

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
CUDECE / PROCOMIN**



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS.

MAESTRANTE:

LIC. ALEJANDRO JOSÉ GUIDO ALVAREZ.

TUTOR:

MSC. MARTA ISABEL SÁNCHEZ.

MANAGUA, JUNIO 2021.

ÍNDICE

i) Dedicatoria	
ii) Agradecimiento	
iii) Carta Aval	
iv) Resumen	
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	2
2.1 Formulación del problema	3
3. Antecedentes	4
3.1 Antecedentes Teóricos.....	4
3.2 Antecedentes de Campos	5
4. Justificación	8
5. Objetivos de la investigación	9
5.1 Objetivo general	9
5.2 Objetivos específicos	9
6. Marco teórico	10
6.1 Descripción del área de tesorería.....	10
6.2 Misión, visión y valores del área de tesorería	11
6.2.1 Misión.....	11
6.2.2 Visión	11

6.2.3 Valores	11
6.3 Desarrollo del diseño organizacional.....	11
6.4 Organigrama del área de tesorería	13
6.5 Capacitación y desarrollo del personal.....	13
6.6 Concepto del Talento Humano.....	16
6.7 Evaluación del desempeño laboral.....	17
6.7.1 Definición de Evaluación del desempeño laboral.....	18
6.7.2 Principales métodos tradicionales de EDL	20
6.8 Importancia de la evaluación al desempeño laboral.....	21
6.8.1 Beneficios de la Evaluación al desempeño laboral	22
6.8.2 Beneficios para la organización.....	23
6.8.3 Beneficios para el jefe/gerente	23
6.8.4 Beneficio para los colaboradores	24
6.9 Ventajas de la Evaluación al desempeño laboral	24
6.9.1 Mejora el desempeño	24
6.9.2 Política de compensación	25
6.9.3 Decisiones de ubicación.....	25
6.9.4 Necesidades de capacitación y desarrollo	25
6.9.5 Planeación y desarrollo de la carrera profesional.....	27
6.10 Responsabilidad para la Evaluación del desempeño laboral	27

6.10.1 El Gerente	27
6.10.2 Colaborador.....	28
6.10.3 Equipo de trabajo	28
6.10.4 Desafíos externos	28
6.10.5 Talento Humano.....	29
7. Hipótesis	30
8. Operacionalización de las variables	31
9. Diseño metodológico	32
9.1 Tipo de estudio.....	32
9.2 Tipo de investigación.....	32
9.3 Tipo de Enfoque	32
9.4 Tipo de Alcance.....	33
9.5 Determinación del universo.....	33
9.6 Selección de la muestra:	33
9.7 Técnicas de recolección de datos	33
9.7.1 La entrevista.....	34
9.7.2 La encuesta.....	34
10. Análisis de resultados	35
10.1 Diagnóstico interno.....	35
10.2 Evaluación al desempeño al personal de tesorería.....	36

10.3 Ventajas	37
10.4 Desventajas	39
11. Análisis de la entrevista	41
12. Resultados de encuestas.....	45
13. Propuesta de mejoras en el proceso de Evaluación del desempeño	51
14. Conclusiones	53
15. Recomendaciones	55
16. Bibliografía.....	57
17. Anexos.....	59

i) Dedicatoria

A Dios, actuando como mi roca, mi refugio y mi salvación. Él ha forjado mi camino y me dirige por el sendero correcto.

Él está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y buscando en todo momento la sabiduría, porque: “El honrar al Señor enseña sabiduría; primero viene la humildad y luego la honra” (Proverbios 15:33 NBV).

A mi madre Rosa Álvarez por ser la principal promotora de mis sueños.

A mi esposa Margarita Colindres por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche.

A mis hijos Alexa, Leandro, Camila y Alejandra por ser la razón y motivación para culminar esta meta.

ii) Agradecimiento

A Dios.

Gracias por esta nueva oportunidad, por esta nueva esperanza que pones hoy en mi corazón.

A mi familia.

El agradecimiento más profundo y sentido es para ustedes. Necesitaba de su cariño e inspiración para llevar a cabo esta maestría. Pero, sobre todo, gracias a mi esposa y a mis hijos, disfruto mi vida a su lado y ahora es el momento de celebrar.

A mi equipo de docentes.

Muchas gracias por su dedicación y soporte durante este proceso de aprendizaje. A lo largo de la maestría se han caracterizado por sus ideas, liderazgo y capacidades. Particularmente, al profesor MBA Francisco Talavera y mi tutora MSc. Martha Sánchez, siendo aportes invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

Un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos valoran.

iii) Carta Aval

MSc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director/ PROCOMIN

Facultad de Ciencias Económicas

Su Despacho

Estimado Maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, incisos a, 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 tesis para su defensa titulada: ***“Análisis de las formas de aplicación de evaluación al desempeño a los colaboradores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020”*** realizada por el licenciado Alejandro José Guido Álvarez, como requisito para optar el título de Master en Administración Funcional de Empresas. Cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis del licenciado Alejandro Guido, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometido a defensa ante el tribunal examinador.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los siete días del mes julio del año dos mil Veintiuno

MSc. Marta Isabel Sánchez

Tutora

iv) Resumen

La evaluación al desempeño es la forma de saber qué es lo que realmente está haciendo un empleado dentro de tu empresa, por lo tanto, es una herramienta útil para la administración del talento humano como para la empresa, pero para ello se debe ejercer correctamente, siendo completamente objetiva.

Este instrumento ha facilitado a las organizaciones a verificar, evaluar y valorar las funciones en el marco de sus funciones y responsabilidades del desempeño de sus labores dentro de la empresa con el fin de conocer y medir el potencial de cada colaborador con que se cuenta, a través de las evidencias y resultados que proyectan las evaluaciones para identificar el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía.

Para lograr una eficaz aplicación en la organización, el sistema de evaluación al desempeño debe ser objetivo, claro, conciso, para tener una idea despejada, conocer donde hay debilidades y corregirlas por medio de capacitaciones o entrenamiento, establecer nuevos objetivos de acuerdo a las necesidades de la empresa, dando una mejor claridad a los empleados, impactando así positivamente y motivarlos a seguir ejerciendo sus tareas para mantener las recompensas justas.

1. Introducción

La práctica de Evaluación del desempeño no es nueva. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios para toda organización, por esta razón, la empresa Rivera Ingeniero S.A., en aras de mejorar el desempeño, determinar futuros promociones de cargo al personal, ubicación de acuerdo a las habilidades de los individuos, a partir del año 2015 se implementó el Método de Evaluación del desempeño de Escala Gráfica, con el objetivo de evaluar a sus trabajadores, a pesar que se ha capacitado al personal con los conocimientos y procedimientos a seguir del método.

Es por esto, que se pretende con este trabajo describir las implicaciones en el proceso de la evaluación del desempeño a las personas que se involucran en este proceso a través de las capacitaciones y las entrevistas previas a las evaluaciones.

Por ende, identificando las ventajas y desventajas del método de evaluación que se utiliza actualmente en Rivera Ingeniero S.A.; identificando los estándares y las mediciones correspondientes para que vayan de acuerdo al puesto desempeñado y que el sistema de evaluación sea eficiente y objetivo.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones las cuales permitirán a la empresa Rivera Ingeniero S.A. tomarlas en cuenta para el proceso de mejora continua en los procesos de contratación, evaluación, selección y promoción en el desempeño del personal, así mismo las bibliografías donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la científicidad en este trabajo de investigación.

2. Planteamiento del problema

La empresa Rivera Ingeniero S.A., cuenta con un departamento de tesorería, donde el talento humano que labora en esta área es el encargado de la atención al público para la recaudación de ingresos, así como la atención a proveedores, también hay interacción con los demás departamentos de la empresa, por lo que es de suma importancia, el proceso de evaluación al desempeño para mejorar la calidad del trabajo de cada área.

Específicamente en el área de tesorería, se visualiza poca capacitación de los evaluadores por parte de la oficina de talento humano de la empresa Rivera Ingeniero S.A., el proceso de evaluación que se aplica, no se sabe si mide realmente el desempeño del colaborador, creando deficiencia al momento de realizar las evaluaciones al personal, lo cual genera inconformidad con los empleados, porque ocasiona promociones o ascenso de puestos a empleados de manera subjetiva, debido a que las apreciaciones de los resultados no son objetivas, por lo que se crea un ambiente hostil a la vez desmotiva al personal, esto lleva al desgaste de recursos humanos y económico.

Los colaboradores observan que podrían lograr ascensos y llegar a ser jefes en su Departamento, o área de trabajo, con el hecho de quedar bien en sus labores a través del cumplimiento de las tareas asignadas, esto los lleva a un desinterés en actualizarse, profesionalizarse en lo relacionado a su puesto y al giro de la empresa, creando expectativas que de forma empírica podrán alcanzar sus metas profesionales.

Los resultados del proceso de evaluación al desempeño hasta el momento no aportan a la toma de decisiones y solución de los problemas laborales que se presentan.

2.1 Formulación del problema

¿Cuál sería el método de evaluación al desempeño más adecuado a implementar en la empresa?

¿Cuáles factores se tomaron en cuenta para definir el método a utilizar para evaluar al personal?

¿Capacitar al personal evaluador, contribuirá a una mejor evaluación al desempeño en la Empresa?

¿De qué forma afecta a la empresa la mala aplicación de evaluación al desempeño?

¿Cuáles son los factores que pueden mejorar el proceso de evaluación al desempeño de la empresa Rivera Ingeniero S.A.?

3. Antecedentes

3.1 Antecedentes Teóricos

Evaluación al desempeño de acuerdo a la norma ISO 10667 se pretende lograr objetividad en la toma de decisiones sobre los trabajadores, las cuales a menudo pueden ser complejas. De esta forma, no queda espacio para cuestionar las determinaciones de la empresa sobre el ascenso o despido porque hay una justificación objetiva. Se implementa regulaciones legales sobre igualdad o no discriminación. Por lo que es una herramienta que puede ser la clave para alcanzar el éxito empresarial.

Por lo que la empresa Rivera Ingeniero S.A. ha venido ha venido desde el año 2015 expresando sus preocupaciones por la evaluación al desempeño de sus colaboradores, realizando procedimientos y normas de las actividades de cada trabajador, a través de esos resultados, en sus labores diarias el empleador ha percibido las debilidades y fortalezas de quien lo ejecuta; ayudando a mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa, moldeando a manera general cada una de las características, a través de los métodos y técnicas de evaluación al desempeño con el fin de aplicarlo en un futuro no muy lejano como jefes en la organización.

La evaluación al desempeño (ED) es un proceso que valora y califica el desempeño de los trabajadores contra objetivos preestablecidos al puesto y, por consiguiente, conceptúa a la organización (Sapién, Gutiérrez, Piñon y Araiza, 2016).

Otros de los objetivos principales de la evaluación del desempeño son: la realización de un plan de formación y capacitación, la ejecución de promociones internas, identificación de cómo está diseñado los puestos de trabajo, es decir mirar si tienen

errores o no los tienen, la posibilidad de poder entregar bonificaciones o incentivos salariales a los empleados, debido a sus altos niveles de desempeño, la facilitación de retroalimentar a los colaboradores o jefes, para identificar qué aspectos tienen fuertes y que deben de mejorar, entre otros.

Cardona y Correa (2014) afirman que la finalidad del sistema de evaluación del desempeño es entonces orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción. La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera como lleva a cabo las actividades en su puesto de trabajo, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones de mejora a tener en cuenta.

3.2 Antecedentes de Campos

Mercado, Raudales y Rigüero (2015) presentaron la tesis monográfica titulada: “Propuesta de un Instrumento de Evaluación del Desempeño de los trabajadores del Hotel Europa de la ciudad de León, en el periodo comprendido de febrero – junio del año 2015”. Como resultado de su investigación para determinar si era factible la elaboración de una propuesta de Evaluación del Desempeño para los trabajadores de dicho establecimiento, afirman:

Hotel Europa, pionero en el servicio de hospedaje carece de una estructura organizativa lo cual repercute en el funcionamiento interno de las actividades de la empresa. Esto se refleja directamente en cada uno de los empleados ya que pudimos

constatar que existe una insatisfacción laboral porque no están establecidas las funciones dentro de los puestos de trabajo, esta condición no permite que los trabajadores sean evaluados en función de su desempeño (p.144).

