

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SEMAICA

ERIKA NICOLE PILPE MUÑOZ

DIRECTOR: Mtr. FABIÁN VÁSQUEZ SUÁREZ

Quito, 2021

AGRADECIMIENTO

Quiero extender un gran agradecimiento a mi Director Fabián Vásquez por ser la guía y compartir conmigo su conocimiento para la realización de esta disertación.

Agradezco infinitamente a mis padres que, desde el primer día de mi vida con su apoyo y amor incondicional en cada etapa, enseñándome que puedo superarme a mí misma si me lo propongo.

A mi hermano Danny Pilpe y mi cuñada Mariuxi Guerrero que a pesar de la distancia siempre me han brindado su amor y sabiduría, guiándome con palabras exactas para ser mejor persona y profesional.

A mi hermana Karina Pilpe que ha sido como una segunda madre en mi vida, mi mejor amiga y mi fuerza en muchas situaciones, con quien he aprendido que cuando la vida te da limones se puede hacer limonada.

A mi cuñado Héctor Viñachi que ha sido un amigo, maestro y confidente excepcional cuyas enseñanzas van desde sumar y restar, luego el movimiento rectilíneo uniforme hasta dominar el mundo y mi destino.

DEDICATORIA

Mi Disertación va dedicada a Dios por acompañarme en cada paso y decisión de mi vida, quien además siempre pone ángeles en mi camino para guiarme y ayudarme en los momentos difíciles.

A mi padre que con su ejemplo me ha demostrado que mi propio enemigo soy yo misma, que puedo vencer cualquier miedo y no hay meta muy grande que no pueda alcanzar, por que el hizo de mi una ganadora.

A mi madre que con su carisma, amor y alegría ha hecho de mi un ser excepcional, con valores y con el don de servicio al prójimo, ella que día a día ha hecho de mi un gran ser humano y una mujer única, reflejo de su grandeza.

A mis hijos de corazón Christopher, Isabella, Doménica y Emilia para quienes soy un símbolo de admiración y ejemplo a seguir, pequeños por los cuáles daría mi vida y estoy dispuesta a apoyar hasta que consigan todo lo que se propongan.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta disertación tiene como objetivo principal el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal administrativo de SEMAICA, mismo que permitirá realizar la medición del desempeño y desarrollo de las competencias de los colaboradores en su puesto de trabajo, con la finalidad de establecer fortalezas, oportunidades de mejora.

El diseño de este trabajo de disertación nace de la necesidad de la organización de crear un instrumento que permita reemplazar el proceso informal que se lleva a cabo actualmente.

Se inició haciendo un levantamiento de datos históricos y características principales de SEMAICA. Una vez obtenida esta información se procedió a compilar teorías, definiciones, ventajas, desventajas, beneficios, entre otros elementos importantes para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en el personal.

Posteriormente, se realizó un levantamiento de competencias de los cargos administrativos para la elaboración de un diccionario de competencias con su respectiva validación, proceso en el cual se utilizó los descriptivos actualizados de los cargos; se elaboró un manual de desempeño, una herramienta de evaluación y una guía de retroalimentación, instrumentos con los cuales se llevó a cabo un plan piloto, mismo que fue valorado por los colaboradores mediante una encuesta .

Finalmente, se hace una propuesta metodológica con herramientas diseñadas para la ejecución de la evaluación del desempeño recogidas en un manual de proceso.

ABSTRACT

This dissertation is primarily aimed at designing a Performance Assessment System for SEMAICA administrative staff, which will allow the measurement of the performance and development of the competencies of employees in their workplace, in order to establish strengths, opportunities for improvement.

The design of this dissertation work stems from the organization's need to create an instrument to replace the informal process that is currently taking place.

It begins by doing a survey of historical data and main characteristics of SEMAICA. Once this information is obtained, it proceeds to compile theories, definitions, advantages, disadvantages, benefits, among other important elements for the implementation of a staff performance assessment system.

Afterward, a competency of administrative positions was carried out for the development of a dictionary of competences with their respective validation, a process in which the updated descriptive of the charges were used; a performance manual, an evaluation tool and a feedback guide were developed, instruments with which a pilot plan was carried out, which was valued by the collaborators through a survey.

Finally, a methodological proposal is made with tools designed for the execution of the performance evaluation contained in a process manual.

ÍNDICE

<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>II</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>III</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>IV</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>V</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>VII</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>VIII</i>
<i>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</i>	<i>VIII</i>
1. MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. Datos Organizacionales	1
1.2. Características de SEMAICA	1
1.3. Áreas de la Organización	4
1.4. Antecedentes de la evaluación en la empresa	7
1.5. Justificación	8
1.6. Objetivos	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Evaluación del Desempeño	11
a. Antecedentes Históricos	11
b. Definiciones	13
d. Tipos de desempeño	17
e. Responsabilidad de la evaluación del desempeño	19
f. Beneficios de la evaluación del desempeño	21
g. Ventajas de la Evaluación del Desempeño	22
h. Desventajas de la Evaluación del Desempeño	23

2.2.	Limitaciones y errores de la evaluación del desempeño.....	24
2.3.	Proceso de implementación y desarrollo de un sistema de evaluación	25
2.4.	Factores que influyen en el Desempeño	30
2.5.	Métodos de evaluación del desempeño.....	36
2.6.	Ventajas y Desventajas de los métodos de evaluación	46
2.7.	Definición de Competencias	47
3.	MARCO METODOLÓGICO	53
3.1.	Metodologías y Técnicas	53
3.2.	Levantamiento de información	57
3.2.1	Levantamiento de objetivos	59
3.2.2	Levantamiento de competencias	59
3.3.	Diseño del sistema de evaluación de desempeño	60
4.	PLAN PILOTO	66
4.1	Capacitación de los Evaluadores	67
4.2	Aplicación	67
4.3	Validación del proceso.....	70
5.	MARCO CONCLUSIVO.....	79
5.1	Conclusiones	79
5.2	Recomendaciones	80
	<i>Bibliografía.....</i>	81
	ANEXOS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Áreas Existentes SEMAICA	5
Figura 2:	Empresas Relacionadas SEMAICA	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción gestión de áreas	6
Tabla 2 Comparación de Métodos de Evaluación de Desempeño	46
Tabla 3 Muestra de cargos para plan piloto	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Total personal evaluado para el piloto	68
Ilustración 2 Porcentaje de notas obtenidas	69
Ilustración 3 ¿La herramienta de evaluación fue de fácil utilización?	71
Ilustración 4 ¿La información dentro de la herramienta era clara y entendible?	72
Ilustración 5 ¿La metodología de evaluación fue objetiva?	73
Ilustración 6 ¿La información tomada en cuenta para la evaluación tiene importancia e impacto en el rendimiento?	74
Ilustración 7 Las competencias asignadas a los cargos están acorde a las funciones principales del evaluado.....	75
Ilustración 8 ¿Considera que se debería implementar el proceso de ED en el personal administrativo con la herramienta presentada en la prueba Piloto?.....	76
Ilustración 9 ¿La herramienta para dar retroalimentación facilitó la entrevista con el evaluado?	77

1. MARCO INTRODUCTORIO

Presentación de la Institución

1.1. Datos Organizacionales

Nombre: Sevilla y Martínez Ingenieros C.A. SEMAICA

Actividad: Actividades de Construcción

Ubicación: Av. Cristóbal Colón 1480 y 9 de Octubre, Edificio PACO

1.2. Características de SEMAICA

a. Reseña histórica de la empresa

Nombrar a SEMAICA es tener en mente una empresa familiar ecuatoriana que ha marcado la historia del país, con aproximadamente 60 años de experiencia en la construcción. Es una de las empresas más icónicas del mundo de la ejecución de proyectos e ingeniería civil en Ecuador, según Esteban Sevilla CEO del Corporativo SEMAICA es una compañía diversificada ya que puede trabajar en varios frentes de trabajo como la construcción de Edificios residenciales, hospitales, hoteles, fábricas, puentes, bancos e incluso una hidroeléctrica al mismo tiempo bajo estrictas normas y controles de calidad e innovación. (Sevilla, 2015).

La empresa Sevilla y Martínez Ingenieros C.A. SEMAICA fue fundada en el año de 1956 por los Ingenieros Civiles Gonzalo Sevilla Naranjo y Ernesto Martínez Cobo. Según testimonios los ingenieros fundadores iniciaron sus exitosas carreras a raíz del terremoto del 5 de agosto de 1949 de una magnitud de 6,8 grados en escala de Richter mismo que destruyó varias ciudades del país. (Durán, 2015)

Es a raíz de estas obras realizadas por los ingenieros, que la experiencia y la visión de una compañía que ofrezca servicios de construcción con altos estándares de calidad se fue llegó finalmente al año de 1956, año en que surgió la idea de SEMAICA.

En la actualidad, es manejada por la tercera generación de las familias Sevilla y Martínez, y el Ing. Mauricio Rodríguez. El manejo familiar más la experiencia del personal que posee de planta la empresa, permite que la empresa despunte entre las principales empresas que ofrecen servicios de construcción en el Ecuador, cabe mencionar que SEMAICA ha concluido en su totalidad con los proyectos y obras encomendados por sus clientes con altos porcentajes de satisfacción.

b. Giro del negocio

Existen varias categorías en las que se pueden clasificar el giro de negocio de una empresa, entre ellos: 1) empresas con giro industrial mediante la cuál la empresa ofrece la fabricación de bienes mediante la explotación de recursos naturales, 2) empresas de giro comercial que son aquellas que facilitan el acceso de los clientes a los productos que el proveedor ofrece, 3) empresas de giro de servicios mismas cuyo fin es facilitar un servicio a la población.

En el caso de una empresa constructora el giro de la empresa se dirige a llevar a cabo la ejecución de obras y proyectos, dentro del área de diseño, ingeniería y construcción civil. En el caso específico de SEMAICA es una constructora que busca realizar obras que perduren en el tiempo implementando vínculos entre la innovación y experiencia ofreciendo servicios y asesorías de calidad al cliente que solicite asistencia y asesoramiento técnico (SEMAICA, 2019).

Para mencionar las actividades económicas de SEMAICA se tomará como referencia la clasificación nacional de actividades económicas elaborada por el INEC (2012, p. 109) donde se menciona que:

Las actividades de construcción general, especializada de edificios prefabricados o estructuras en el lugar así como también las construcciones de naturaleza temporal. La construcción general es la construcción de viviendas como edificios de oficinas, almacenes y otros edificios públicos, construcciones en granjas, etc. La construcción de obras civiles tales

como, autopistas, calles, puentes, túneles, líneas de ferrocarril, campos de aterrizaje, tuberías de distribución o transportación y líneas eléctricas, etc. Este trabajo puede realizarse por cuenta propia o cambio de una retribución o por contrato.

Se toma la sección de construcción ya que como fue mencionado en los antecedentes históricos de la empresa, la misma es una constructora con amplia experiencia en el sector constructor. Dentro del libro de clasificación nacional de actividades económicas se mencionan varias especificaciones por secciones como:

Sección 41: destinada a la construcción general de edificios de todo tipo, así como los trabajos que incluyen reparaciones, adiciones y alteraciones.

Sección 42: destinada a las obras de ingeniería civil como nuevas obras, levantamiento de estructuras prefabricadas en lugar y de construcción permanente, además de construcciones como túneles, autopistas, calles, puentes.

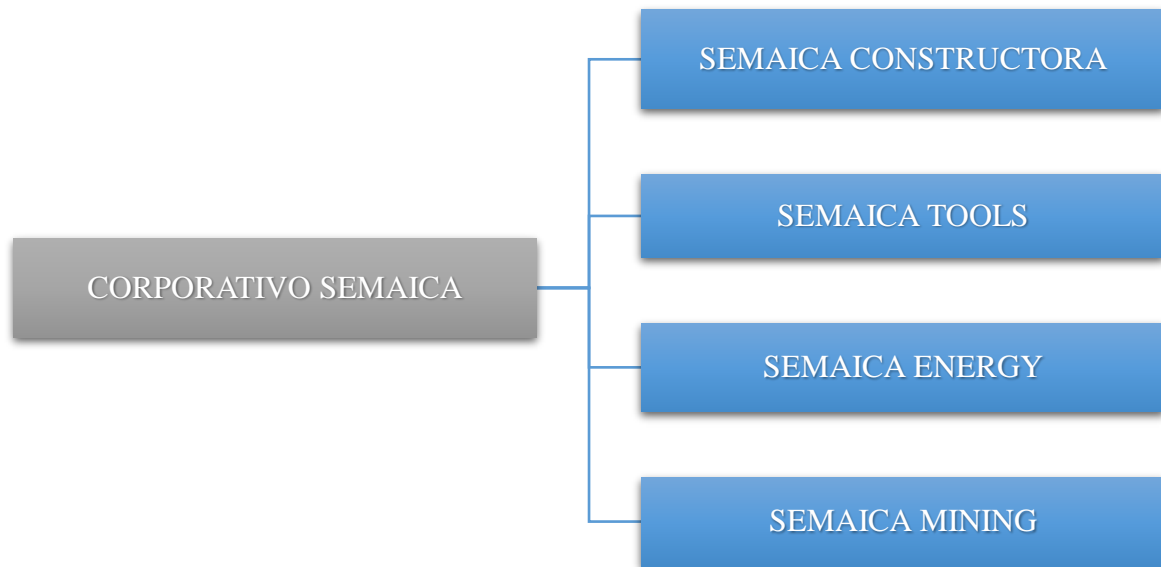
Sección 43: dirigida a actividades especializadas de la construcción que comprende obras especiales, como la construcción de partes de edificios y de obras de ingeniería civil sin asumir responsabilidades de la totalidad del proyecto, esas actividades que requieren de la utilización de técnicas o equipos especiales.

c. Empresas relacionadas

SEMAICA a raíz de su fundación fue identificando la necesidad de crear empresas bajo el mismo marco legal y administración, pero con actividades independientes.

Para la administración de las empresas relacionadas, SEMAICA tiene un corporativo mediante el cuál se asegura el correcto funcionamiento de estas en sus diferentes actividades. A continuación, se muestra un gráfico de las empresas relacionadas de la compañía:

Figura 1: Empresas Relacionadas SEMAICA



Elaborado por: Erika Pilpe
Fuente: Página Web SEMAICA

1.3. Áreas de la Organización

SEMAICA se encuentra comprometida con el mejoramiento constante de las habilidades, conocimientos y capacidades del personal que a diario aporta con las actividades tanto propias como administrativas de la empresa, mediante capacitaciones, valoraciones de cargos y recientemente busca implementar la evaluación del desempeño del personal.

Refiriéndose a la Valoración de Cargos del Área Administrativa el área de Recursos Humanos se ha encargado de realizarla, misma que inició en el año 2017 y fue actualizada en el año de 2019, obteniendo la cantidad exacta de los cargos existentes, además del valor real de los puestos. Es debido a esta valoración realizada que en la actualidad se conoce que la empresa consta con un total de 51 cargos Administrativos distribuidos en las siguientes áreas:

Figura 2: Áreas Existentes SEMAICA



Elaborado por: Erika Pilpe
Fuente: Organigrama SEMAICA 2020

Las áreas antes mencionadas abarcan y acogen los 51 cargos existentes, según la especificidad, requerimiento y necesidad de cada área; existen cargos que actualmente no son ocupados con personal, pero forman parte del organigrama aprobado por la Gerencia General.

