tomar en cuenta para realizar estos procesos es el análisis de las políticas, manuales y reglamentos internos de la organización, pues estos serán la pauta que indicara si los procesos de recursos humanos se están llevando a cabo de la manera correcta.

### **6.3 Evaluación del desempeño**

Para Mondy (2010) afirma:

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas en una organización. Es decir, la evaluación al desempeño es un aspecto fundamental,

porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua (p.239)

En otras palabras, la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración en el desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico (misión, visión y valores) de la organización. *Ver figura 1.*

Por otra parte, Chiavenato (2002) plantea:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple en un puesto de trabajo, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo en sus funciones (p.108).

El éxito de una empresa depende de la aptitud que presente cada uno de los empleados en determinado cargo. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos de una organización, ayudando a que el trabajador tenga sentido de pertenencia.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Por lo cual evaluar el desempeño es una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad de la organización y conlleva beneficios recíprocos para el empleador y trabajador.

## 6.4 Objetivo de la evaluación del desempeño

Por su parte Chiavenato (2007), afirma:

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje (p.247)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Según Chiavenato (2007), esta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

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

- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc. (p 247).

## 6.5 Beneficios de evaluar el desempeño

La evaluación al desempeño es una herramienta de gestión del talento humano, por lo cual se puede encontrar los beneficios puntuales a las partes interesadas de una empresa. Chiavenato (2007), plantea distintos beneficios:

Beneficios para el colaborador: Visualiza de manera global, los requerimientos del jefe, y cómo su labor está aportando en los procesos, determinando que tan importante es cumplir de manera eficiente con su trabajo. Además, percibe a través de esta retroalimentación, la manera correcta de hacer las cosas. De esta manera puede darse cuenta cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo que en últimas hace que el trabajador se esfuerce por mejorar, y desarrolle nuevas habilidades y capacidades.

Beneficios para el jefe: Evaluar mejor el desempeño de los colaboradores y visualizar el comportamiento de las personas a su cargo y tomar medidas para ayudar y evaluar a sus subordinados a través de un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Por medio de la evaluación del desempeño, los jefes pueden alcanzar una mejor comunicación con los individuos, determinando la manera correcta de retroalimentar al personal, en el momento oportuno.

Beneficio para la organización: Permite evaluar su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado. Además de identificar a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia. Por lo cual, dinamiza los recursos

humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p.386).

En este sentido, el autor sugiere que un programa de evaluación del desempeño sea planeado, coordinado y desarrollado bien, porque trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente y la organización (empresa).

## **6.6 Importancia de la evaluación del desempeño**

Alles (2011), plantea:

La evaluación del desempeño, provienen de la búsqueda de la solución a los problemas arraigados a el manejo del personal y la mayoría del tiempo se realiza básicamente, con el objetivo de saber cuáles son las competencias con las que se encuentra cada uno de los empleados que pertenecen a la empresa, donde se pueden medir las capacidades y conocer sus fortalezas y debilidades. (p.58)

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal.

Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos respectivamente el talento individual del personal.

El término de evaluación de desempeño por competencias realiza un análisis de las conductas o comportamientos y si este no se realiza adecuadamente no se obtendrán los resultados pertinentes.



Alles (2010), afirma:

La evaluación de desempeño por competencia, se basa en la observación de conductas, ya que la conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación a ese conocimiento (p.50).

En este sentido, la autora sugiere que su énfasis radica en la capacidad efectiva para llevar a cabo y de manera exitosa una actividad previamente establecida, por lo cual, está ligado de forma directa a los elementos o factores que influyen en el desempeño de las personas.

Es decir, una evaluación por competencias puede definirse, como la evaluación de capacidades y habilidades innatas que en conjunto pueden establecer la idoneidad de un colaborador para determinado cargo.

De manera más amplia, la evaluación de desempeño por competencias, abarca un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten reflejar desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

## **6.7 Encargados de la evaluación del desempeño**

Para determinar la persona encargada de realizar el proceso de evaluación, en principio se debe de revisar la política de recursos humanos de la organización; generalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2007), plantea las siguientes alternativas:

- El gerente: en casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- La propia persona: en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- El individuo y el gerente: actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.
- El equipo de trabajo: otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
- El área de recursos humanos: esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático.

En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

- La comisión de evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. (p.244).

## **6.8 Descripción de cargos**

Un cargo puede ser definido como la reunión de todas aquellas funciones, actividades, responsabilidades; entre otras, que son realizadas por una sola persona y que ocupan un determinado puesto en el organigrama funcional de la organización. Chiavenato (2002) plantea:

Cargo es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización (p.292). *Ver figura 2.*

La descripción de cargos básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Ahora bien, cuando se trata de la definición de perfiles de cargos por competencias, las definiciones se complejizan, dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el lineamiento estratégico entre desempeños y metas.

En este sentido, se trata de un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y las que se requiere para la organización (Spencer & Spencer, 1993).

La definición de cargos por competencias se centra en lo que logra el ocupante, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Ente sentido, Chiavenato (2007), menciona que los deberes de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización (p.332).

## **6.9 Análisis de cargos**

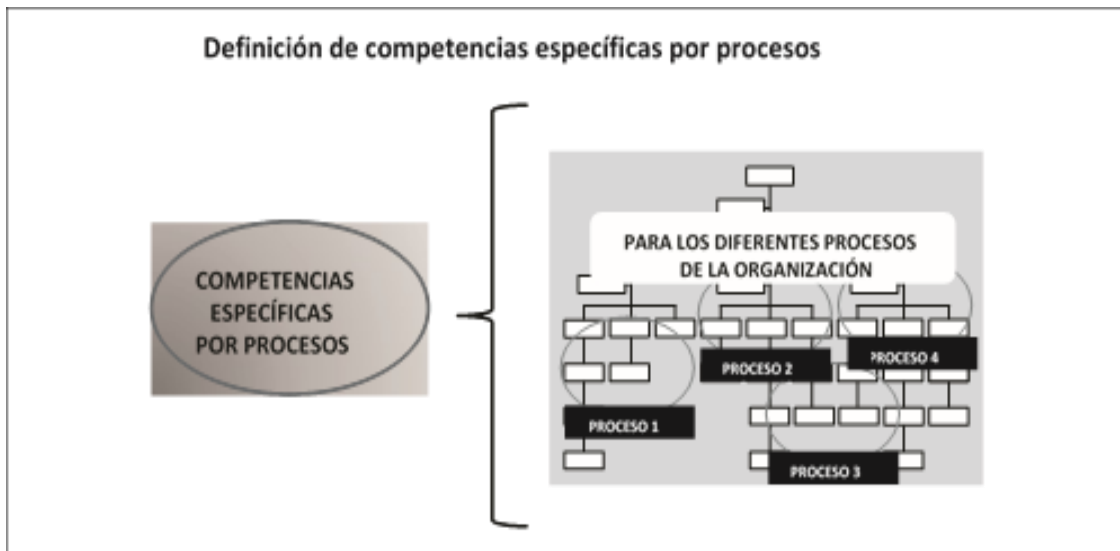
Una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación a los requisitos del cargo del ocupante (Chiavenato, 2007, p. 333).

En este sentido, la descripción y análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. *Ver anexo 14.1.*

En la descripción y análisis de cargos, en su contenido está presente aquello necesario para estudiar las características, funciones y competencias en relación a un individuo con el cargo que desempeña. *Ver figura 3.*

Desde la perspectiva de evaluación del desempeño, con la a descripción y análisis de cargos deberán buscar aquellas familias de puestos con características similares

para, de ese modo, definir las competencias que les serán requeridas de manera conjunta.



*Figura 3 Diccionario de Competencias Marha Alles, 2009, p. 34.*

Continuando con lo antes mencionado, es importante tomar en cuenta los distintos conceptos que definen competencias para el estudio que se está llevando a cabo y la clasificación de las mismas que se pueden terminar a través de los descriptores y análisis de cargos.

Martha (2009), define competencia como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (p.18).

Los conocimientos son el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina (Alles, 2010, p. 22)

Los conocimientos se refieren a la acción y efecto de conocer, es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia. Se refiere, pues, a lo que resulta de un proceso de aprendizaje.

Tabla 1  
Ejemplo de Competencias y Conocimientos

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

*Fuente: Libro de Martha Alles Diccionario de Competencias, 2009, p.22.*

Ahora bien, al tener la descripción y análisis de cargos se pueden determinar las familias de competencias de acuerdo a los procesos de la organización y clasificarse en grados para identificar la competencia e incorporarlas en un proceso de evaluación del desempeño. *Ver figura 3.*

Por consiguiente, Alles (2010), clasifica las competencias en:

- Competencias cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones por cada determinado puesto de trabajo.
- Competencias específicas gerenciales: son las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
- Competencias específicas por área: aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular (p. 30).

