



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana Organizacional

**EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES EN
ENTIDADES NO LUCRATIVAS**

María de Los Angeles Hernández Maldonado

Guatemala de la Asunción, octubre 2022

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9, Avenida 9-45 zona 11, Edificio "A" Oficina 306
postgrado@psicosa.usac.gg

D.E.P.Ps 355-2023
Guatemala 29 de agosto de 2023

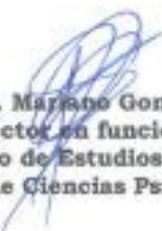
**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (a)
María De los Angeles Hernández Maldonado
Maestrante

Licenciada (a) Hernández Maldonado:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Evaluación de desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Marjano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c archivo
Yerna

Cc. Archivo

CODIPs. 1552-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
María De los Angeles Hernández Maldonado
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto **CUADRAGÉSIMO OCTAVO (48º)** del Acta **CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

"CUADRAGÉSIMO OCTAVO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Evaluación de desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

María De los Angeles Hernández Maldonado

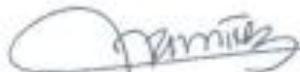
Registro Académico:

199818393

CUI: 1663642230101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional 3º** cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de León**
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 207
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 27 de abril de 2023

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del estudiante María de los Ángeles Hernández Maldonado, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé desde la tutoría para su realización y que lleva por título: Evaluación de desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas.

Atentamente,

(f.) 
M. A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

María de Los Angeles Hernández Maldonado
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
Colegiada 46,956

Índice	
Introducción	i
Capítulo 1: Generalidades	1
1.1 Línea de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	6
1.4 Alcance de la investigación	7
1.5 Objetivos de investigación	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	8
1.6 Definición de variables	8
Capítulo 2: Fundamentación teórica	9
Evaluación del desempeño	15
Razones de una evaluación del desempeño	16
Desafíos del proceso de evaluación del desempeño	18
Métodos y técnicas de evaluativas	19
Medición de productividad algunos ejemplos clásicos de calificación	22
Responsables de la evaluación del desempeño	22
Utilidades de la evaluación del desempeño	23
Proceso para realizar una evaluación	24
Acciones para el mejoramiento del desempeño	25
Aspectos relevantes para el éxito durante el proceso	25
El papel de recursos humanos en la evaluación	26
Entidades no lucrativas	27
Tablas	30
Especificaciones de las entidades sin fines de lucro	32

Fuentes de financiamiento	33
Requisitos legales	33
Capítulo 3: Marco metodológico	35
3.1 Diseño de la investigación	35
3.2. Sujetos	35
3.3. Instrumentos	36
3.4. Procedimiento de investigación	36
3.5. Estructura y método de análisis de información	36
Capítulo 4: Resultados del trabajo de campo.	37
Tablas	39
Figuras	40
Discusión de resultados	47
Capítulo 5: conclusiones y recomendaciones.	52
5.1. Conclusiones	52
5.2. Recomendaciones	52
Referencias	54
Anexos	58
3.2.3. Estructura de la propuesta	64
Formulación de un proyecto	83
Análisis de problemas	84
Análisis contextual y diagnóstico	85
Análisis de objetivos	87
Análisis de opciones	87

Capítulo 6 Marco conceptual	88
Matriz del proyecto	89
Presupuesto, recursos financieros, humanos	90
Cronograma de actividades en la matriz	91
Evaluación del proyecto	92
Referencias bibliográficas	93

Introducción

En la Ciudad de Guatemala, existen distintas instituciones públicas, privadas y las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) sin fines de lucro que están al servicio de la población. Cada una de estas instituciones tiene sus propios objetivos a cumplir. En las organizaciones el papel protagónico del departamento de recursos humanos es importante para dirigir las funciones, orientar y apoyar el talento humano que forma parte de la gestión humana.

Para lograr este escenario es indispensable que las organizaciones contemplen en sus proceso el que mejor se adecue al momento de someter la evaluación de desempeño para la medición de resultados de los colaboradores a fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. En ese sentido, el presente trabajo de tesis está enfocado a determinar si la evaluación del desempeño por competencias laborales en organizaciones sin fines de lucro, tienen injerencia positiva o negativa en el personal, tanto el área administrativa como operativa. La justificación de la investigación se enfocó en analizar la problemática existente respecto al sesgo que actualmente tiene la evaluación que utilizan llamada conversaciones significativas, se debe resaltar la importancia que tiene para una entidad sin fines de lucro que exista precisión y exactitud en el manejo de sus procesos, incluyendo la evaluación para los colaboradores.

En las distintas empresas, organizaciones o negocios familiares, uno de los factores que pretende es tener y lograr porcentajes de utilidad, dependiendo que tipo de servicio presta y dicho alcance se logra a través del trabajo conjunto del personal a quienes forman y estan atentos a lograr los objetivos establecidos en la entidad en

donde laboran. A continuación, el siguiente trabajo muestra en cada uno de los capítulos que lo conforman, detalles específicos que son importantes y necesarios tomar acción, especialmente por que tiene información valiosa para los que conforman la empresa que fue objeto de estudio. Por último, después de conocer la situación actual, se procede a desarrollar una propuesta objetiva acorde a las disposiciones de la organización.

El diseño que se realiza es para ser una guía y ayuda durante el desarrollo del estudio efectuado. En este sentido el lector podrá comprender de manera fácil las partes que conforman el estudio presentado. Por último, la investigación pretende ser de ayuda a futuras investigaciones y aportar a otros investigadores.

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Línea de investigación

Para la elaboración del presente trabajo se tomó en cuenta la guía para elaboración de trabajos de graduación de la Escuela de Ciencias Psicológicas del Departamento de Estudios de Postgrado, Edición 2021, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El mismo se clasifica en el área de psicología del trabajo, dentro del contexto de la realidad guatemalteca y la línea de investigación organización. Es importante mencionar la formación de profesionales que puedan tomar decisiones importantes, desarrollar funciones de administradores en el área de recursos humanos, así también mejorar la eficacia organizacional y la calidad de vida de las personas en su entorno laboral.

1.2 Planteamiento del problema

El desarrollo de la presente investigación establece como objetivo, indagar como en las organizaciones sin fines de lucro aplican la evaluación del desempeño, la cual está dirigida a empleados que laboran en el área administrativa y se llevará a cabo durante el tercer trimestre del año 2022. Actualmente no existe una herramienta de evaluación del desempeño que mida específicamente los resultados de los colaboradores. Derivado de ello, cada año al terminar, cada empleado tiene una conversación significativa con su jefe inmediato; sin embargo, no hay medición de resultados alcanzados. Dada las circunstancias, estas conversaciones pueden ser sesgadas por la falta de una aplicación adecuada de evaluación y crea muchas veces baja autoestima al empleado.

Según Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es una herramienta con valor agregado, porque mide como un empleado o subordinado desempeña las labores y desarrolla las habilidades necesarias para mejorar aspectos indispensables en el proceso de sus asignaciones. En la actualidad existe una variedad de herramientas que son funcionales, pero que deben adecuarse a la necesidad del caso. Toda empresa debe contar con la indicada y que tenga claridad, sencillez y de fácil interpretación para beneficiar al empleado y la organización.