A continuación, se hace una breve descripción de las áreas existentes de forma que se explique la misión del área tomando en cuenta que posteriormente se revisarán competencias relacionadas a la gestión del área:

Tabla 1 Descripción gestión de áreas

ÁREA	GESTIÓN
Gerencia general	Control y gestión de todos los activos, operaciones y recursos humanos de la compañía, ejerciendo liderazgo y el rol de representante legal para la toma de decisiones.
Administración de Oficina	Mantener el control de los activos de la empresa, como el despacho de mensajería y adquisición del material de oficina solicitado por cada una de las áreas para la realización de las respectivas actividades administrativas.
Recursos humanos	Gestión de los Recursos Humanos de la empresa es decir del manejo del personal activo, evaluación del desempeño de los colaboradores, procesos de reclutamiento y selección , entre otras actividades.
Tecnología	Brindar el apoyo y soporte tecnológico a todas las áreas de la empresa en cuanto a Software y Hardware utilizado por los distintos usuarios para la realización de las actividades administrativas y operativas.
Compras	Gestión de compras de los bienes y contratación de los servicios requeridos por la organización en las diferentes áreas asegurándose de cumplir con los pedidos y solicitudes a mayor brevedad posible.
Comercial	Coordinar, elaborar y supervisar las ofertas de proyectos presentadas a los clientes interesados en los servicios prestados por la empresa, asegurando que estas sean competitivas en relación con el mercado y la competencia de la compañía.
Costos	Monitorear e informar los procesos de desarrollo de control del costo de cada uno de los proyectos asegurando la administración y resultados de estos.
Contabilidad	Planificación, organización y control de todos los estados financieros de la empresa mensuales y anuales, además de asegurarse del cumplimiento con las obligaciones tributarias y legales.
Diseño y desarrollo	Unir los trabajos del departamento de diseño estructural y diseño arquitectónico, es donde el proyecto toma forma técnicamente hablando desde los planos según las especificaciones técnicas del cliente.
Auditoría interna	Control del cumplimiento en los procesos, normativas, reglamentos y procedimientos llevados a cabo dentro de cada una de las actividades de las áreas independientes, haciendo un seguimiento según lo planificado en un cronograma de Auditorías Internas.
Sistemas de gestión	Velar por la Salud Ocupacional, Seguridad en el trabajo y Medio Ambiente, controlando el cumplimiento de las normas y reglamentos.
Obra	Gestionar la ejecución de proyectos conforme a lo planificado en los cronogramas iniciales de la obra, a los acuerdos firmados en las negociaciones, verificación de las especificaciones técnicas y de diseño.

1.4. Antecedentes de la evaluación en la empresa

SEMAICA se dedicó a fortalecer el área operativa de la producción y entrega de los proyectos y obras, con el evidente incremento de proyectos por desarrollar y la demanda de los clientes externos, fue necesario conformar áreas administrativas que cumplan con todas las necesidades internas, externas y legales que se presenten en el desarrollo de las operaciones de la compañía.

En sus inicios, la anterior Jefatura de Recursos humanos, estaba encargada principalmente del área de Salud y Seguridad en el Trabajo. En el año de 2017 ya a cargo de las actividades y responsabilidades de Recursos Humanos decide realizar un sistema que evalúe el desempeño de los colaboradores, elaborando un sistema de evaluación que consta de dos partes que se detallan a continuación:

- *Planeación y compromiso del desempeño:* es la primera fase de la actual evaluación del desempeño, consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades del cargo. Para realizar esta evaluación, el jefe inmediato (evaluador) delimita los objetivos, pesos y porcentaje de cumplimiento que debe tener el cargo del evaluado. Al finalizar la evaluación se obtiene el porcentaje de cumplimiento, se realizan compromisos de mejora con el evaluado y se determina una fecha tentativa para realizar el seguimiento del cumplimiento de los compromisos.
- *Evaluación del desarrollo de habilidades para el personal:* la segunda fase consiste en la evaluación de 6 características - factores (Auto exigencia, Formalidad, Proactividad, Eficiencia, Orientación al logro y tenacidad, Comunicación) que determinan cierto grado de eficiencia basado en las características de la persona, de igual manera que en la anterior fase esto es evaluado por el jefe inmediato.

Ambas fases se complementan para tener un reporte de resultados de la evaluación, tabulados en el sistema NÓMINA que arroja los resultados de la segunda evaluación debido a que la primera parte de la evaluación se realiza mediante formularios digitales de Google y los resultados son extraídos manualmente por RRHH, con la finalidad de pronosticar mejoras en el rendimiento del personal. El principal inconveniente del método de evaluación actual es la falta de cultura de evaluación de desempeño y lineamientos precisos para realizar el procedimiento.

La implementación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de SEMAICA llevado a cabo en el año 2017, no obtuvo los resultados esperados debido a que: la información levantada en las evaluaciones no correspondía al rendimiento del personal, pues este proceso no fue elaborado con las herramientas suficientes para gestionar de forma debida el desempeño, además de, la falta de lineamientos, normativas y procedimiento para la ejecución de este proceso de medición.

En el 2019 se ejecutó la segunda aplicación de la evaluación del desempeño del personal administrativo, la información recopilada permitió realizar un informe general del cumplimiento del proceso, documento que no contiene la información del rendimiento individual de cada evaluado, motivo por el cual este proceso no permite elaborar un plan de mejoras y desarrollo del desempeño.

1.5. Justificación

El presente proyecto permitirá que se realice la evaluación del desempeño del personal administrativo de SEMAICA dentro de estándares precisos y sustentados teóricamente, teniendo en cuenta los cargos que actualmente se encuentran activos, con la finalidad de promover la correcta realización de las funciones esenciales que debe cumplir el personal.

La evaluación del desempeño que actualmente ejecuta SEMAICA con el personal administrativo no tiene un proceso completo de evaluación, es decir RRHH no cuenta con un sistema de monitoreo periódico sobre el trabajo y mejoras del desempeño de cada colaborador. Al no contar con datos del desempeño durante un periodo de tiempo, se tiene dificultades para conocer con certeza la contribución del colaborador al cumplimiento de los objetivos de su cargo.

La realización de este proyecto proporcionará una herramienta técnica que permitirá la evaluación objetiva del desempeño del personal, además de la oportunidad de gestionar el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores. De esta forma se puede detectar el nivel de la adaptación de la persona en el puesto y el potencial desarrollo de nuevos conocimientos - habilidades del colaborador.

Es importante tener en cuenta que la evaluación del desempeño del personal es un insumo relevante para realizar los procesos de los distintos subsistemas de Recursos Humanos como el proceso de reclutamiento y selección e inducción, procesos de implementación de bonos al desempeño, la decisión sobre las promociones y planes de carrera, además de las decisiones sobre los aumentos de salarios.

La realización del presente tema de investigación es factible debido a las siguientes razones:

- La autora de la presente investigación formó parte del equipo de Recursos Humanos durante 8 meses, tiempo en el cual fue encargada de ejecutar el proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo motivo por el cuál la información de las evaluaciones es de fácil acceso y se tiene conocimiento sobre su funcionamiento.
- Se dispone de la autorización y apoyo al proyecto por parte de Gerencia y el personal de Recursos Humanos.

Llevar a cabo la presente investigación brinda un gran aporte a la organización debido a los resultados esperados como: Lineamientos y manuales para la evaluación del desempeño, diccionario de competencias corporativas de SEMAICA, herramienta de evaluación del desempeño del personal, promover e impulsar la cultura de evaluación del desempeño.

1.6. Objetivos

a. Objetivo General

Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para el personal Administrativo de la empresa SEMAICA.

b. Objetivos Específicos

- Elaborar un diccionario de competencias para los cargos administrativos de la compañía SEMAICA.
- Establecer la propuesta de metodología de evaluación y gestión del desempeño para los cargos administrativos.
- Establecer mecanismos de evaluación de efectividad del proceso de evaluación del desempeño.
- Implementar plan piloto de la fase de evaluación y desarrollo de competencias con todos los cargos administrativos

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Evaluación del Desempeño

a. Antecedentes Históricos

Chiavenato (2011) afirma que las prácticas relacionadas a evaluar el desempeño del personal contratado no son nuevas, ya que son prácticas que se han venido realizando siempre que una persona emplea a otra basados en la relación costo-beneficio.

Es así que según Chiavenato (2011), en la Edad Media, la Compañía de Jesús utilizaba un sistema en el que se utilizaban informes y notas de las actividades de cada jesuita que predicaba la religión alrededor del mundo, cada uno de los miembros de la orden realizaba notas para posteriormente enviar el informe a sus superiores, permitiendo el fácil acceso a la información de las actividades realizadas lo que facilitaba la realización del informe de sus subordinados (p. 202).

Según el autor años después cerca de 1842 el servicio público de Estados Unidos implementó un sistema mediante el cual se presentaban informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Así mismo el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema en el año de 1880. Es hasta la segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño se proliferan en las empresas (p. 202).

A principios del siglo xx, la escuela de administración científica implementó un avance en la teoría de la administración del desempeño, con la finalidad de aprovechar la capacidad máxima de las máquinas, viendo al humano como un objeto altamente moldeable y manipulable a los intereses de la organización ya que se creía que la motivación del mismo se debía únicamente a los aspectos salariales y económicos (Chiavenato, 2011).

Es importante recalcar que en este mismo siglo apareció una revolucionaria propuesta respecto a la organización del trabajo de las empresas, el Taylorismo tiene como objetivo alcanzar un mayor rendimiento reduciendo los desperdicios en los procesos de trabajo, mediante esta teoría se plantea la idea que no es necesario encontrar un trabajador ideal para la optimización de recursos sino que por el contrario se debe diseñar un sistema de trabajo (Pacheco, 2010, p. 90).

Según Pacheco (2010), el Taylorismo visto desde el punto de vista técnico tiene como principal idea la identificación de las ventajas y beneficios que aporta el descomponer todos los procesos llevados a cabo dentro de la organización en actividades que puedan ser modificadas haciéndolas más eficientes, medibles y realizables disminuyendo al mínimo la necesidad de realizar capacitaciones a los colaboradores (p. 91).

Sin embargo, cabe mencionar que según varias fuentes de investigación se conoce que el primer proceso de evaluación del desempeño fue llevado a cabo a principios del siglo XIX en la fábrica textil de Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen.

Según los autores (Castro, Plomino, & Quiñones, 2007), en la década de 1920 a causa del crecimiento industrial, se genera la necesidad de formalizar un proceso de evaluación, con una transformación completa de los métodos utilizados previamente como; evaluaciones abiertas o listas de verificación a escalas gráficas de medición. Aspectos que fueron favorecidos por la psicometría ya que mediante esta ciencia se pretendía mejorar la objetividad y precisión de los métodos de evaluación (p. 13).

Para la década de 1970 varias organizaciones tenían procesos de evaluación formalizados, mediante las cuales en muchas de estas se dieron discusiones acerca de pagos adicionales por mérito o promociones, discusión que dió paso a la necesidad de hacer que este proceso sea más confiable intensificando el esfuerzo de crear métodos que no tomen en cuenta únicamente

características propias del personal, sino que por el contrario también se realice una medición del trabajo (Castro, Plomino, & Quiñones, 2007, p. 13).

Es partir de estos hechos históricos de la evolución de la evaluación del desempeño del personal antes mencionados, que con el pasar del tiempo y necesidades de innovación de las organizaciones en materia de administración de personal que se plantearon técnicas, estrategias y herramientas que permiten una gestión eficaz del desempeño del personal, además de la aparición de nuevas metodologías con sustento científico que hacen este proceso menos subjetivo.

Las organizaciones también iniciaron una búsqueda de mejora constante en las condiciones exteriores que pueden promover el incremento del desempeño del capital humano dentro de la organización.

b. Definiciones

El proceso de evaluación del desempeño es importante en la organización ya que funciona como una herramienta cuyo resultado es el levantamiento de información acerca de los índices de cumplimiento de objetivos, metas, responsabilidades y productividad del personal con cargos específicos dentro de la organización. Además, permite promover la cultura de evaluación, la implementación de planes de desarrollo, de planes de incentivo y la detección del potencial de desarrollo.

Por otro lado, cabe mencionar que el desempeño no es lo mismo que la productividad. Esta última se define como “el índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)” (Carro & González, 2015, p. 1), siendo un elemento fundamental dentro de las operaciones de la organización. Por tanto, es necesario tener en cuenta que la empresa no debe enfocar su atención, recursos e inversión

únicamente en la productividad, sino también en medir el desempeño laboral del personal de manera continua.

Según Milkovich y Boudreau (1994, citado en Chiang & San Martín, 2015, p. 160) el desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple tanto con los requisitos de trabajo como los comportamientos en la ejecución de las tareas asignadas, es por tal motivo que la organización debe realizar el proceso de evaluación del desempeño. Ambas partes tanto técnica como comportamental son un complemento para alcanzar los objetivos del cargo eficientemente.

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es “ una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, experiencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, pág. 202). La evaluación del desempeño permite al evaluador y la organización tener información precisa de la adaptación y desenvolvimiento del colaborador dentro de las actividades asignadas a su cargo, además de permitir la detección del potencial de desarrollo de cada colaborador.

Por otro lado Alles (2005) afirma:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (p.27).

Para Mondy (2010) la evaluación del desempeño es “ un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239), este autor hace énfasis en el termino “formal” ya que menciona que la administración de la organización debe supervisar el desempeño de sus recursos humanos de manera continua,

además se menciona que la ED (Evaluación del Desempeño) permite reflejar el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Para Robbins (1995, citado en Sánchez & Calderón 2012, p. 75) una de la principales metas de la evaluación del desempeño es:

Determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subcompensará a los empleados (p.75).

Para finalizar es importante tener en cuenta que la ED es una herramienta que contribuye con información y datos para la gestión del talento humano, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación se puede:

- Evaluar el proceso de inducción.
- Realizar planes de capacitación para el personal.
- Elaborar planes de sucesión y carrera.
- Diseñar planes de compensaciones y bonos por desempeño.
- Toma de decisiones en aumentos de salarios.
- Toma de decisión de la permanencia o término de contrato con el colaborador.
- Decisiones administrativas.

Todas las opciones antes mencionadas pueden ser gestionadas a partir de la determinación del aporte y contribución del colaborador a los objetivos tanto de su cargo como de la organización.

Según la Society for Industrial and Organizational Psychology (1987, citado en Trujillo, 2014, p. 5) define el desempeño como “la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus

resultados”, es decir, según este enfoque el desempeño está dirigido y relacionado con la productividad del personal respecto a las actividades dentro de las tareas asignadas.

Por otro lado, el autor John P. Cambell y sus colegas en el año de 1990 (citado en Salgado & Cabal, 2011) dieron una conceptualización diferente del desempeño, describiéndolo como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, que se encuentra bajo el control del individuo, ligado a la habilidad del mismo y relevante a las metas organizacionales.

Para finalizar Bohlander afirma que “ el desempeño laboral es la eficiencia con la cual la persona cumple sus funciones dentro de una organización” (2003, p. 23), refiriéndose al ímpetu del colaborador de realizar las funciones que le han sido asignadas dentro de las directrices y objetivos del cargo que ocupa dentro de la organización.

c. Objetivos de la valoración del desempeño

Se debe tomar en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino que más bien es una herramienta o medio que busca mejorar los resultados obtenidos de los recursos humanos de la organización.

Según Idalberto Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño tiene un objetivo básico que es el mejoramiento de los resultados de los recursos humanos de la organización, pero además tiene objetivos intermedios como (p.205):

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.

7. Información básica para la investigación de los recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

Además, (Chiavenato, 2011) menciona que la evaluación puede presentar tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

d. Tipos de desempeño

Para Mikel Gorriti (2012) existen tres ámbitos o tipos de desempeño en cualquier organización y trabajo, enlista los siguientes tipos (p. 301-303):

- *Desempeño de la Tarea:* Se refiere a la concepción de ejecución, refiriéndose a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Se debe tener en cuenta que este tipo de desempeño es observable en las tareas más relevantes de un puesto de trabajo, mismas que se deben obtener del análisis de puestos.

- *Desempeño Contextual*: trata de variables ligadas al contexto de la organización de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando e incluso inhibiendo el desempeño de la tarea, dichas variables pueden actuar tanto a nivel individual como grupal, se debe tener en cuenta que el principal antecedente de este tipo de desempeño es la personalidad. Dentro de este tipo de desempeño existen tres dimensiones:
 - a) Ayuda a otros
 - b) Vinculación organizacional
 - c) Desempeño más allá del puesto

- *Conducta Contraproducente*: es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los intereses de ésta, a diferencia de los otros tipos de desempeño este es un comportamiento no deseado que ocurre dentro de las organizaciones. Se identifican las conductas más recurrentes dentro de las organizaciones:
 1. Uso de correo electrónico para fines personales.
 2. Hacer fotocopias de material propio en el trabajo.
 3. Usar internet para fines no relacionados con el trabajo.
 4. Hacer negocios personales en tiempo de trabajo.
 5. No leer/ conocer las directivas de seguridad.
 6. Tiempo excesivo y no aprobado para comidas o café.
 7. Discutir con un compañero de trabajo.
 8. Perder tiempo durante l trabajo.
 9. Hacer llamadas personales a larga distancia.
 10. Fingir una enfermedad para no ir a trabajar.