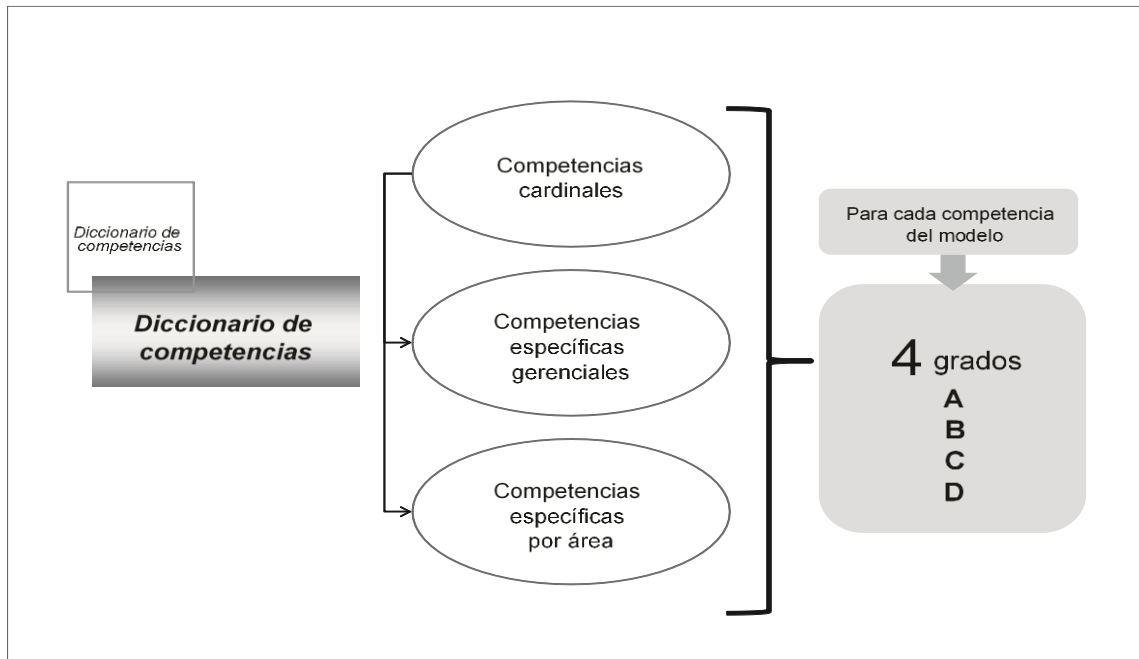


Figura 4 Martha Alles, *Diccionario de Competencias 2010*, p.81.

Una vez definida que son las competencias es importante tener en cuenta los niveles de importancia de las competencias, es decir grados de competencias. Los grados de las competencias se definen a través de frases explicativas. Alles (2010), afirma:

- A: Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B: Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C: Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D: Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es igual que los demás, sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores (p.120).

## **6.10 Modelos de evaluación del desempeño**

En la actualidad existen distintos modelos evaluación que han venido surgiendo a la medida que las empresas se preocupan más por evaluar al desempeño.

Estos modelos tienen distintos enfoques, por lo cual pueden ser aplicados según el ambiente organizacional que tiene cada empresa. Entre los modelos más conocidos y aplicados están:

### **6.10.1 Modelo de evaluación 90°**

En esta evaluación la persona es evaluada únicamente por su jefe inmediato. Este método es limitado, y de retroalimentación directa, es uno de los métodos que se sugiere como primera instancia, en la implementación de un proceso de evaluación, para mejorar la adaptación del personal.

La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

### **6.10.2 Modelo de evaluación 180°**

En el modelo 180° se realiza la evaluación de una persona tomando en cuenta evaluadores como su jefe, compañeros o eventualmente clientes o proveedores, respectivamente. El flujo de la información es como un ciclo, pues la retroalimentación es conjunta, y se toma en cuenta las consideraciones de ambas partes, para tener un conocimiento global de la persona y diferentes criterios de evaluación. *Ver figura 5.*



La evaluación de 180 grados puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño, representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado o, dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Si bien la evaluación de 180° al igual que la de 360° es una herramienta conocida, son pocas las empresas que la utilizan, por lo cual su implementación requiere de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra.

Implica reconocer, por parte de todos los participantes, el valor de las personas como el principal componente (recurso humano) en las organizaciones. La evaluación de 360° grados se utiliza, en ocasiones en una versión reducida que se denomina de 180° grados. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada.

Es relevante destacar que, uno de los factores más importantes en los que se enfoca el buen desempeño de los colaboradores, es la motivación, ya que una persona altamente motivada es mucho más productiva, y gracias a la evaluación de desempeño de los colaboradores, muchos de estos saldrán beneficiados gracias a las promociones y ascensos que podrían recibir determinando su desempeño.

Modelo 180°

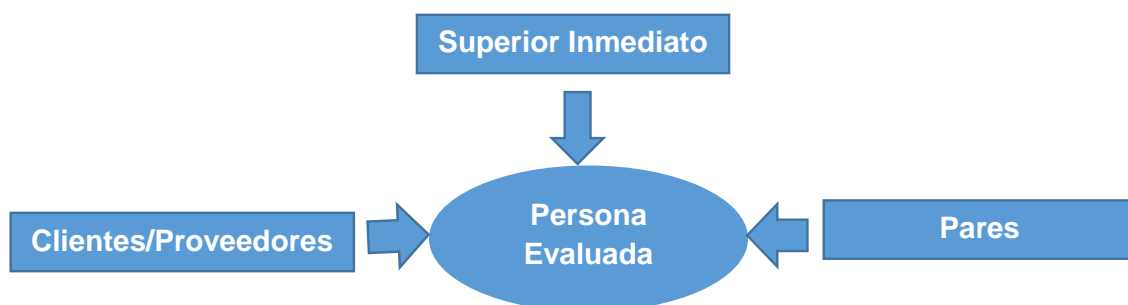


Figura 5 Elaborada por fuente propia.

### 6.10.3 Modelo 360

Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Se trata de medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña con eficacia, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos con eficiencia.

La finalidad de la evaluación 360 es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista.

Por consiguiente, es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Proceso de evaluación 360 grados

Para Alles & Ramírez (2013), para el proceso de evaluación se sigue los siguientes:

- Definición de las competencias del cargo según corresponda
- Diseño de la herramienta seleccionada
- Elección de los evaluados
- Lanzamiento del proceso de evaluación
- Recolección y procesamiento de datos
- Comunicación de los resultados de evaluación 360
- Informes sobre el evaluado (p.66)

Estos dos autores plantean que para evaluar con el modelo de 360 se deben de seguir una serie de pasos que permitirá realizar un proceso de evaluación adecuado con la definición de competencias del cargo.

## **6.11 Métodos de desempeño**

Los Métodos tradicionales de evaluación del desempeño son adaptables de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Chiavenato (2001), plantea que existen principales métodos de evaluación del desempeño:

Método de escala graficas.

Método de elección forzada.

Método de investigación de campo.

Método de incidentes críticos (p.367).

### **6.11.1 Método de escala grafica**

El método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, malo, excelente.

Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación.

## Ventajas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

## Desventajas

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, ya que el sistema de medición normalmente es con un tipo de medición bueno o malo, sin mediciones intermedias o de escalas, en consecuencia, este debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, cada persona interpreta las situaciones sujetas a evaluación según su propia percepción.

En este sentido, este tipo de método de evaluación contiene las características adecuadas para el modelo que se pretende proponer en este estudio. *Ver figura 5.*

### **6.11.2 Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado “elección forzada”.

#### Ventajas

- Reduce las distorsiones introducida por el evaluador.
- Es de aplicación sencilla.
- No requiere preparación previa del evaluador.

#### Desventajas

- Aplicación e implementación es muy compleja.
- Exige una planeación muy cuidadosa.

### **6.11.3 Método de investigación de campo**

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

#### Ventajas

- Aumenta la confiabilidad.
- Uno de los métodos más completo de evaluación.
- Permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva.

## Desventajas

- Es muy costosa.
- Incurrir en controversias entre empleados.

### **6.11.4 Método de incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.

## Ventajas

- Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil.

## Desventajas

- Causa conflictos entre empleados.
- Ocasiona frustración entre empleados.

El modelo indicado para una empresa puede ser determinado a partir de las ventajas y desventajas que proporciona un método de evaluación o el modelo mismo, dicho esto, la decisión final estará sustentada en varias variables que darán pauta para alcanzar el éxito esperado del proceso de evaluación, considerando que la evaluación al desempeño de un trabajador permite implementar estrategias y afinar la eficacia tomando en cuenta su visión estratégica (misión, visión, cultura organizacional ) y las competencias laborales de los cargos.

Tabla 2

## Elección del modelo de evaluación

Modelo	Método	Ventajas	Desventajas
90 grados	Investigación de campos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce las distorsiones introducida por el evaluador.</li> <li>• Es de aplicación sencilla.</li> <li>• No requiere preparación previa del evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación e implementación es muy compleja.</li> <li>• Exige una planeación muy cuidadosa.</li> </ul>
180 grados	Escala gráfica de puntuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.</li> <li>• Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.</li> <li>• Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite mucha flexibilidad al evaluador.</li> <li>• Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.</li> </ul>
360 grados	Investigación de campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la confiabilidad.</li> <li>• Uno de los métodos más completo de evaluación.</li> <li>• Permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muy costosa.</li> <li>• Incurrir en controversias entre empleados.</li> </ul>
	Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.</li> <li>• Es un método rápido de aplicar y fácil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causa conflictos entre empleados.</li> <li>• Ocasiona frustración entre empleados.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.12 Criterios de evaluación

Los criterios definen “lo que se espera” de algo que se evalúa, es decir, el objeto evaluado para compararlo con un referente o estándar de desempeño. En este sentido, establecen el nivel requerido y esperado y definen cuándo se considera que el trabajador ha conseguido un objetivo determinado.

También deben ser considerados como parámetros o patrones, los cuales son utilizados para designar una base de referencia para el juicio de valor que se establece al evaluar.

### 6.12.1 Ponderación

Para la ponderación de los criterios de evaluación se propone en términos cualitativos y cuantitativos para obtener de esta forma mediante el formato de evaluación: Excelente, muy bueno, bueno, regular e insatisfactorio.

Tabla 3

#### Ponderación de Criterios

##### Cualitativo

E: Insatisfactorio	(0-59)
D: Regular	(60-69)
C: Bueno	(70-79)
B: Muy bueno	(80-89)
A: Excelente	(90-100)

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.13 Instrumento de evaluación del desempeño

Para este estudio se propone el instrumento de evaluación (*Ver anexo 14.2*) donde estarán contenidas las competencias del personal: cardinales y específicas categorizadas según aplique al cargo del personal. *Ver figura 2 y 3.*

Además, será medible en cuanto a criterios de evaluación que serán ponderados para conocer los resultados, una vez se dé uso del instrumento propuesto. *Ver tabla 3.* En este sentido, una vez conocido las competencias que se deben de utilizar según el diccionario de Martha Alles (2009), se categoriza el personal de acuerdo a su cargo, asignando competencias:



Tabla 4.