Del mismo modo, Hernández, Matey y Rodríguez (2017) presentaron el seminario de graduación con la investigación titulada: “Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016”. Como resultado de su investigación, presentaron un plan de acciones de fortalecimiento para la gestión organizativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Habría que decir también sus conclusiones:

Se observó que una parte del personal no tiene conocimiento sobre el método que se utiliza para la evaluación de su desempeño ya que según el estudio que se realizó ya que cada responsable de área se encarga de la evaluación de cada subordinado. También se pudo constatar que los colaboradores de la institución en su mayoría están formados universitariamente sin embargo no están capacitados para algunos puestos, por lo tanto, se necesita capacitar al personal aún más (pp.62-63).

Así mismo, Báez, Baltodano y Granados (2019) presentaron la tesis monográfica titulada: “Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua en el periodo comprendido de septiembre a diciembre del año 2017”.

Al aplicar los instrumentos de evaluación e investigación general desde la estructura organizacional de la empresa, demostraron que esta no contaba con un instrumento para realizar las evaluaciones de desempeño laboral a sus trabajadores

(evaluando el desempeño de sus trabajadores empíricamente, por medio de la observación y dialogo), aunque sus trabajadores consideraban que es de suma importancia que se le evalúe su desempeño laboral, para que así ellos puedan saber cómo influye el trabajo que realizan para el crecimiento de la empresa.

Consideremos ahora la falta de capacitación al personal que elabora las evaluaciones, muchas veces esta sesgado, provocando un resultado no esperado y confiable por la empresa, llevando consigo inconformidad y molestia en el entrevistado, muchas veces hasta llegar a roces entre ellos. Por esta razón la compañía se ha preocupado y ha contratado a una empresa especializada en el ramo, para lo cual capacite al personal del área del talento humano y a sus colaboradores que están involucrados en realizar las evaluaciones al personal a su cargo.

En la mayoría de las evaluaciones el evaluador no conoce bien lo que se abordara en la entrevista, sus objetivos no estaban previamente fijado, no había una atmosfera donde la persona se sintiera confiable, al contrario, se sentía atacado, porque no se planteaban soluciones a los resultados negativos, no había una retroalimentación de parte de ambas partes.

Este estudio le permite a la empresa guiarse y reconocer cuales son los procedimientos para la toma de decisiones. Para ello, se utilizó la técnica de entrevista dirigida a una muestra de seleccionada de trabajadores, para identificar los pasos y procesar la información recopilada para las recomendaciones finales, concluyendo de esta manera con la correcta implementación de la evaluación del desempeño de la empresa.

4. Justificación

A través de la siguiente investigación se dará a conocer la importancia que tiene la aplicación correcta de la evaluación del desempeño en el ámbito organizacional. El aprovechamiento del talento humano, haciendo una mejor labor, un mejor ambiente laboral y cumplimiento de metas que permitan mejorar el desempeño mediante la retroalimentación relacionada con el trabajo.

Con esta investigación pretendo demostrar que donde hay debilidades de la aplicación por falta de capacitación al personal tanto como el que evalúa como el evaluado no esté sesgado, sea posible pueda aprovechar esta herramienta para medir el desempeño del colaborador y aprovecharlo para mejorar la estructura de la empresa.

Con una correcta evaluación al desempeño, permitirá una mejor evaluación y comunicación entre los empleados y la empresa, de cómo se están desempeñando en sus labores diarias, y así poder desarrollar planes para mejorar, en que capacitarse, permitiendo una mejor toma de decisiones como promociones, incentivo salarial para el futuro de la empresa.

El propósito del presente trabajo es ofrecer una serie de bases teóricas y la aplicación correcta, nuestro enfoque de estudio será el análisis de este método en el área de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero S.A. con el propósito de mejorar el desempeño y definir nuevas oportunidades de ascenso al personal calificado, realizándose dos veces al año. Así mismo, servirá también de información para otros estudios de la empresa, así como de material de apoyo para los estudiantes de grado y posgrado que se interesen por el tema de evaluación al desempeño.

5. Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo general

Analizar las formas de aplicación de la evaluación al desempeño a los colaboradores de la oficina de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. 2020.

5.2 Objetivos específicos

Evaluar el proceso de la aplicación de las evaluaciones a los colaboradores de la oficina de tesorería.

Identificar las ventajas y desventajas del método utilizado en la Evaluación al desempeño para el fortalecimiento de desarrollo de la empresa.

Proponer mejoras en el proceso de Evaluación al desempeño, acorde con las necesidades de la empresa.

6. Marco teórico

6.1 Descripción del área de tesorería

Tesorería en toda organización sea privada o servicio público es un área muy delicada y sensible dado que esta tiene que ver con administración de políticas y procedimientos. Cada día se exige más, trabajadores eficientes, capaces de progresar, amplio dominio técnico.

La organización espera información que sea oportuna y eficaz cuando lo requieran para otras áreas, conciliaciones diariamente, informes de recaudos, emisión de cuentas por pagar, capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas e humanas para comunicar tanto al personal, como a proveedores, motivando y delegando a otros de ser necesario.

Antes de hacer el pago a un proveedor, el gerente financiero solicita el informe de las cuentas por pagar a la fecha, y de los que ya se generaron el pago debidamente. Cualquier cambio de programación está establecido en algunos casos a la aprobación del director general o del responsable de tesorería, dependiendo del monto a pagar.

El control solamente es posible y eficaz cuando el gerente encargado de alcanzarlo mide sin tardanza el progreso en relación con los objetivos propuestos. Parte de la tarea de medir el desempeño está dedicada a la planeación y el diseño de un sistema de informes que sea capaz de proporcionar información precisa en el momento oportuno.

Por tal razón la rotación de personal es baja y el proceso de selección para poder entrar a trabajar es arduo, por los constantes estipendios hacia el personal.

6.2 Misión, visión y valores del área de tesorería

6.2.1 Misión

Desarrollar socios estratégicos a través de un excelente servicio, intercambio de información y distribución del producto, creando una marca de calidad y calidez al bienestar de los empleados, clientes y socios.

6.2.2 Visión

Ser la mejor opción en servicio, contar con un personal altamente calificado, dando respuesta oportuna y de calidad.

6.2.3 Valores

Compromiso y Responsabilidad.

Creatividad.

Integridad.

Espíritu de servicio.

6.3 Desarrollo del diseño organizacional

Rodríguez, González, Viamontes y Pérez (2012) afirman:

El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos (p.189).

En la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya

existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de las mismas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos de éste giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

El diseño organizacional tiene como objetivo fundamental: Definir, proponer y documentar una estructura nueva que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, donde se establezca una organización respecto a los objetivos para la cual fue creada.

Una de las principales responsabilidades de los gerentes es posicionar sus organizaciones hacia el éxito con el establecimiento de metas y estrategias que puedan mantener competitiva a la organización. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo.

Sobre el organigrama, este es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización, por consiguiente, la estructura organizacional se refleja en el organigrama.

6.4 Organigrama del área de tesorería

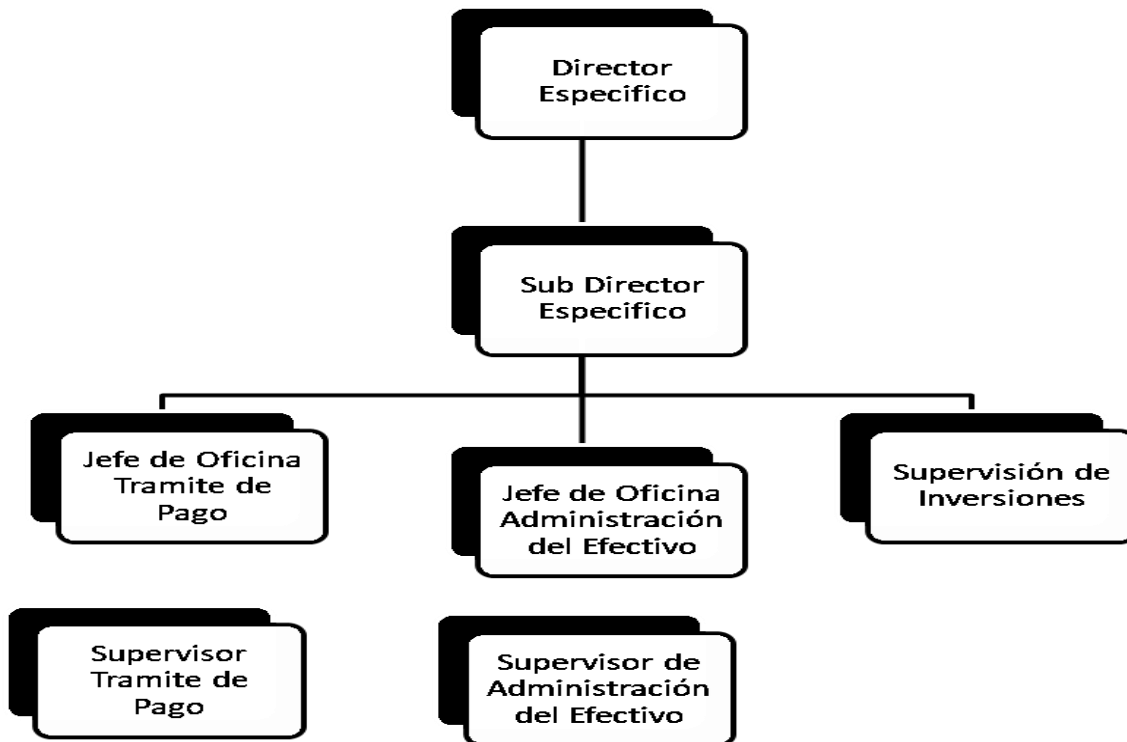


Figura 1. Organigrama del área de tesorería encabezado por el Director específico.

6.5 Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha.

La capacitación tiene un costo específico y debe estar vinculada con el proyecto futuro que la empresa tiene asignado para el empleado. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

No debe olvidarse que esta tiene un fuerte poder de motivación. Si la empresa no planeó para él un lugar acorde con lo que sabe, el empleado se siente desmotivado y buscará nuevos horizontes. Formar a un empleado significa que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. Se le da un valor agregado, que lo expone a posiciones superiores en el mercado laboral (Böhrt, 2000, p.124).

Chiavenato (2009) fundamenta:

En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (pp.370-371).

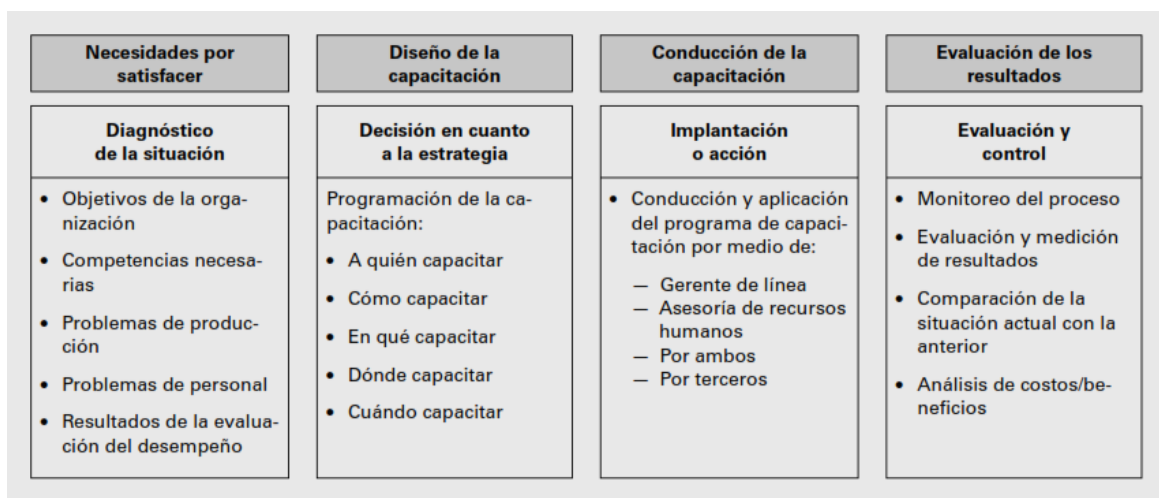


Figura 2. El proceso de capacitación (Chiavenato, 2009, p.377)

La capacitación es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Ahora puedo detallar que los principales objetivos de la capacitación son:

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

Generar un impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, el cliente y el mercado.

Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad.

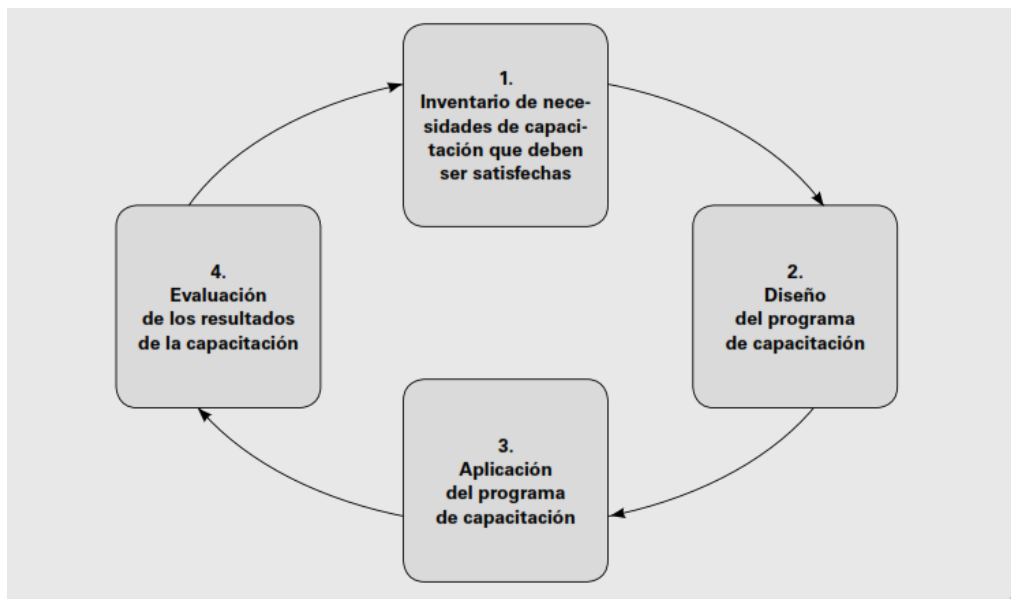


Figura 3. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación (Chiavenato, 2009, p.372).

6.6 Concepto del Talento Humano

El talento humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Chiavenato (2009) afirma:

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar-ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización. En la actualidad, las organizaciones extienden su concepto de asociados, e incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados. Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtiene réditos adecuados. Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas (pp.29-30).

Dicho lo anterior, la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo, 2016, p.16).

El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Muchas veces depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y entre otras variables importantes.

6.7 Evaluación del desempeño laboral

La Evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan

impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades (Werther y Davis, 2008, p. 272).

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen en gran medida del diseño de los puestos de la organización.

6.7.1 Definición de Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2009), aporta lo siguiente:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera (pp.202-203).

El proceso de evaluación del desempeño es realmente un proceso gerencial clave porque permite, a los ejecutivos de la organización, enfocar a sus colaboradores en

aquellos resultados que se requieren para lograr los resultados finales previstos en la estrategia del negocio de la empresa.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado (Juárez, 2018, p.6).

Dicho brevemente, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a sus empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Si cuentan con un sistema formal o sistemático de retroalimentación el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a lo que no lo hacen.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, a tomar decisiones referentes a promociones internas. Lo dicho hasta aquí supone que es parte integral del sistema de gestión de la calidad y del talento humano.

6.7.2 Principales métodos tradicionales de EDL

Método de las Escala gráfica: es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Método de Elección forzada: el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzada".

Método de Investigación de campo: este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Método de Incidentes críticos: este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas, corregirse o eliminarse.

Métodos mixtos: el método mixto se refiere a la utilización de varios métodos al mismo tiempo, por ejemplo: una observación directa y entrevistas. De esta manera uno se puede acercar más a las condiciones específicas de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa Rivera Ingeniero, S.A. utiliza el “Método de Escala gráfica continua” que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar, utilizando instrumentos matemáticos y estadísticos.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos coherente con las necesidades de la organización.

6.8 Importancia de la evaluación al desempeño laboral

La evaluación al desempeño asume un papel importante, como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, al mismo tiempo constituye un instrumento de retroalimentación para dar orientación y permitir auto evaluación, auto dirección y auto control. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación al desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Con respecto al párrafo anterior, es importante porque puede determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, y elaborar planes de mejora, fomenta un mejor resultado. Así mismo, ayuda a comunicar a los colaboradores de cómo están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

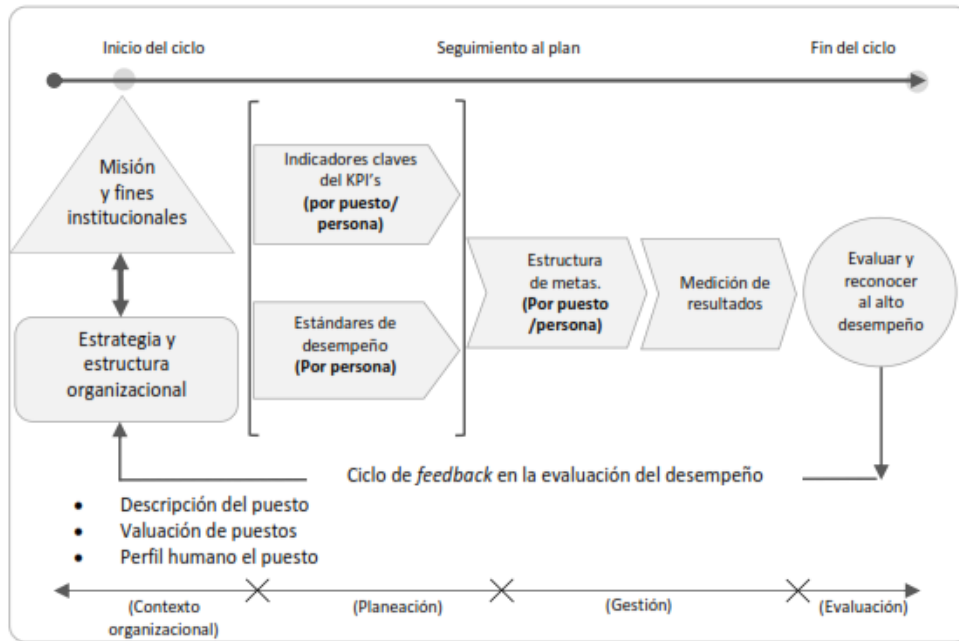


Figura 4. Esquema general de un proceso de Evaluación del desempeño (Juárez, 2018, p.9).

Así mismo, ayuda a comunicar a los colaboradores de cómo están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

6.8.1 Beneficios de la Evaluación al desempeño laboral

Cuando un programa de evaluación al desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

6.8.2 Beneficios para la organización

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

6.8.3 Beneficios para el jefe/gerente

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

6.8.4 Beneficio para los colaboradores

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

6.9 Ventajas de la Evaluación al desempeño laboral

6.9.1 Mejora el desempeño

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño. Permite crear un mejor ambiente laboral, donde el colaborador se siente bien y confiado en sus labores, consiguiendo el compromiso del colaborador con el desempeño organizacional.

Es por esto que la evaluación del desempeño debe valorarse como un factor francamente positivo de la organización.

6.9.2 Política de compensación

Las Evaluaciones al desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito que se determina principalmente mediante la evaluación al desempeño, también donde puede desempeñarse mejor.

La remuneración por desempeño debe contar con metodologías y políticas que establezcan los criterios para medir el desempeño y la remuneración adicional asociada a éste.

Las metodologías y políticas que se fijan para la remuneración por desempeño deben garantizar que con esta compensación se está reconociendo el logro de los objetivos y de la estrategia de largo plazo de la compañía, empresa u organización.

6.9.3 Decisiones de ubicación

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

6.9.4 Necesidades de capacitación y desarrollo

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa.

Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos (Böhrt, 2000, p.123).

La importancia de la capacitación radica en lo siguiente:

Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Ayuda al individuo, da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo. Se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación compensa las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son: costo (¿Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación?), calidad (¿Qué tan bien cumplió las expectativas?), servicio (¿Compensó las necesidades de los participantes o no?), rapidez (¿Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron?) y resultados (¿Qué resultados ha tenido?).

6.9.5 Planeación y desarrollo de la carrera profesional

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. La planificación de la carrera profesional es una estrategia que nos brinda un rumbo a seguir para lograr las metas profesionales. Esta estrategia se inicia con la definición de unos objetivos, que se basan en nuestros intereses y competencias personales y laborales.

Para poder diseñar un plan de carrera óptimo es necesario conocer el mercado laboral y analizar nuestras competencias, formación y experiencia. La información del mercado laboral nos permitirá conocer el estado de la cuestión, los requisitos que se buscan para el puesto de trabajo deseado, las empresas que trabajan en ese campo y la formación académica imprescindible.

6.10 Responsabilidad para la Evaluación del desempeño laboral

6.10.1 El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus Colaboradores y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para la evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimientos especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de STAFF para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su

autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados a cargo, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo.

6.10.2 Colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador auto evalúa sus desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

6.10.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

6.10.4 Desafíos externos

En ocasiones, el desempeño se ve influenciado por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento del personal pueda prestar ayuda.

Los desafíos externos son factores que afectan a la organización como a las personas que la integran. Algunos problemas que generan inconvenientes pueden ser los cambios tecnológicos, económicos y culturales, un empleado con problemas personales puede incidir en sus labores diarias, debido a que pasaría pensando cómo resolver ese problema.

Este es un reto del talento humano de cómo lidiar con estos retos para que no afecten el funcionamiento de la empresa y a su colaborador, para ello se debe crear espacios y tiempos de trabajo para mejora la calidad de vida del empleado y disminuye los costos de la compañía.

Otro factor externo seria la cultura de una persona o población de un lugar, por ejemplo, en un país donde los trabajadores de creencias religiosas diferentes a las de la empresa, profesan su convicción y no están de acuerdo con el de la compañía.

6.10.5 Talento Humano

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual por su gran valor en las organizaciones.

Vallejo (2016) afirma:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (p.17).

7. Hipótesis

La falta de capacitación a los evaluadores conlleva a que se aplique de forma errónea el proceso de evaluación al desempeño. Los trabajadores de tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A. tienden a desmotivarse por la forma de aplicación de la Evaluación del desempeño.

8. Operacionalización de las variables

Objetivo	Variables	Definición operativa	Indicadores	Fuentes de instrumentos	Naturaleza
Evaluar el proceso de la aplicación de las evaluaciones a los colaboradores de la Oficina de Tesorería	Proceso de aplicación de la evaluación al desempeño	Conjunto de fases sucesivas que permiten realizar la evaluación	Evaluación Fecha de Contratación Final de su periodo de prueba Anual o Semestral Al mismo tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas • Cuantitativas
Identificar las ventajas y desventajas del método utilizado en la Evaluación al Desempeño para el fortalecimiento del desarrollo de la empresa	Ventajas y desventajas del método utilizado para evaluar el desempeño	Condiciones favorables y no favorables en el método de Evaluación del Desempeño	Resultados obtenidos. Ficha ocupacional del Puesto Normas Específicas del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas • Cuantitativas
Proponer Mejoras en el proceso de Evaluación del Desempeño de acuerdo a las necesidades de la Empresa	Fortalecer el proceso de Evaluación al desempeño	Oportunidades para fortalecer el proceso de Evaluación del desempeño	La evaluación y la capacitación cognoscitiva de las normas y procedimientos del Método de la Escala grafica	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas • Cuantitativas

Tabla 1

Operacionalización de las variables

9. Diseño metodológico

9.1 Tipo de estudio

Según el tiempo de estudio esta es una investigación transversal, porque la misma se realiza delimitando un período de tiempo abarcando el año 2020, es decir se tomará en cuenta las Evaluaciones al desempeño realizadas en ese periodo a los colaboradores.