A raíz de las concepciones dadas por el autor se puede concluir que, el desempeño de la tarea es altamente beneficioso para el rendimiento del colaborador dentro de las tareas

asignadas, mismo que se ve afectado por los diferentes factores dentro del desempeño contextual, la unión de ambos tipos de desempeño pueden ser el reflejo de una eficiente gestión del rendimiento de los colaboradores.

Por otro lado, es importante mencionar que la organización debe dar la responsabilidad a los líderes de cada área para la repartición de las funciones a sus equipos de trabajo y así evitar las conductas contraproducentes, y subsecuentemente la disminución del rendimiento.

e. Responsabilidad de la evaluación del desempeño

Según Idalberto Chiavenato (2011), de acuerdo con la política de RH que se adopte dentro de la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño es atribuida al gerente o superiores, el propio individuo, el individuo y el gerente, al equipo de trabajo y al área encargada de la administración de los Recursos Humanos de la organización y finalmente una comisión de evaluación (p. 203).

El autor dentro del texto especifica las responsabilidades que tiene cada uno de los antes mencionados (Chiavenato, 2011, p. 203- 204):

El Gerente

El gerente o supervisor por la naturaleza de sus cargos asumen la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus subordinados, este proceso debe ser realizado con la asesoría del área encargada de la administración de personal misma que establece los medios y criterios para la evaluación.

Se debe tener en cuenta que el gerente o supervisor no cuentan con los conocimientos especializados en la administración específica (proyectar, mantener o desarrollar) para desarrollar un plan de evaluación de los recursos humanos, es debido a esto que las personas

que pertenecen al área encargada de la administración del personal cumplen la función de staff mismos que deben instruir, dar seguimiento y controlar el proceso de evaluación.

La propia persona

Según Chiavenato (2011), dentro de las organizaciones más democráticas el evaluado es el responsable de su propio desempeño, además de su propia evaluación. Dentro de este enfoque las organizaciones plantean un sistema de autoevaluación del desempeño, de tal modo cada persona evalúa su desempeño dentro del puesto basados en los indicadores y lineamientos dados por la organización (p. 203).

El individuo y el gerente

Actualmente dentro de las organizaciones resurge la antigua administración por objetivos (APO), lo que en esencia significa un proceso democrático, participativo incluyente y motivador para todos los involucrados dentro del proceso (Chiavenato, 2011, p. 203-204).

Los caminos por los que es orientada la evaluación del desempeño que menciona Idalberto Chiavenato, serán explicadas en ítems posteriores como parte del proceso que se debe seguir para evaluar el desempeño del personal.

El equipo de trabajo

Método mediante el cuál se responsabiliza al equipo de trabajo de las evaluaciones de sus miembros, deben realizar el establecimiento de objetivos, metas y estándares de evaluación, además que deben tomar decisiones de mejoramiento del desempeño de su equipo.

El área de RH

El área encargada de la administración de los recursos humanos es la responsable de llevar a cabo la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño de

todo el personal de la organización. Cada evaluador deber proporcionar la información sobre el desempeño del personal, mediante la cuál el área puede procesar e interpretar para generar informes, aportando a el desarrollo de programas de acción para el mejoramiento del desempeño.

La comisión de evaluación

Dentro de esta opción, la evaluación del desempeño es la responsabilidad de una comisión designada para esta actividad, misma que puede estar conformada por personas que pertenecen a diferentes áreas o departamentos de la organización, además de los miembros permanentes y estables (presidente de la organización o su representante, personal RH) participan del proceso de evaluación, el objetivo de su participación es mantener el equilibrio de juicios, cumplimiento de normas y permanencia del sistema.

f. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) la gestión correcta del desempeño dentro de una organización genera beneficios de corto, mediano y largo plazo e identifica diferentes beneficiarios como (p. 207):

1. Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- 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 cuál les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona:

- Conocer 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, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

3. Beneficios para la organización:

- Evaluar el potencial humano de corto, mediano y largo plazo, 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 RH 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.

g. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Según Mejía (2015) el proceso de evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas (p.30-31):

- Contribuye a la mejorar el desempeño del empleado, a través de la retroalimentación se puede brindar información acerca de las deficiencias presentes en su desempeño, impulsando técnicas y herramientas de mejoras.

- Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de compensación, ayuda con la determinación del personal que puede recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador, en cuanto a las transferencias, promociones y desvinculaciones basadas en el desempeño anterior o previsto.
- Indica necesidades de capacitación y desarrollo, la deficiencia en el desempeño puede reflejar la necesidad de capacitaciones.
- Brinda herramientas para la planeación y desarrollo de la carrera profesional del empleado dentro de la organización.
- Detecta imprecisiones de información, la falta de información dentro de la organización define ciertas deficiencias en el desempeño.
- Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Detecta factores externos de influencia en el rendimiento.

h. Desventajas de la Evaluación del Desempeño

Según Mejía (2015) el proceso de evaluación del desempeño tiene puntos débiles como (p. 31):

- Falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
- Falta de claridad y definición de estándares de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar.
- Falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista.
- Falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación.
- Insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación.

2.2. Limitaciones y errores de la evaluación del desempeño

Se debe tomar en cuenta que, como toda herramienta de medición, la evaluación del desempeño tiene limitaciones, como menciona Gorriti (2012, p. 316-317) estas limitaciones se deben a:

- *Contaminación:* cuando los resultados obtenidos por motivos de la evaluación no están ligados a la ejecución del evaluado y se ven implicados intereses dentro del proceso.
- *Deficiencia:* cuando dentro del proceso de evaluación del desempeño se toman en cuenta elementos que no son relevantes.
- *Sesgo:* cuando la medición no es objetiva debido a la intervención de la intención humana (halo, benevolencia, trndencia central), mismas que se explican como:
 - a) *Halo:* ocurre cuando se generaliza en todos los aspectos la valoración del desempeño de un colaborador, características que no tienen relación con la ejecución de sus tareas. En específico Halo es tener una idea general del trabajador ya sea buena o mala y puntutar el desempeño ligada a esta idea general.
 - b) *Tendencia Central:* dentro de esta tendencia lo que rige es el miedo a tener que dar explicaciones de las decisiones tomadas dentro de la evaluación, es un error típico cuando el evaluador ve a la evaluación del desempeño desde un punto de vista centrado en las repercusiones de los resultados de la misma.
 - c) *Benevolencia:* verión en positivo del error anterior, donde la idea se centra en que evitan problemas de cualquier tipo puntuando a todos los colaboradores con buena puntuaciones, generando la creencia de que nadie hará cuestionamientos sobre que tan bien hecha se encuentra la evaluación.

Además, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación del evaluador puede implicar una barrera de gran importancia dentro del proceso de evaluación, ya que la falta de capacitación y conocimiento del proceso puede ocasionar el mal uso de las escalas y método

de evaluación en sí. Por otro lado este problema puede causar confusión en los evaluados al no tener la información completa sobre la evaluación del desempeño de las actividades que realizan dentro de la organización.

Con esta falta de capacitación del evaluador se dificulta además la entrega de la retroalimentación necesaria para el mejoramiento del desempeño.

2.3. Proceso de implementación y desarrollo de un sistema de evaluación

Cabe mencionar que previo al desarrollo de un proceso de evaluación del rendimiento o desempeño del personal, es necesario que la organización realice un proceso de implementación del sistema a ejecutar para la evaluación.

Este trabajo de implementación es un proceso que debe ser liderado por el área responsable de la administración de los recursos humanos de la organización, conjuntamente con el representante principal de la misma. Este es un proceso de establecimiento de lineamientos y normativas de ejecución, que se realiza con los encargados de la gestión del proceso, para posteriormente aplicarlo con el personal.

Según ERNST & YOUNG Consultores (1998, citado en Brazzolotto, 2012, p. 18-19), el proceso de implementación de un sistema de evaluación del desempeño, es necesario llevar a cabo las siguientes fases:

Fase del diseño

Dentro de esta primera se deben establecer los siguientes criterios:

- *Objetivos:* se pueden determinar entre los objetivos de progreso, de apoyo o de supervisión mediante los cuales se definirán las actividades y desarrollo de estas.

- *Destinatarios e implicados en el sistema:* para iniciar se debe determinar a quién se evaluará, proceso mediante el cual se definirá si se hará a un grupo en específico o a todo el personal
- *Enfoque, criterios, método y cuestionario:* se debe determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario mediante el cual se va a realizar la evaluación del desempeño del personal.

Fase de la implantación

Dentro de esta fase se debe determinar aspectos de la logística del proceso de evaluación, como el plan de comunicación a los evaluados e implicados, además de los programas de capacitación dirigido a los evaluadores facilitando el desarrollo de su función dentro de la evaluación, garantizando el éxito del sistema.

Fase de la aplicación

Esta fase da paso al desarrollo de la logística previa al proceso de evaluación del desempeño, es decir se debe tener en cuenta el envío de los cuestionarios, convocatorias y comunicación de las fechas y horarios de las evaluaciones.

Fase del desarrollo

El objetivo de esta última fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que el mismo cumpla con los objetivos definidos por la organización, además de la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Este proceso es realizado a través de mecanismos de control o seguimiento aplicados a los responsables del sistema.

Una vez finalizada la implementación del proceso de evaluación formal para el personal, la misma puede seguir con la siguiente fase que es el proceso de ejecución en sí de la evaluación.

Cabe mencionar que para el establecimiento del proceso de evaluación del desempeño se utilizarán fuentes de diferentes autores.

Según Mondy (2010) los pasos del proceso de evaluación del desempeño es un ciclo continuo mediante el cual se puede determinar el aporte del colaborador hacia la organización, a continuación:

1. *Identificar las metas específicas de evaluación del desempeño:* es necesario que la administración elija las metas u objetivos más relevantes que quiere que se cumplan, ya que no se pueden desempeñar todos con eficiencia.
2. *Establecer los criterios del desempeño:* mediante los cuáles se especifica y se comunica a los interesados el desempeño esperado.
3. *Examinar el trabajo realizado:* revisión de las actividades, metas y objetivos por cumplir para el periodo de evaluación establecidos mediante acuerdo con el evaluado.
4. *Evaluar el desempeño:* se realiza la medición y análisis del desempeño y desarrollo de los estándares de cada colaborador, tomando en cuenta las normativas previamente establecidas para realizar el proceso.
5. *Discutir la evaluación con el empleado:* dentro de esta reunión los implicados (evaluador- evaluado) revisan las deficiencias dentro del desempeño esperado y realizan un plan de mejora además de próximas fechas de evaluación.

Por otro lado, según Martha Alles (2005) existen tres pasos claves para realizar el proceso de evaluación del desempeño:

1. *Definir el puesto:* con el principal objetivo de que los intervinientes o interesados (evaluador- evaluado) estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.

2. *Evaluar el desempeño en función del puesto:* se realiza la medición del desempeño en base a un tipo de calificación en específico, además de una escala definida previamente.
3. *Retroalimentación:* mediante el cuál se comenta el desempeño del colaborador, incluyendo los progresos, el potencial de desarrollo y planes de mejora para las futuras evaluaciones por realizar.

Según Chiavenato (2011) dentro de las responsabilidades de la evaluación del desempeño surge una responsabilidad entre el individuo y el gerente, en donde se explica que dentro de las organizaciones se han ido adaptando nuevos esquemas de la administración del desempeño como el resurgimiento de la administración por objetivos (APO), pero con la diferencia que la misma no causa el mismo impacto negativo en las organizaciones, sino que por otro lado esta corriente es participativa, democrática e incluyente como lo menciona el autor.

Se definen caminos para la evaluación del desempeño como:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso:* este primer paso para la evaluación es parte de la nueva APO mencionada anteriormente, ya que los objetivos son establecidos mediante consenso por ambas partes mas no impuestos arbitrariamente. El cumplimiento de los objetivos representa un beneficio tanto para la empresa como para el colaborador. Además, que debe generarse un incentivo de la organización al colaborador para mantener el comportamiento, dicho incentivo puede ser una remuneración variable resultado del desempeño.
2. *Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:* una vez establecidos los objetivos mediante consenso, el evaluado debe comprometerse a cumplir con los requerimientos, tareas y responsabilidades necesarias para poder alcanzarlos.

3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:* dentro de los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos eficientemente podemos encontrar materiales, humanos o personales como inversiones en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
4. *Desempeño:* este punto se refiere al comportamiento específico del evaluado dirigido al efectivo cumplimiento de los objetivos, el desempeño según el autor constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:* se trata de realizar una medición del esfuerzo que el evaluado está realizando para cumplir con los objetivos establecidos, además de un análisis de costo- beneficio de cómo va el proceso.
6. *Retroalimentación intensa y continua evaluación conjunta:* requiere de una gran cantidad de retroalimentación mediante la cual se le permite al evaluado crear una relación entre el esfuerzo realizado y el resultado alcanzado. Además, que promueve el fortalecimiento de la comunicación con el objetivo de disminuir la discrepancia y aumentar la consistencia menciona el autor.

Finalmente, según el autor Jaime Moreno (2014), el proceso de evaluación del desempeño tiene tres etapas:

1. *Alineación:* dentro de esta etapa se revisa la planificación estratégica organizacional y se comunica a las diferentes áreas para el establecimiento de metas de equipo. Esta etapa busca que las metas se encuentren alineadas y comunicadas a toda la organización.
2. *Planificación:* dentro de esta etapa se establecen los objetivos individuales y una planeación de las actividades y responsabilidades para alcanzar el cumplimiento de los mismos..
3. *Coaching:* busca brindar apoyo y acompañamiento a los evaluados para mantener el compromiso hacia la tarea y alcanzar los resultados esperados

4. *Evaluación:* etapa donde se da cierre a la planificación y donde se mide los resultados o cumplimiento de los objetivos, así como también se mide el nivel de competencias.
5. *Consecuencias del desempeño:* finalmente dentro de esta etapa se hacen planes de mejora y desarrollo en base a los resultados de la medición, así como se reconoce el buen desempeño de ser el caso.

Cabe mencionar que cada autor nombra de diferente forma el proceso de la evaluación del desempeño, pero la finalidad es la misma el determinar el orden que debe tener el proceso de evaluación del personal dentro de la organización, para asegurar su correcta gestión.

2.4. Factores que influyen en el Desempeño

El desempeño del capital humano de las organizaciones es un factor importante en la productividad y desarrollo de los colaboradores de la organización, según el autor Idalberto Chiavenato la gestión de los recursos humanos no debe enfocarse en el desempeño en general ya que puede tener varias implicaciones, sino que por otro lado se debe tomar en cuenta el desempeño en el puesto

Como se mencionó en los párrafos anteriores el desempeño es un comportamiento importante para alcanzar el cumplimiento de los objetivos tanto personales como de la organización, que principalmente depende del individuo, pero además, se debe tener en cuenta que existen factores que tienen influyen en el nivel de desempeño.

Para el análisis de los factores que influyen en el desempeño se tomó en cuenta autores como (Davis, 2000) , (Chiavenato, 2011), (Caballero, 2003), (Quintero, Africano, & Faría, 2008), (Queipo & Useche, 2002), se ha tomado como referencia los conceptos, perspectivas y teorías de cada uno de los autores mencionados, para una conceptualización precisa de cada uno de los factores mencionados a continuación:

- **Motivación e Incentivos**

“La motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Naranjo, 2009), cabe mencionar que la motivación puede ser intrínseca (interna) donde existen factores internos o personales del colaborador que lo motivan a seguir comportándose de determinada forma, por otro lado la motivación puede ser extrínseca (externa) donde existen agentes motivadores externos que promueven ciertos comportamientos.

Por otro lado, se encuentran los incentivos que el colaborador recibe cuya procedencia puede ser monetaria o emocional, este tipo de factores externos que promueven conductas productivas y motivación en los colaboradores generalmente son ofertados por la organización y el equipo a cargo de la gestión del talento humano.

Es recomendable para la organización tener claro cuál es la situación actual de sus colaboradores respecto a la motivación que reciben en sus labores diarias, es mediante esta identificación que la organización podrá determinar que tipo de incentivos es más adecuado para el personal que maneja y que se adecue a los presupuestos y planificaciones.