## Categoría de evaluación

<b>Categoría 1: Gerencia de Recursos Humanos</b>	
Competencias Cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo. Conciencia organizacional. Flexibilidad. Innovación y creatividad. Integridad.
Competencias Específicas	Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderazgo con ejemplo Visión estratégica Toma de decisiones
<b>Categoría 2: Responsable de Nómina</b>	
Competencias Cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo. Conciencia organizacional. Flexibilidad. Innovación y creatividad. Integridad
Competencias Específicas	Capacidad de planificación y organización. Adaptabilidad. Responsabilidad. Tolerancia a la presión del trabajo. Trabajo en equipo. Pensamiento analítico.
<b>Categoría 3: Asistentes y Auxiliares</b>	
Competencias Cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo. Conciencia organizacional. Flexibilidad. Innovación y creatividad. Integridad.

---

Competencias Específicas	Trabajo en equipo. Influencia y negociación. Iniciativa. Dinamismo. Tolerancia a la presión del trabajo.
--------------------------	--

---

*Fuente: Elaboración propia con base en Alles (2011; p.13-14).*

### **6.13.1 Período de evaluación**

En la actualidad no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral.

Los autores Mondy & Bandy (2010), afirman:

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Según lo antes mencionado es necesario que la evaluación sea continua para darle el seguimiento apropiado al proceso, pero no tan seguido para que los evaluados se sientan incomodados. (p.247)

La frecuencia con la que se realice las evaluaciones diferirá de acuerdo el tipo de organización o el giro de negocio que se vive, puesto en algunas ocasiones esto puede ser impedimento para llevar a cabo el proceso.

Por ende, es necesario, que las empresas en caso de que su giro de negocio sea cambiante, pueda planear estratégicamente el período adecuado para evaluar el desempeño.

### **6.13.2 Sensibilización y divulgación del proceso de evaluación**

La importancia del proceso de sensibilización y divulgación del proceso de evaluación radica en que los trabajadores deberán de conocer cómo funciona el sistema. Por su parte, Mondy (2010), afirma:

Esta etapa incluye un rol en el proceso de evaluación porque la evaluación se debe basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas. empresa como de fuentes externas. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos. (p.247)

Por consiguiente, el proceso de sensibilización debe ser adecuado a la empresa y al personal que será evaluado, quienes los involucrados deberán de llevar a cabo este proceso, su rol será de regulador para que los evaluados estén enterados de todo lo que conlleva el modelo de evaluación del desempeño.

### **6.13.3 Retroalimentación**

La retroalimentación de desempeño es una práctica que puede convertirse en una herramienta muy valiosa de mejora continua en la organización que incluso puede generar una ventaja competitiva importante.

En este sentido, la retroalimentación contribuye al proceso de aprendizaje de la persona evaluada, y los comentarios a modo de juicio o crítica destructiva no aportan valor como podría hacerlo una opinión basada en hechos, oportuna y específica, esto servirá también para mejorar la forma en que la persona recibe la información y pueda estar abierta a mejorar su desempeño y realizar un esfuerzo.

## 7. Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Técnicas	Fuente	Ítems
Identificar la situación actual de la empresa en relación a la evaluación del desempeño para el personal del departamento de recursos humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana.	Situación actual de la empresa	Describe el entorno en un determinado espacio.	Perfil organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Valores</li> <li>Organigrama</li> </ul>	Entrevista Guía de observación Cuestionario	Personal del departamento de Recursos Humanos. Documentos de la empresa.	Anexo 14.3: a) entrevista P.1 b) guía de observación P.1 c) Cuestionario P.1-2.
			Procesos administrativos y documentos normativos con relación al proceso evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección</li> <li>Contratación</li> <li>Capacitación</li> <li>Manuales</li> <li>Políticas</li> <li>Reglamentos</li> </ul>			Anexo 14.3: d) Entrevista P. 2-3. e) guía de observación P. 2.
			Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la evaluación del desempeño.</li> <li>Beneficios de la evaluación del desempeño.</li> <li>Importancia de la evaluación del desempeño</li> <li>Encargados de la evaluación del desempeño.</li> </ul>			f) Entrevista P. 4- 6. g) Cuestionario P. 3 -5.
Caracterizar los perfiles de cargos del personal de recursos humanos de la empresa ICA mediante el cotejo de los descriptores de cargos.	Cargos de trabajo	Conjunto de funciones que se atribuyen a un individuo en una estructura organizacional que conllevan a cumplir los objetivos organizativos.	Descripción de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión del cargo</li> <li>Objetivo del cargo</li> <li>Funciones</li> <li>Habilidades</li> </ul>	Entrevista Guía de observación Cuestionario	Personal del departamento de	Anexo 14.3: a) entrevista P. 7-8. b) guía de observación P. 3. c) Cuestionario P. 6-7.
			Análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisitos intelectuales</li> <li>a) Instrucciones</li> <li>b) Experiencia</li> <li>Requisitos físicos</li> </ul>			

				<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Esfuerzos físicos</li> <li>d) Concentración visual-mental</li> <li>e) Habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul> </li> </ul>		Recursos Humanos. Documentos de la empresa.	
Determinar el modelo de evaluación del desempeño por competencias para el personal de Recursos Humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana.	Propuesta del modelo de evaluación	Acción de ofrecer una idea para evaluar el desempeño	Metodología de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de evaluación</li> <li>• Métodos de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Método de escalas gráficas.</li> <li>b) Método de elección forzosa.</li> <li>c) Método de investigación de campo.</li> <li>d) Método mediante incidentes críticos.</li> <li>e) Método de comparación de pares.</li> </ul> </li> <li>• Criterios de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ponderación.</li> </ul> </li> <li>• Instrumento de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Categorización por cargo.</li> </ul> </li> </ul>	Entrevista Cuestionario	Personal del departamento de Recursos Humanos.	Anexo 14.3: a) entrevista P.9- 10 b) cuestionario P. 8-17.
			Diseño del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo de evaluación.</li> <li>• Sensibilización y divulgación.</li> <li>• Retroalimentación.</li> </ul>			

## **8. Diseño metodológico**

### **8.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque es mixto en la medida que contempla elementos cualitativos y cuantitativos, por lo que la combinación de estos dos enfoques contribuye al logro de los objetivos de este estudio. La orientación de esta investigación, permite aplicar instrumentos que proporcionan más que información cuantitativa, descripciones y valoraciones que enriquece los resultados.

### **8.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, el cual según Méndez (2009), se encarga de identificar las características de la muestra en estudio y se señalan formas de conducta y actitudes, se establecen comportamientos, se descubre y se comprueba la asociación entre las variables de investigación.

Por tanto, es descriptivo porque caracteriza el fenómeno de estudio referido a las competencias laborales del personal de recursos humanos y los criterios de evaluación para el diseño de modelo de evaluación.

El diseño de esta investigación es no experimental porque las variables no se alteran, es decir no se modifican. Así también, está definida en un período determinado y abarca un período transversal; su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En este sentido, el estudio es de corte transversal, ya que se aborda el estudio de las competencias laborales de acuerdo al cargo y funciones que realiza para la elaboración de la propuesta de modelo de evaluación en el periodo comprendido del año 2019 al año 2020.

### **8.3 Escenario de estudio, población y muestra**

El escenario de este estudio es la empresa Ingeniería Centroamericana, ubicada en Villa Fontana 2 c, al este de Club Terraza en el departamento de Managua. La empresa es de origen costarricense y con socios mexicanos, tiene aproximadamente 10 años en el territorio nacional. Actualmente atiende más de 5 proyectos, los cuales se encuentran en ejecución.

La empresa cuenta aproximadamente con mil trabajadores que están por el territorio nacional en el campo de la construcción. Existen cinco personas con distintos cargos en el departamento de Recursos Humanos que son los encargados de administrar todo el personal a nivel nacional, los cuales son serán los sujetos de estudio en esta investigación.

### **8.4 Muestra**

En la presente investigación, se tomó como muestra a cinco personas que desempeñan cargos de dirección, entre los cargos de los participantes están: Gerente de Talento Humano, Generalista de Recursos Humanos, Responsable de Nómina, Responsable de Compensación y Beneficios, Asistente de Gerencia de Recursos Humanos y Auxiliar de Recursos Humanos. Por lo que la muestra es no probabilística a elección por conveniencia y selecciona actores claves para el logro de los objetivos de esta investigación.

La elección de este tipo de muestreo se sustenta en las dos siguientes razones:

- Disponibilidad de recursos financieros, así como las limitaciones de tiempo para realizar el estudio.
- Al trabajar con un número reducido de sujetos a estudio, el tiempo necesario para conducir el mismo y obtener resultados y conclusiones será mucho más acertado para las particularidades del sujeto de análisis.

Tabla 5

## Cargos del Departamento de Recursos Humanos

Nº	Descripción	Cantidad
1	Gerente de Recursos Humanos	1
2	Generalista de Recursos Humanos	2
3	Responsable de Nómina	1
4	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1

*Fuente: Elaboración propia obtenida con base a los cargos del departamento de Recursos Humanos de la empresa ICA.*

### 8.5 Población

La población de esta investigación está compuesta por el personal del departamento de Recursos Humanos quienes en su total son la cantidad de cinco integrantes, que conformaran el cien por ciento de la muestra.

Tabla 6

## Cargos del Departamento de Recursos Humanos

Nº	Descripción	Cantidad
1	Gerente de Recursos Humanos	1
2	Generalista de Recursos Humanos	2
3	Responsable de Nómina	1
3	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1

*Fuente: Elaboración propia con base a los cargos del departamento de Recursos Humanos de la empresa ICA.*



## 8.6 Instrumentos Aplicados

Según Sequeira (2011), en la investigación cualitativa y cuantitativa al seleccionar las técnicas para la obtención de la información es preciso considerar los siguientes aspectos:

1. La(s) técnica(s) más adecuada es la que aporte más información para la comprensión del fenómeno.
2. La (s) técnica(s) que aporte diferentes perspectivas sobre el tema.
3. Si el tiempo que demanda la aplicación de la técnica para la obtención de la información es necesario.
4. Lo más adecuado es utilizar diferentes técnicas que entre ellas complementen la información.