9.2 Tipo de investigación

Por sus características el tipo de investigación que se va a emplear es la investigación descriptiva, en ellas se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás.

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dichos objetos.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

9.3 Tipo de Enfoque

En la presente investigación se definió el enfoque de investigación como cualitativo porque se estudió la realidad en su contexto natural y tal como suceden las evaluaciones al desempeño, así como el desarrollo de las mismas, a través de la vivencia y valoraciones de este proceso.

Toda la información se obtuvo mediante entrevistas, encuesta, y observación de campo, al personal de tesorería de la empresa.

9.4 Tipo de Alcance

El método a utilizar en esta investigación es el método de descriptivo que consiste en recibir conocimiento e información del entorno y durante los procesos de evaluación, se analizará el desarrollo de los diferentes escenarios donde se implementan los métodos evaluativos.

9.5 Determinación del universo

La población estará constituida por la cantidad de colaboradores de la Empresa Rivera Ingeniero, S.A. (150 personas).

9.6 Selección de la muestra:

Se realizó una selección de muestra intencional de la población o universo que corresponde a la cantidad de 15 colaboradores y 2 evaluadores que laboran en el área.

9.7 Técnicas de recolección de datos

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos (Sampieri, 2014, p.217).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Para efectos de esta investigación hemos empleado la entrevista y la encuesta.

9.7.1 La entrevista

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles. La entrevista es, seguramente, junto a la observación y el análisis de contenido, uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa.

En esta investigación se realizó a los colaboradores del área de Tesorería de la empresa Rivera Ingeniero, S.A.

9.7.2 La encuesta

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (López-Roldán y Fachelli, 2015, p.8).

10. Análisis de resultados

10.1 Diagnóstico interno

Hoy en día es común hablar del talento humano, sin embargo, se continúa tratando al trabajador como un recurso más, al alrededor de esto, las organizaciones tienen manuales para todo tipo de contingencia relacionado con la capacidad de los trabajadores.

No obstante el desempeño del trabajador trasciende los aspectos administrativos porque se relaciona con el talento de las personas por lo que es conveniente propuestas para mejorar la gestión del talento humano de la empresa, a través de una adecuada aplicación de evaluación del desempeño para fortalecer sus objetivos, mejorando su funcionamiento y maximizando el uso de recursos, manteniendo un personal idóneo, dando un seguimiento, en el proceso continuo, dando como resultado un óptimo rendimiento laboral.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal.

La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar.

Pretendemos como principal objetivo, la ubicación de los empleados actuales en los puestos apropiados, capacitación continua, promociones de los empleados en las plazas vacantes, a través de una evaluación del desempeño idónea, justa e imparcial.

La búsqueda de la objetividad en la Evaluación del desempeño en toda organización es un gran desafío, la falta de ésta hace que las organizaciones no promuevan a la gente, se desmotive el personal, se deteriore el clima de la organización, círculo de poder, grupos sectoriales, impide que se tenga un personal calificado que pueda manejar nuevas necesidades y valores para afrontar los desafíos que la empresa demanda para su evolución en el mercado, a través de aptitud, compromiso, que necesitan ser evaluadas y valoradas por la empresa, un factor humano en su estrategia para la empresa para desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva.

10.2 Evaluación al desempeño al personal de tesorería

Todo el personal independientemente de sus funciones o división que pertenezca tiene una meta que cumplir. Se da seguimiento semanalmente a las funciones que realizan, se pone los datos a alcanzar en la semana, versus los cumplimientos de labores o informes presentados.

Dos veces al año se valora su comportamiento laboral, cada jefe de oficina evalúa a su personal a cargo, este es responsable de los resultados allí obtenidos.

Cuantos veces, el trabajador queda insatisfecho con los resultados obtenidos, pero no siempre es culpa solamente de él, a veces también la tiene el encargado de efectuar la evaluación, debido a que no le explica el motivo de esa observación, no le deja bien claro la normativa y como puede mejorar su desempeño (atención en el trabajo, autocorrección, etc.).

Tanto el evaluador como el evaluado, ambos tienen que estar bien claros el proceso de evaluación al desempeño antes de iniciar, debe hacerse un auto análisis de su

comportamiento en la empresa, el evaluador debe saber qué es lo que va evaluar a la hora de realizarlo, debe de estar consciente del papel que está jugando y que debe ser objetivo, porque ambos pueden resultar perjudicados a la hora que se evalué el desempeño de ambos y no determinar si se necesita capacitación para el desarrollo del personal.

10.3 Ventajas

Juárez (2018) afirma:

El proceso de evaluación del desempeño es, realmente, un proceso gerencial clave porque permite, a los ejecutivos de la organización, enfocar a sus colaboradores en aquellos resultados que se requieren para lograr los resultados finales previstos en la estrategia del negocio de la empresa. Les exige estar tomando decisiones en relación con la permanencia, proyección y progreso futuro de sus colaboradores en la organización (p.8).

A su vez, Burbano (1995) menciona lo siguiente:

Crea una imagen de reconocimiento al recurso humano de la firma ante directivos y subalternos.

Incentiva la responsabilidad del personal de la empresa.

Clarifica los derechos, deberes y responsabilidades de cada individuo.

Permite identificar problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional.

Economiza costos al aplicar procedimientos eficaces de administración de personal y permite la medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales.

Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.

Por último, el cálculo del costo de vinculación y desarrollo del personal, así como la determinación de su valor, es importante en la fijación de estrategias y políticas de personal (pp.79-80).

Desde el punto de vista operativo, tendremos los siguientes beneficios:

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple. También exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

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.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo

personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

10.4 Desventajas

Trujillo (2014) afirma:

La evaluación del desempeño presenta como principal problema el almacenamiento de la información por largos períodos de tiempo, pudiendo ser recuperada cuando fuera necesario o para emitir los informes requeridos. Señalar que existe una pluralidad de actitudes, estereotipos y creencias por parte de los evaluadores a la hora de realizar la evaluación (p.16).

En ocasiones, los evaluadores deben decidir qué información se les facilitará a los empleados, y esta decisión se realiza conociendo las posibles consecuencias que acarreará, ya que el empleado podría quedar descontento y sus oportunidades de ascenso se podrían ver limitadas.

Cuando no se definen los criterios con la claridad que se precisa se pueden producir una serie de errores de apreciación durante la evaluación de desempeño, éstos son:

Efecto halo y eco: El efecto halo consiste en que el individuo será evaluado de manera similar en todas aquellas dimensiones de rendimiento que posea éste, basándose en la dimensión que percibe y que considera más relevante. El efecto eco es lo opuesto al efecto halo, éste se da cuando una pésima calificación influye o afecta al resto de la evaluación.

Error de lenidad y error de severidad: El error de lenidad también conocido como el de indulgencia consiste en que el evaluador califica por encima de la calificación que realmente debería tener el empleado evaluado. En el caso opuesto destacar el error de severidad, los individuos que están sometidos a la evaluación son calificados por debajo de su nivel de rendimiento (Trujillo, 2014, p.17).

Entre otras desventajas:

No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación.

Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.

Tiende a reutilizar y generalizar los resultados de las evaluaciones y requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.

Influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

11. Análisis de la entrevista

La empresa Rivera Ingeniero, S.A. desde el 2005 ha realizado Evaluación del desempeño, sin embargo, a través de las entrevistas, se ha descubierto que no todo el personal de evaluadores (50%) han sido capacitados para realizarla, pero saben actuar ante una inconformidad por los resultados no satisfactorio por el colaborador, así como superar las debilidades que presenten para mejorar su desempeño, dándole seguimiento a las expectativas que no se cumplen.

Esto lo hacen posible porque se retroalimentan de acuerdo a los criterios y exigencias que requieran el personal de acuerdo a su cargo.

¿Ha recibido alguna capacitación para realizar la "Evaluación al desempeño"?

2 respuestas

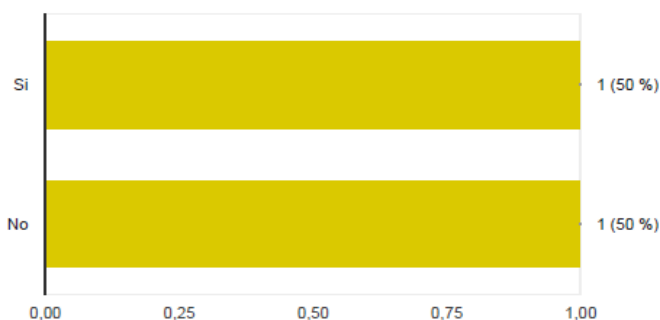


Figura 5. Gráfico indicando si el personal de evaluadores había recibido capacitación para realizar la Evaluación al Desempeño.

No todos cumplen con los requerimientos mínimos de veces al año para realizar las evaluaciones, así como tomar en cuenta las evaluaciones antes de hacer una promoción a un colaborador, aunque están motivando a su personal a su cargo a seguir los objetivos de la empresa eficientemente, integrándolos a los planes establecidos y cambios que deban tomarse para que la empresa cumpla sus metas a seguir.

¿Cree usted que se está valorando su desempeño a la hora o de hacer una promoción?

15 respuestas

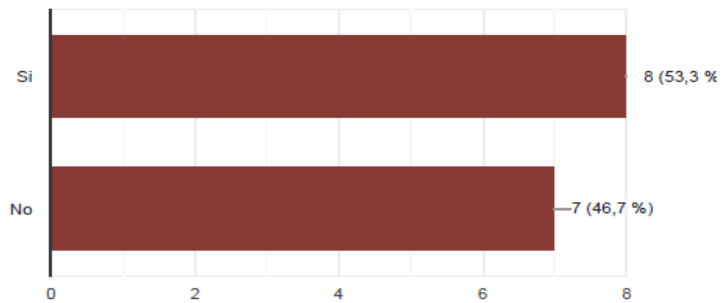


Figura 6. Gráfico indicando si se está valorando el desempeño a la hora de hacer una promoción.

La mayoría del personal de colaboradores cree que no están siendo valorados sus desempeños a la hora de hacer una promoción, así como definidas las funciones del cargo, como los procedimientos establecidos para realizar la Evaluación del desempeño, por lo tanto, consideran que no están siendo objetivas, quedando inconforme, sin dar repuesta los responsables de la evaluación.

Otra parte siente que en algún momento lo han felicitado a seguir desempeñándose en sus labores, pero no lo suficiente para sentirse motivados.

¿Realiza las evaluaciones de dos o más veces al año?

2 respuestas

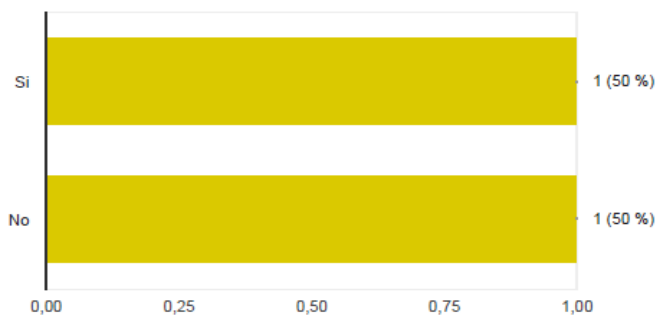


Figura 7. Gráfico indicando si se están realizando dos o más evaluaciones al año.

A la mayoría no lo evalúan por lo menos dos veces al año, provocando desconocimiento de las decisiones de la compañía, a pesar de estos se sienten comprometidos con el plan establecido sobre los objetivos y cambios que se realicen en la institución.

¿A la hora de hacer una promoción a un colaborador, toma en cuenta la "Evaluación al Desempeño"?