Villalpando (2016) La evaluación en el área de recursos humanos debe ser un método que sea capaz de regularizar una estrategia para adaptar formas variadas al momento de evaluar. Es necesario que sea adaptable para mejorar dimensiones, metas, técnicas con el fin de evaluar técnicas de investigación, con el fin de implementarlas en las organizaciones. Es necesario regularizar los procesos y tropicalizarlos de acuerdo con las necesidades de la organización en donde se aplique el método de evaluación.

En el proceso de la evaluación es importante tener la herramienta adecuada, autores como Bontigui (2006) hace referencia a la importancia de tener una herramienta adecuada de evaluación del desempeño mejora la calidad laboral y permite motivar al personal para tener una visión de profesionalización en el ámbito donde labora o buscar nuevas oportunidades. Cada organización adopta una cultura; sin embargo, en algunas de ellas se cometen errores al momento de evaluar. Actualmente existe diversidad de herramientas de evaluación, lo que facilita la búsqueda de tener la que se adecúe más a la organización en donde se aplicará y sea una ventaja simplificada.

Tal como indica Navarro (2016), al momento de hacer procesos evaluativos y no tener la guía adecuada para realizarlo que permita medir el desempeño laboral, los colaboradores que realizan las diferentes actividades y que agregan valor a la organización, tendrán una reacción negativa al momento de ser evaluados. De acuerdo con el autor, para realizar de manera eficaz el trabajo y sin importar el tamaño organizacional necesita herramientas adecuados de manera integral y objetiva que permita valorar el trabajo de los colaboradores. Contar con un sistema de evaluación de desempeño que pueda aportar una adecuada medición de logros. Una herramienta de evaluación permitirá aportar a los distintos departamentos y divisiones mejores resultados basados en medición y obtención de tareas, establecer KPIS, desarrollar programas de capacitación, planes de sucesión e incrementos o bonos como parte del incentivo laboral.

Según Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño como elemento en los procesos y prácticas de recursos humanos, permite reconocer talentos con capacidad para aceptar y trabajar bajo resultados. La evaluación de desempeño continua ayudará a una adecuada provisión de talento, determina o señala al personal con las competencias adecuadas para ocupar puestos importantes. Así también en el proceso evaluativo, se puede determinar si la provisión de personal se encuentra integrado y adaptados a sus puestos, tareas, asignaciones y obligaciones del puesto de trabajo.

Autores como Egg (2009), indica que los objetivos de la herramienta evaluativa es ayudar en la operación de la gestión humana para identificar las competencias de los colaboradores. De acuerdo con el autor la evaluación es una forma de hacer investigación aplicada de manera sistemática, planificada y dirigida para la obtención

de información relevante. Por lo expuesto anteriormente, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla la evaluación de desempeño en entidades no lucrativas?

1.3 Justificación

El autor Giraldo (2020), expone que un adecuado instrumento de evaluación de desempeño tendrá ventajas para la institución. Dentro de las mismas cabe mencionar tareas enfocadas a la mejora organizacional, medición de servicios de calidad, retroalimentación al personal, identificar cumplimiento de objetivos, diagnóstico necesidades de capacitación y clima laboral. Adicionalmente también se pueden tomar en cuenta para el desarrollo de planes de carrera a corto o mediano plazo, los cuales son de mucha ayuda para gestión al personal de las organizaciones o empresas.

Para Chiavenato (2011), hablar de gestión de personal hace referencia a indicadores que se ajustan a un sistema, homogéneo e integrado. Descrito de otra forma la evaluación de desempeño permite que los indicadores claves en el proceso puedan ser integrales con detalles relevantes a evaluar y especialmente enfocarse en la estrategia de la empresa u organización. Una adecuada herramienta permite que los objetivos se alcancen, y en estos debe considerarse la misión y visión como parte de la evaluación en el personal.

Según Pin (2020), los pasos que realiza el departamento de recursos humanos son indispensables para las empresas ya sean familiares, sin fines de lucro o vendan servicios. En la estructura de los procesos a cargo de recursos humanos es la evaluación del desempeño, ya que a través de esta herramienta se pueden hacer distintas mediciones en relación con la efectividad del capital humano. La evaluación

del desempeño debe ser de seguimiento continuo debe incluir análisis de resultados obtenidos, con el objetivo de ayudar a mejora la organización y su personal, con enfoque en volverse competitiva en el mercado actual.

1.4 Alcance de la investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, no experimental, de tipo transversal. De acuerdo con Sampieri (2010), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El diseño fue investigación acción, la muestra estará conformada por siete sujetos del área administrativa.

Dadas las características del enfoque, los resultados solo representarán a la empresa en la que se desarrollará el estudio y aplicación de la herramienta. La información obtenida será de valor para el los que integran la parte de la gestión humana, permitirá hacer mejoras en el personal de la organización. Según el alcance descriptivo de acuerdo a Sampieri (2010), hace referencia al alcance descriptivo como el buscador de características o narración descriptiva, la cual busca peculiaridad, detalles, rasgos relevantes que puedan ser analizados. Que también pueda orientarse a determinado rasgo o grupo de estudio.

1.5 Objetivos de investigación

General

Describir la evaluación de desempeño en entidades no lucrativas

Específicos

Diagnosticar la forma actual de como en entidades sin fines de lucro realizan la evaluación del desempeño.

Diseñar un manual de evaluación de desempeño

Validar el manual de evaluación de desempeño

Implementar el manual de evaluación de desempeño

1.6 Definición de variables

De acuerdo con William (2014), la evaluación del desempeño es una acción en donde se debe medir el rendimiento del colaborador. De tal forma que al evaluar al personal se puede conocer y medir los aspectos de contribución a la organización. Para el proceso evaluativo actual se utilizará como instrumento de investigación un cuestionario que está diseñado para el personal que están en la administración y tienen asignaciones variadas en la organización.

La variable de evaluación de desempeño medirá aspectos que se deben considerar para saber con exactitud las áreas de mejora. La herramienta evaluativa permite medir y obtener resultados. El proceso en el cual se va a desarrollar el estudio y obtener resultados de la evaluación, la escala de Likert será el instrumento a utilizar, debido a que permite la obtención de resultados y permitirá ver el detalle del estudio.

Capítulo 2

Fundamentación teórica

El estudio de Martínez (2008), describe que las entidades sin ánimo de lucro tienen como fin la no inclusión de un beneficio económico, sino una finalidad social, altruista, humanitaria o comunitaria, con el enfoque de ayudar y proveer una mejor calidad de vida a las comunidades en distintos países. Independientemente del giro de negocio de la organización. Partiendo de este concepto y por el enfoque que tienen las entidades sin fines de lucro, implementar un proceso que evalúe el mérito, progreso y eficiencia personal. La herramienta evaluativa permite a las empresas crear su propia marca, especialmente en comparación a otras organizaciones o empresas que la tienen como parte de los procesos.

Nistal, (2013), hace mención de la utilización de la herramienta como ayuda a las empresas y supervisores al momento de aplicarla. Si la aplican de forma correcta permitirá detallar necesidades inmediatas que debe cubrir. Según el enunciado un colaborador pasivo no aporta en la organización, especialmente si hay desmotivación o poco apoyo para el desarrollo de un plan de carrera, oportunidades de ascenso. La aplicación de una evaluación es importante como fuente informativa, toma de decisiones con el capital humano, en beneficio mutuo, para aprovechar las potencialidades de los colaboradores.