Tomando en consideración estos aspectos, se eligieron las técnicas que se utilizaron para recopilar la información (*ver anexo 14.3*) y observación, de conformidad con las definiciones siguientes

**Encuesta:** La encuesta es un método de recopilación de datos de una manera discreta a un grupo de individuos para obtener la información que se requiere en una investigación.

En la investigación se acudió a realizar una encuesta a cinco integrantes del departamento de Recursos Humanos con el fin de indagar y conocer la opinión acerca del tema abordado.

**Entrevista:** La entrevista es la comunicación interpersonal establecida éntrelas respuestas son abiertas anotándose en el propio lenguaje del entrevistador el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, Piura (2012).

La entrevista fue realizada a tres integrantes del personal de Recursos Humanos de la empresa: Gerente de Recursos Humanos, Asistente de Gerencia de Recursos Humanos y Generalista de Recursos Humanos.

El tipo de entrevista que se realizó es estructurada abierta, debido a que se incluye un conjunto de preguntas y respuestas que se siguen en una secuencia prefijada por el entrevistador.

Observación: La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos (Pardinas, 2005).

El objeto al cual se hizo la observación fueron los documentos contenidos en el expediente laboral de los integrantes del personal de Recursos Humanos, se realizó mediante un instrumento (*ver anexo 14.3*) de guía de observación para indagar sobre el perfil profesional de este personal y conocer el contenido de estos documentos por cargo del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Se llevó a cabo una validación de los instrumentos antes de ser aplicados, los cuales inicialmente se diseñaron y fueron presentados a tres expertos como son especialistas en materia de Recursos Humanos, cuya información de ellos se excluye por motivo de sigilo de identidad empresarial.

Cabe mencionar, que al utilizar el formato para validar tanto objetivos, indicadores e ítems obtuve como resultado una puntuación promedio de 9.3 de 10.

## 9. Análisis de Resultados

### 9.1 Perfil Organizacional

#### 9.1.1 Misión, visión, valores y organigrama

Utilizando la técnica de observación de los documentos de la empresa de Ingeniería Centroamericana, es notable que la organización tiene establecida la misión, visión, valores y organigrama, están visible dentro y fuera del departamento de recursos humanos, siendo esto un hallazgo importante para nuestro estudio.

Así mismo, en la entrevista que se realizó al personal de recursos humanos se corroboró que, ellos conocen el perfil organizacional de la empresa y estos demostraron sentido de pertenencia al mencionar claramente estos elementos estratégicos, principalmente con los valores organizacionales.

En relación a la importante tomar en cuenta el perfil organizacional para iniciar un proceso de evaluación del desempeño, los cinco entrevistados (*ver tabla 6*) opinaron de manera positiva, ya que mencionaron que no es posible iniciar un proceso de evaluación sin saber o conocer el giro de negocio de la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos mediante la técnica de encuesta al personal de departamento de recursos humanos, se pudo confirmar que el perfil organizacional de la empresa es conocido por todos sus integrantes, lo cual permite tener una dimensión más amplia para determinar o implantar un modelo de evaluación del desempeño (*ver figura 1*).

También se debe de tomar en cuenta, que, si el objeto principal o razón de ser de nuestra organización no está bien definido, es decir, si la misión no es definida correctamente por los líderes de las Organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la empresa, será más fácil que los resultados deseados no se alcancen.

Tabla 7

*Existe misión, visión, valores y organigrama en la empresa*

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia mediante técnica de observación directa.*

Según resultados de la tabla 7 con la cual se pretendía conocer si existe misión, visión, valores y organigrama empresarial, sus integrantes confirmaron mediante la técnica de encuesta de manera afirmativa que su existencia al observar las respuestas obtenidas de las cinco personas de recursos humanos, los cuales conforman el 100 de la muestra.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 7), muestran que el total de 5 personas que laboran en el departamento de Recursos Humanos afirman que en la empresa si cuenta con misión, visión, valores y organigrama, este porcentaje conforma el 100 % de las personas encuestadas.

Tabla 8

*Importancia de conocer el perfil empresarial con relación al proceso de evaluación*

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Según resultados obtenidos de la tabla 8, sobre la importancia de conocer el perfil empresarial antes de iniciar un proceso de evaluación, las respuestas obtenidas de las cinco personas encuestadas afianzan los resultados adquiridos con la técnica de la entrevista, consolidando que antes de iniciar el proceso de evaluación se debe de empezar por conocer en general la organización, qué hace, qué busca, su cultura y niveles jerárquicos o niveles de mandos.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 8), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento) consideran importante conocer el perfil empresarial antes de iniciar un proceso de evaluación porque esto permite tener una visión más amplia de la organización y del comportamiento de sus integrantes.

## **9.2 Procesos administrativos y documentos normativos del departamento de recursos humanos**

### **9.2.1 Reclutamiento, selección, contratación y capacitación**

En relación a este punto, se procedió a utilizar la técnica de observación por medio del cual se comprobó que el departamento de recursos humanos pone en práctica procesos administrativos como: reclutar, seleccionar, contratar y capacitar.

Durante el proceso de observación se encontraron formatos que son utilizados para llevar a cabo estos procesos, pero nada que enfatice el tema de evaluación de desempeño.

Así también, se observó que la empresa cuenta con manuales, políticas, reglamentos interno vigente, sin embargo, al leerlos, en relación a evaluación al desempeño, su contenido está escueto y poco claro.

Así mismo, al utilizar la técnica entrevista abierta a los integrantes del departamento de recursos humanos, se indagó acerca de qué manera influye que contar con un proceso de evaluación del desempeño en relación a los procesos administrativos existentes, como resultado los entrevistados consideran que al evaluar el desempeño sería más eficiente sus procesos en relación a tiempo y productividad para conocer si es la persona idónea para ocupar el cargo.

Ahora bien, los entrevistados opinaron que el proceso que se ve más afectado y que se vería más beneficiado es el de contratación, puesto que la empresa tiene como política que sus contratos sean por tiempo determinado y luego de acuerdo al desempeño que demuestre durante este tiempo, el contrato pasa a indeterminado.

Al contar con un proceso de evaluación, se podrá valorar o medir a la persona para conocer sus competencias y de esta manera tener tomar una decisión.

### **9.3 Evaluación del desempeño**

#### **9.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Con el fin de conocer cuál sería el objetivo de evaluar el desempeño del personal de recursos humanos en nuestra empresa en estudio, se indagó utilizando la técnica de entrevista abierta en relación a este tema.

Con respecto a las respuestas obtenidas del personal entrevistado, se comprobó que nunca se ha evaluado el desempeño, que desconocen el motivo, sin embargo, consideran que esto sería útil para mejorar muchos aspectos en el área (procesos administrativos, actividades cotidianas) y que actualmente, la única manera de saber si la persona cumple o no con sus actividades es por medio de tiempo de entregas de cronogramas de trabajo; no conocen si la persona posee las competencias necesarias para ejercer el cargo.

En este sentido, para ellos mejorar la situación que presentan, tener retroalimentación de sus fortalezas y debilidades, así como un sistema de reconocimiento sería el principal objetivo del por qué debe iniciar este proceso, principalmente en el área de recursos humanos que es uno de los pilares más importantes de la organización.

### **9.3.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

En relación a este punto, se obtuvieron respuestas significativas en relación al tema de estudio, ya que el personal que fue entrevistado demostró con sus respuestas un alto grado de interés, en cuanto a iniciar un proceso de evaluación en la empresa, porque consideran que esto traería beneficios a ellos como trabajadores en cuanto al reconocimiento de su trabajo y el conocer sus aspectos a mejorar para ser profesionalmente competentes; en cuanto a la empresa, a no tener más rotación y tener personal más calificado y competente (productivos).

Con lo antes mencionado, se comprobó que es el momento apropiado para que la empresa inicie un proceso de evaluación, pero no uno que sólo mida funciones, sino uno que vea más allá de las tareas cotidianas, uno que valore sus competencias.

### **9.3.3 Importancia de la evaluación del desempeño**

Al confirmar las respuestas obtenidas mediante la técnica de entrevista de la importante iniciar un proceso de evaluación contando con una metodología específica para hacerlo, los entrevistados contestaron de manera afirmativa que sería necesario utilizar un modelo que vaya acorde a las características de la empresa, ya que por su giro de negocio muchos procesos se vuelven complejos.

Se debe de recordar que una evaluación del desempeño, permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores.

Tabla 9

## Importancia de evaluar el desempeño

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Según resultados obtenidos de la tabla 9, sobre la importancia de evaluar el desempeño, las respuestas obtenidas de las cinco personas encuestadas afianzan los resultados adquiridos con la técnica de la entrevista, porque mediante las dos técnicas empleadas se constata que ven importante que se evalué el desempeño laboral.

## Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 9), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento) consideran importante evaluar el desempeño laboral de este departamento.

Tabla 10

## Evaluación al desempeño por Competencias

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*



Según resultados obtenidos de la tabla 10, sobre el punto de iniciar en la empresa un proceso de evaluación por competencias, las respuestas obtenidas de las cinco personas encuestadas nos confirman la aceptación por parte de ellos y lo importante de iniciar a evaluar por competencia al personal de recursos humanos que labora en la empresa.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 10), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento) consideran importante y de su interés que el proceso de evaluación sea por competencia.

### **9.3.4 Encargados de la evaluación del desempeño**

Para conocer si es necesario que exista una persona o varios encargados de llevar el proceso de evaluación del desempeño, se le preguntó a los entrevistados si consideraban necesario y de utilidad que existan encargados para llevar el proceso de evaluación del desempeño.

Las cinco personas entrevistadas respondieron que es necesario que exista una o varias personas encargadas de realizar este proceso, alguien que tenga un criterio imparcial sobre los resultados que se obtengan.