Es necesario tener en cuenta que no solo la inversión económica en los colaboradores son motivadores, ya que existen impulsores motivacionales que hacen que los colaboradores alcancen y superen las metas planificadas para su cargo, por ejemplo: Planes de sucesión y carrera, Planes de reconocimientos no monetarios mediante los cuales se otorga un reconocimiento significativo al colaborador por su desempeño, actividades recreacionales con el equipo de trabajo, etc.

Además, la oferta de tener oportunidad de crecimiento profesional y personal es uno de los motivadores principales de un colaborador, ya que internamente evita la frustración respecto a tener la oportunidad de maximizar su desarrollo profesional, conocimientos, habilidades y

destrezas dentro de su especialidad laboral. Cabe mencionar que estos planes promueven en el personal la intención de realizar una mejor gestión- organización de su tiempo, mejorar su desempeño y generar ideas innovadoras y creativas.

Las capacitaciones cumplen un papel fundamental dentro de los planes de desarrollo profesional ya que esto permitirá que el personal se encuentre apto para realizar mejoras tanto en su desempeño como en la de su equipo de trabajo, lo que permite mantener la satisfacción laboral en el colaborador.

- **Otras variables que influyen en el desempeño**

- a. Condiciones físicas del trabajo**

Dentro de las condiciones físicas del trabajo hay varios aspectos que se deben tomar en cuenta como la iluminación, la temperatura ambiente, la ergonomía de los inmuebles para realizar el trabajo, ruido, ventilación, etc.

Varios estudios realizados a las condiciones ambientales de trabajo en varias organizaciones dieron como resultado que las condiciones desfavorables de trabajo afectan al desempeño de las actividades de trabajo realizadas ya sea dentro de un ambiente de oficina o un ambiente externo, enlenteciendo las actividades realizadas por los colaboradores.

Respecto a la iluminación debe ser favorable para el colaborador permitiendo la fácil visualización de la información que está generando y actividades, con muy poca o excesiva iluminación se pueden causar daños oculares en los colaboradores debido al sobre esfuerzo que esta condición implica, además de las molestias al realizar las labores. Según Caballero (2003) “La iluminación ambiental crea impresiones que se extienden entre la tranquilidad y la excitación” (p. 39), lo que puede facilitar la mayor eficacia en la realización de sus actividades del personal.

La temperatura es un factor que influye físicamente en la disminución o enlentecimiento de la productividad de los colaboradores. El excesivo calor produce fatiga efectos que varían según la humedad del ambiente, por otro lado, el frío provoca baja en la agilidad, sensibilidad y precisión en las manos, se debe tener en cuenta además cuantos colaboradores se encuentran en un mismo espacio para considerar que tipo de ventilación se debe implementar.

Para finalizar se debe tomar en cuenta el ruido que reciben los colaboradores dentro de su jornada laboral, ya que se considera que el ruido es un distractor importante de atención si este es perturbador, lo que puede provocar fatiga.

Existen varias condiciones físicas adicionales que no se han mencionado dentro de este párrafo, pero es importante tener en cuenta que el medio de trabajo es donde los colaboradores desarrollan ideas, planes y actividades que requieren de su concentración y mejor disposición para realizarlas, lo que se puede ver interrumpido por alguno de los factores antes mencionados.

b. Clima laboral

Bonilla & Bonilla (2016) mencionan que “el clima laboral es de vital importancia dentro de una organización, la estabilidad de los empleados de la misma manera va a generar mayor productividad” (p. 27).

Es importante que el clima laboral dentro de la organización sea adecuado ya que esto permitirá que las relaciones internas entre los colaboradores faciliten los procesos de comunicación y por lo tanto cadena de producción interdepartamental.

Es importante que el equipo de Recursos Humanos de la empresa promueva las buenas relaciones interpersonales de los colaboradores, ya que esto facilitarán la sucesión sin retrasos de la cadena de producción de la empresa. Además de tener en cuenta que los medios de

comunicación efectiva entre el personal deben ser facilitados de modo que no se de cabida a los malentendidos y contratiempos.

Cabe mencionar que dentro de un clima laboral sano no debe haber cabida para una competencia negativa entre áreas ya que todas y cada una de ellas son de fundamental importancia para las actividades propias de la empresa.

Uno de los factores que promueven un buen clima laboral, es que por parte de los directivos, autoridades y jefaturas se emita comunicación consistente y verás, lo que significa que toda información o comunicación emitida a todo el personal de la organización debe ser verificada antes de ser enviada ya que esto eliminará la incertidumbre entre los colaboradores y por lo tanto limitará los rumores con información no verificada y autorizada.

c. Riesgos psicosociales

Los factores psicosociales son dinámicos y constantes dentro de la interacción laboral entre la organización y sus colaboradores, estos causan una connotación emocional, además, que influyen en la conducta y comportamiento de los colaboradores

Se debe tomar en cuenta que al ser factores que se encuentran presentes en el ámbito laboral al ser mal manejados se convierten en factores de riesgo para los colaboradores. Según Moreno & Báez (2010) los factores de riesgo psicosocial pueden provocar respuestas de incomodidad, inadaptación, tensión e incluso respuestas psicofisiológicas de estrés promoviendo problemas en la salud y emocionales (p. 8).

Según el Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos laborales (2009), se define a los riesgos psicosociales como:

Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad de afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

Como se menciona en el párrafo anterior los riesgos psicosociales son condiciones o factores inherentes a la misma realización de las actividades laborales dentro de la organización.

Existen diferentes categorías en las que se pueden clasificar los riesgos psicosociales, dependiendo de los factores que los provocan y sus efectos (Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía, 2009):

- *Características de la tarea:* se refiere a situaciones específicas de la tarea como cantidad de trabajo, responsabilidad, repetitividad, ritmo de trabajo, jornadas laborales entre otros. El efecto de este factor varía entre síntomas de fatiga, disminución en la atención y motivación, bajo rendimiento, etc.
- *Estructura de la organización:* se consideran factores como la estructura jerárquica de la organización, relaciones personales, canales de comunicación e información, desarrollo profesional. De este se pueden generar problemas como el estrés derivado del trabajo, burn out y mobing.
- *Características del empleo:* se refiere a factores como la estabilidad en el trabajo, salario y condiciones físicas del trabajo. Cabe mencionar que este factor influye en el compromiso del colaborador tanto como con la empresa como con las actividades y responsabilidades asignadas a su cargo.
- *Características de la empresa:* en cuanto a la cantidad de personal tiene la organización, actividad o giro de negocio, ubicación e imagen social de la misma. A demás, es necesario tener en cuenta que bajo la premisa de los valores institucionales y objetivos

de la empresa se determinará el clima laboral dentro de la organización y delimitación de tareas, responsabilidades.

- *Organización del tiempo de trabajo: se refiere al tiempo para las pausas de las jornadas laborales, tipo de turnos y jornadas. Es importante tener en cuenta la importancia de la organización del tiempo para la realización de las actividades laborales ya que un mal manejo del tiempo asignado para una tarea o responsabilidad en específico este factor puede afectar a diferentes ámbitos de la vida fuera del trabajo del colaborador, se pueden ver afectadas las relaciones sociales y familiares con jornadas extendidas e innecesarias.*

En resumen, es importante que la organización tenga medidas de precaución y prevención de riesgos psicosociales dentro de la realización de sus actividades diarias, no solo por la disminución en la efectividad de las actividades sino además por el bienestar general de los colaboradores que forman parte de la empresa.

2.5. Métodos de evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011), evaluar el desempeño de grandes grupos de personas dentro de las organizaciones implicaba problemas que posteriormente fueron convertidos en métodos de evaluación populares utilizados en varias organizaciones con su personal, mencionando además que cada sistema se sujeta a la organización (p. 207).

Por otro lado, para (Alles, 2005, p. 31-36), los métodos de evaluación del desempeño deben ser clasificados de acuerdo con aquello que miden como características, comportamientos o resultados.

- *Métodos basados en características*

Estos métodos están diseñados para medir hasta qué punto el colaborador posee determinadas características que la organización considera importantes, estos métodos son de

fácil aplicación, cabe mencionar que si el listado de características no está alineado en relación con el puesto los resultados que se obtienen serán alejados de la realidad y puede dar una opinión subjetiva respecto al desempeño del evaluado.

- ***Métodos basados en comportamientos***

Permiten que el evaluador identifique de manera inmediata el punto en el que determinado colaborador se aleja de la escala. Estos métodos están diseñados para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto. En general su máxima utilidad es la oportunidad de brindar al colaborador una retroalimentación del desempeño dentro de las actividades que está realizando.

- ***Métodos basados en resultados***

Los métodos orientados a los resultados, evalúan los logros de los colaboradores, los resultados que obtienen en su trabajo. La autora menciona que la observación de resultados como cifras de ventas o producción, permite limitar la subjetividad por lo que la evaluación se encuentra menos expuesta al seso u opinión subjetiva a favor o en contra de los evaluadores.

Martha Alles (2005) menciona que el método a escoger para evaluar el desempeño del personal dependerá de la empresa, a pesar de las intenciones de implementar sistemas sofisticados no funcionan de la misma forma para todas las organizaciones.

Entre algunos de los métodos existentes en la actualidad se encuentran:

- ***Método de elección forzada***

Según Chiavenato (2011), el método de elección forzada es el producto de un grupo de técnicos estadounidenses que en la Segunda Guerra mundial debía evaluar a los soldados que

merecen ascensos, creando un sistema que neutralice los efectos de halo y subjetividad habitual en el método de evaluación de escalas gráficas (p. 210).

Según el autor este método consiste en evaluar el desempeño personal mediante frases que describen los tipos de desempeño individual, cada uno de los bloques están compuestos por dos o más frases de las cuales el evaluador deberá escoger no más de dos frases que describan de mejor manera el desempeño del evaluado es debido a esto el nombre de “elección forzada”.

Chiavenato menciona que la naturaleza de las frases es variada, pero a pesar de esto, existen dos formas de composición:

- a) Dentro de los bloques existen dos frases positivas y dos negativas, de las cuales el evaluador debe escoger la que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están compuestos por cuatro frases positivas, de las cuales el evaluador debe escoger aquellas que más aplican en el desempeño del evaluado.

Cabe mencionar que las frases que componen los bloques de evaluación deben ser seleccionados mediante un procedimiento estadístico que busca comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación en base al índice de aplicabilidad y de discriminación.

Según Chiavenato (2011), el método presenta ventajas y desventajas en su aplicación como se explicará a continuación (p. 212):

Ventajas del método de elección forzada

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, ya que elimina el efecto de generalización.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin más información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

- ***Método de investigación de campo***

Dentro de este método las jefaturas deben realizar la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista, mismo que acude al departamento determinado para hablar con los jefes sobre el desempeño de los subordinados, explicando así el nombre de investigación de campo.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista a cada jefe de acuerdo con el siguiente orden:

1. *Evaluación inicial*: el desempeño de cada colaborador se evalúa, de entrada, con las siguientes opciones:
 - a) Desempeño más que satisfactorio (+).
 - b) Desempeño satisfactorio ().
 - c) Desempeño menos que satisfactorio (-).
2. *Análisis complementario*: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. *Planeación*: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
 - a) Asesoría al evaluado.
 - b) Readaptación del evaluado.
 - c) Capacitación del evaluado.
 - d) Despido y sustitución del evaluado.
 - e) Ascenso a otro puesto.
 - f) Retención del evaluado en el puesto actual.
4. *Seguimiento*: se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada colaborador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.

7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de una especialista de evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los colaboradores subordinados al supervisor.

- ***Método de incidentes críticos***

Método desarrollado por las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, este método se basa en las características extremas del comportamiento humano, dichos comportamientos son capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

Esta “técnica permite al líder o jefe observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado” (Chiavenato, 2011, p. 215), es por esto que este método de evaluación de centra en torno a las excepciones tanto positivas como negativas de los colaboradores.

En el caso de las excepciones positivas deben ser descartadas y buscar su aplicación con mayor frecuencia, por otro lado, las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

- ***Método de comparación por pares***

Mediante este método de evaluación se realiza una comparación de los empleados de dos en dos, dentro de la columna derecha de la figura de evaluación se coloca a quien se considera mejor en relación con el desempeño, dentro de este método también se pueden incluir los factores de evaluación.

Este método de evaluación es un proceso simple y poco eficiente por lo que se recomienda únicamente cuando los evaluadores no tienen condiciones para emplear método de evaluación más completos.

- ***Estándares de Desempeño o Laborales***

Los estándares laborales se entienden como “una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o nivel de producción esperado” (Mondy, 2010, p. 251), mediante los estándares se puede reflejar la producción normal de un colaborador promedio, se puede aplicar este método a todos los tipos de trabajo.

- ***Dirección por objetivos***

Para Dolan, Valle, & Schuler (2007) este es un método de evaluación que permite alcanzar congruencia entre los objetivos de la organización y los del evaluado, además, de reducir la probabilidad de que los colaboradores trabajen en asuntos que no tienen relación con los objetivos y fines de la organización (p. 245- 246).

Esta metodología puede describirse mediante cuatro pasos:

1. *Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado:* para el establecimiento de los objetivos a cumplir dentro de la evaluación, se debe hacer juntamente con los principales interesados en la evaluación (evaluador- evaluado), los objetivos pueden referirse a resultados deseados, actividades para alcanzarlos o ambos.
2. *Establece un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos:* a medida que el trabajo asignado al colaborador va avanzando, se debe hacer un seguimiento y control de este, permitiendo que el evaluado administre su tiempo para la

realización de las actividades. Mediante este paso se puede hacer una revisión de las actividades realizadas, las que ya se han realizado y lo que queda pendiente por realizar.

3. *Comparar el nivel presente de logro de los objetivos acordados:* dentro de este paso el puede realizar una revisión de las razones por las que no se han alcanzado los objetivos o a su vez han sido superados, a través de esta revisión los superiores pueden realizar un diagnóstico de los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, además, de las necesidades de capacitación del personal.
4. *Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado:* finalmente una vez cumplidos los objetivos establecidos previamente, se debe hacer un nuevo análisis para plantear los nuevos por cumplir.

Si bien “valerse de los objetivos para evaluar al personal resulta eficaz para motivar su rendimiento” (Dolan, Valle, & Schuler, 2007, pág. 245), es necesario tener en cuenta que este método no permite medir todas las dimensiones o actividades importantes de un trabajo en términos de resultado.

Para medir el desempeño del personal utilizando el método de dirección por objetivos es de imperativa importancia tener en cuenta que los objetivos deben ser establecidos en función de los conocimientos, habilidades y aptitudes del evaluado.

- ***Evaluación del desempeño por Competencias***

Para iniciar con este método de evaluación se debe tomar en cuenta primero la definición y objetivo del modelo de gestión por competencias.

“La gestión por competencias permite obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto” (Camejo, 2008, p. 105), según

el autor gestionar los recursos humanos de una organización por competencias permite tener resultados y análisis objetivos del grado de adaptabilidad de las capacidades, habilidades y conocimientos que la persona posee o debe desarrollar para desempeñar un cargo dentro de la organización, asegurando el máximo rendimiento en la ejecución de las actividades.

Por otro lado se define a la gestión por competencias como “ modelo de gerenciamiento que permite determinar las competencias que se requieren para desempeñarse eficientemente en un puesto” (Bisson, 2012), se entiende este método más bien como una herramienta que flexibiliza a la organización, debido a que logra separar la organización del trabajo de la gestión de los colaboradores, apuntándolos como principales actores de los procesos internos.

Según Bisson (2012) algunos de los fundamentos del modelo de competencias son (p. 39-40):

- Los colaboradores son el principal activo de la organización: debido a que la estrategia de la empresa será llevada a cabo gracias al personal, mediante las actividades laborales que realizan.
- Las competencias son la unidad básica de gestión de RH: es necesario encontrar una herramienta que sea flexible y que permita la gestión independiente del personal.
- El puesto de trabajo no es algo rígido en la organización: las tareas y actividades cambian debido a diferentes razones según la necesidad del objetivo a cumplir.
- La adaptación al cambio requiere de formación y entrenamiento: los cambios y transformaciones que se llevan dentro de los puestos de trabajo requieren el desarrollo de nuevas habilidades.