Autores como Avelino (2021) menciona que el proceso de evaluar, proyectar y realizar el plan de como hacerlo se mezclan como complementos en el proceso De acuerdo con el autor, ambos procesos dependen uno del otro y deben estar alineados

estratégicamente. Así también es importante la mejora constante en la ejecución de dichos procesos.

Por otro lado, Monzón (1998), menciona que las organizaciones sin fines de lucro, son parte de la economía de un país, porque de manera directa cuentan con un capital monetario, el cual mueve constantemente. Al identificar el aporte social de dichas entidades y la forma en como llevan a cabo los proyectos sociales, se identifica claramente que existe un capital humano para el desarrollo de todos esos proyectos. Por lo que es importante tener motivado al personal, buscando beneficios adecuados y desarrollarles a través de procesos innovadores y adecuados, siendo uno la evaluación del desempeño.

Según Campos (1998) hace referencia que como fondos monetarios en la sociedad no son parte de los fondos de una nación, sino que es la forma en la que se debe hacer economía, para que haya colaboración entre las organizaciones. De acuerdo con lo mencionado por el autor, las entidades no lucrativas buscan el bienestar de y colaboración en la sociedad. Sin embargo, es necesario alinearse a los procesos legales en donde se establecen para ejecutar proyectos.

Barea y Pulido (2001), mencionan la importancia de establecer criterios para delimitar las características que deben cumplir las organizaciones pertenecientes al sector, instituciones sin fines de lucro. La evaluación del desempeño es un tema relacionado a recursos humanos y aun cuando las entidades sin fines de lucro cuentan con una estructura y criterios como cualquier entidad en donde se prestan servicios, se hace necesario una adecuada gestión humana para su funcionalidad. La evaluación puede delimitar características del personal que labora en entidades no lucrativas.

El proceso evaluativo considera mediciones de tareas, de acuerdo con Retana (2009). El autor indica que las instituciones estatales se interesan en practicar la evaluación del desempeño a sus empleados y rigen sus actividades laborales por la Ley de Servicio Civil, que garantiza la eficiente operación de los servicios públicos disponibles para la nación. El propósito general de esta ley es regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia. De tal forma asegura a los mismos, justicia y estímulo en su trabajo y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal.

Así mismo, Díaz Cabrera et al. (2014), mencionan algunas reacciones que pueden impactar en la organización, como la oposición a ser evaluados. Al existir reacciones negativas a los procesos que la organización tiene, únicamente hace que exista un retroceso y por ende en caso desee realizarse mejoras en los procesos y tener mejores prácticas evaluativas, va a tener un retraso en las actualizaciones de nuevas herramientas. La negativa en implementación de nuevas prácticas en algo que se debe considerar, especialmente para estar a la espera de la reacción de los colaboradores.

Por otro lado, Gorriti (2005) hace mención de la importancia de la validez, se refiere a la capacidad de un instrumento de medir aquello que pretende medir. Razón por la cual la evaluación debe medir habilidades, resultados. Es importante considerar esos puntos en el instrumento que se aplica.

Por último, Ruiz (2016), menciona que la evaluación del desempeño constituye, sin duda, la novedad más sobresaliente de las introducidas para mejorar y dirigir la gestión del empleo hacia el logro de una administración de calidad, más eficiente,

moderna y cercana al ciudadano. Según el autor es necesario desempeño y recompensa. Pero encaminadas al mismo fin.

Las organizaciones actualmente necesitan cambios que permitan innovar valores, comportamientos, desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo y clima organizacional. Muchas de ellas se dedican al 100 % a procesos y dejan por último el factor humano, como protagonista en el proceso evaluativo. La evolución organizacional dependerá en su mayor parte del rol de los recursos humanos, especialmente los que son capaces de transmitir y hacer cambios significativos.

Autores como Inchausti (2007), indica que, en la actualidad en los procesos evaluativos, las organizaciones permiten que los empleados formen parte del proceso. Es decir, los toman en cuenta al momento de realizar la evaluación, esto permite que el empleado aporte comentarios o de su opinión para la mejora de resultados. De acuerdo con el autor la evaluación permite una participación y una retribución objetiva.

En su investigación Cuesta Santos (2012), menciona cómo afrontar los desafíos en recursos humanos si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los recursos humanos como los tres vértices de un triángulo y veremos los vínculos entre recursos humanos y estrategia organizacional. Así como entre recursos humanos (RRHH) y los indicadores de gestión están rotos o no existen. En ese estudio, el autor destacó la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual indica, que el enfoque de la empresa en la gestión del desempeño individual, los indicadores de

capital humano y los sistemas de incentivos deberán apoyar los objetivos corporativos globales.

Según Ezequiel (1984), menciona que la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática y planificada. Esta herramienta está encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante. Apoya un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa.

Tal como indica el autor mencionado anteriormente, es investigar información relevante que permitirá una mejora significativa en áreas débiles. Para todo trabajo que se realice, necesita tener las herramientas adecuadas para las tareas, de igual forma el capital humano debe tener una herramienta evaluativa que mida el desempeño laboral. Al validar la información, será más práctico tomar decisiones inteligentes en la organización.

Martínez (2008), indica que la evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor que se conoce como gestión de desempeño, conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y en escalada de toda la organización. Asegurar el sistema de gestión del desempeño es el fin último de la evaluación del desempeño. Tener claridad sobre esto es fundamental para iniciar su diseño y definir sus distintas aristas. El autor Urbano (2018) menciona que, en el proceso de evaluación, permite realizar varios aspectos en el colaborador, como el carácter, destrezas, fortalezas, debilidades, competencias. Así mismo el estudio de González (2017), menciona que evaluar tareas permite gestionar personal. En el proceso o desarrollo de la evaluación, permitirá alcanzar

diversos objetivos, sin embargo, cabe mencionar que uno de sus objetivos es ofrecer o proponer una calificación basada en el resultado de metas y objetivos empresariales. Por otro lado el proceso como tal puede convertirse en una estrategia para administrar al personal y especialmente porque en el escenario todos juegan un papel importante en donde busca beneficiar a los involucrados, es decir, evaluador, evaluado y la organización.

Tesis como la desarrollada por Mazariegos (2015), especifica tres aspectos importantes que se desarrollan en el proceso de la medición del desempeño laboral, resultados de tareas individuales, conductas y rasgos. La autora relaciona estos tres aspectos de la siguiente forma: (a) renovar o reorganizar las tareas de la plaza o puesto de trabajo, (b) la evaluación debe considerar otros aspectos como el comportamiento y no únicamente resultados de tareas (c) los pormenores de los colaboradores son lo que regularmente no son considerados al momento de la evaluación. Una adecuada actitud de parte del evaluador va a permitir que el evaluado sienta la confianza necesaria para expresar las preocupaciones y esto permite cambiar la actitud de todos para lograr un adecuado ambiente de trabajo.

Por otro lado la investigación y la importancia de realizar una adecuada evaluación del desempeño según puntualiza Saldaña (2006), es la actividad clave de la gerencia del capital humano. Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento. Significa un estudio superior de importancia determinante y se realiza en consecuencia por lo dispuesto en el perfil de cargo de competencias.