Las personas encargadas deben tener muy claro los objetivos de la evaluación de desempeño, los pasos a seguir, los beneficios que le traerá y todo aquello que de una u otra manera los haga sentir parte del proceso, con el fin de hacer que el personal o los trabajadores no se sientan amenazados por una evaluación de desempeño, sino que acepten el proceso como un bien necesario y de oportunidad para su crecimiento profesional.

Tabla 11

Importancia de la existencia de encargados para la evaluación del desempeño

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los datos obtenidos de la tabla 11, importancia de que exista alguien encargado para llevar el proceso de evaluación del desempeño nos dice que los 5 cinco participantes consideran importante que se determine alguien encargado de establecer el proceso de manera que lo implemente y realice un juicio imparcial de los resultados obtenidos.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 11), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento) consideran que debería existir alguien encargado de llevar el proceso de evaluación, lo que confirma que al elegir a esta persona ayudará a determinar criterios que permitan ejercer juicios acertados sobre la medición que se realice.

#### **9.4 Descripción y análisis de cargos**

La descripción y análisis de cargos son una base fundamental que permite conocer las funciones, objetivo, misión, habilidades, requisitos intelectuales y físicos de los cargos existentes en una empresa, es decir tiene que ver directamente con la productividad y

competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

Así también, es una herramienta que permite la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma (*ver figura 3*).

Con el fin de conocer la descripción y análisis de cargos de los integrantes del departamento de recursos humanos, se aplicaron técnicas tal como: observación, entrevista y encuesta para conocer las competencias del personal en estudio.

Los resultados obtenidos en la entrevista que se realizó a los integrantes del departamento de recursos humanos, se comprobó que la empresa cuenta con descripciones y análisis de cargo, siendo esto una parte importante para comenzar con el proceso de evaluación al desempeño por competencias.

Al utilizar la técnica de observación a los documentos existentes en la empresa, tal son las descripciones y análisis de cargos del personal de recursos humanos, se examinó estos documentos de cada integrante del área para conocer las funciones, conocimientos y competencias que se requieren en cada puesto.

En este sentido, encontrar en orden y actualizados estos documentos, es un punto a favor para llevar el proceso.

Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos que se realiza el trabajo.

Así mismo, con la técnica de entrevista a los integrantes del personal en estudio, se preguntó si para ellos es importante conocer las descripciones y análisis de cargos para iniciar un proceso de evaluación por competencia, los entrevistados expresaron que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las

que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el cargo.

En cuanto a la aplicación de la técnica de encuesta, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 12

Existencia de las descripciones y análisis de cargos

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los datos obtenidos de la tabla 12, existencia de las descripciones y análisis de cargos, se obtuvo que los 5 cinco participantes respondieron que existen y conocen sus descripciones y análisis de cargos.

En una organización debe reinar la equidad, la existencia del análisis de descripción de cargos de trabajo constituye una de las bases fundamentales dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos, permitiendo conocer al personal con cargo dentro de la empresa, brindando una información más confiable acerca de la empresa, los cargos y los trabajadores.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 12), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento)

respondieron afirmativamente sobre la existencia y conocimiento de sus descripciones y análisis de cargos.

Tabla 13

Aspectos a considerar en las descripciones y análisis de cargos

Cargo	Funciones	Conocimientos	Habilidades	Todas las anteriores	Total
Gerencia de Recursos Humanos	0	0	0	1	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	0	0	40
Responsable de Nómina	0	0	0	1	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	0	0	0	1	20
Total	2	0	0	3	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los datos obtenidos de la tabla 13, aspectos a considerar en las descripciones y análisis de cargos, 2 de los encuestados respondieron que las funciones es el único aspecto a considerar para iniciar proceso de evaluación, por el contrario 3 de los encuestados consideraron que tanto como las funciones, conocimientos y habilidades son los aspectos que se deben de considerar.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 13), muestran que el 40% de los encuestados consideraron que sólo se deben de considerar las funciones en las descripciones y análisis de cargos, pero el 60 % de los encuestados consideraron que las funciones, conocimientos y las habilidades requeridas en cada cargo, son la que se deben de

tomar en cuenta en las descripciones y análisis de cargos para el proceso de evaluación al desempeño por competencias.

## 9.5 Metodología de evaluación

### 9.5.1. Modelo de evaluación

Con el fin de conocer el modelo de evaluación que es más adecuado para la empresa en estudio, se obtuvieron los siguientes resultados al utilizar la técnica de encuesta:

Tabla 14

Importancia de utilizar un modelo de evaluación

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los datos obtenidos de la tabla 14, importancia de utilizar un modelo de evaluación, los cinco integrantes del personal encuestado estuvieron de acuerdo que se debe elegir un modelo de evaluación idóneo a las características de la empresa, puesto esto será clave para que se desarrolle y se obtengan los resultados que se esperan alcanzar.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 14), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento) respondieron que es importante que se utilice un modelo de evaluación tomando el giro de negocio de la empresa.

Así mismo, se indagó por medio de la aplicación de la técnica antes mencionada, sobre quienes deberían de evaluar o medir el desempeño laboral del personal en estudio, considerando que estos datos son la clave para determinar qué modelo de evaluación se deberá elegir y proponer.

Tabla 15

Personas que deben de evaluar el desempeño laboral

Cargo	Jefe	Jefe y Compañeros	Jefe, compañeros, subalternos y clientes	Total
Gerencia de Recursos Humanos	0	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	0	2	0	40
Responsable de Nómina	0	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	0	1	0	20
Total	0	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia*

Los resultados obtenidos de la tabla 15, importancia de utilizar un modelo de evaluación, reflejan que el personal de recursos humanos considera que la evaluación debe de ser por el jefe y compañeros, es decir utilizar el modelo 180°. *Ver figura 5.*

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 15), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento), consideran que por el tipo de giro de negocio la evaluación se debería de realizar por jefe y compañeros, es decir metodología 180° para que se tome en cuenta las

consideraciones de ambas partes con un conocimiento global de la persona y diferentes criterios de evaluación.

### 9.5.2 Método de evaluación

Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Existen varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y estos se pueden estructurar y adecuar a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. En este sentido para conocer si debería de tomar en cuenta un método de evaluación se indagó por medio de la técnica de la encuesta, obteniendo como resultado:

Tabla 16

Elección de un método de evaluación

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos de la tabla 16 elección de un método de evaluación, los encuestados opinaron que se debe de valorar la elección de un método de evaluación de desempeño el cual sea flexible para valorar.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 16), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento)



respondieron que se debe de establecer o elegir un método con el cual la empresa pueda trabajar su objetivo y de fácil entendimiento tanto como evaluador como evaluado.

## 9.6 Criterios de evaluación

### 9.6.1 Ponderación

Tabla 17

Importancia de establecer criterios para evaluar el desempeño

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos de la tabla 17, sobre la importancia de establecer criterios para evaluar el desempeño, se obtuvo que los cinco encuestados opinaron que se deben establecer criterios de evaluación y de esta manera definir niveles de medición al momento de evaluar el desempeño.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 17), muestran que del total de 5 personas encuestadas que laboran en el departamento de Recursos Humanos (100% por ciento), concuerdan que para evaluar el desempeño es importante establecer criterios de evaluación como base de referencia para el juicio de valor para el proceso de evaluación.

Con ayuda de la aplicación de la técnica de encuesta, se indagó sobre la necesidad de establecer criterios de evaluación, así como su ponderación (cualitativa o cuantitativa) para obtener puntuaciones o resultados de la evaluación, tomando en cuenta que

ponderación es un ejercicio que busca establecer una valoración diferencial de los factores a evaluar, desde una perspectiva integral, cuya jerarquización debe hacerse antes de evaluar el desempeño de la empresa.

En este sentido, al crear o establecer criterios de evaluación se deben de determinar si estos serán medibles de manera cuantitativa o cualitativa, con base en esto, aplicando la técnica de encuesta se obtuvo este resultado:

Tabla 18

Medición de los criterios de evaluación

Cargo	Cuantitativo	Cualitativo	Ambos	Total
Gerencia de Recursos Humanos	0	0	1	20
Generalista de Recursos Humanos	0	2	0	40
Responsable de Nómina	0	0	1	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	0	0	1	20
Total	0	2	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos en la tabla 18, en cuanto a la medición de los criterios de evaluación, dos de las cinco personas encuestadas opinaron que la medición de los criterios de evaluación debería ser cualitativo y tres de los cinco encuestados consideran que deben ser medibles cualitativamente y cuantitativamente.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 18), muestran que un total del 40 % de los encuestados opinaron que la medición de los criterios de evaluación debería ser medibles de manera cuantitativa y el 60% de los encuestados opinaron que debería ser cuantitativos y cualitativos.

## 9.7 Instrumento de evaluación

EL diseño de un instrumento de evaluación para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual proporciona una evidencia de los resultados obtenidos cuando se lleva a cabo un proceso de evaluación al desempeño.

A través de la técnica de la entrevista se interrogó a los integrantes del personal de recursos humanos, se obtuvo como resultado que es necesario diseñar un instrumento para comprobar el grado de cumplimiento del personal que se evalúe. Además, se aplicó esta misma pregunta utilizando una técnica de encuesta a los mismos participantes, se obtuvo como resultado:

Tabla 19

Diseño de un instrumento de evaluación

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos en la tabla 19, en cuanto a la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación para comprobar el grado de cumplimiento del personal a evaluar, cinco personas encuestadas opinaron que se debe de diseñar el instrumento para iniciar el proceso de evaluación.

Cabe mencionar que, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como también, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 19), determinaron que el 100 % de las cinco personas encuestadas concuerdan que se debe de diseñar un instrumento antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño en la empresa para tener un documento que compruebe los resultados calificados.