El método de evaluación de desempeño dentro de la Gestión por competencias centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo, además de las características comunes que

deben tener las personas que están realizando las actividades con márgenes de éxito en su desempeño.

Por otro lado, según Camejo (2008), evaluar el desempeño por competencias es un proceso integrado que debe garantizar a los colaboradores de la organización (p. 105):

1. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro.
2. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja con la organización.
3. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar.
4. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso.
5. Facilitación de retos alcanzados.
6. Garantizar conocimiento de la evaluación del desempeño y la marcha del proceso mismo.

Según Alles (2005), en el análisis del desempeño se utilizarán las competencias que tengan relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Dichas competencias deben ser establecidas y definidas previamente por la empresa.

Las competencias ideales para cada organización son aquellas que se ajustan a su cultura, visión, misión y valores bajo los cuales realiza su operación, ya que no todas las empresas tienen el mismo estilo de administración.

La organización define cuales competencias llevaran al personal a realizar una gestión exitosa, utilizando técnicamente un diccionario de competencias para esa organización en específico.

Dentro del diccionario de competencias se debe especificar los nombres de las competencias, de cada competencia se debe realiza runa descripción en los grados, ya que sin

la definición del grado y sin ejemplos de comportamiento observable, no es parte de un modelo de competencias.

Para la ejecución de una evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta que la misma debe ser realizada en función de como se ha definido el puesto, además, las competencias deben fijarse para toda la organización y luego clasificarlas por área y nivel de posición.

2.6. Ventajas y Desventajas de los métodos de evaluación

La autora realiza una comparación entre los métodos de evaluación (Tabla 1) que se debe tener en cuenta para realizar la aplicación de cualquier método:

Tabla 2 Comparación de Métodos de Evaluación de Desempeño

MÉTODOS DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	De fácil y rápido diseño. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos

Fuente: Desempeño por competencias. Evaluación 360° (Alles, 2005, p. 36).

Cabe mencionar que se debe tener en cuenta las características y cultura de la organización ya que esto determinará el éxito de los procesos de evaluación del desempeño del personal que se apliquen o a su vez se implementen.

2.7. Definición de Competencias

Para Spencer & Spencer (1993 citado en Gil, 2007, p. 85), el concepto de competencia tiene su origen en los trabajos de la psicología industrial y organizacional de norteamérica a finales de la década de los 60 y principios de los 70. Es a partir de los estudios realizados en estos años que el interés de las organizaciones se traslada a un enfoque en el cuál se ve a las personas como elementos fundamentales que aportan a la organización competencias mediante el cumplimiento de las actividades de su cargo.

Por otro lado los autores definen a la competencia como la “característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en una trabajo” (Spencer & Spencer, 1993, citado en Camejo, 2008, p.100), además agregan que una característica subyacente de la competencia se encuentra ligada a la personalidad y se puede predecir el comportamiento en diferentes situaciones y desafíos laborales, finalmente al definirla como causalmente se refieren a que determinada competencia origina el comportamiento y el desempeño.

Además los autores plantearon un modelo de clasificación de competencias según su nivel de detección mediante el Modelo Iceberg de Competencias, mediante la cuál se dividen en dos

grandes grupos: el primero aquellas que son más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, las menos fáciles de detectar, luego de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y rasgos de personalidad.

Según Martha Alles (2005), este esquema de iceberg permite observar las competencias que son centrales y superficiales, estas últimas llamadas así por encontrarse en la superficie del Iceberg (p. 81).

Según Camejo (2008) las competencias se definen como:

Capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas (p. 98).

La competencia para Le Boterf (2001), es una construcción resultado de combinar conocimientos, cualidades o aptitudes con los recursos del ambiente como relaciones, documentos e información que forman un conjunto que llega al desempeño (p. 92). Para el autor existe cierta clasificación que distingue las acciones dentro de la competencia:

1. *Saber actuar: la competencia se expresa mediante una acción o cadena de acciones, es del orden de una saber actuar y no únicamente del conocimiento que se limita a gestos profesionales.*
2. *En un contexto particular: la competencia siempre es contextualizada, se trata de saber actuar en un campo específico de exigencias, restricciones y recursos.*
3. *Saber actuar validado: la competencia existe únicamente si ha realizado pruebas de comprobación de la competitividad.*
4. *Con vista a una finalidad: la competencia en acción está enfocada a una finalidad, la acción por lo tanto tiene sentido para el sujeto que lo pone en práctica.*

d. Clasificación de las competencias

Para Gil (2007, p. 182-186), las competencias son parte de un conjunto de comportamientos, habilidad, entre otros que permiten que una persona pueda realizar las actividades específicas del puesto eficazmente, es debido a esto que las clasifica de la siguiente forma:

a) Competencias Cognitivas

Las competencias cognitivas son aquellas que implican la búsqueda y manejo de la información concreta, la resolución de problemas y discrepancias, identificación de situaciones complejas y puntos clave, que pueden ser de utilidad en situaciones futuras, además implican el desarrollo del pensamiento analítico (Coulter & Stephen, 2005, citando en Gil, 2007, p.182).

- Pensamiento conceptual: según el planteamiento de Azuaje (2008), este aspecto implica la capacidad de una persona en identificar modelos y conexiones entre situaciones en contexto de trabajo.
- Conocimientos técnicos: se refiere a todos los conocimientos y competencias desarrollados en un campo específico y según los requerimientos de la organización.

b) Competencias de logro

Según (Alles M. , 2006, citado en Gil, 2007, p. 183-184) Son aquellas que se manifiestan en la preocupación de realizar el trabajo sobrepasando un estándar determinado, dicho estándar puede ser una intención de superar el rendimiento pasado, superior a otros (competitividad), metas personales e innovación en lo realizado, que se puede vincular a los siguientes aspectos:

- Motivación y logro: siguiendo el criterio de Alles (2006), estos comprenden aspectos relacionados a la medida del rendimiento y eficiencia, además de la relación con preocuparse de la capacitación y trabajar bien según los requerimientos de la organización.

- Iniciativa: para Amat (2007) este aspecto hace referencia a una acción no prevista o esperada, además se establece una relación de que tomar la iniciativa es hacer más de lo que se exige en el trabajo.

c) Competencias de eficacia personal

Para Azuaje (2008) comprende la capacidad de autocontrol, manejo de emociones, autoconfianza para asumir retos en el trabajo, además de la habilidad de identificar problemas y estar dispuesto para aceptar los errores y sacar un aprendizaje de ellos, vinculados a los siguientes aspectos:

- Autocontrol: se refiere a la capacidad que una persona desarrolla en el control de sí misma, logrando la canalización de sus emociones, manteniendo y promoviendo las relaciones interpersonales positivas (Coulter & Stephen, 2005, citado en Gil, 2007, p. 184).
- Confianza en sí mismo: Jones & George (2010) mencionan que esta competencia implica en confiar en la capacidad de uno mismo para tomar enfoques adecuados y llevarlos a cabo.
- Comportamiento ante el fracaso: según Alles (2006), es la capacidad de identificar y explicar los problemas, acontecimientos negativos que se le han presentado, tomándolo como una oportunidad de aprendizaje
- Compromiso con la organización: según el criterio de Azuaje (2008) es la capacidad que una persona tiene de orientar sus comportamientos ajustándolos a las necesidades y objetivos de la organización.

d) Competencias de gestión

Implica la capacidad de desarrollo de talentos para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de marco de tiempo específico, promoviendo los comportamientos productivos, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- **Visión:** identificación de los temas estratégicos y oportunidades por aprovecharse en beneficio de la organización.
- **Liderazgo:** capacidad de una persona de ser un modelo a seguir por las personas que lo rodean, debe ser proactivo en el desarrollo de estrategias que conduzcan al logro de objetivos y metas.
- **Capacidad de gerenciar el desempeño:** habilidad de una persona de delegar de forma adecuada y pertinente la autoridad que corresponde a las responsabilidades, redición de cuentas y toma de decisiones, entre otros.

e) Competencias centrales

Son asociadas con la capacidad que una persona tiene de comunicarse efectivamente dentro de la organización, disposición para trabajar con un equipo de trabajo, organizar y planificar actividades o proyectos en la organización, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- **Comunicación:** vinculado a la capacidad de hablar y escribir de forma clara y efectiva, permitiendo que el mensaje que se quiere transmitir sea receptado con claridad por la persona que lo recibe.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de trabajar en forma colaborativa con los compañeros de trabajo sea solicitando insumos, herramientas o información, en fin de alcanzar el cumplimiento de las metas de la organización.
- **Capacidad de planificar y organizar:** es la capacidad de plantear con claridad las metas siendo consistentes con las estrategias acordadas para cumplir con el cronograma o planificación realizada.

e. Competencia en el ámbito laboral

Se debe tener en cuenta que existe una conceptualización más específica acerca de las competencias dentro del ámbito laboral, como la competencia profesional y la competencia laboral.

Competencia profesional

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1993, citado en Ortiz, Sarsosa, & Otros, 2011, p. 143), la competencia profesional es la capacidad que posee una persona para llevar a cabo una tarea eficazmente ya que posee calificaciones, que representa la capacidad adquirida para realizar un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo.

En el año de 1990 George Miller, desarrolló una pirámide que representa el modelo de competencia profesional, compuesto de cuatro niveles ya que el autor afirma que la competencia profesional está compuesta por conocimientos (el saber y saber cómo) y comportamientos (el mostrar y el hacer) del individuo mediante el cual se obtiene la calidad profesional (Ortiz, Sarsosa, & Otros, 2011, p. 143).

Para Bunk (1994, citado en Gil, 2007, p. 85), la persona que posee competencia profesional dispone de conocimientos, destrezas y las actitudes necesarias para ejercer una profesión en específico y resolver problemas profesionales de forma autónoma, además está capacitado para aportar tanto al entorno profesional como a la organización.

Competencia laboral

Para Cotton (1993, citado en Ortiz, Sarsosa, & Otros, 2011, p. 145) las competencias laborales son distinguidas como las habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas a sí mismo según el cargo o puesto de trabajo, habilidades mediante las cuales será más competitivo frente a las demandas de las organizaciones.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodologías y Técnicas

La disertación tiene como tipo de proyecto Proyecto-Producto, debido a que se entregará un sistema de evaluación del desempeño eficiente y aplicable en la compañía, elaborándolo en base en los resultados obtenidos tanto en las entrevistas e investigaciones aplicadas al personal.

Este sistema de evaluación del desempeño es objetivo y adaptado a las características de la organización. Tiene como finalidad medir cuantitativamente tanto la consecución de objetivos como los comportamientos necesarios para asegurar el rendimiento del personal, es decir se evaluarán dos aspectos importantes:

1. **Objetivos de gestión:** dichas metas u objetivos de gestión del puesto de trabajo a evaluar, serán determinados previamente entre el supervisor o jefe inmediato y el colaborador, con la finalidad de alinear expectativas, principalmente esfuerzos y recursos a que el equipo de trabajo alcance lo planificado. Promoviendo la mejora del rendimiento y desempeño de todo el personal.
2. **Competencias:** como se mencionó previamente las competencias son comportamientos necesarios en el personal que permiten y aportan al buen rendimiento dentro de las funciones específicas del puesto de trabajo de los colaboradores, dichos comportamientos se encuentran ligados a las funciones del cargo. En el caso de SEMAICA se determinó la necesidad de determinar tres tipos de competencias: competencias cardinales, específicas del cargo y específicas gerenciales, estas últimas son exclusivas del personal que tiene un equipo de trabajo bajo su cargo.

Es importante mencionar que dentro del diseño de este proyecto se elaboraron herramientas con la información proporcionadas por la organización, mediante la utilización de estas se puede llevar a cabo el proceso de evaluación entre ellas: diccionario de competencias de

SEMAICA, herramienta de evaluación, guía de retroalimentación y encuesta de validación del proceso.

3.1.1 Alcance del proyecto

Se presenta un alcance descriptivo, a razón de que el objetivo principal del estudio es diseñar un sistema de evaluación de desempeño para los cargos específicos en la organización, además de mejorar la metodología de evaluación.

3.1.2 Diseño del proyecto

El presente proyecto que se realizará tiene un diseño no experimental, ya que no busca la manipulación de la variable, al contrario lo que busca es encontrar una metodología más eficiente de evaluación de desempeño, que refleje claramente datos objetivos obtenidos de los colaboradores.

3.1.3 Población y muestra

- Población

Según (Porrás, 2008), se debe considerar que forman parte de la muestra de la investigación los elementos del universo o población que es la referencia principal en todo proyecto de investigación (p. 58).

La población de SEMAICA es de 114 colaboradores que pertenecen a la organización, con un total de 52 cargo administrativos.

- Muestra

La muestra que será tomada para el plan piloto de esta disertación es de 85 colaboradores, con un total de 25 cargos administrativos para evaluar.

3.1.4 Matriz metodológica del proyecto

Tabla 3 Matriz metodológica del proyecto

Matriz metodológica del proyecto						
Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos/recursos	Metodología /técnicas	Indicador	Supuestos
Objetivo General	Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la empresa SEMAICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de competencias. 2. Elaboración de un diccionario de competencias. 3. Diseño de herramienta de evaluación. 4. Elaboración de herramienta de retroalimentación. 5. Elaboración de herramienta de validación del proceso. 	<p>Referencias bibliográficas. Internet Información de la organización.</p>	<p>Entrevistas Cuestionarios</p>	<p>Elaboración de las herramientas</p>	<p>Autorización de la organización</p>
Objetivo Especifico	Elaborar un diccionario de competencias para los cargos administrativos de la compañía SEMAICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de funciones esenciales de los cargos en perfiles. 2. Propuesta de competencias para los cargos. 3. Exposición de concepto de competencias a jefaturas. 4. Revisión con jefaturas de competencias y comportamientos propuestos. 5. Elaboración de diccionario de competencia. 	<p>Teams meetings Computador Diapositivas Internet</p>	<p>Talleres</p>	<p>% de avance en la elaboración de diccionario de competencias.</p>	<p>Información incompleta</p>
Objetivo Especifico	Establecer la propuesta de metodología de evaluación y gestión del desempeño para los cargos administrativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar metodología y fórmula de cálculo de objetivos. 2. Determinar metodología de evaluación de competencias, fórmulas de cálculo y gráficos. 3. Diseñar manual y protocolo con lineamientos para el proceso de evaluación. 	<p>Diccionario de competencias Libros Físicos Literatura Herramientas tecnológicas</p>	<p>Investigación</p>	<p>% avance de sistema de evaluación del desempeño</p>	<p>Sistema de evaluación ineficiente</p>

		4. Taller de método de evaluación a los evauadores.				
Objetivo Especifico	Establecer mecanismo de seguimiento y monitoreo de efectividad del proceso de evaluación del desempeño.	1. Firmas de los responsables de la evaluación. 2. Interpretación de los resultados. 3. Ajuste de la metodología. 4. Elaboración de herramienta de retroalimentación para evaluados. 5. Elaboración de herramienta de validación del proceso.	Metodología de evaluación de competencias. Libros Físicos Diccionario de competencias.	Aplicación de la herramienta	% de evaluaciones realizadas al personal	Poca aplicabilidad y eficacia de la herramienta
Objetivo Especifico	Implementar un plan piloto de la fase de evaluación y desarrollo de competencias con todos los cargos administrativos.	1. Taller de preparación a los evaluadores. 2. Envío de Herramienta de evaluación del desempeño 3. Logística de evaluaciones con el personal 4. Envío a los evaluadores de guía de retroalimentación para los evaluados. 5. Aplicación de encuesta de validación del proceso.	Hojas de evaluación Heramientas office	Aplicación de método	Nº de evaluaciones realizadas	Falta de aplicación de la evaluación a la población total de la compañía

3.2. Levantamiento de información

Para el levantamiento, diseño y elaboración de todas las herramientas necesarias para realizar el proceso de evaluación, se llevó a cabo una reunión previa con el personal de Recursos Humanos, mediante la cual se realizó una exploración de las necesidades para el diseño de un sistema específico de medición y evaluación.