Así también autores como Luz (2018) refiere a que evaluación es ayudar a mejorar competencias que en las organizaciones, basado en el giro de negocio y la necesidades que surgen para posesionarse en el mercado competitivo actual. Según el autor la evaluación debe ser colaborativa especialmente para incrementar la competitividad laboral. La evaluación debe ser objetiva, pero a la vez que eleve el nivel de los empleados.

Evaluación del desempeño

Estudios realizados como el de Retana Contreras (2009), hacen referencia a que la evaluación del desempeño se asocia a una herramienta de medición a nivel académico o profesional. Dicha herramienta se debe aplicar con el fin de medir la capacidad, obtener resultados y reforzar áreas de mejora. Existen distintos métodos en la actualidad que se aplican y permiten que la organización logre sus objetivos, los servicios que presta y que puedan mejorar.

Para Ruíz (2016), una evaluación del desempeño correctamente estructurada intenta responder a los objetivos esenciales y muy precisos, mejorar el desarrollo profesional del empleado y optimizar el talento humano en la organización, permite tomar decisiones en ese ámbito. La evaluación formal de los resultados se debe llevar a cabo de manera periódica en la que participan de manera interactiva el colaborador y jefe directo. Deben trabajar en conjunto para planear, monitorear y revisar los objetivos de trabajo, habilidades y valores del colaborador. La finalidad es dar respuesta a desafíos probables en el resultado de los objetivos.

Navarro (2016), define que la evaluación del desempeño es una posibilidad de respuesta a un determinado problema. Es una herramienta que permite cuantificar y

establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances mejoras o progresos. Es importante indicar que la evaluación de desempeño debe ir acompañada del análisis objetivo de un profesional. Así también se deben omitir sentimientos personales y evitar sesgos durante el desarrollo. Adicionalmente será beneficioso evitar prejuicios que impidan realizar una evaluación objetiva.

Según William et al. (2014), los prejuicios del evaluador y las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones de la calificación. Esta situación suele ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos aspectos. Algunas consideraciones al momento de evaluar y que debe omitir el evaluador es ser inflexible, sesgo, problemas personales, sentimientos personales. La evaluación debe permitir una adecuada comunicación entre evaluado y evaluador para tener en el proceso una adecuada retroalimentación tanto para el colaborador como para el supervisor o gerente. Es necesario contar con un descriptor de puesto, como parte del proceso de la herramienta evaluativa para que se tener claridad de lo que va a evaluarse, contrario a esto puede convertirse en pérdida de tiempo, especialmente si no se conocen las atribuciones del puesto-persona.

Razones de una evaluación del desempeño

Retana Contreras (2009), comenta que toda organización depende de su equipo de gestión humana, por tal razón es indispensable que exista el desarrollo de cada empleado con los objetivos de desarrollo organizacional. Para lograr dichos objetivos el departamento de recursos humanos utiliza la evaluación del desempeño. En la

evaluación se mide cómo cada trabajador desempeña sus competencias y alcanza sus metas alineadas a las funciones propias del cargo o puesto que ocupa.

Para Alles (2010), 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 colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Debido a que es un proceso cíclico, debe existir coherencia, claridad y facilidad de aplicación. Permite comunicar al empleado los resultados del trabajo, conocimiento y manejo de habilidades. Así también permite identificar los proyectos de preparación de personal como las capacitaciones al puesto.

Lindsay (2008), mencionan que la evaluación del desempeño es un proceso generador informativo, porque permite ver con claridad si el personal está calificado para las tareas en el puesto que ocupa. Por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: (a) proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes, de esta forma reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades, (b) determinar aumentos de salarios, (c) determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento, (d) identificar a las personas para los ascensos y (e) manejar aspectos legales de recursos humanos. De esta manera ofrecen un registro de antecedentes que les ayuda a desechar lo que no sirve y actuar como un sistema de advertencia formal para los empleados dentro de límites aceptables.

Desafíos del proceso de evaluación del desempeño

Menchú (2016), opina que al realizar el proceso de evaluación del desempeño es importante considerar aspectos necesarios para adaptar el mejor proceso en la organización. No todos los procesos evaluativos se adaptan a la gestión humana, por tal razón conocer otros procesos que pueden aplicarse se vuelve innovador en la organización. Se debe considerar que en toda evaluación existen ventajas y desventajas, por lo que no se debe olvidar el objetivo principal.

Según Rodríguez Borges (2020), al realizar evaluaciones de desempeño es importante conocer el descriptor del puesto y hacer un comparativo de las competencias. Se puede evaluar por competencias y diseñar el instrumento y evidenciar aspectos observables. Tener claridad de las competencias adecuadas al descriptor es vital, ya que, si no se hace de la manera correcta, tendrá un resultado equivocado.

Para Alles (2010), la sucesión de comportamientos, provee a los colaboradores muestras de como deben realizar las tareas y cómo determinada competencia impedirá el progreso. Si el trabajador conoce su descriptor y cuenta con las competencias como tal, podrá tener éxito. Por lo que al unificar estas áreas permitirá que el supervisor, empleado y empresa unifiquen los criterios y logren los objetivos por los que fueron contratados y ayudan al logro de las metas.

Cabrera (2014) refiere a la evaluación como un proceso con pasos establecidos, que se deben considerar y aprovechar lo mejor posible para que la información que sea capturada en el proceso pueda ayudar a ser objetivo al momento de dar una nota o comentario. Ser transparente y tener claridad del objetivo del proceso evaluativo

ayuda a que el evaluador identifique falencias en el proceso. Al tener claridad en el proceso evaluativo los planes como futuros reemplazos en puestos claves será más fácil y evitará una doble inversión de tiempo para la gestión del talento humano.

Métodos y técnicas evaluativas

Mendoza Barquín (2014), indica que para la realización de la evaluación del desempeño existen distintos métodos que permiten una excelente adaptabilidad. Antes de desarrollarlo es importante conocer y tropicalizar la herramienta. Es indispensable saber las ventajas y desventajas de cada herramienta evaluativa.

Alles (2010), menciona algunas técnicas y métodos que pueden ser útiles en la gestión. A continuación, se explicarán brevemente cada una de esas técnicas y métodos.

Métodos basados en características

El método basado en características sirve para distinguir a una persona o empleado con las competencias que se buscan específicamente para un puesto o posibles reemplazos en puestos clave. Este método es sencillo y no es complicado al momento de su aplicación en la organización. Se debe cuidar a no tener sesgo al momento de aplicarse.

Método de escalas gráficas de calificación

Todas las personas poseen competencias que le permite darse a conocer en la organización en donde labora, en el método de escala grafica, el evaluador indica el grado en el que la persona ha desarrollado las competencias que posee. En este método tiene sus propios criterios que se consideran y puede ser desde excelente a malo. Así también ya está asignado un puntaje y este puede ser considerado de entre

1-10 y 1 a 100, al finalizar la evaluación se debe sumar y el resultado final es la nota que se le asignará a la persona que fue evaluada.

Algunas ventajas de este tipo de evaluación son: (1) permite a los evaluadores una fácil comprensión así también de fácil aplicación, (2) simplifica el registro de las evaluaciones y (3) puede ser más visible las características de desempeño de la empresa y las acoge al empleado.