## 9.8 Diseño del modelo de evaluación

### 9.8.1 Periodo de evaluación

Tabla 20

Frecuencia adecuada para realizar el proceso de evaluación

Cargo	3 meses	6 meses	8 meses	Ninguna de las anteriores	Total
Gerencia de Recursos Humanos	0	0	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	0	2	0	0	40
Responsable de Nómina	0	1	0	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	0	1	0	0	20
Total	0	4	1	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos en la tabla 20, frecuencia adecuada para realizar el proceso de evaluación, cuatro de las cinco personas encuestadas opinaron que la frecuencia de evaluación debe ser cada seis meses y uno de los cinco encuestados opinó que la frecuencia adecuada es cada ocho meses.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 20), determinaron que el 20 % de las personas encuestadas opinan que la frecuencia de evaluación sería cada ocho meses y un 80% de los encuestados opinan que la frecuencia para llevar a cabo el proceso de evaluación sería cada seis meses.

Para conocer el periodo de evaluación idóneo para la empresa en estudio, se llevó a cabo el proceso de entrevista al personal de recursos humanos, se obtuvo que uno de los entrevistados respondió que la frecuencia idónea sería cada ocho meses, sin embargo, cuatro de los entrevistados respondieron que la frecuencia adecuada sería seis meses.

Esto ayuda a afianzar los resultados obtenidos mediante a la técnica de encuesta y a conocer la frecuencia más adecuada para que el personal de la empresa sea evaluado y que esto no se aun proceso tedioso sino al contrario que motive al personal a mejorar día a día.

### **9.8.2 Sensibilización y divulgación**

En fin, de conocer si debería de existir un proceso de sensibilización y divulgación para dar a conocer sobre la evaluación del desempeño por competencias, se encuestó a los integrantes del departamento de recursos humanos, obteniendo como resultado:

Estos aspectos llevan a concluir la importancia de implementar una estrategia de sensibilización adecuada para que todo el personal de la empresa tome conciencia de la importancia de adoptar un proceso de evaluación por competencias, que permita no solo un crecimiento personal y profesional, sino un crecimiento de toda la organización.

En este sentido, será elección de la empresa decidir su medio de divulgación o comunicación que le sea más rápido y factible para dar a conocer el nuevo proceso.

Tabla 21

Importancia de un medio de sensibilización y divulgación

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 21), concuerdan que el 100% de los encuestados están de acuerdo que se debe de elegir un medio en la empresa para dar a conocer que se va a iniciar un proceso de evaluación del desempeño.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla 21, importancia de un modelo de sensibilización y divulgación, los cinco encuestados opinaron que es importante que exista un modelo de evaluación con el cual se dé a conocer sobre el inicio del proceso de evaluación.

### 9.8.3 Retroalimentación

La retroalimentación es considerada como un seguimiento que contribuye al proceso de aprendizaje de la persona evaluada, por lo cual se procedió a encuestar al personal de recursos humanos para conocer sobre si se deben establecer acciones que permitan contribuir con aquellas personas que no obtengan evaluaciones satisfactorias y un sistema de premiación para aquellos que tengan el resultado esperado.

En este sentido, se procedió aplicar la técnica de encuesta al personal de recursos humanos para indagar sobre sus puntos de vistas en relación a este tema, se obtuvo como resultado:

Tabla 22

Acciones de mejora para el personal con evaluaciones insatisfactorias

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos en la tabla 22, sobre si es recomendable establecer acciones de mejora para el personal que resulte con evaluaciones insatisfactorias, el personal encuestado opinó que si deben establecer una retroalimentación el cual se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 22), concuerdan que el 100% de los encuestados están de acuerdo que debe de considerar un plan o acciones para retroalimentar lo que contribuye al proceso de aprendizaje de la persona evaluada.

Se debe de tomar en cuenta que los comentarios a modo de juicio o crítica destructiva no aportan valor como podría hacerlo una opinión basada en hecho, oportuna y

específica y que esto servirá también para mejorar la forma en que la persona recibe la información y pueda estar abierto a mejorar su desempeño y realizar un esfuerzo.

Por otra parte, se encuestó para conocer que opinaban acerca de diseñar un sistema de premiación para motivar aquel personal que resulte con la puntuación esperada, se obtuvo como resultado:

Tabla 23

Sistema de premiación para el personal

Cargo	Si	No	Total
Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Generalista de Recursos Humanos	2	0	40
Responsable de Nómina	1	0	20
Asistente de Gerencia de Recursos Humanos	1	0	20
Total	5	0	100%

*Fuente: Elaborada propia.*

Los resultados obtenidos en la tabla 23 sistema de premiación para el personal, se pudo saber que los cinco encuestados consideran importante que se desarrolle un sistema de premiación para el personal que resulte con mayor puntuación, puesto esto ayudará a que el personal se sienta motivado.

Interpretación:

Los datos de la tabla (ver tabla 23), nos dice que el 100% de los cinco encuestados están de acuerdo que el personal que resulte con mayor promedio en su evaluación obtengan un estímulo por su buen desempeño; permitirá mejorar la motivación del personal y siendo más productivos en pro de los objetivos de la empresa.

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.



Los programas de incentivos también se aplican para retener a los empleados y no sólo para animarlos a producir más.

Una vez diseñados los incentivos, tienen que comunicarse y explicarse ya que todo el mundo necesita comprender cómo se calculan y cómo los objetivos de desempeño individual y grupal contribuyen a la realización de los objetivos organizacionales de desempeño.

## **10. Diseño del Modelo de Evaluación**

Luego de conocer la situación actual de la institución con relación al proceso de evaluación del desempeño, donde se confirmó la inexistencia, a través de la aplicación de técnicas para adquirir información, así como también la revisión documental de cómo está operando en la actualidad la empresa con respecto a la evaluación del desempeño de los trabajadores del departamento de recursos humanos, se presenta una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la empresa en estudio.

Cabe mencionar, que esto es para mejorar el proceso y dar solución a la problemática sobre el rendimiento y desempeño de los trabajadores de manera que el personal sea más eficiente con relación a los procesos y manejo de personal.

En este sentido la metodología a emplear para el modelo propuesto de 180 grados de la empresa ingeniería Centroamericana seguirá el siguiente flujo de proceso: una vez clasificadas las categorías de acuerdo a las descripciones y análisis de cargo, se elige la metodología de evaluación, es decir quienes evaluarán el desempeño (jefes y pares o compañeros).

Como siguiente, se elegirán las competencias cardinales y específicas, según correspondan cada cargo, se asignarán criterios de evaluación determinados por los instrumentos aplicados (*ver anexo 14.3*) y se propondrá la estructura del modelo de evaluación por competencias.

También esto puede planificarse en fases como la elección de los responsables de la evaluación, la regularidad de la misma, la modificación de los criterios, la segmentación de los resultados y, finalmente, su difusión entre los responsables competentes.

### Proceso de evaluación al desempeño

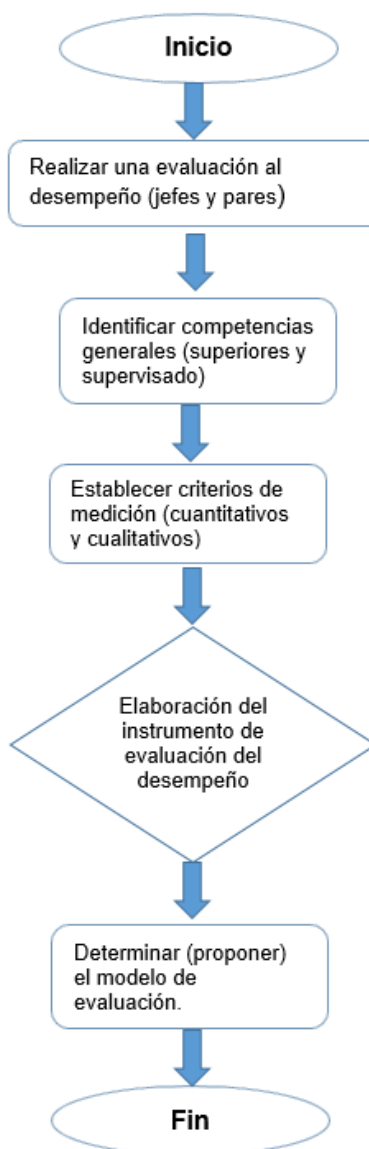


Figura 6 Elaboración propio.

## 10.1 Elección del modelo

El modelo de evaluación por competencias es el más utilizados en el mundo empresarial actual. Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de una organización sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa. Es decir, respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo.

En este sentido, la determinación del modelo de evaluación para evaluar el desempeño del personal de recursos humanos de la empresa ICA, se eligió en base a la metodología 180 grados con una combinación de competencias (ver figura 4) aplicados a cada cargo (ver figura 3), es decir evaluación jefe y pares con parámetros de competencias. Esto fue tomado en cuenta desde la perspectiva propia con visto bueno de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General en decisión unánime con miembros de la junta directiva de la empresa, los cuales dispusieron que es el modelo más conveniente a utilizar sería el que se propone en estudio.

Además, de valorar la situación que enfrenta actualmente el mundo y nuestro país (pandemia), para resguardar la salud de sus trabajadores y establecer este modelo como una prueba piloto que a medida se vaya implementando, podrá ser una guía que se utilice a futuro para desarrollar un modelo de evaluación más completo como es el modelo de 360 grados.

## 10.2 Método a utilizar

Se propone un método de evaluación del desempeño mediante escala grafica por puntuación, es un método muy utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante criterios de evaluación previamente definidos y graduados como excelente, muy bueno, bueno, regular e insatisfactorio (ver tabla 2).

Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

Las ventajas del método radican en la sencillez de aplicación. No es necesario que los evaluadores tengan una elevada capacitación.

Se puede aplicar a grupos grandes de empleados, es objetivo y sobre todo que aporta retroalimentación, ya que en la parte final del formato describe las debilidades y fortalezas, así como también las necesidades de capacitación del trabajador como parte de un proceso de mejora continua.

### **10.3 Criterios de evaluación**

Los Jefes Inmediatos y compañeros serán los responsables de evaluar de manera imparcial y honesta a los evaluados.

El sistema de medición de las evaluaciones será tanto cuantitativo como cualitativo, es decir no solo se evalúa el hecho de lograr el objetivo (eficacia), sino también la eficiencia del proceso al llegar al logro.