2 respuestas

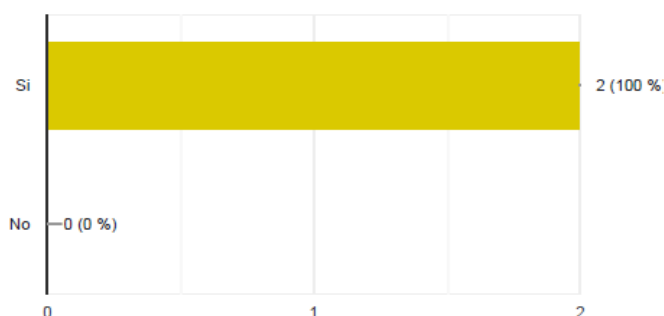


Figura 8. Gráfico indicando por parte del evaluador si se está valorando el desempeño a la hora de hacer una promoción.

Los evaluadores o directivos dicen tomar en cuenta las evaluaciones para incentivar o promover a su personal al presentarse una oportunidad o premio. De una población de 15 empleados, se les pregunto si son evaluados de dos o más veces al año y el 73.3% (11 empleados) respondieron que no, solo un 26.7% (4 empleados) dijeron que sí.

¿Lo evalúan de dos o más veces al año?

15 respuestas

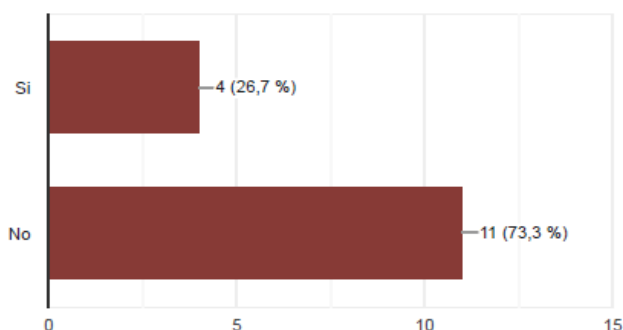


Figura 10. Gráfico indicando si el colaborados es evaluado más de dos veces al año.

A menudo vemos como los empleados parecen estar ocupados, haciendo llamadas o mirando fijamente el ordenador. Pero, ¿Qué es exactamente lo que están haciendo y cómo impacta su trabajo en el éxito de la empresa?

En general, sienten que las capacitaciones le han ayudado a fortalecer su desempeño en sus labores, pero a veces no las aplican o no son suficientes, debido a la exigencia que demanda su desempeño, y a la distribución de las mismas.

Ciertamente, la Evaluación del desempeño es la única forma de saber qué es lo que realmente está haciendo un empleado dentro de empresa.

12. Resultados de encuestas

Para el estudio de nuestro tema realizamos encuesta y entrevista a nuestros colaboradores y a los evaluadores, que constan de 11 y 9 preguntas en las encuestas, y en las entrevistas de 13 y 12, las variables que son importantes identificar y necesarias para la correcta aplicación de las técnicas para una evaluación al desempeño exitosa y objetiva.

¿Alguna vez ha quedado inconforme con los resultados de la Evaluación al Desempeño?

15 respuestas

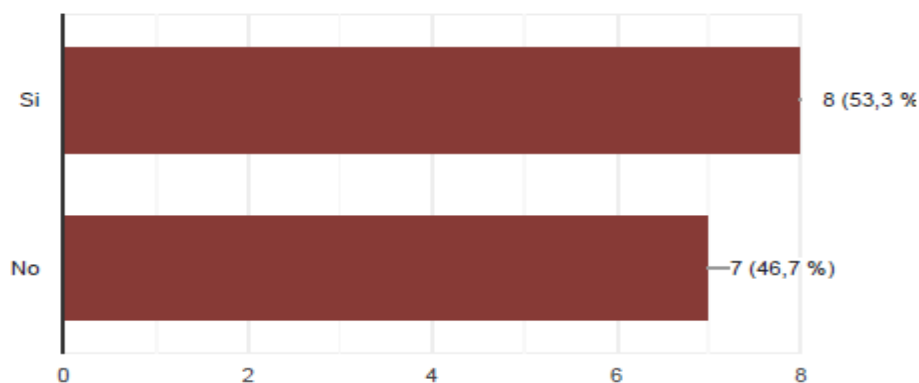


Figura 11. Gráfico indicando inconformidad con los resultados de la Evaluación al desempeño.

Una variable importante para nuestro estudio, es saber si los trabajadores de la empresa, alguna vez han quedado inconforme con los resultados de la evaluación al desempeño, y un 53.3% dijo que si, sin embargo un 46.7% dijo que ha quedado conforme, este porcentaje son los colaboradores que no se sienten valorados en su desempeños o que no tienen bien definidas sus funciones, no los toman en cuenta en una promoción, por lo tanto piensan que no son objetivos los procedimientos a seguir en una evaluación al desempeño.

¿Da seguimiento a los resultados que no cumplen con las expectativas de la evaluación?

2 respuestas

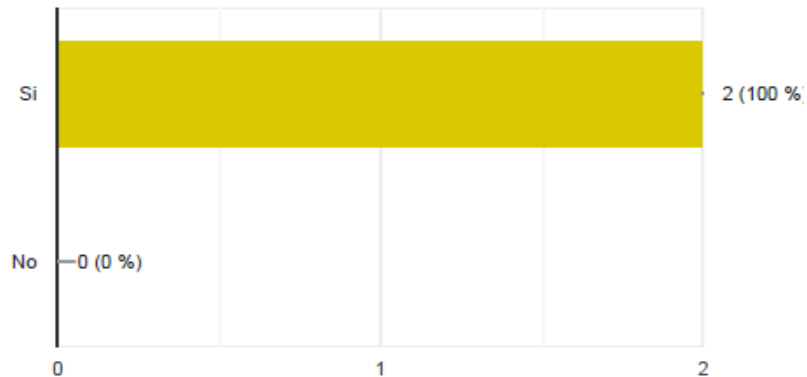


Figura 12. Gráfico indicando que los evaluadores dan seguimiento a los resultados de la Evaluación al desempeño.

A pesar que en la figura 11, nos habla que un 53.3% que representa un porcentaje mayor que ha quedado inconforme con los resultados de su desempeño, vemos en la figura 12 que los evaluadores según los resultados ellos dan seguimiento a esta inconformidad.

Se tendría que analizar hasta que alcance llegan ellos, porque esa diferencia es un indicador alto, si ellos actuaran conforme a los procedimientos establecidos para estos casos y sería menor.

Los colaboradores no están a gusto con los resultados porque siente de que la manera que se manejó su rendimiento no refleja que lo que ellos realmente merecen, eso quiere decir que el personal a cargo de realizarla no siguió con los protocolos establecidos para estos casos.

¿La persona encargada de hacer la "Evaluación al desempeño" conoce los procedimientos establecidos?

15 respuestas

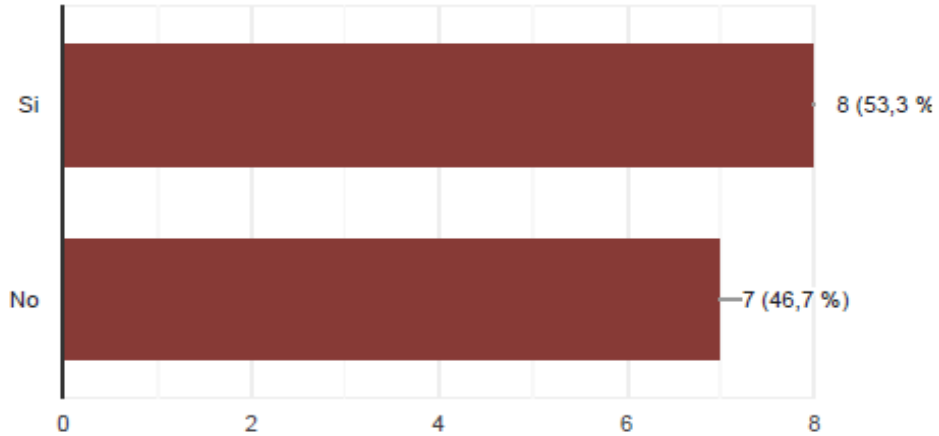


Figura 13. Gráfico indicando inconformidad con los resultados de la Evaluación al Desempeño

Para un mejor desempeño e integración del personal a los objetivos propuestos por la empresa, los evaluadores deberán estar mejor capacitado con el tema de la evaluación a desempeño de su personal, es decir que el 46.7% piensan que la persona encargada de realizarla no conoce los procedimientos establecidos para realizarla, por tanto no creen que haiga una repuesta o solución a sus inconformidades por parte de ellos en una valoración, ni una felicitación o motivación para alcanzar dichas metas propuestas por la compañía.

Refiriéndoseles al ambiente laboral, con sus jefes inmediatos, la mayoría respondió que es buena, y no expresaban ninguna inconformidad al respecto a cómo se relacionaban con ellos.

De igual forma se les pregunto que si han sido mandados a capacitarse de acuerdo a sus funciones y un 73.3% dijo que si, es decir que, de 15 trabajadores, únicamente 4

no habían sido instruidos en su desempeño, no estaban preparados para cumplir las expectativas requeridas para cumplir sus labores satisfactoriamente.

¿Antes de iniciar una evaluación se retroalimenta de acuerdo a los criterios a evaluar?

2 respuestas

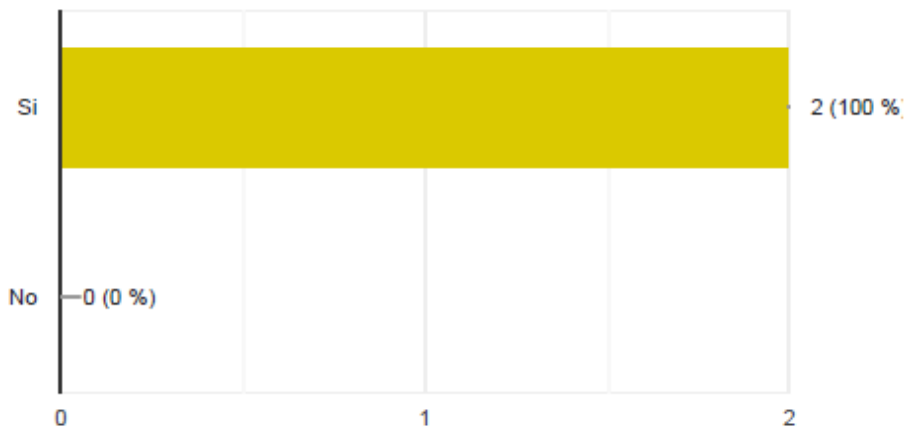


Figura 14. Gráfico indicando que los evaluadores se retroalimentan antes de realizar una evaluación.

De acuerdo a los resultados obtenidos los evaluadores se retroalimentan antes de iniciar una evaluación, en la figura 13 un 46.7% de los colaboradores dicen que ellos no manejan los procedimientos establecidos para realizar un rendimiento del desempeño.

Aunque ese porcentaje sea menor al que dice que sí, es preocupante porque siguen siendo alto, a pesar que ellos se retroalimentan para crear un ambiente confiable, amigable, puedan sentirse cómodos y en confianza, aun no es suficiente para llegar a ese punto, es necesario una capacitación más exhaustiva.

De una población de 15 empleados, se les pregunto si son evaluados de dos o más veces al año y el 73.3% (11 empleados) respondieron que no, solo un 26.7% (4 empleados) dijeron que sí. La Evaluación de desempeño es la única forma de saber qué es lo que realmente está haciendo un empleado dentro de empresa.

¿Lo evalúan de dos o más veces al año?