Y como desventajas están: (1) el evaluador califica al empleado con juicio personal y a veces poco criterio personal y (2) puede volverse rutinario; es decir, colocar el incluso el mismo resultado de las evaluaciones.

Métodos basado en calificación

La base se centra en el método de la escala básica. Es de fácil aplicación, ya que se basa en el descriptor y la persona que evalúa debe centrarse en detalles específicos y cada detalle tiene una calificación, alto, medio o bajo.

Método de distribución de calificación

El evaluador puede elegir varias aristas, se distribuyen en pares, y únicamente hay dos opciones de calificar, bueno o mala, en la actualidad no esta en uso, por ser poco objetiva.

Método de narración

En el método de narración o narrativo, la persona que realiza la evaluación, debe escribir a través de un informe la descripción de lo que capturó en el proceso. Este método permite que el evaluador pueda expresar a través de su opinión personal las cualidades de los colaboradores a su cargo. La desventaja es que es poco objetivo ya que el evaluador puede tener sesgo al momento de emitir el informe.

Métodos basados en el comportamiento

El método basado en la conducta humana ayuda a identificar con rapidez la base en la cual los empleados tienen la tendencia de alejarse. El método basado en comportamiento o conducta humana permite de manera fácil y sencilla identificar acciones que no deben realizarse en el puesto o tarea asignada en el trabajo.

Método de proceso crítico de calificación

Esta técnica hace referencia a la forma en que la persona que realiza la evaluación determina el comportamiento del empleado en el proceso. Ayuda a que el evaluador pueda considerar todos los aspectos desarrollados durante el período que se evalúa. Parte de sus ventajas es que cubre todo el período que evaluará y así también ayuda a que la persona haga su propia evaluación para identificar sus debilidades.

Método alternativo o alternancia

Este método es poco objetivo ya que clasifica del mejor al peor, dependiendo o basándose en características en particular, es poco objetivo en su aplicación.

Método de comparación de pares de calificación

El método de pares es sencillo, pero puede ser poco objetivo, debido a que se utiliza una tabla con todos los empleados con actitudes similares y se determina cuál es el mejor en el grupo a comparar.

Métodos basados en resultados de calificación

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorga más autoridad a los

empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Medición de productividad algunos ejemplos clásicos de calificación

Vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. La evaluación por resultados puede contaminarse por factores externos, especialmente cuando el empleado o colaborador no tiene injerencia directa, es decir no depende de la persona el resultado, sino esta influenciado por terceros. Al medir el resultado puede tener cierto sesgo negativo por no lograr los objetivos trazados y puede influir negativamente el área emocional del colaborador.

Responsables de la evaluación del desempeño

Mendoza Barquín (2014), en todo proceso evaluativo es necesario considerar que se adapte las especificaciones del proceso evaluativo y se utilice el método más amigable. La realización de dicho proceso es asignada al gerente o supervisor a cargo del personal. Tener una preparación previa que incluye lugar y espacio adecuado, evitar interrupciones y programar la cita anticipadamente. Así también es importante haber estudiado antes los logros alcanzados y áreas de mejoras de la persona evaluada.

Para una mejor claridad Chiavenato (2011), indica que la responsabilidad del desempeño de las personas será atribuida al gerente, colaborador, equipo de trabajo, área de recursos humanos o una comisión de evaluación. De acuerdo con el enunciado, es de gran importancia para las organizaciones realizar una evaluación del

desempeño, especialmente que esté estructurada de acuerdo con el descriptor de puesto y competencias requeridas en el mismo. Realizar una adecuada evaluación se obtiene beneficios en función al esfuerzo desempeñado y logros alcanzados para la empresa.

Utilidades de la evaluación del desempeño

Autores como Alles (2010), refiere al proceso de evaluación del desempeño como una ventaja significativa en las organizaciones, si se aplica adecuadamente. La evaluación del desempeño ayuda a clarificar el futuro de un empleado ante su empleador, porque ayuda a mejorar y desarrollar nuevas habilidades. El evaluador debe ser claro al momento de aplicar la evaluación y explicar con claridad lo que espera de la evaluación.

Chiavenato (2011), establece que los diferentes métodos de evaluación al haberse planificado, realizar un adecuado cronograma de seguimiento, puede ser de mejor beneficio, porque los resultados que se obtengan impactan en cada uno de los objetivos de las empresas. Todas las partes involucradas tendrán beneficio, el empleado porque impacta a través de una remuneración, el supervisor, porque si hay logros del personal, muchos van a felicitar la gestión como líder, para la empresa porque permite que se mejore el servicio y tenga un lugar en el mercado. Cabe resaltar que la evaluación permite desarrollar las habilidades necesarias para mejorar el desempeño a nivel global.

Autores como Sally (2017) en todo proceso de evaluación del desempeño habrá diferentes actores que debe considerar su papel con seriedad. El evaluado, ser abierto a escuchar y mejorar su desempeño. El evaluador conocer la herramienta y saber

aplicarla adecuadamente por último la organización, contar con un adecuada herramienta que haya desarrollado el departamento de recursos humanos de acuerdo con cada puesto de trabajo.

Proceso para realizar una evaluación

En todas las empresas debería contar con un adecuado proceso evaluativo, de acuerdo como lo menciona Chiavenato (2011), tal como se realizan proyectos y procesos, es relevante conocer pasos claves para realizar una correcta evaluación. Si se cuenta con una estructura adecuada de los pasos correctos será rápida y satisfactoria. Tomarse el tiempo al terminar el proceso de ver los logros y resultados para incentivar al personal.

Alles (2010), menciona los siguientes pasos claves en la evaluación del desempeño: (1) La definición de la persona en el puesto y que se acoplen basados en el descriptor. (2) Gestionar la evaluación considerando puesto-persona (3) Que exista una retroalimentación para comentar el desempeño y los progresos del evaluador.

El análisis de la gestión o el desempeño de la persona tiene tres momentos diferentes. Primero, la etapa inicial de fijación de objetivos en la que se establecen los requerimientos principales del puesto, competencias o comportamientos, prioritarios para el año. Segundo, las etapas intermedias, para establecer el seguimiento adecuado, por ejemplo, trimestral, cuatrimestral, semestral. Y por último se debe tener una reunión para recibir retroalimentación de ambas vías para mejorar las expectativas esperadas.

Acciones para el mejoramiento del desempeño

La evaluación por sí sola no tendrá el resultado esperado si no se toman acciones concretas, de acuerdo con lo mencionado por Alles (2008), al finalizar la evaluación del desempeño se debe tomar acciones que permitan una mejora en los colaboradores. Es necesario el seguimiento en las brechas encontradas para cerrarlas o desarrollar capacidades en el personal. La evaluación permite tener un clima laboral adecuado especialmente cuando esos resultados de metas en el personal ayudan a desarrollar los planes de carrera y sucesión.

Allles (2010), menciona un breve análisis de la evaluación. La rendición de cuentas deber ser una constante, resaltar cualidades, ayudar a mejorar algunas áreas. Así también una oportunidad de mejorar para progresar en las empresas, especialmente porque puede adquirir desarrollar nuevas habilidades que le permitirán progresar. Requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de alcanzar niveles más altos de rendimiento.