La evaluación se lleva a cabo de acuerdo con la siguiente escala de ponderación que fue determinada mediante la recopilación de la información de instrumentos para elegir esta ponderación:

E: Insatisfactorio (0-59)

D: Regular (60-69)

C: Bueno (70-79)

B: Muy bueno (80-89)

A: Excelente (90-100)

Lo que significa que la evaluación cualitativa es:

**Excelente (sobresaliente):** La persona evaluada no solo puede generalizar y sistematizar los conocimientos, comportamiento, competencias y métodos de su aplicación, sino también transmitirlos, toma una posición proactiva en temas de capacitación y transferencia de experiencia. Este es el nivel de ejecución en que el desempeño laboral de una tarea se realiza de una manera única que multiplica el valor del resultado obtenido, o la tarea se realiza de tal manera que el método de su ejecución se puede replicar/escalar para obtener un resultado consistentemente bueno en resolución de tareas similares.

**Muy bueno (supera las expectativas):** La persona evaluada cumple con los estándares de comportamiento necesarios, también es el portador de estos estándares, por lo que puede mejorar los estándares establecidos a través de la acumulación y sistematización de conocimientos y competencias, puede participar en el proceso de aprendizaje en términos de formación del programa, así como para la tutoría.

Este es el nivel de ejecución de la tarea en el que al menos uno de los parámetros (tiempo, recursos, calidad) fue mejorado significativamente debido a los esfuerzos la persona que realizó la tarea correspondiente.

**Bueno (esperado):** La persona evaluada posee todos los conocimientos, comportamiento y habilidades necesarios definidos por una competencia específica, cumple fácilmente con los estándares de comportamiento y no requiere un monitoreo constante para dicha implementación. Este es el nivel estándar de ejecución de tareas, es decir la tarea se completó a tiempo, con un uso óptimo de los recursos y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

**Regular (debajo de lo esperado):** La persona evaluada posee la mayoría de los conocimientos y habilidades necesarios, se da cuenta de la necesidad de desarrollo y su dirección, a menudo cumple con los estándares de comportamiento necesarios, pero

requiere un monitoreo constante y/o regular para esto. Este es el nivel de la tarea en la que no se cumple al menos uno de los parámetros (tiempo, recursos, calidad).

**Insatisfactorio (no aceptable):** La persona evaluada no comprende y no acepta los estándares de comportamiento establecidos por el Instituto, no tiene ninguna parte mínima necesaria de conocimiento y competencia, ni con suficiente apoyo puede seguir los estándares de comportamiento necesarios. Muestra escaso interés para cambiar su desempeño laboral y mantiene una actitud poco colaborativa hacia el cumplimiento de los objetivos de cargo.

#### **10.4 Instrumento de evaluación**

El instrumento estará contenido por escala de puntuación, utilizando competencias cardinales y específicas, con criterios de evaluación que dan lugar a un resultado cuantitativo y cualitativo de cada competencia evaluada y así obtener las respuestas que se consideran esenciales para determinar el potencial del sujeto en relación a los comportamientos planteados. *Ver anexo 14.2.*

Así también, se puede aplicar a sujetos con formación secundaria; aspirantes a ocupar o que ocupen cargos gerenciales, responsabilidades y cargos menores. En este sentido, puede ser útil para más fines que sólo el departamento de Recursos Humanos y un formato para poner en práctica en futuras evaluaciones.

El instrumento incluye instrucciones para su aplicación, las cuales deben ser dirigidas por el evaluador hasta cerciorarse de que han quedado claras para el sujeto. El tiempo será destinado por la persona responsable de supervisar el proceso de evaluación, quien establecerá el tiempo y el lugar adecuado para llenar el documento.

Así mismo para la construcción de un formato o instrumento de evaluación se hizo una categorización, lo que significa que existe una categoría con un formato propuesto

adecuado para cada cargo, este a su vez contiene criterios de evaluaciones por medio del se podrá apreciar de manera cuantitativa y cualitativa los resultados. *Ver anexo 14.2.*

### **10.5 Periodicidad de evaluación**

La periodicidad de evaluación o la frecuencia de evaluación será cada seis meses, considerando este tiempo por las investigaciones realizadas y un límite apropiado para el giro de negocio de la empresa. Según lo expresado por gerencia general, considera esta frecuencia es la más factible considerando el movimiento interno y giro de la empresa.

### **10.6 Sensibilización y divulgación**

Se deberá de considerar un medio de sensibilización y divulgación para comunicar y explicar al personal en qué consiste el proceso de evaluación, así como dar a conocer el instrumento de evaluación y los demás aspectos relevantes que son de interés para lograr el proceso pertinente.

En este sentido, la Gerencia correspondiente será la encargada llevar a cabo este proceso y será de elección propia, considerando el medio más rápido y seguro para informar sobre el tema de evaluación de desempeño por competencias.

### **10.8 Retroalimentación**

La persona del proceso de evaluación de desempeño por competencia, deberá registrar en un formato o sistema digital los resultados de las evaluaciones, dando seguimiento a los resultados obtenidos, con el fin de retroalimentar aquellas evaluaciones con resultados no satisfactorio o que están debajo de lo esperado y premiar las mejores puntuaciones, en conjunto con la Gerencia del área deberán de iniciar un plan de seguimiento para estas personas para obtener los objetivos espera

## 9. Conclusiones

Después de analizar los resultados obtenidos para la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias se pudo llegar a la conclusión de lo siguiente:

1. Se concluye, que la empresa presenta una situación difícil en cuanto al tema de evaluación de desempeño, la empresa por no haber iniciado con un proceso de evaluación para su personal ha tenido distintos problemas en los procesos de recursos humanos.
2. Se logró conocer las funciones de los cargos para determinar competencias de cada persona del departamento de recursos humanos, permitió tener una visión más clara acerca de los cargos al analizar sus funciones del personal de recursos humanos, evidenciando todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas, conocimientos y habilidades con la cual se llevó a cabo el diseño del modelo de evaluación por competencias.
3. Se determina el modelo de evaluación por competencias en base a metodología 180° (jefe y compañero) cuyo modelo será una combinación entre la metodología 180 y competencias, su elección se sustenta en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recopilación a personal de la empresa y su elección en conceso por parte de la máxima autoridad de la empresa para la utilización de este modelo como una primera experiencia y una prueba piloto.
4. Se logró cumplir el objetivo general, al diseñar el modelo de evaluación al desempeño por competencia para el personal de recursos humanos de la empresa Ingeniería Centroamericana, el cuál será una herramienta que evaluará el rendimiento del personal de esta área y a futuro ser una guía para futuras evaluaciones.



## 10. Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas de este estudio, se procederá a brindar las siguientes recomendaciones que permitirán que el diseño del modelo de evaluación obtenga los resultados esperados:

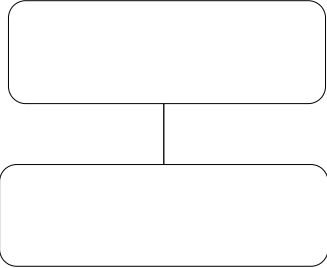
1. Tomar la decisión de poner en práctica el modelo de evaluación del desempeño por competencias para el personal de Recursos Humanos de la empresa y que en un futuro este sirva para otras áreas.
2. Asignar a una persona responsable que tenga los conocimientos apropiados para que el modelo de evaluación sea llevado de manera clara, efectiva e imparcial.
3. Se debe crear un medio de sensibilización y divulgación que sea el más factible para dar a conocer todo el proceso relacionado al modelo de la evaluación por competencias.
4. Crear políticas de premiación o recompensa para motivar el personal en pro de mejorar la motivación laboral y nuevos beneficios al personal.
5. Implantar acciones para retroalimentar a todos los evaluados que no obtuvieron las calificaciones o puntajes esperados con el fin de fortalecer sus debilidades y a su crecimiento individual y profesional.

## 11. Bibliografía

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Edición Granica, 2da Edición.
- Certificación manual didáctico, CINTERFOR*. (1993). Montevideo.
- Chiavenato. (1990). *Administración de Recursos Humanos"Segunda Edición*. México: Ed. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Delgadillo, Delgado, & Balmaceda. (2007). *Evaluación del Desempeño de los trabajadores del Hotel Austria*.
- Diaz Barriga, & Frida. (1999). *Metodología de Diseño Curricular*. México: Mc gregor.
- Ferrel, O., Hit, G., Ramos, L., Adriaensens, M., Flores, M., & Mc Graw, H. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición*,.
- M., A. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Martha, A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía : las 60 competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez. (2017). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la*.
- Mejía, A. (1993). *Certificación Ocupacional Manual didáctico*. Montevideo.
- Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Oropeza, & Rivas. (2003). *Propuesta para evaluar el desempeño basado en competencias del personal del estado de Miranda* .
- Sastre, M. Á., & Águilar, E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos un enfoque estrategico*. Madrid.España: McGraw.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Libro Competencias*. USA: Jhon Wiley.