En el desarrollo de esta reunión se trataron temas que aportan información relevante para el diseño de la herramienta y principalmente planificación de un plan de trabajo, con el fin de no interrumpir las actividades laborales del personal pero cumpliendo las necesidades de este proyecto de investigación, los temas mencionados de forma general fueron:

- Necesidad de la organización del diseño de una herramienta de medición.
- Objetivo de la herramienta
- Importancia del diseño de la herramienta
- Grupo objetivo de esta herramienta.
- Planificación de reuniones con los jefes de área.
- Establecimiento de muestra para plan piloto.

Se llegaron a acuerdos para no interrumpir en el desarrollo de las actividades de los colaboradores seleccionados para la muestra de esta investigación, además el departamento de Recursos humanos se comprometió a proporcionar a la autora la información necesaria para la elaboración del diccionario de competencias y cualquier tipo de información que requiera.

Se acordó que como referencia bibliográfica para las competencias a utilizarse, es el diccionario de Competencias de Martha Alles, documento del cual se tomará los conceptos principales de las competencias, además, de los comportamientos observables de las mismas en cada grado de desarrollo.

Finalmente, se acordó que una vez determinadas las competencias cardinales, específicas gerenciales y del cargo, se llevaría a cabo varias revisiones de estas, garantizando que son las adecuadas para el proceso de medición, características de la empresa y funciones esenciales de los cargos de la empresa permitiendo alcanzar niveles eficiente de desempeño.

Reuniones con Jefes de área:

Previo al levantamiento de las competencias, se realizó una reunión con cada jefe de área seleccionado dentro de la muestra, dentro de este evento se tocaron los siguientes temas (**Anexo 1**):

- ¿Qué es una competencia?
- Tipos de competencias
- Diferencia entre conocimiento y competencia
- ¿Qué son los grados de desarrollo y sus comportamientos?

Con el objetivo de proporcionar la información necesaria para mayor comprensión del trabajo que se llevará a cabo , esencialmente generar interés y compromiso con el proceso de medición, se realizó una breve explicación de estos conceptos básicos dentro de este trabajo.

Posteriormente, en base a las funciones esenciales dentro del descriptivo, se seleccionaron las competencias que más se adecúan a los cargos, para realizar una propuesta inicial de competencias a los jefes de área.

Dentro de la revisión de las competencias propuestas se determinó que en ciertos cargo se deben hacer ajustes o modificaciones, una vez finalizada la revisión de las competencias se estableció el grado de desarrollo para cada cargo.

3.2.1 Levantamiento de objetivos

Para el levantamiento de los objetivos se elaboró una matriz (**Anexo 2**), enviada a todos los evaluadores, dentro de este documento se podrá la información más relevante de los objetivos planteados para el personal, información como:

- Objetivo de gestión
- Peso
- Indicadores
- Fórmula de cálculo

Dentro del documento se colocó una breve explicación de la información que debe constar en la matriz y cada una de las columnas, adicionalmente el documento tiene un ejemplo didáctico para mayor comprensión del ejercicio.

Es importante mencionar que una vez recopilada la información de objetivos se hizo una revisión, mediante la cuál se pudieron detectar ciertas fallas en estos. Por lo que fue necesaria una reunión para “mejorar” los objetivos y que estos puedan aportar con la información pertinente y necesaria para la evaluación.

3.2.2 Levantamiento de competencias

Dentro de este proceso se determinó la necesidad de hacer un levantamiento de las siguientes competencias:

1. Cardinales: competencias relacionadas a características específicas de la organización.
2. Específica gerenciales: mismas que serán aplicadas únicamente al personal que tiene un equipo de trabajo a cargo.
3. Específicas del cargo: que están relacionadas a las funciones esenciales del mismo.

Es importante mencionar que se descartó la opción de levantar competencias específicas por área referidas en el diccionario de competencias de Martha Alles, ya que la Gestión por Competencias que se propone para la organización es una metodología completamente nueva y desconocida para los colaboradores, es debido a esto que se recomienda no utilizar un excesivo número de competencias.

Cabe mencionar que a inicios del mes de febrero del 2020 se realizó una actualización del organigrama de SEMAICA, proceso mediante el cual se especificaron los cargos de la organización, se dio inicio a la actualización de los descriptivos de cargos, proceso a partir del cual se procedió a hacer una propuesta de competencias para los cargos utilizando la fuente bibliográfica antes mencionada, una vez finalizado el análisis y propuesta de competencias en función de los perfiles del cargo se procedió a presentarlas a las jefaturas de las áreas para su posterior aprobación.

3.3. Diseño del sistema de evaluación de desempeño

Al terminar con la validación de la información tanto de competencias como de objetivos necesaria para la evaluación del desempeño del personal administrativo, se procedió a realizar el diseño del sistema de evaluación y las herramientas que permitirán ejecutar posteriormente el plan piloto.

A continuación, se detallarán las herramientas, su función y utilidad dentro del proceso:

a. Elaboración del diccionario de Competencias

Previo a la elaboración del Diccionario se validaron cada una de las competencias propuestas para los cargos con la finalidad de establecer aquellas que son requeridas y esenciales en base a las funciones del cargo, ya que estos comportamientos (competencias) deben contribuir a la eficiente ejecución de las actividades, tareas y responsabilidades relacionadas al puesto de trabajo.

El diccionario de competencias (**Ver Anexo 3**) consta de las siguientes competencias:

Competencias cardinales: para la asignación de estas, se utilizó los valores organizacionales, declaración estratégica de SEMAICA y la Política de Calidad, esto debido a que la organización no tiene misión y visión, pero las operaciones de esta se basan en la información antes mencionada. Se buscó una relación entre la información existente y las competencias utilizadas para el diccionario de SEMAICA.

Para la asignación de competencias se realizó el siguiente procedimiento:

Competencias específicas gerenciales: estas competencias fueron analizadas en comparación con las responsabilidades de las jefaturas de la compañía, fue necesario especificar estas competencias ya que son cargos con mayor responsabilidad no solo relacionadas con actividades y tareas diarias del cargo, sino por el contrario también con la gestión del personal a su cargo.

Competencias específicas del cargo: se utilizó la información del descriptivo del cargo, principalmente las funciones principales de cada cargo, a partir de un análisis individual por cargo se asignaron las competencias relacionadas con las responsabilidades y actividades del cargo.

De acuerdo con Martha Alles (2017), cada competencia tiene cuatro grados de desarrollo, en donde se especifican los comportamientos observables que debe tener el colaborador para pertenecer a determinado grado.

Una vez recopilada y validada esta información se dio por terminado el proceso de asignación de competencias, dando como resultado el Diccionario de Competencias SEMAICA. (**Anexo 3**)

b. Elaboración de Manual de Evaluación de Desempeño

Inicialmente se debe entender que toda organización debe tener un modelo de gestión entendido como “la forma en como se organizan y combinan recursos con el propósito de cumplir políticas, objetivos y regulaciones” (Maldonado, 2018, p. 25), para el manejo y ejecución de sus procesos internos, ya que este modelo será una referencia para la administración de la organización. Se debe hacer una distinción entre los siguientes tipos de gestión:

- Gestión tradicional: dentro de este tipo de administración, la organización se encuentra centrada en sus propias necesidades y no en las de sus clientes, además que las empresas estructuralmente se encuentran divididas en departamentos que tienen funciones relacionadas entre sí respetando la cadena de mando y jerarquías establecidas en el organigrama de la organización.
- Gestión por procesos: por otro lado, un sistema de gestión integral está orientada al cumplimiento y satisfacción de las necesidades del cliente, ya que se encuentra enfocado en los procesos internos de la organización, permitiendo que los recursos se alineen con los requerimientos del cliente, este tipo de gestión orienta a la organización hacia el cliente.

A raíz de esta importante concepción de la gestión por procesos podemos tener en cuenta que existe una herramienta para la gestión, misma que aparece a finales de los ochenta, propuesta por los autores Michael Hammer y James Champy en el año 1994, denominada como Reingeniería de procesos o como la nombran sus siglas en inglés BPR (Business Process Reengineering).

Según Hammer & Champy (1994, citado en Sáez, García, & Palao, 2017, p. 53) la reingeniería de procesos es “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para

alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”, dentro de esta revisión como mencionan los autores es importante implementar lineamientos y normas mediante los cuales se pueda regular y controlar la normal ejecución de las actividades contempladas dentro de los procesos, asegurando la calidad de los mismos, para finalmente obtener la satisfacción del cliente.

Motivo por el cual se estableció la importancia de la elaboración del manual del proceso de evaluación del desempeño (**Anexo 4**) con toda la información pertinente y necesaria del mismo, además de todas las herramientas que contribuyen con su ejecución. Este documento especifica la metodología de calificación y las instrucciones para utilizar adecuadamente la herramienta de evaluación.

El manual del proceso de evaluación elaborado está compuesto de los siguientes apartados:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Concepto de evaluación del desempeño
4. Competencias
5. Administración por objetivos
6. Propósitos principales de la evaluación del desempeño
7. Beneficios de la evaluación
8. Método, herramienta y calificación de la evaluación
9. Normas

Es a través de este documento que se da una explicación detallada del proceso de evaluación del personal administrativo, además de dar instrucciones a los evaluadores de como utilizar las herramientas diseñadas.

c. Diseño de Herramienta de Evaluación

Una vez terminado el levantamiento de la información de competencias requeridas para los cargos, se procedió al diseño del formulario o herramienta de evaluación del desempeño (**Anexo 5**); cabe mencionar que dicha herramienta se encuentra diseñada de tal manera que varias celdas llenan la información automáticamente (competencias requeridas para el cargo y sus grados respectivos, el gráfico de las competencias, sumatorias y promedios).

La herramienta se encuentra dividida de la siguiente manera:

- a) *Información General*: Fechas de fijación de objetivos, evaluación y retroalimentación, además de los nombres, apellidos, cargo y área de los evaluadores y evaluados.
- b) *Evaluación de objetivos*: dentro de esta sección se encuentra la escala de medición, objetivos de gestión, peso, indicadores, fórmula de cálculo, logro, resultados y tabla resumen de puntuaciones obtenidas.
- c) *Evaluación de Competencias*: la sección contiene grados de desarrollo de las competencias, competencias cardinales y específicas del cargo, escala de frecuencia de comportamientos, medición y resultado, gráfico de resultados y finalmente el promedio de las competencias.
- d) *Nota final*: para la nota final tenemos una escala de medición con niveles que corresponden a una descripción en específico, y al final una tabla de cálculo que saca un promedio de comparación de la evaluación de los objetivos con la de competencias.

d. Retroalimentación

En cada proceso de evaluación del desempeño debe existir una etapa de retroalimentación o feedback (en inglés), mediante la cuál se pueda dar información al colaborador sobre su rendimiento actual, oportunidades de mejora y planes de acción que permitan alcanzar las mejoras.

Motivo por el cuál se diseñó una guía de entrevista de retroalimentación para los evaluadores, teniendo en cuenta que la retroalimentación es una fase importante que puede promover un mejor desempeño o causar efectos adversos en el evaluado, esta guía de retroalimentación (**Anexo 6**) consta de las siguientes partes:

- Introducción general al concepto de retroalimentación.
- Datos generales del evaluador y evaluado.
- Aspectos positivos de la evaluación.
- Oportunidades de mejora.
- Planes de acción.
- Comentarios.

Esta guía es diseñada con la finalidad de informar los datos más relevantes sobre su desempeño actual al evaluado, recalcando los aspectos positivos de la evaluación y buscando un plan de trabajo para los aspectos a mejorar.

Al finalizar esta reunión de retroalimentación los participantes de la evaluación podrán definir compromisos para mejorar el rendimiento, mediante el cuál definirán la periodicidad con la que se hará seguimiento al cumplimiento de los compromisos.

4. PLAN PILOTO

Mediante las reuniones llevadas a cabo con de Recursos Humanos se pudo determinar la importancia de iniciar con un plan piloto mediante el cuál se pueda ejecutar una evaluación del desempeño con el personal, evidenciando la eficiencia y objetividad de las herramientas.

Razón para la cuál se seleccionó una muestra de 25 cargos administrativos, divididos de la siguiente manera:

Tabla 4 Muestra de cargos para plan piloto

Área	Cargos	Nº de ocupantes por cargo	Total de Personas
Gerencia	Secretaria de gerencia	1	2
	Responsable de comunidación	1	
Administración de oficina	Analista de Archivo	1	4
	Asistente de Archivo	2	
	Mensajero	1	
Tecnología	Analista de Tecnología	1	1
Compras	Analista de Compras	1	1
Diseño y Desarrollo	Analista de Diseño Arquitectónico	1	9
	Modelador Arquitectónico	2	
	Modelador Arquitectónico Jr.	1	
	Calculista	2	
	Modelador Estructural	2	
	Analista MEP	1	
Contabilidad	Analista de Crédito y cobranza	1	9
	Analista de tesorería y presupuesto	3	
	Contador analítico	3	
	Analista de impuestos	2	
Costos	Analista de costos	1	1
Auditoría	Asistente de cumplimiento	1	1
Obra	Superintendente de obra	10	55
	Residente de obra	22	
	Administrador de obra	11	
	Bodeguero	12	
UEM	Administrador de UEM	1	2
	Responsable de bodegas	1	
TOTAL			85

Cabe mencionar que durante una reunión con Recursos humanos se pactó que el plan piloto de la evaluación se realizaría de mandos medios hacia abajo ya que la organización considera prematuro iniciar un proceso de evaluación de competencias en los altos mandos.

Se determinó que la evaluación se realizaría remotamente con reuniones en plataformas electrónicas que usa la compañía, utilizando las herramientas diseñadas para este proceso.

4.1 Capacitación de los Evaluadores

Esta reunión se llevó a cabo para proporcionar información a los evaluadores acerca de las herramientas de evaluación, es decir se hizo una inducción al proceso de evaluación.

Para este proceso se utilizó una presentación (**Anexo 7**), mediante la cual se explica la herramienta y que tipo de información es necesaria para optimizar su utilización.

Se explicó paso a paso como utilizar cada una de las herramientas, haciendo énfasis en el manual del desempeño que contiene una guía de uso para el usuario.

Dentro de las diapositivas se muestran gráficos de la herramienta de evaluación con un ejemplo práctico para mayor comprensión de los participantes.

Además, se solventaron todas las dudas de los evaluadores, respecto a las herramientas y como se debe ejecutar el proceso de medición para su equipo de trabajo, entre las principales dudas que surgieron fue como hacer correctamente la retroalimentación, ya que no estaban familiarizados con esta etapa de la evaluación.

4.2 Aplicación

El plan piloto se tenía planificado para los últimos meses del 2020 pero por razones externas se tuvo que postergar para el año 2021.

Como se mencionó anteriormente, para el plan piloto se delimitó una muestra de 25 cargos con un total de 85 personas evaluadas, además, de que dentro de este plan piloto participaron

10 cargos como evaluadores, a quienes se les dio la capacitación necesaria para poder llevar a cabo el proceso y el manejo de las herramientas.

Al ejecutar el plan piloto planificado con el personal administrativo, en el desarrollo del proceso de evaluación se obtuvo el siguiente resultado:

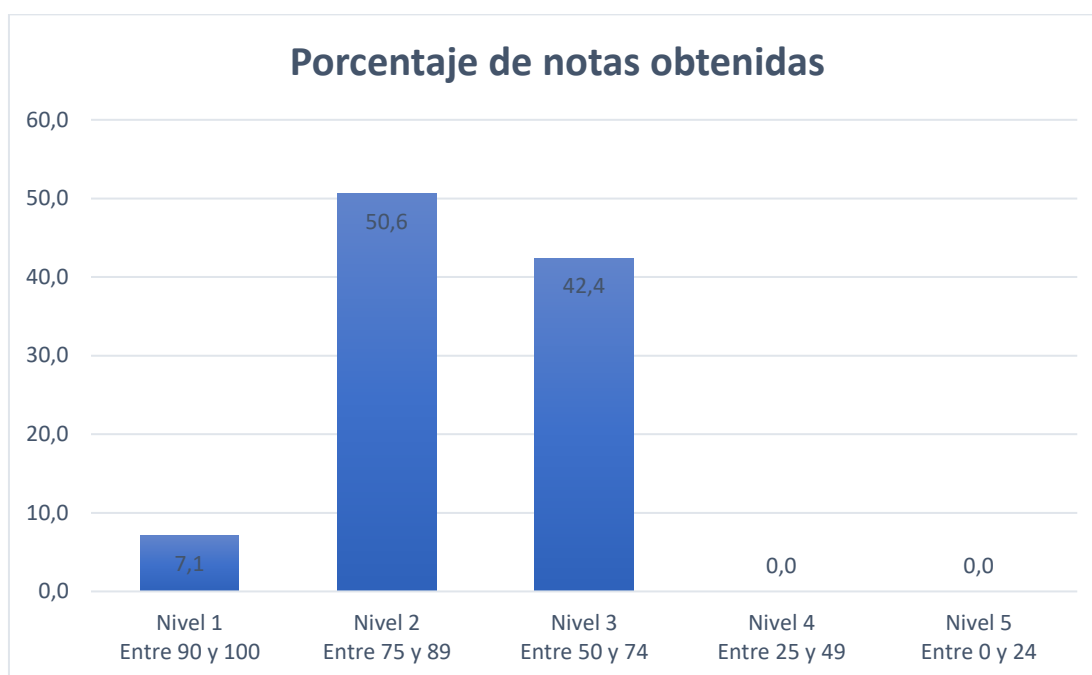
Ilustración 1 Total personal evaluado para el piloto



Se realizó el proceso completo de medición al 100% de la muestra, es decir con este porcentaje de la muestra se llegó a realizar la retroalimentación que se encuentra en la fase final del proceso.