Aspectos relevantes para el éxito durante el proceso

Todo proceso evaluativo debe tener puntos claves para que sea un proceso adecuado. Según Ezequiel (1984), al realizar un proceso de evaluación del desempeño, debe considerar tres aspectos claves para que la herramienta evaluativa tenga éxito y logre el cometido para lo que fue diseñada. Uno es el instructivo, si nunca se ha realizado una evaluación del desempeño debe tener un manual con instrucciones claras y precisas para guiar al evaluador. Y otro aspecto es el entrenamiento a evaluadores, para que cada persona tenga claro cómo y qué debe evaluar.

El papel de recursos humanos en la evaluación

Según Pin (2020), el departamento de recursos humanos, los que están a cargo de la gestión ayudará a que muchas personas puedan mejorar y progresar, identificándose con su marca personal. Según lo indica el autor, el departamento de recursos humanos gestiona el talento humano. Por otro lado, es el encargado de los procesos estructurados de manera adecuada.

El departamento de recursos humanos debe gestionar los procesos evaluativos. De acuerdo con Ulrich (2012), el departamento de recursos humanos como un socio estratégico juega un rol importante en ese proceso, debido a que debe tener un acercamiento con la gestión humana. Basado en los resultados de cada evaluación, permitirá realizar planes de carrera, así como un diagnóstico de necesidad de capacitación en la organización. Debe velar por que sea objetiva y a la vez ayudar a los mandos medios y supervisores, cómo utilizarla y aplicarla.

Los que lideran el departamento de recursos humanos de acuerdo con lo indicado por Alles (2010), tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente. Es un asesor que tiene una tarea técnica a su cargo, diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseñe y conduce la relación con el consultor proveedor. Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores, vela por la objetividad del sistema y administra la herramienta.

Según estudio de Nistal (2013), toda organización independientemente a lo que se dedique, necesita una adecuada estructura organizacional con el fin de tener claridad de las expectativas a las que desea llegar. Por otro lado, cada departamento

debe conocer cuáles son las responsabilidades que tiene a su cargo. Recursos humanos juega un papel importante en ese cometido, especialmente el de gestión de personas, debido a que es esencial contar con todas las herramientas para realizar correctamente la gestión como tal. Para el departamento de recursos humanos hay una responsabilidad estratégica del personal, una de ellas es la evaluación del desempeño, especialmente si lo que pretende es tener a las personas indicadas en cada uno de los puestos que conforman la organización. Esto aplica tanto a organizaciones lucrativas como a las que son sin fines de lucro, ambas deben realizar evaluación para elevar a la empresa u organización, especialmente en el mercado actual. Es importante también conocer el tipo de organización en la que se está trabajando la gestión humana incluyendo entidades lucrativas o no lucrativas.

Entidades no lucrativas

Existen diferentes entidades tanto lucrativas como las de sin fines de lucro, según Martínez Moya (2015), las entidades sin ánimo de lucro son organizaciones que nacen por las necesidades tanto físicas, como de salud, financieras, etc. Los fondos que perciben dichas entidades se obtienen regularmente de donaciones nacionales e internacionales. Dichas entidades buscan y perciben fondos de diferentes formas como patrocinios, personas particulares, gobiernos, etc. los cuales no esperan recibir pago o beneficio por los recursos otorgados. El fin de ellas es proveer ayuda adecuada a la población menos favorecida a través de programas y proyectos de ayuda.

Las entidades sin ánimo de lucro forman parte importante en la sociedad. Nistal (2013), menciona que las entidades sin ánimo de lucro han tenido un gran crecimiento en las últimas décadas debido a la aparición de nuevas necesidades sociales y al

crecimiento de los destinatarios de su actividad. En los últimos años las entidades no lucrativas han tenido un gran crecimiento debido a la aparición de nuevas necesidades sociales y al crecimiento de los destinatarios de su actividad. En Guatemala existen varias entidades no lucrativas o sin fines de lucro, las cuales permiten que en varios lugares sus pobladores conozcan los beneficios y gocen de ellos. Las entidades sin fines de lucro deben contar con las autorizaciones que el marco legal establece para evitar violaciones a las leyes.

Las organizaciones no lucrativas no están exentas de acatar las leyes de gobierno, según lo indica Martínez (2008), en su investigación relacionada a las funciones de las entidades no lucrativas. En ella él hace mención a la importancia de establecer el adecuado orden basado en las leyes. El autor menciona los siguientes artículos que son específicamente para considerar en las entidades no lucrativas: (1) Acuerdo Gubernativo, 512-98 del Organismo Ejecutivo (1998) y (2) Artículo 4 de la inscripción de asociaciones civiles no lucrativas, para su inscripción en el Registro Civil del municipio donde se constituyan. Según el mencionado acuerdo y artículo, las asociaciones civiles no lucrativas para su inscripción deberán presentar solicitud por escrito firmada por su representante legal, testimonio y duplicado de la escritura pública de constitución y en el artículo 5 menciona cuando se trate de asociaciones civiles sin fines lucrativos, el registrador civil consignará el número de asociaciones inscritas y la fecha de inscripción y de cada asociación inscrita: la denominación, el objeto y la sede. Las entidades sin fines de lucro pueden catalogarse de diferentes formas, como por ejemplo instituciones, ONG's, instituciones de beneficencia, iglesias, organizaciones de ayuda humanitaria o de servicios a favor de otros.

Basado en el desarrollo de la tesis de Montoya (2015) jurídicamente, las organizaciones sin fines de lucro, según el país y las leyes en vigencia, adoptan diferentes nombres tales como asociación, fundación, corporación, cooperativa, Organización no Lucrativa, sindicatos, entre otras. Según el autor, son denominados indistintamente como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, de economía social, tercer sector y sector social. Por lo que puede recibir más de una denominación al ser establecidas.

Independientemente de que sean organizaciones sin fines de lucro deben tener claro el cumplimiento de leyes de un país. Cada organización sin fines de lucros tiene estructuras diferentes, pero en su mayoría tiene establecido el objetivo, visión y misión. Este tipo de entidades es proveer apoyo a las sociedades con menos oportunidades de progreso.

A continuación, se muestra en la Tabla 1, 2 y 3 la descripción de las distintas entidades no lucrativas que existen, la normativa que los rige y el tipo de inscripción que debe tener cada una.

Tabla 1

Tipos de entidades sin fines de lucro

Normativa	Modalidades	Requisito
Asociaciones no lucrativas Artículo 15 y 18 Código Civil.	Asociaciones con fines de deporte, políticos, económicos, religiosos, profesionales.	Su regulación, requisitos y proceso para la inscripción se encuentran en el Acuerdo Gubernativo 512-98. Así también debe ser inscrito en el registro de personas jurídicas del Ministerio de Gobernación.
	Patronatos	Aplica el procedimiento indicado arriba, con la variante que previo a que el Ministerio de Gobernación, la autorice deben existir publicaciones en el Diario Oficial.
	Fundaciones	Aplica el procedimiento indicado arriba, con la variante que previo a que el Ministerio de Gobernación, la autorice, deben existir publicaciones en el diario oficial.