## Anexos

### 14.1 Formato de Descripción y Análisis de Cargo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO				
NOMBRE DEL CARGO				
<b>Versión / Fecha</b>				<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>
<b>Gerencia</b>				
<b>Área</b>				
<b>Superior inmediato</b>				
<b>Personal a supervisar</b>	<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>	
<b>Cargos supervisados</b>				
ORGANIGRAMA				
				
FUNCIONES				
REQUISITOS GENERALES				
<b>Nivel Académico:</b>				
<b>Experiencia laboral:</b>				
ÁREA DE CONOCIMIENTOS				
<b>Conocimientos indispensables:</b>				

**Conocimientos complementarios:**

**Conocimiento de idiomas:**  
Escala: N = Nunca; O = Ocasionalmente; MF = Muy Frecuentemente

Idioma	Lectura	Escritura	Conversación	Traducción	Exposición
Inglés					

**COMPETENCIAS DEL CARGO**

**DOMINIO DE FUNCIONES**

**ENTORNO OPERATIVO**

**EN CASO DE AUSENCIA**

**REQUISITOS FÍSICOS**

Escala: N = Nunca; O = Ocasionalmente; MF = Muy Frecuentemente

Esfuerzo físico	Esfuerzo mental	Concentración visual
N	MF	O

**Observaciones:**

**FACTORES DE RIESGOS**

Físicos:	
Químicos:	
Biológicos:	
Músculo esqueléticos y de organización del trabajo:	
Condición de seguridad:	

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

## 14.2 Instrumento de evaluación

<b>Instrumento de Evaluación por Competencias</b>																	
<b>Categoría 1. Gerente de Recursos Humanos</b>																	
Nombre del evaluado:				Área:													
Cargo:				Nivel académico:													
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:		Edad:													
Nombre del evaluador:				Área:													
Cargo:				Nivel académico:													
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:		Edad:													
Instrucciones para el evaluador: Asignar un valor cuantitativo de manera objetiva a cada competencia cardinal y específica considerando los criterios de evaluación asignados.																	
Competencias Cardinales	Excelente (A)	Muy bueno (B)	Bueno (C)	Regular (D)	Insatisfactorio (E)												
1. Compromiso con la calidad																	
2. Conciencia organizacional																	
3. Flexibilidad																	
4. Innovación y creatividad																	
5. Integridad																	
Competencias Específicas																	
1. Conducción de personas																	
2. Dirección de equipos de trabajo																	
3. Liderazgo con ejemplo																	
4. Visión estratégica																	
5. Toma de decisiones																	
<b>Total promedio</b>																	
Observaciones:																	
<table border="1" style="margin-left: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Criterios de evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 70%;">E: Insatisfactorio</td> <td style="text-align: center;">(0-59)</td> </tr> <tr> <td>D: Regular</td> <td style="text-align: center;">(60-69)</td> </tr> <tr> <td>C: Bueno</td> <td style="text-align: center;">(70-79)</td> </tr> <tr> <td>B: Muy bueno</td> <td style="text-align: center;">(80-89)</td> </tr> <tr> <td>A: Excelente</td> <td style="text-align: center;">(90-100)</td> </tr> </tbody> </table>						Criterios de evaluación		E: Insatisfactorio	(0-59)	D: Regular	(60-69)	C: Bueno	(70-79)	B: Muy bueno	(80-89)	A: Excelente	(90-100)
Criterios de evaluación																	
E: Insatisfactorio	(0-59)																
D: Regular	(60-69)																
C: Bueno	(70-79)																
B: Muy bueno	(80-89)																
A: Excelente	(90-100)																

**Instrumento de Evaluación por Competencias  
Categoría 2. Responsable de Nómina**

Nombre del evaluado:		Área:	
Cargo:		Nivel académico:	
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:	
		Edad:	
Nombre del evaluador:		Área:	
Cargo:		Nivel académico:	
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:	
		Edad:	

Instrucciones para el evaluador: Asignar un valor cuantitativo de manera objetiva a cada competencia cardinal y específica considerando los criterios de evaluación asignados.

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Excelente ( A )</b>	<b>Muy bueno ( B )</b>	<b>Bueno ( C )</b>	<b>Regular ( D )</b>	<b>Insatisfactorio ( E )</b>
1. Compromiso con la calidad					
2. Conciencia organizacional					
3. Flexibilidad					
4. Innovación y creatividad					
5. Integridad					
<b>Competencias Específicas</b>					
1. Capacidad de planificación y organización.					
2. Adaptabilidad					
3. Responsabilidad					
4. Tolerancia a la presión del trabajo					
5. Trabajo en equipo					
6. Pensamiento analítico					
<b>Total promedio</b>					

Observaciones:

<b>Criterios de evaluación</b>	
E: Insatisfactorio	(0-59)
D: Regular	(60-69)
C: Bueno	(70-79)
B: Muy bueno	(80-89)
A: Excelente	(90-100)

**Instrumento de Evaluación por Competencias**  
**Categoría 3. Asistente y Auxiliares**

Nombre del evaluado:				Área:	
Cargo:				Nivel académico:	
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:		Edad:	
Nombre del evaluador:				Área:	
Cargo:				Nivel académico:	
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:		Edad:	

Instrucciones para el evaluador: Asignar un valor cuantitativo de manera objetiva a cada competencia cardinal y específica considerando los criterios de evaluación asignados.

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Excelente (A)</b>	<b>Muy bueno (B)</b>	<b>Bueno (C)</b>	<b>Regular (D)</b>	<b>Insatisfactorio (E)</b>
1. Compromiso con la calidad					
2. Conciencia organizacional					
3. Flexibilidad					
4. Innovación y creatividad					
5. Integridad					
<b>Competencias Específicas</b>					
1. Trabajo en equipo					
2. Influencia y negociación					
3. Iniciativa					
4. Dinamismo					
5. Tolerancia a la presión de trabajo					
<b>Total promedio</b>					

Observaciones:

<b>Criterios de evaluación</b>	
E: Insatisfactorio	(0-59)
D: Regular	(60-69)
C: Bueno	(70-79)
B: Muy bueno	(80-89)
A: Excelente	(90-100)

### 14.3 Instrumentos de recopilación



#### Entrevista

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

#### Preguntas:

1. ¿Considera que tomar cuenta el perfil organizacional de la empresa es importante para iniciar un proceso de evaluación de desempeño? por qué?
2. ¿De qué manera influye en los procesos de Recursos Humanos contar con una evaluación del desempeño?
3. ¿Cuál de estos procesos es el más afectado? ¿Por qué?
4. ¿Cómo evalúan el personal?
5. ¿Considera que es importante utilizar un modelo para evaluar al desempeño?
6. ¿Considera que es necesario que exista una persona encargada para realizar el proceso?
7. ¿La empresa cuenta con descripciones y análisis de cargo del personal de Recursos Humanos?
8. ¿Considera importante conocer las descripciones y análisis de cargo para iniciar un proceso de evaluación? ¿por qué?
9. ¿Considera que es necesario diseñar un instrumento de evaluación para comprobar el grado de cumplimiento del personal evaluado?
10. ¿Cuál sería la periodicidad o frecuencia para evaluar el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos?



## Guía de Observación



Lugar observado: \_\_\_\_\_ Objeto observado: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Preguntas:

1. ¿La empresa cuenta con misión, visión y organigrama?
  - a) si
  - b) no
  
2. ¿Cuáles son los documentos normativos que relacione la evaluación del desempeño?
  - a) Manuales
  - b) Políticas
  - c) Reglamentos Interno
  - d) Ninguno
  
3. ¿La empresa cuenta con descripciones y análisis de cargo del personal de Recursos Humanos?
  - a) si
  - b) no

Observaciones:

---

---



**Un gusto saludarle, soy estudiante de la Maestría de Dirección y Gestión del Talento Humano. Las siguientes preguntas tienen fines académicos de mucha utilidad para la investigación que estoy llevando a cabo. Agradezco de antemano su tiempo y su colaboración.**

**Encierre en un círculo la letra que considere la respuesta correcta**

1. ¿La empresa cuenta con misión, visión y organigrama?

- a. si
- b. no

2. ¿Considera que tomar cuenta el perfil organizacional de la empresa es importante para iniciar un proceso de evaluación de desempeño?

- a. si
- b. no

3. ¿Considera que evaluar al desempeño es de utilidad para las organizaciones?

- a. si
- b. no

4. ¿Considera apropiado iniciar un proceso de evaluación al desempeño por competencias?

- a. si
- b. no

5. ¿Considera que debería existir una persona encargada de llevar a cabo el proceso de evaluación al desempeño?

- a. si
- b. no

6. ¿Existen las descripciones y análisis de cargo del personal de Recursos Humanos?

- a. si
- b. no

7. ¿Qué aspectos se deben de considerar en la descripción y análisis de cargo para conocer las competencias del personal?

- a. funciones
- b. conocimientos
- c. habilidades
- d. todas las anteriores

8. ¿Considera que es importante utilizar un modelo para evaluar al desempeño?

- a. si
- b. no

9. ¿Cree usted que para medir el desempeño laboral es adecuado que la evaluación sea por:

- a. jefe
- b. jefe y compañeros
- c. jefe, compañero, subalternos y clientes.

10. ¿Considera que se debe elegir un método de evaluación para obtener resultados de evaluación?

- a. si
- b. no

11. ¿Considera que es importante establecer criterios para evaluar el personal de Recursos Humanos?

- a. si
- b. no

12. ¿Cree que la medición de estos criterios debe ser de una forma:

- a. cualitativo
- b. cuantitativo
- c. ambos

13. ¿Considera que es necesario diseñar un instrumento de evaluación para comprobar el grado de cumplimiento del personal evaluado?

- a. si
- b. no

14. ¿Cuál sería la frecuencia adecuada para realizar la evaluación al desempeño de personal?

- a. 3 meses
- b. 6 meses
- d. 8 meses
- e. Ninguna de las anteriores

15. ¿Considera que debe existir un medio de sensibilización y divulgación del proceso de evaluación al desempeño?

- a. si
- b. no

16. ¿Cree usted que se deben establecer acciones de mejora para el personal que resulte con evaluaciones insatisfactorias?

- a. si
- b. no

17. ¿Cree usted que es necesario establecer un sistema de premiación para motivar el personal que resulte con mayor evaluación?

- a. si
- b. no

**¡Gracias!**

## Juicio de Expertos



Saludo y agradecimiento por su anuencia a colaborar en la validación de estos procesos de investigación cuya finalidad es eminentemente académica.

En la siguiente tabla indique en el campo de Criterio de Evaluación el argumento que le llevo escribir el valor del 0 al 5, entendiendo de menor valor el número cero y con mayor valor el número cinco. Recuerde que lo que se requiere evaluar es que las preguntas realizadas en el campo Ítems responda satisfactoriamente o brinden la información adecuada para el desarrollo adecuado de los indicadores

Objetivo de la Investigación	Variable	Indicadores	Ítems	Criterios de Evaluación	Valores (0-5)

Juicio de Experto	
Nombre y apellido:	
Cargo:	
Teléfono:	