Por otro lado, una vez recolectados los datos de las evaluaciones, se hizo una tabulación de los resultados obtenidos en el personal que participó en la muestra, dentro de este cálculo se determinó que porcentaje de la muestra se encuentra dentro de cada nivel de descripción para las puntuaciones obtenidas por los evaluados:

Ilustración 2 Porcentaje de notas obtenidas



Al finalizar el plan piloto con el personal, se pudo evidenciar que, dentro de las calificaciones obtenidas por los evaluados, de una muestra de 85 persona un porcentaje del 7,1% se encuentra con notas sobresalientes y por tanto se encuentran en el nivel 1 que le corresponde a la descripción de destacado, en el personal que obtuvo esta calificación era evidente que tenían muy claras sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo.

Por otro lado, tenemos un porcentaje del 50,6% de la muestra que se encuentra en el nivel 2 con una descripción correspondiente de Destacado, son calificaciones que en su mayoría oscilan entre 89 y 80 siendo la más baja dentro de esta categoría de 75, en este grupo de la muestra se puede evidenciar que había algunas funciones que no tenía claras y en otros casos no sabían como es la línea de reporte lo que retrasaba su gestión.

Finalmente se obtuvo un 42,4 % que se encuentra en el nivel 3 con una descripción correspondiente de Bueno, dentro de este grupo se evidenciaron problemas internos de la organización que de alguna forma interferían en el rendimiento de cierto personal.

Al elaborar el reporte de calificaciones se evidenció que se deben realizar unos ajustes en los niveles y calificaciones para la evaluación, correcciones que se realizarán a futuro en el caso de que la organización decida implementar la herramienta.

4.3 Validación del proceso

Se realizó una reunión con los evaluadores con la finalidad de darles información de como utilizar las herramientas elaboradas para el proceso de desempeño y esencialmente la herramienta de evaluación y sus partes.

Sin embargo, es necesario hacer una validación de la herramienta de evaluación una vez aplicado el plan piloto, motivo por el cual se elaboró una encuesta (**Anexo 8**), dirigida a los evaluadores, los cuales expresarán mediante esta su nivel de satisfacción en cuanto al proceso de evaluación experimentado.

Esta herramienta consta de 8 preguntas, mediante las cuales se mide el grado de satisfacción del evaluador con todo el proceso de evaluación, una vez aplicada la encuesta se tabularon los resultados, a partir de los cuales se elaboraron gráficos para mostrar ilustrativamente la opinión y respuestas de los evaluadores:

Pregunta 1:

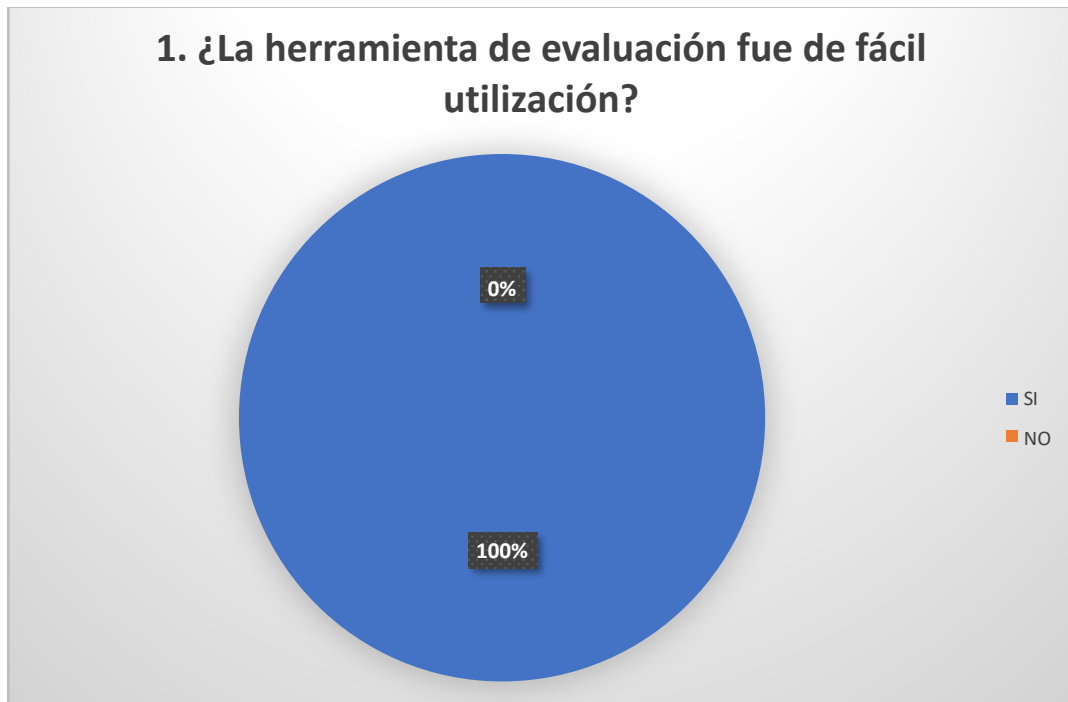
Los resultados positivos obtenidos en esta pregunta fueron del cien por ciento de los evaluadores.

Dentro de esta pregunta lo que se intenta indagar, es si el proceso de evaluación fue fácil para el usuario entender y sobre todo participar en el mismo, los evaluadores comentaron que no pensaban que hacer esta evaluación iba a ser tan amigable y didáctica ya que no están familiarizados con los conceptos.

Además, mencionaron que todas las reuniones mediante las cuales se fueron aclarando los conceptos principales ayudaron en la comprensión de los beneficios y motivos de realizar una medición de este nivel.

A continuación, se presenta el gráfico de los resultados de la herramienta de validación:

Ilustración 3 ¿La herramienta de evaluación fue de fácil utilización?



Pregunta 2:

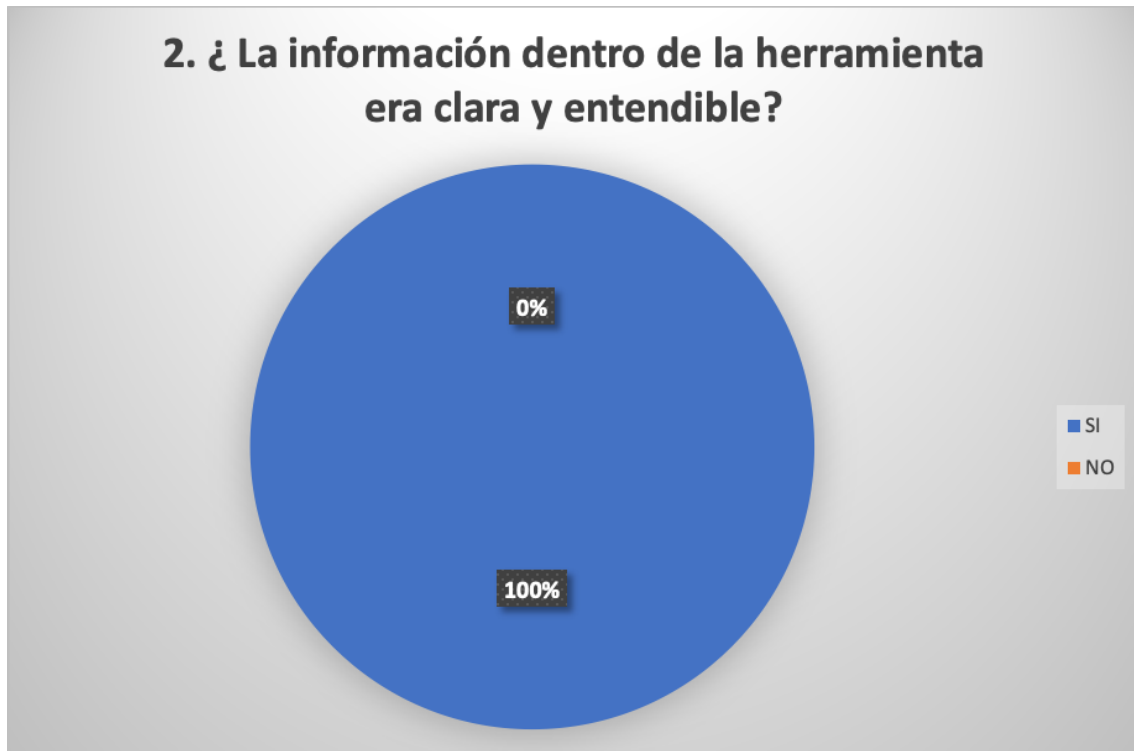
Dentro de esta pregunta se evalúa el contenido de la herramienta, el manual y todas las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo el proceso del plan piloto.

Los evaluadores mencionaron que estaban conformes por que, desde el inicio del levantamiento de las competencias, se les incluyó y explicó la utilidad de la información que se levanta par poder aplicarlo en el equipo del trabajo.

Dentro del proceso de evaluación en cada momento se les informaba a los evaluadores del proceso y del avance del levantamiento de la información, principalmente la intención de esto es dotarlos de conocimiento para que puedan utilizar todas las herramientas a su alcance.

A continuación, el gráfico de los resultados obtenidos:

Ilustración 4 ¿La información dentro de la herramienta era clara y entendible?



Pregunta 3:

Para esta sección de la encuesta se busca indagar sobre la metodología de evaluación tanto de objetivos como de las competencias asignadas a los cargos de los evaluadores, se obtuvo una respuesta positiva en la totalidad de los evaluadores.

Varios de los evaluadores mencionaron que la combinación de evaluación entre lo visible (objetivos) y lo comportamental (competencias), es equitativa y objetiva, mediante la cuál se puede evaluar completamente al personal.

Por otro lado, además, se evidenció que el medir comportamientos obligó a los evaluadores a ser más observadores dentro de las actividades laborales, lo que permitía que la herramienta cumpla con su función.

Ilustración 5 ¿La metodología de evaluación fue objetiva?



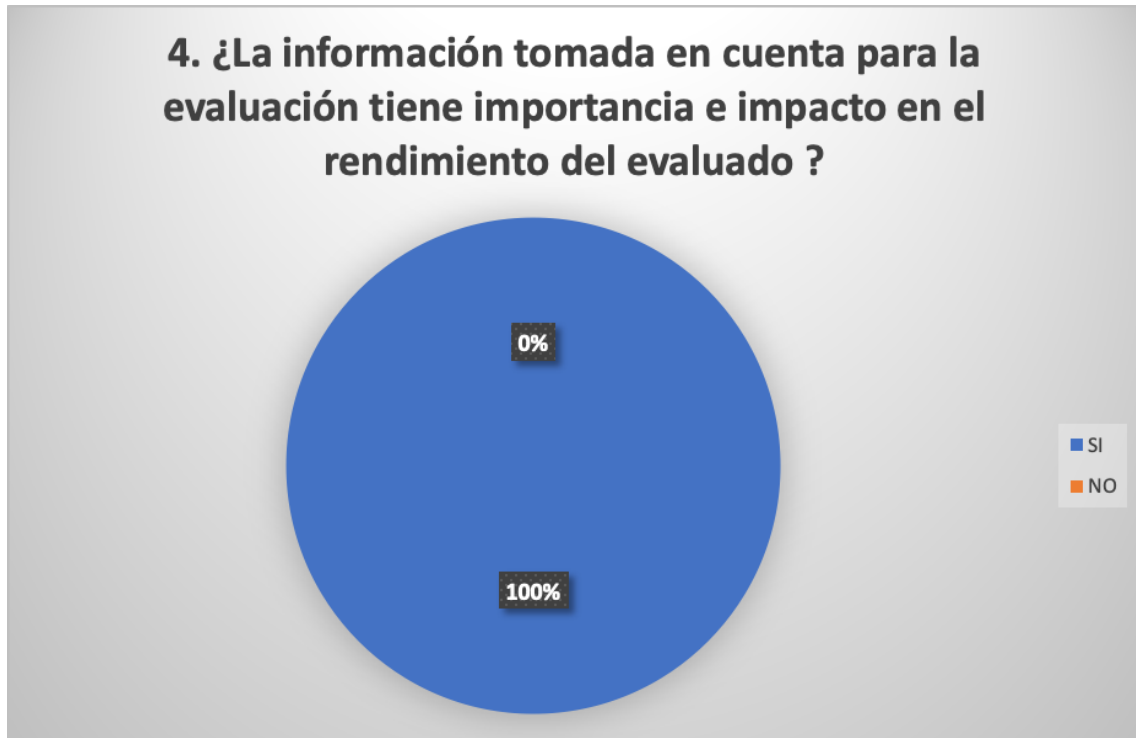
Pregunta 4:

Con esta pregunta se busca hacer una reflexión acerca del uso que se le puede dar a la información obtenida durante este proceso de evaluación, ya que es necesario tener en cuenta que la herramienta de evaluación una vez finalizada se convierte en un resumen previo del desempeño del evaluado.

Mediante la herramienta se pueden evidenciar déficits en el rendimiento o falta de desarrollo de una competencia, información que si se requiere de mayor profundidad se debe hacer un análisis para determinar que tipo de requerimientos tiene el evaluado para mejorar su rendimiento.

A través de estos resultados, además, se puede dar paso a una toma de decisiones iniciales respecto al evaluado y las herramientas necesarias para mejorar su rendimiento.

Ilustración 6 ¿La información tomada en cuenta para la evaluación tiene importancia e impacto en el rendimiento?



Pregunta 5:

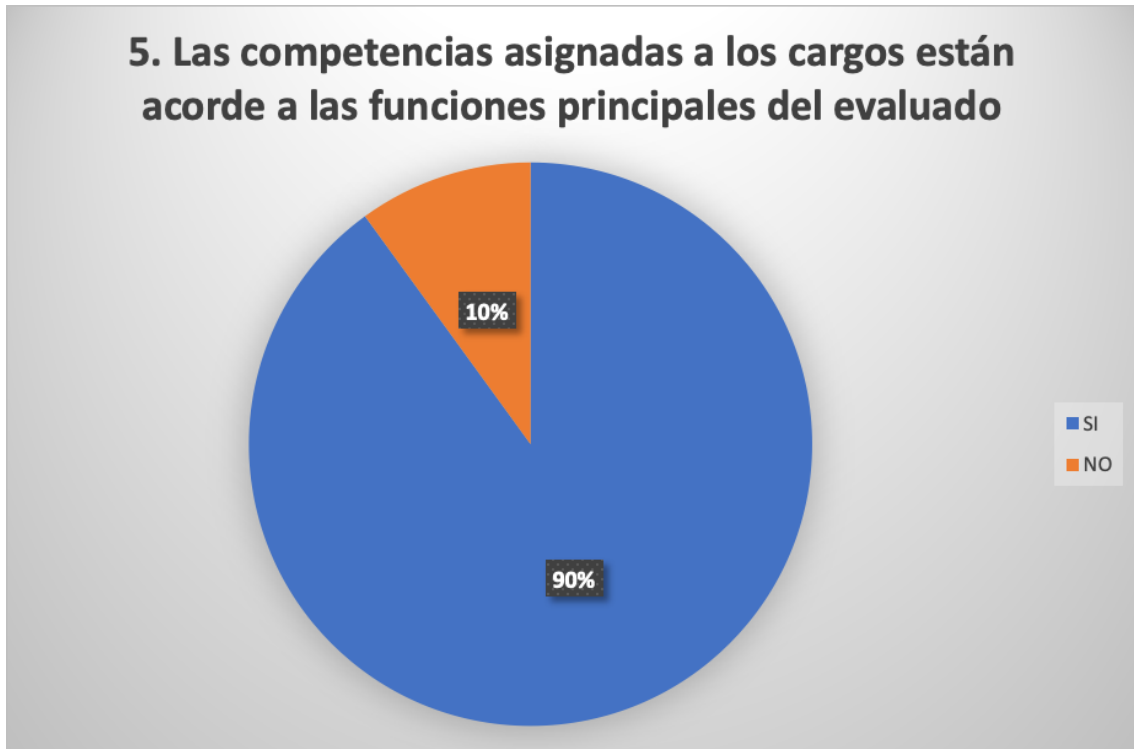
En el caso de esta pregunta existió un 90% de respuestas positivas y un 10% de respuesta negativa.