Fuente: Entidades sin fines de lucro

Tabla 2*Tipos de entidades sin fines de lucro*

Normativa	Modalidades	Requisito
Asociaciones	Colegios profesionales	Su regulación y procedimiento está establecido en la Ley de colegiación profesional obligatoria Decreto 72-2001.
	Sindicatos	Se encuentran regulados en el código de trabajo. se inscriben en el MINTRAB (registro de la dirección general de trabajo)
	Asociación de vecinos	La asociación de vecinos debe inscribirse en la municipalidad de su localidad
	ASOC. de las Comunidades de los pueblos indígenas	Se encuentra regulado en el acuerdo de ley 512-98, al igual que la asociación de vecinos debe inscribirse en la municipalidad de su localidad.
	Consejo municipal de desarrollo (COMUDES) y Consejos comunitarios de desarrollo (COCODES)	Su regulación se establece en el Acuerdo Gubernativo 512-98 y la ley de Consejos de Desarrollo Urbano Rural. Se inscriben en la municipalidad donde son constituidos.
	Comités de educación	Su regulación esta en el artículo 327-203, debe de inscribirse en la municipalidad de su localidad y hacer la publicación en el diario oficial de Centroamérica

Fuente: Entidades sin fines de lucro

Tabla 3

Entidades sin fines de lucro ONG's

Normativa	Modalidades	Requisito
	(COEDUCAS) por el acuerdo juntas escolares	Regulado en el acuerdo del régimen 327-203, se debe inscribir en la municipalidad en donde residan.
Organizaciones	Asociación civil	Se encuentra en la regulación del decreto 2-203 del Congreso de Guatemala
	Fundaciones	Se debe hacer la inscripción en Gobernación

Fuente: Entidades sin fines de lucro

Especificaciones de las entidades sin fines de lucro

Autores tales como Martínez Moya (2015) indica que tienen varias características que permiten ser sostenibles aún cuando no hay una ganancia por percibir. Son llamadas entidades sin fines de lucro, porque tal como indica no buscar lucrarse con el beneficio de terceros. Por último, las ganancias económicas no se reparten entre los asociados, más bien buscan como seguir beneficiando a otros.

Así también Menchú (2016), indica que cuando hay una organización formal, debe tener objetivos generales estables, recursos para conseguir estos objetivos, fórmula jurídica no lucrativa y estructuración interna. No existe responsabilidad corporativa y órganos de gobierno propios. No hay reparto de beneficios, estos se reinvierten en la consecución del fin social.

Nistal (2013), menciona que las entidades sin fines de lucro cuentan con la participación de personas ajenas y el fin de ellos es ayudar y proveer en la mayoría,

una mejor calidad de vida. Estas personas dedican tiempo no remunerado al fin social. Y por su lado, las entidades no lucrativas reciben recursos de patrocinadores que no esperan recibir a cambio pagos o beneficios proporcionales a los recursos otorgados.

Fuentes de financiamiento

Estudios como el de Martínez (2008), hace mención acerca del proceso financiero en las mencionadas organizaciones y establece que en las organizaciones sin fines de lucro recibe dinero en calidad de donación. Dichas donaciones permiten que se desarrollen proyectos en pro de ciertas comunidades, aldeas, ayuda humanitaria. Las donaciones que perciben vienen de diferentes fuentes como de países, ayudas personales, empresas que están encausados en ayudar a otros países en subdesarrollo, todos los ingresos percibidos están afectos al pago de impuestos

Requisitos legales

De acuerdo a Herrera (2011) todas las asociaciones sin fines de lucro pueden desarrollar iniciativas sociales, sin embargo, deben cumplir con requisitos que la ley establece. El gobierno en Guatemala se dedica a promover la creación de asociaciones sin fines de lucro para ofrecer beneficios a las partes interesadas como parte de una iniciativa más amplia para mejorar el bienestar social en el país. Para formar una asociación sin fines de lucro existen algunos requisitos indispensables ante el gobierno, a continuación, se encuentra una breve descripción de lo requerido para establecer este tipo de instituciones en el país.

Inscripción en el registro civil

Acuerdo Gubernativo 512-98 del Organismo Ejecutivo (1998), las organizaciones sin fines de lucro deben realizar la inscripción a través de una escritura pública, acto

seguido en el registro civil del lugar en donde va funcionar, debe identificar el lugar en donde desarrollara actividades, representante legal y alguna otra asociación que la respalde. Aun cuando este suscrita legalmente no es garantía que tenga el visto bueno para ejercer sus funciones. La entidad puede iniciar sus labores toda vez lo requerido por ley este en orden.

Inscripción SAT

Las entidades o asociaciones sin fines de lucro deben presentar los documentos requeridos por la SAT para realizar el proceso respectivo. Los requerimientos se deben presentar completos ante dicha entidad y llevar el proceso adecuado. La información puede ser obtenida directamente de la página de la SAT, o acercarse a una sucursal para obtener el detalle de los requisitos que debe completar.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

El enfoque de estudio es de investigación cuantitativo, no experimental y el diseño es de investigación acción. El enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández (2014) explica que el método de investigación acción, tiene la característica de dar respuesta a los diferentes problemas en conjunto en un grupo de estudio. Permite realizar la toma de decisiones para hacer proyectos o procesos acorde a la estructura del grupo de estudio.

El alcance es descriptivo, debido a que es importante tener un adecuado sistema de evaluación del desempeño, la investigación permitirá profundizar en detalles específicos de la organización para determinar cuál sistema se adecúa a las necesidades del negocio. Autores como Sampieri et al. (2010) aclaran que el alcance descriptivo permite identificar detalles específicos y que se analicen en determinado grupo de estudio. Es importante indicar que un adecuado sistema evaluativo permite identificar fallas y oportunidades en la organización.

3.2. Sujetos

Los sujetos de investigación fueron siete personas del área de finanzas, proyectos y tecnología, todos seleccionados por el método no probabilístico por disponibilidad.

3.3. Instrumentos

La recolección de la información, se desarrolló una encuesta para aplicarla en el personal. Basado en el concepto de Pascual (2016), el investigador debe elegir el instrumento que más se ajuste al diseño de la indagación planteada y considerar que conserve las características imprescindibles de un instrumento, tales como: validez, fiabilidad, grado de operatividad de las variables. Derivado de la definición de datos que se pretenden desarrollar en la presentación de tesis, se diseñará y utilizará el instrumento de la encuesta. La aplicación de dicha herramienta permitió la obtención de datos a través de 14 preguntas cerradas, relacionadas al tema.

3.4. Procedimiento de investigación

Para el desarrollo del informe es importante la recolección y ordenamiento de información que se obtendrá a través de la encuesta en línea.

3.5. Estructura y método de análisis de información

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. De acuerdo a lo indicado por Sampieri et al., (2010), el diseño cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas. Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. Trata de descubrir las cualidades como sea posible y obtener un entendimiento lo más profundo posible. Este tipo de diseño tiene la característica de ser abierto, flexible y permite la diseñar la herramienta que se utilizará en el proceso o propuesta de estudio.