15 respuestas

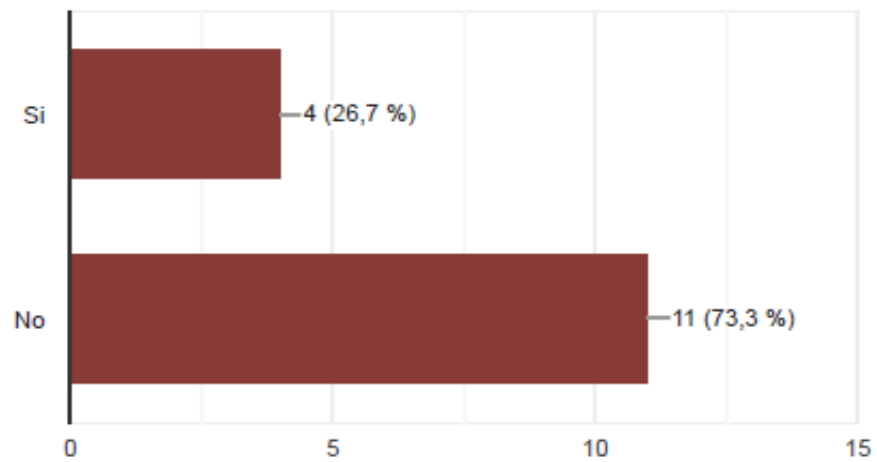


Figura 15. Gráfico indicando si se evalúan más de dos veces al año.

A menudo vemos como los empleados parecen estar ocupados, haciendo llamadas o mirando fijamente el ordenador. Pero, ¿Qué es exactamente lo que están haciendo y cómo impacta su trabajo en el éxito de la empresa?

¿Realiza las evaluaciones de dos o más veces al año?

2 respuestas

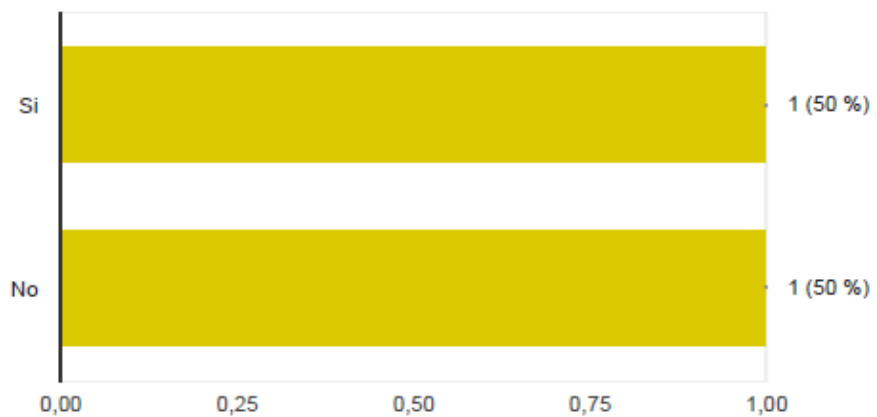


Figura 16. Gráfico indicando si se evalúan más de dos veces al año

En esta gráfica coincide con la anterior porque tanto los colaboradores como los evaluadores están de acuerdo en que no los evalúan por los menos dos veces al año, aunque cabe señalar que uno de los encargados de realizarla dijo que si la efectúa dos veces al año.

He aquí donde se ve la importancia de dar seguimiento a los procedimientos establecidos, realizar capacitaciones al personal de acuerdo a las necesidades que se presenten en el entorno que nos rodea.

El valor que representa las evaluaciones y respetar sus procedimientos de acuerdo a los controles establecidos, refleja una mejor apreciación del panorama estructural de la empresa, haciendo que los colaboradores se sientan más comprometidos con el rumbo que tome la empresa, así al tomar una decisión que tienen que ver con el futuro tanto del personal a cargo como la gerencia.

13. Propuesta de mejoras en el proceso de Evaluación del desempeño

Para un mejor aprovechamiento de la Evaluación del desempeño, se propone:

Una capacitación del personal encargado de realizar las evaluaciones, para que conozcan a fondo los procedimientos establecidos, evitando que los resultados estén sesgados.

Divulgar el proceso de aplicación de la evaluación al desempeño, tipo de Evaluación y proceso de la misma, para que esta sea un éxito.

Que la persona quien realiza la entrevista este bien documentado o calificado para aplicarla.

Se propone que las evaluaciones se realicen dos veces al año, ya que es una herramienta útil que nos ayuda a medir los parámetros de las funciones de los colaboradores y poder tomar decisiones.

Se propone tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones al desempeño para hacer rotaciones, promociones y pago de incentivos a los colaboradores que por su desempeño sea un mérito.

Se debe preparar un ambiente adecuado donde el evaluado se sienta cómodo y seguro para la evaluación a su desempeño.

Cuando se aplique la evaluación al desempeño se debe exigir realizarla con la ficha ocupacional para evitar la subjetividad y la percepción del evaluador, que esta sea cien por ciento honesta sin prejuicios por parte del evaluador.

Se debe garantizar por parte de la gerencia que después de realizada la evaluación, se dé a conocer los resultados al colaborador para retroalimentarle y dejar claro su fortalezas y debilidades las cuales debe superar y así evitar especulaciones con los colaboradores.

En el caso de los colaboradores recomiendo darles conocer la evaluación al desempeño que se realiza, la información que arroje en que se utiliza, como lo pueden afectar un bajo desempeño y como lo puede premiar un alto desempeño.

Se debe hacer en caso de una baja calificación o si está inconforme con los resultados sin perder el control de su temperamento, a donde acudir, y darle las respuestas y orientación correctas.

Basado en la observación de los resultados de la encuesta y entrevistas tanto a los colaboradores y evaluadores del área de tesorería de la Empresa Rivera Ingeniero S.A., propongo que las evaluaciones se realicen con el método de los 360°, ya que este brinda una retroalimentación sobre el desempeño del colaborador con las personas que está en contacto interno y externo, es decir que los evalúan sus compañeros de trabajos, jefe inmediato, clientes y proveedores, lo cual será de mayor beneficio, tanto para identificar debilidades del colaborador, como sus fortalezas y esfuerzo.

14. Conclusiones

Después de haber realizado el presente estudio para determinar si es factible la manera de realizar las evaluaciones al desempeño para los trabajadores de la empresa Rivera Ingeniero, S.A., llegue a la siguiente conclusión.

El método de escala grafica que utiliza la empresa, es un método adecuado siendo una ventaja por ser el método más simple de las evaluaciones, y la desventaja es que es un método con preguntas cerradas, lo que no da opción a que la evaluación sea más detallada y que se adecue a la necesidad de la empresa.

A través de esta investigación se logra determinar que se necesitan realizar acciones que mejoren el proceso de evaluación al desempeño, realizando capacitaciones a los colaboradores y a los evaluadores sobre las técnicas de evaluación al desempeño.

Reciben capacitación, pero la calidad de la capacitación que han recibido no cumple con las tareas asignadas, poniendo en peligro los objetivos propuestos por la institución. Si se sigue descuidando este problema, puede poner en peligro los logros de los objetivos por parte de la empresa. Es por ello que es necesario realizarla por lo menos dos veces al año, porque el administrador o el área del talento humano podrán conocer las necesidades de capacitación del personal.

Esto ayudara a establecer nuevos objetivos, y a que los empleados acoplen a las nuevas metas, a enfrentar sus debilidades y aprovechar sus oportunidades dentro de la empresa.

Evidentemente, la Evaluación del desempeño fortalecería a la retroalimentación cada día, animando al empleado a seguir con un mejor desempeño.

Al analizar el desempeño de cada empleado, su participación en la visión de la empresa, dará una idea, si un empleado está preparado para la mayor responsabilidad. Por ejemplo, puede haber varios candidatos que compiten por una promoción, pero a través de la evaluación del desempeño, puedes seleccionar al que tiene logros sobresalientes y preparación profesional.

He llegado a la conclusión de que es necesario realizar por los menos dos veces al año las evaluaciones al desempeño, porque el administrador o el área del talento humano podrán conocer las necesidades de capacitación del personal en temas que fortalezcan el desarrollo de las actividades de la empresa.

Al realizar las evaluaciones dos veces al año se establecen nuevos objetivos, y los colaboradores se acoplen a las nuevas metas, al enfrentar sus debilidades y aprovechar sus oportunidades dentro de la empresa. Manteniendo un ambiente armonioso entre los compañeros de acuerdo a sus capacidades intelectuales. A los nuevos ingresos a adaptarse a las expectativas descritas por el cargo. La evaluación al desempeño fortalecería al Retroalimentación cada día, animando al empleado a seguir con un mejor desempeño.

Al concluir esta investigación se afirma que la falta de capacitación a los evaluadores conlleva a que se aplique de forma errónea el proceso de Evaluación del desempeño y los trabajadores se desmotivan por la forma de aplicación de la misma.

15. Recomendaciones

Basado en los resultados de esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

El método de Evaluación del desempeño que utiliza esta empresa es la escala gráfica continua, por lo que considero que el resultado de esta investigación será un elemento relevante para la aplicación del método e investigaciones posteriores que contribuyan a una buena elección del personal, poder medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva, que fortalezca debilidades y por ende al desarrollo de la empresa y poder tomar decisiones acertadas que beneficien tanto a empleados como al empleador.

Para una buena aplicación de las mismas es necesario conocer bien lo que se abordará en la entrevista, definir los objetivos previamente, crear una atmosfera de confianza, plantear soluciones para mejorar su rendimiento y no basarnos en lo negativo para evitar complicaciones.

Con la retroalimentación se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.

Capacitar a los colaboradores encargados de realizar la evaluación al Desempeño, con el objetivo de fortalecer los conocimientos sobre la importancia que tiene este proceso. Tomar en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los resultados de la Evaluación del desempeño sean parámetros e indicadores que podrán considerar en promociones e incentivos hacia los colaboradores.

Dar seguimiento a los colaboradores que obtengan resultados bajos en la Evaluación del desempeño, para evitar un ambiente organizacional inadecuado en el área de trabajo.

Debe aplicar por lo menos 2 veces al año la evaluación del desempeño, porque tendrán un mejor panorama para preparar un plan de acción para hacer frente a los resultados obtenidos, como propuestas de promociones, sanciones disciplinarias, despidos, suspensiones de labores y quienes pueden ser objetos de aumento salariales por buen rendimiento laboral.

Tener actualizado el expediente personal donde se registren los resultados de la evaluación.

La gerencia debe realizar una valoración al presente estudio y propuestas que se realizan para mejorar el proceso de Evaluación del desempeño.

16. Bibliografía

Báez, C., Baltodano, E., y Granados, L. (2019). *Propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral para la empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua en el período comprendido de septiembre a diciembre del año 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León.

Böhrt Peláez, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tling=es

Cardona A. y Correa J. (2014). *Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana* (tesis de especialidad). Universidad de Medellín, Colombia.

Hernández, G., Matey, K. y Rodríguez, D. (2017). *Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí.

Idalberto, C. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Juárez, O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. México: Dos Consultores.

López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Dipòsit Digital de Documents: Universitat Autònoma de Barcelona.

Mercado, S., Raudales, M. y Rigüero, L. (2017). *Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa de la ciudad de León en el período comprendido de febrero-junio del año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León.

Rodríguez, I., González, A., Viamontes, P. y Pérez, S. (2012, mayo-agosto). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580010>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

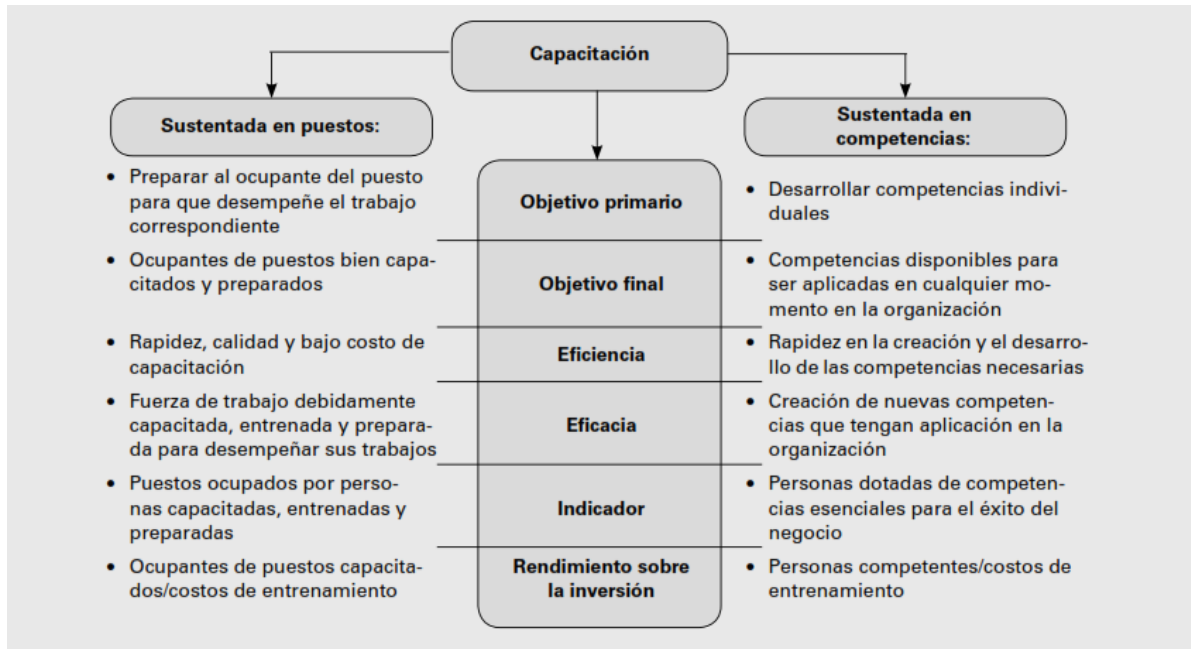
Sapien, A., Gutiérrez, M., Piñon, L. y Araiza, P. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *PUBLICACIONES*, 46, 13-29. Recuperado a partir de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5794>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.