En el caso de esta última sucedió en el área de contabilidad donde, al revisar las competencias inicialmente para la elaboración del diccionario se delimitaron las competencias y comportamientos que debe tener el cargo de Contador Analítico basado en las funciones esenciales mencionadas en el descriptivo del cargo.

Al iniciar con la evaluación, el jefe de área se dio cuenta que el resto de los cargos a su cargo tenía competencias que podían ser aplicadas con el Contador Analítico, y que inclusive estarían

ligadas a las actividades y funciones que actualmente desempeña, a raíz de esta observación se tuvieron que hacer cambios en el diccionario para continuar con la evaluación.

Ilustración 7 Las competencias asignadas a los cargos están acorde a las funciones principales del evaluado.



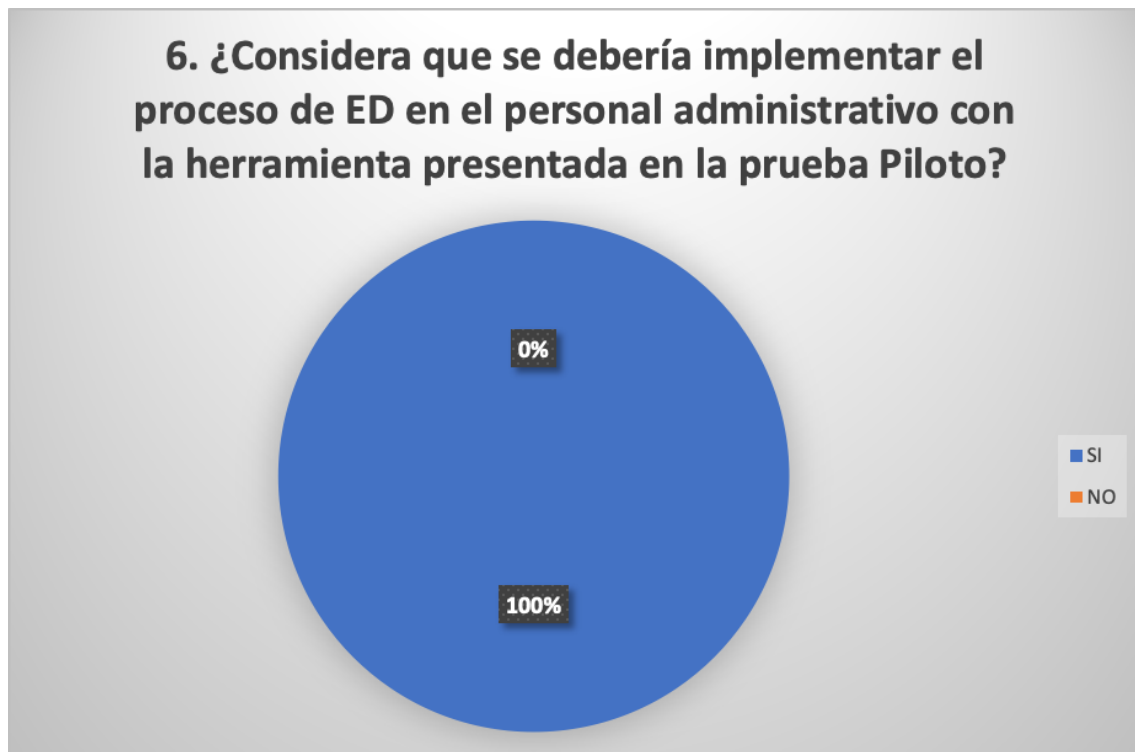
Pregunta 6:

Los resultados en esta pregunta fueron en su totalidad positivos, los evaluadores en varias ocasiones expresaron su satisfacción con la herramienta de evaluación y aquellas adicionales que complementan la evaluación.

Durante las entrevistas con los evaluadores individualmente para realizar esta encuesta, estos se presentaron muy receptivos a recibir retroalimentación respecto a su participación en el proceso de medición, durante esta reunión se tocaron temas como la importancia de dar una buena retroalimentación y el promover el trabajo en equipo.

Sugirieron que la empresa debería implementar la herramienta presentada ya que la información que levanta es importante y de utilidad para la gestión de los equipos, además es amigable con el usuario, misma que permite una evaluación eficiente y objetiva.

Ilustración 8 ¿Considera que se debería implementar el proceso de ED en el personal administrativo con la herramienta presentada en la prueba Piloto?



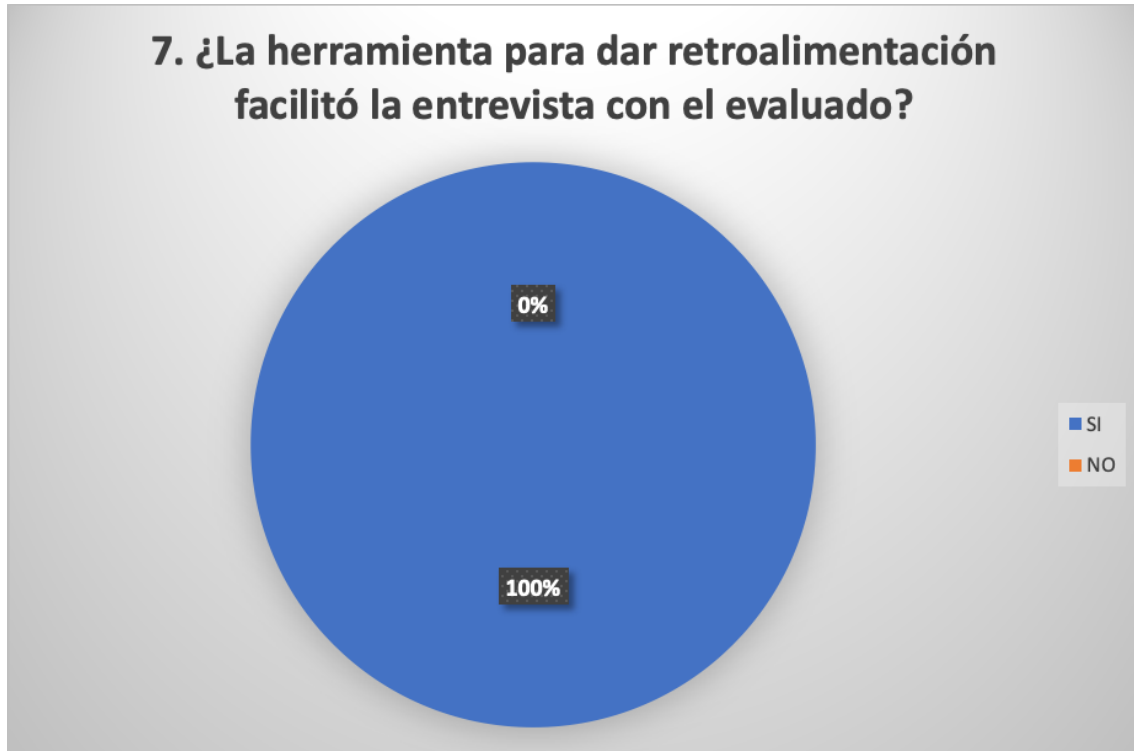
Pregunta 7:

Los resultados en esta pregunta en su totalidad son positivos. Cabe mencionar que previo a la entrevista con los evaluados se realizó una reunión con los evaluadores para poder afinar los detalles de esta parte del proceso, ya que el personal no se encuentra familiarizado con esta técnica de dar una retroalimentación respecto al desempeño en sus actividades de trabajo.

Debido a esta situación, la herramienta fue de gran ayuda ya que da pautas básicas de como llevar y guiar esta reunión, dentro de las explicaciones que se les dio a los evaluadores se les aclaró que no pueden usar términos negativos y que las críticas deben ser al proceso más

no directamente a la persona, dejando la apertura a que el colaborador justifica y explique el porqué de los resultados negativos, cerrando esta reunión con compromisos y oportunidades de mejora para el siguiente periodo.

Ilustración 9 ¿La herramienta para dar retroalimentación facilitó la entrevista con el evaluado?



Pregunta 8:

Finalmente, en el espacio que se dejó para que los evaluadores dejen sus comentarios respecto a todo el proceso de evaluación, se realizó un sumario de comentarios (Anexo 6) mediante los cuales se pueden observar los comentarios positivos y retroalimentación a las herramientas de cada uno de los evaluadores.

Una vez finalizada la validación de la herramienta, se pudo evidenciar que esta cumple con el objetivo inicial de su elaboración, que es, hacer una evaluación de desempeño tanto de objetivos como de competencias para el personal administrativo.

Además, es una herramienta que facilita el proceso para todos los participantes (evaluadores- evaluados), es un proceso inclusivo mediante el cuál se busca establecer un proceso transparente y sobre todo objetivo para poder hacer un análisis del rendimiento del personal.

La información obtenida a través de las herramientas permite que los participantes planteen un plan de trabajo, mejora y desarrollo, con la finalidad de aportar valor agregado a la organización.

Con los resultados de la encuesta de validación de la herramienta se puede observar que se logró alcanzar la total satisfacción de los usuarios o evaluadores son los que tuvieron mayor interacción con el instrumento de medición.,

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño permite medir el alcance y cumplimiento de los objetivos tanto específicos del cargo como de SEMAICA.

Mediante el diccionario de competencias de los cargos se evidenció que existían cargos que no estaban actualizados o las funciones no estaban relacionadas directamente al cargo, sino que se relacionaban al ocupante actual.

Los objetivos actuales no son medibles, alcanzables y no tiene relación con el perfil del cargo analizado, por lo que es necesaria una revisión completa de estos previo a aplicación de la metodología de evaluación y gestión del desempeño para los cargos administrativos.

Al iniciar con el levantamiento de competencias específicas para los cargos era evidente que el personal no tiene experiencia, ni conocimiento en este tipo de procesos, sin embargo, se mostraron con entera disposición a realizar la revisión según las instrucciones que se les proporcionó para tal efecto. Una vez terminado el proceso de levantamiento dentro de la revisión de la información se demostró que algunas competencias que no se adaptaban al cargo por lo que se realizaron varios ajustes.

Una vez diseñada la herramienta con los ajustes y observaciones de los evaluadores, se procedió a hacer el plan piloto en el cual el 100% de los cargo seleccionados como muestra participaron, siguieron las instrucciones y se mostraron interesados en la propuesta, una vez finalizada la evaluación con la herramienta de validación se confirmó que el proceso e instrumentos son amigables con el usuario y principalmente que la información que recopila es relevante para varios procesos de mejora y desarrollo del personal.

Es imperativo implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal, ya que mediante el piloto nos dimos cuenta de que las jefaturas no tiene un completo control del

rendimiento de su equipo de trabajo, ya que no se realiza una planificación formal, por tanto, no tienen claro que se debe evaluar y como compensar los aspectos positivos del desempeño.

Dentro de la retroalimentación se notó que los evaluadores no tenían experiencia abriendo a su equipo de trabajo estos espacios, por lo que la guía de entrevista fue fundamental ayuda para que el proceso cumpla con su objetivo.

5.2 Recomendaciones

Una vez finalizado el piloto de la evaluación se sugiere implementar esta herramienta para evaluar el desempeño del personal, ya que esta fue elaborada en base a las características y necesidades de la organización, motivo por el cual es eficiente y permite levantar información de utilidad para la organización.

Es indispensable que la organización actualice los perfiles del cargo, con la finalidad de establecer indicadores de gestión que sean alcanzables, medibles y realizables.

Realizar talleres de capacitación sobre el proceso de evaluación a todo el personal involucrado, esto permitirá que el proceso sea transparente y de mejor comprensión para los participantes, además, de talleres en donde se explique como establecer correctamente objetivos de gestión e indicadores de desempeño para que el proceso sea más eficiente.

Actualizar la herramienta propuesta cada dos años, con la finalidad de adaptarse a las necesidades cambiantes internas o externas de la organización.

Se sugiere seguir con la evaluación permanente del personal, y en el caso de implementación de la herramienta realizarla con todo el personal incluyendo los cargos de gerencias, jefaturas y direcciones ya que en el piloto se realizó de mandos medios hacia abajo por cuestiones internas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. Evaluación de 360*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencias)*. España: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. LA TRIOLOGÍA*. Buenos Aires: GRANICA.
- Amat, H. (2007). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España: Ediciones 2000 S.A.
- Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela: Universo Gerencial.
- Bisson, N. (2012). *Aplicación de Técnicas del Área del Personal: Evaluación de Desempeño por Competencias*. Mendoza.
- Bohlander, S. (2003). *Administración de Recursos humanos*. México DF.
- Bonilla, D., & Bonilla, E. (2016). Clima Laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia UNEMI*, 26- 34.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Mendoza.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.

- Caballero, A. (2003). *FACTORES QUE INFLUYEN COMO MOTIVANTES PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE UNA ESCUELA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR*. México DF.
- Cambell, J., & Kuncel, N. (1990). *Individual and team training*. London: SAGE.
- Camejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. *ENTELEQUIA*, 97-115.
- Caro, L. (2019). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/giro-de-una-empresa/>
- Carro, R., & González, D. (2015). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. *Administración de las Operaciones*.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. 159- 165.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Coulter, M., & Stephen, R. (2005). *Management*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. (2000). *Administración de Personal. Cuarta Edición*. McGraw- Hill.
- Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía. (2009). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Andalucía: Lienzo Gráfico.

- Dolan, S., Valle, R., & Schuler, R. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw hill.
- Durán, B. S. (2015). SEMAICA UN RECORRIDO POR SU HISTORIA Y OBRAS. (S. Guerra, Entrevistador)
- ERNST & YOUNG Consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos. Evaluación del Desempeño*. Madrid: CINCO DIAS.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Gorriti, M. (2012). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ANÁLISIS, RETOS Y PROPUESTAS. UNA APLICACIÓN A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN*.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mejía, F. (2015). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA*. CALI.
- Milkovich, G., & Boundreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio para Educación nacional de Colombia. (11 de Agosto de 2003). Obtenido de https://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON

EDUCACIÓN.

Moreno, B., & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid.

Moreno, V. J. (2014). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Quito.

Naranjo, M. F. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SUS IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO LABORAL. *Educación*, 153- 170.

Organización Internacinoal del Trabajo (OIT). (1993). *Formación Profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra: Cinterfor.

Ortiz, V., Sarsosa, K., & Otros. (2011). DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN TEÓRICA DE LAS COMPETENCIAS ACADÉMICAS, PROFESIONALES Y LABORALES. LAS COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EN COLOMBIA. *Psicología desde el Caribe*, 134-165.

Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 486- 496.

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *Negotium*, 33- 51.

Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Astrurias: Análisis de las Propiedades Psicométicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*.

SEMAICA. (2016). *SEMAICA UN RECORRIDO POR SU HISTORIA Y OBRAS*. Quito.

SEMAICA. (2019). *SEMAICA*. Obtenido de <http://semaica.com>

Sevilla, E. (2015). *SEMAICA UN RECORRIDO POR SU HISTORIA Y OBRAS*. (G. Silvia, Entrevistador)

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.

Trujillo, M. (2014). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Job Performance*.

ANEXOS