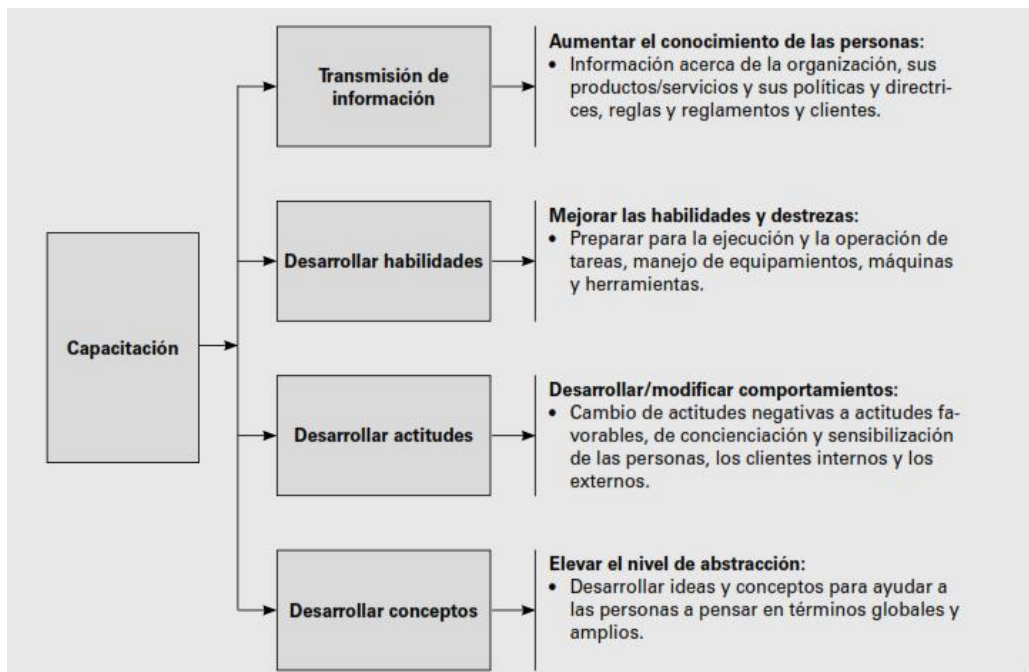
Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

17. Anexos

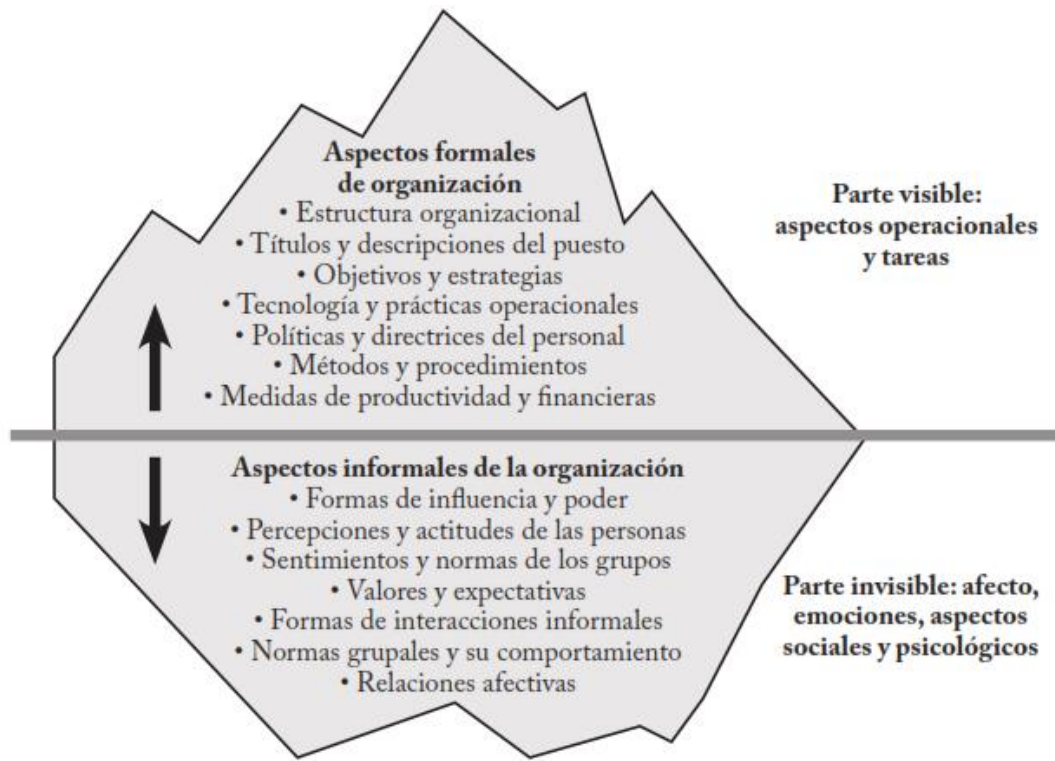
Anexo 1: Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias (Chiavenato, 2009, p.374).



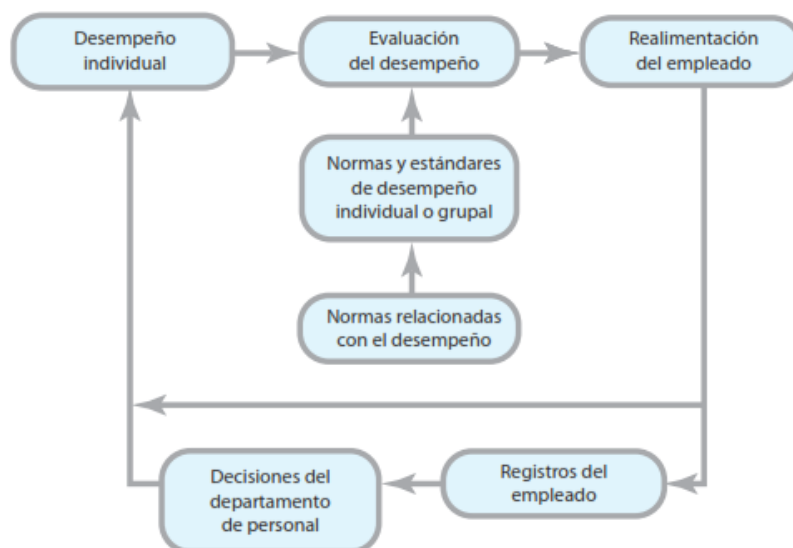
Anexo 2: Las cuatro etapas del proceso de capacitación. (Chiavenato, 2009, p.376).



Anexo 3: El iceberg de la cultura organizacional (Vallejo, 2016, p.62).



Anexo 4: Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño (Werther y Davis, 2008, p. 304).



Anexo 5: Evaluación del desempeño mediante Escala gráfica.

RIVERA INGENIERO, S.A.
FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Nombre Servidor (a) Público (a): _____					Matriz de Calificación		
Puesto: _____					Categoría	Evaluación	Escala de Calificación
Ubicación: _____					Muy Bueno	MB	100% – 91%
Jefe Inmediato: _____					Bueno	B	90% – 81%
Cargo del Jefe Inmediato: _____					Regular	R	80% – 71%
Fecha de Elaboración: _____					Deficiente	D	70% – 61%

No.	Competencias	Categoría/Calificación				Evaluación	Calificación
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente		
1	Identificación con la Institución Valoración personal acerca de sus objetivos en relación a los de la Institución y la consecución de estos.	MB. Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la Institución. Aplica toda su energía, capacidad, entusiasmo y esfuerzo al servicio de los mismos.	B. Cumple sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos Institucionales.	R. Se identifica con los objetivos de la Institución pero en algunos momentos le falta dinamismo.	D. Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos Institucionales.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
2	Relaciones Humanas Conducta diligente manifestada hacia las demás personas.	MB. Siempre es accesible con sus subordinados guardando sus relaciones formales e informales.	B. Es accesible con sus subordinados, guardando las relaciones formales.	R. De forma circunstancial provoca problemas de poca gravedad en su grupo de trabajo.	D. Frecuentemente provoca fricciones entre los compañeros del grupo subordinado.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
3	Iniciativa y Creatividad Aporta, dinamiza e implementa nuevas ideas, métodos y sistemas de trabajo.	MB. Constantemente propone ideas y crea mecanismos de acción para su realización.	B. Crea, modifica y amplía los sistemas de trabajo de acuerdo a las necesidades que se presenten.	R. Rara vez aporta e implementa nuevas ideas para mejorar el trabajo.	D. En la realización de su trabajo nunca emprende planes innovadores.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
4	Aptitud de Comunicación Habilidad de expresar el mensaje de forma verbal o escrita.	MB. Su mensaje verbal o escrito es muy claro y preciso.	B. Generalmente su mensaje verbal o escrito es de fácil comprensión.	R. Algunas veces cuando se expresa es difícil captar el objeto del mensaje.	D. La falta de precisión en su mensaje escrito deja muchas interrogantes.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
5	Productividad Capacidad de cumplir con las tareas asignadas, en tiempo y forma.	MB. Sobre cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.	B. Cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.	R. Cumple con las metas establecidas fuera de tiempo.	D. No cumple con las metas establecidas.	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

6	Competente para Administrar. Destreza para Planear, Organizar, Ejecutar, Coordinar y Controlar.	MB. Define bien sus planes. Logra coordinar sus acciones para alcanzar los objetivos.	B. No planifica. Deja que las actividades se realicen en forma improvisada.	R. Constantemente su planificación es desordenada y pobre. No se ajusta a las necesidades.	D. Su planeación es sistemática y resulta ser efectiva al hacer uso de recursos humanos y materiales para la consecución de sus objetivos.
7	Liderazgo. Influye en sus subordinados para incentivarlos a trabajar por un objetivo común.	MB. Sus orientaciones son aceptadas de forma espontánea por sus subordinados, haciendo valer su liderazgo.	B. Sus subordinados acatan las orientaciones para cumplir el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.	R. Sus instrucciones no siempre son acatadas por sus subordinados.	D. No logra convencer, ni imponerse; y sus instrucciones no son acatadas.
8	Organización de su Trabajo. Facultad para programar y organizar las actividades a su cargo.	MB. El ordenamiento sistemático de sus actividades conlleva a una excelente programación.	B. La programación de sus actividades son satisfactorias.	R. La programación de sus actividades no son satisfactorias.	D. No es capaz de programar.
9	Responsabilidad Forma de responder a los objetivos propuestos dentro de los lineamientos Institucionales.	MB. Toma sus asuntos con mucha seriedad y sobre cumple con sus tareas eficientemente.	B. Cumple con sus compromisos laborales.	R. A veces cumple con su trabajo.	D. No toma con la debida seriedad la realización de su trabajo.
10	Criterio Tener capacidad para decidir entre varias alternativas.	MB. Selecciona la alternativa más adecuada para solucionar el problema.	B. Plantea alternativas de solución al problema.	R. Selecciona la alternativa adecuada para solucionar el problema.	D. Plantea alternativas de solución al problema.
11	Calidad de Trabajo Es el conjunto de cualidades en cuanto a forma y contenido que reúne la presentación del trabajo realizado.	MB. Es altamente apreciada la presentación de su trabajo, por la claridad, consistencia, precisión y objetividad.	B. La calidad que presenta su trabajo lo hace aceptable.	R. Algunas veces se le hacen correcciones u observaciones a su trabajo.	D. La inconsistencia que presenta su trabajo lo hace inaceptable.
TOTAL VALOR = (Σ)					
VALOR PROMEDIO = (Σ/11)					
VALOR EN %:					

Nota: Marque con una X en la casilla seleccionada de acuerdo al grado de calificación (MB-B-R-D).

Observaciones del Evaluador: _____

Observaciones del Evaluado: _____

Firma y Sello del Evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

División General de Administración
División de Recursos Humanos

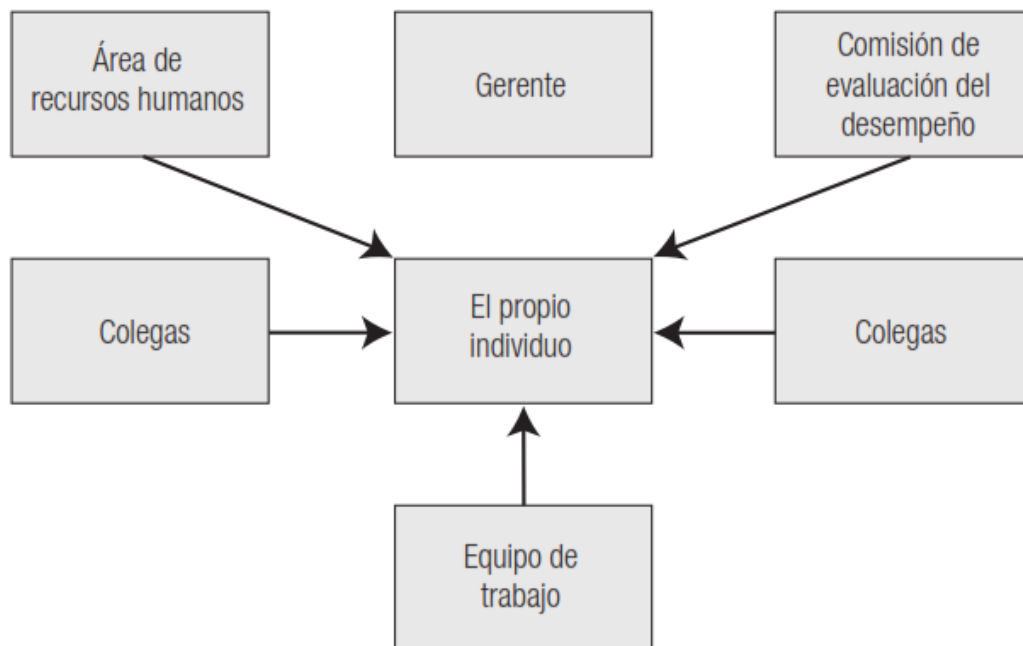
Anexo 6. Instructivo de llenado del formato de Evaluación al Desempeño

RIVERA INGENIERO, S.A.	
INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	
CAMPO	ACCIÓN
Nombre del Servidor (a) Público (a)	: Se anotará nombres y apellidos del Servidor Público.
Puesto	: Se anotará el cargo que desempeña.
Ubicación	: Se anotará la dependencia a que pertenece el Servidor Público.
Jefe Inmediato	: Se anotará nombres y apellidos del Jefe Inmediato.
Cargo del Jefe Inmediato	: Se anotará el cargo que desempeña el Jefe Inmediato.
Fecha de elaboración	: Se detallará la fecha en que se elabora el formato.
Matriz de Calificación	: Representa: La categoría, Evaluación y Escala de Calificación.
Categoría	: Representa los grados de calificación. MB-Muy Bueno, B-Bueno, R-Regular y D-Deficiente.
MB - Muy Bueno	: Desempeño que es de alta calidad, excede a menudo lo esperado normalmente para esa posición y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño de su trabajo. Son contribuidores significativos y sobresalientes.
B - Bueno	: Desempeño que cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Satisface el nivel de desempeño, es competente y confiable. Son contribuidores constantes.
R - Regular	: Desempeño que cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.
D - Deficiente	: Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Al empleado se le elabora un plan de acción para mejorar el desempeño con

		seguimiento continuo. Si continúa presentando el mismo nivel, en las siguientes evaluaciones este empleado caería en un desempeño inaceptable y las instancias pertinentes tomaran sus medidas.
Evaluación	:	Se detallará la Evaluación de acuerdo al desempeño del Servidor Público: MB = Muy bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente.
Escala de Calificación	:	Se detallará la calificación que designe el evaluador, entre los márgenes que tiene establecido cada categoría, y que pueden ser: Muy Bueno (MB): Entre 100% y 91%, Bueno (B): Entre 90% y 81%, Regular (R): Entre 80% y 71%, Deficiente (D): entre 70% y 61%
Nº (número)	:	Se detallará la numeración de las competencias (Del 1 al 11).
Competencias	:	Se denominará así, a las once (11) diferentes expresiones que serán evaluadas.
Categorías/calificación	:	Representa las (4) cuatro categorías evaluadas (MB - Muy Bueno, B - Bueno, R - Regular, D - Deficiente); así como el grado de calificación seleccionado por el evaluador, el cual se marcará con una (X).
Evaluación	:	En esta columna, el evaluador de acuerdo a la categoría obtenida por el evaluado, escribirá en mayúscula el nombre de: Muy Bueno, Bueno, Regular y Deficiente, según sea el caso; o en su defecto, las iniciales (MB, B, R, D).
Calificación	:	De acuerdo a la Escala de Calificación, el Evaluador asigna el porcentaje contenido dentro del rango de la matriz " Escala de Calificación " y la " Categoría " obtenida.
Total Valor (Sumatoria)	:	Se detallará el Total, como resultado de la sumatoria de los 11 (once) valores obtenidos en la última columna.

Valor Promedio (Sumatoria / N° de Competencias)	:	Se detallará, el Resultado obtenido de dividir el Total valor de la fila anterior, entre las once (11) competencias.
Valor en Porcentaje	:	El resultado de la fila anterior se convertirá en porcentaje y se ubicará en el cuadro de la “Matriz de Calificación” , dentro del Rango porcentual que corresponda en la columna de “Escala de calificación” (entre 100% y 61%), asignando el nombre que corresponda de la columna de “Categoría” (Muy Bueno, Bueno, Regular, Deficiente) según el resultado final obtenido.
Observaciones del Evaluador	:	Se expresará los comentarios del Evaluador
Observaciones del Evaluado	:	Se expresará los comentarios del Evaluado
Firma y Sello del Evaluador	:	Se anotará la firma y sello del Evaluador
Firma del Evaluado	:	Se anotará la firma del Evaluado

Anexo 7. Evaluación de 360° (Chiavenato, 2007, p.246)



Anexo 8. Formato de encuestas a colaboradores.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad de Ciencias Económicas
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS



Encuesta a Colaboradores

NOTA: INFORMACION PARA FINES EDUCATIVOS

	Si	No
1. Cree Usted que se está valorando su desempeño a la hora De hacer una promoción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Está bien definidas las funciones de su cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La persona encargada de hacer la Evaluación al desempeño Conoce los procedimientos establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera que las Evaluaciones al desempeño son objetivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Alguna vez ha quedado inconforme con los resultados de la Evaluación al Desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cree que hay respuesta o solución a los conflictos o inconformidades Por parte de los responsables de la Evaluación al desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le han felicitado o motivado a seguir haciendo bien el desempeño de Sus labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Lo Evalúan de dos o más veces al año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se siente comprometido del plan establecido sobre los objetivos y cambios Que sean necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lo motivan a seguir adelante y comprometerse para alcanzar los objetivos y Cambios que sean necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Lo han mandado a capacitarse de acuerdo a sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones: _____

Anexo 9. Formato de encuestas a evaluadores.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad de Ciencias Económicas



MAESTRIA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS

Encuesta a Evaluadores



NOTA: INFORMACION PARA FINES EDUCATIVOS

	Si	No
1. Ha recibido alguna capacitación para realizar la Evaluación Al desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sabe cómo actuar cuando una Evaluación no sea Satisfactoria por el Evaluado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Maneja como superar las debilidades que presentan los Evaluados para mejorar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Da seguimiento a los resultados que no cumplen con las Expectativas de la Evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Antes de iniciar una evaluación se retroalimenta de acuerdo a los Criterios a Evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Realiza las Evaluaciones de dos o más veces al año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A la hora de hacer una promoción a un colaborador, toma en cuenta La Evaluación al Desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ha motivado al personal a su cargo a seguir desempeñándose eficientemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Integra al personal a comprometerse al plan establecido para cumplir los Objetivos y Cambios que sean necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones: _____

Anexo 10. Entrevista a “colaboradores”.

I



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad de Ciencias Económicas
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS



Entrevista a Colaboradores

NOTA: INFORMACION PARA FINES EDUCATIVOS

1. ¿Qué cargo tiene en la Empresa?
2. ¿Cuanto Tiempo Tiene de Ejercerlo?
3. ¿Qué Nivel Académico Tiene?
4. ¿Cómo se lleva con sus compañeros de Labores?
5. ¿Cómo es la Relación Laboral con su jefe Inmediato?
6. ¿Cómo Califica el desempeño de su jefe?
7. ¿Conoce el tipo de Evaluación que realizan en la empresa y cada cuanto lo realizan?
8. ¿Le Explican antes de iniciar la evaluación como se va proceder antes, durante y después de la misma?
9. ¿Conoce que hacen con la información de su evaluación, una vez terminada?
10. ¿Conoce otro tipo de Evaluación al desempeño, recomendaría uno para utilizarlo en la empresa y porque?
11. ¿Cree usted que el evaluador se prepara antes de iniciar la entrevista, porque?
12. ¿Qué recomendaría al evaluador para que exista un ambiente cómodo, confiable y satisfactorio para ambos en la entrevista del desempeño?

Observaciones: _____

Anexo 11. Entrevista a “evaluadores”.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad de Ciencias Económicas

MAESTRIA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS



Entrevista a Evaluadores



NOTA: Estimado participante, la presente entrevista tiene fines académicos, por lo que la información que se adquiera es para un trabajo investigativo, no hace falta su identificación personal en el instrumento, solo es de interés los datos que usted pueda aportar de manera sincera y su colaboración para concluir de manera satisfactoria la recolección de información

I. Datos Generales

1. ¿Qué Cargo tiene en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercerlo?

II. Recolección de datos fundamentales para la investigación.

3. ¿Describa cómo es la relación laboral que hay entre el equipo de trabajo y usted?
4. ¿La Empresa cuenta con un proceso de evaluación al desempeño?
5. ¿Usted ha sido capacitado para realizar el proceso de Evaluación al desempeño del personal a su cargo?
6. ¿Cuál es la periodicidad para realizar la Evaluación al desempeño del personal?
7. ¿Conoce bien el procedimiento para realizar la Evaluación del Desempeño?
8. ¿Qué medidas toma Usted, antes, durante y después de una Evaluación al desempeño, para tener control de la misma?
9. ¿Considera importante el proceso de evaluación al desempeño?
10. ¿Qué Opinión tiene sobre la Evaluación al desempeño que actualmente aplica la empres.
11. ¿La Evaluación al Desempeño que se realiza actualmente le es de utilidad para toma de decisiones?
12. ¿Cuál es su recomendación sobre la Evaluación al desempeño?

13. ¿Qué mejoras se necesitan para realizar una Evaluación al desempeño donde la información sea útil para la empresa?

Observaciones: _____