Capítulo 4

4.1. Resultados del trabajo de campo

Durante la realización del presente informe y a través del trabajo de campo efectuado para establecer la evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas, se realizó la aplicación de una encuesta en línea, para identificar más información relacionada a la efectividad de dicho instrumento. Para la obtención del proceso del visto bueno de recursos humanos se dio a conocer el consentimiento informado y la confidencialidad del proceso (Ver Anexo 59). Se aplicó una encuesta estructurada con respuestas cerradas de una única medición.

Con la autorización por parte del área de administración de recursos humanos se realizó la encuesta a 7 personas de distintos departamentos, 2 del área financiera, 2 del departamento de sistemas, 2 del área de proyectos y 1 de recursos humanos. Fue importante que el personal de la entidad tuviera conocimiento de las razones del estudio realizado. Por tal razón se les explicaron los beneficios de la investigación y de cómo podría ser una herramienta entregable para beneficio de la organización.

Al tener identificados a los empleados para la encuesta, se envió un correo electrónico con el link de la encuesta y con la explicación por la cual se deseaba su participación. La selección de dichos participantes se basó en su antigüedad en la organización, todos tienen más de cinco años en la posición y los puestos que ocupan son estratégicos para la misma. Previo al envío del correo se hizo una llamada a cada uno y se les explicó la razón de la encuesta. Los resultados obtenidos se encuentran

a continuación en la Tabla 2 (estadística descriptiva de cada ítem), así también las gráficas de Likert por cada enunciado con los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que el estudio realizado permitió al investigador identificar falencias en la actual forma de evaluar al personal. En la mayor parte de los resultados los empleados estuvieron de acuerdo con el proceso, retroalimentación y objetividad. Sin embargo, el 85 % de las personas evaluadas consideraron que debe mejorar el proceso y la herramienta que tienen actualmente. Al investigar a detalle se identificó que la forma actual de evaluar es a través de conversaciones significativas y muchos de los resultados del desempeño no son tomados al momento de realizar la evaluación en el mes de diciembre. Derivado de la evaluación existe un incremento, pero algunos de ellos consideran que sería mejor si midieran resultados a través de una herramienta más objetiva para poder demostrar los logros alcanzados en el año que está siendo evaluado.

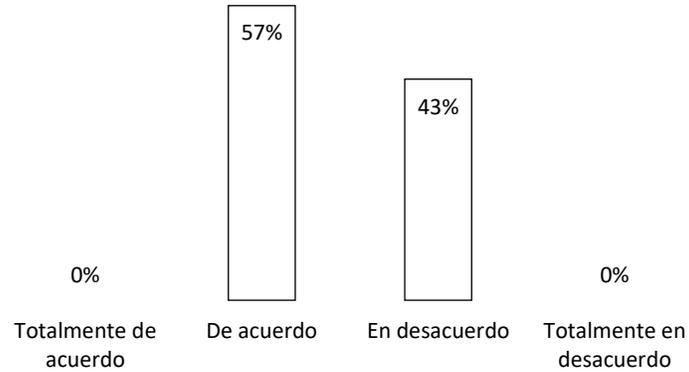
Tabla 4*Estadística descriptiva de cada ítem*

Pregunta	Número	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	1	4	3	0.53
2	7	1	4	3	0.69
3	7	1	4	3	0.81
4	7	1	4	4	1.06
5	7	1	4	3	0.75
6	7	1	4	4	0.78
7	7	1	4	3	0.69
8	7	1	4	3	0.57
9	7	1	4	3	0.81
10	7	1	4	2	0.89
11	7	1	4	3	0.48
12	7	1	4	3	0.53
13	7	1	4	4	0.78
14	7	1	4	2	0.69

En la Figura 1 se realizó la pregunta en relación con el proceso que actualmente utiliza la entidad en sus colaboradores, aun cuando el resultado obtenido fue bastante satisfactorio. Existe 43 % de inconformidad, el cual se muestra a continuación.

Figura 1

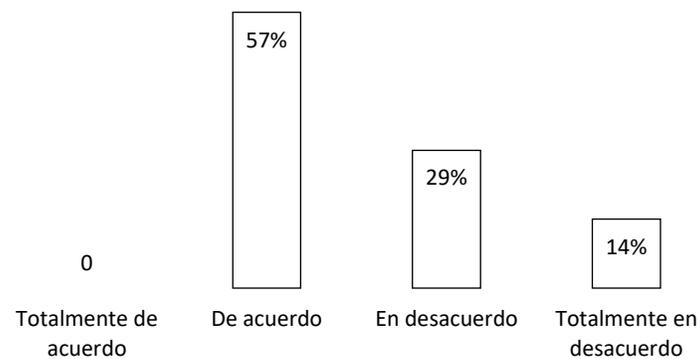
Proceso de evaluación



En la Figura 2 se muestra que las tareas asignadas son medidas, pero un alto porcentaje consideró que no están de acuerdo actualmente con la forma en la que el proceso se aplica.

Figura 2

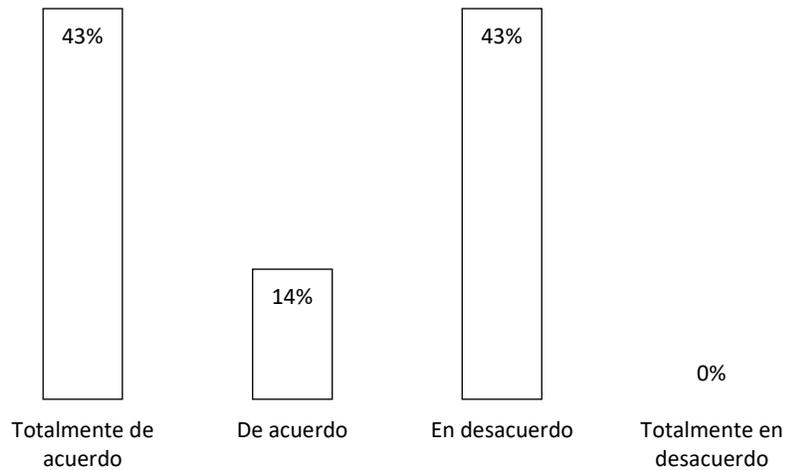
Asignación de tareas



A continuación, en la Figura 3, se muestra claramente que la frecuencia de aplicación no es la más satisfactoria en la fuerza laboral.

Figura 3

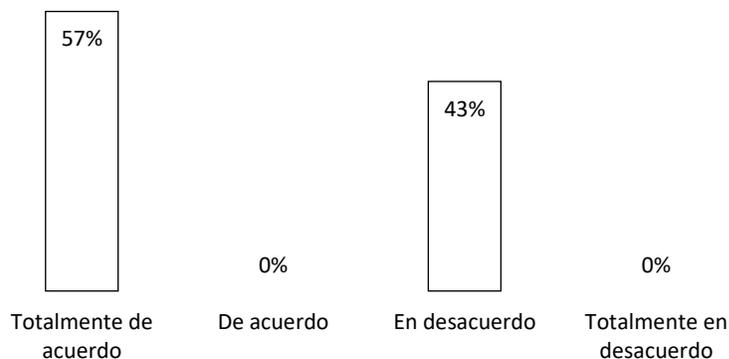
Frecuencia evaluativa de trabajo



De acuerdo con la Figura 4 se puede observar que existe un 43 % no estar de acuerdo con la forma en que son evaluados por el supervisor inmediato.

Figura 4

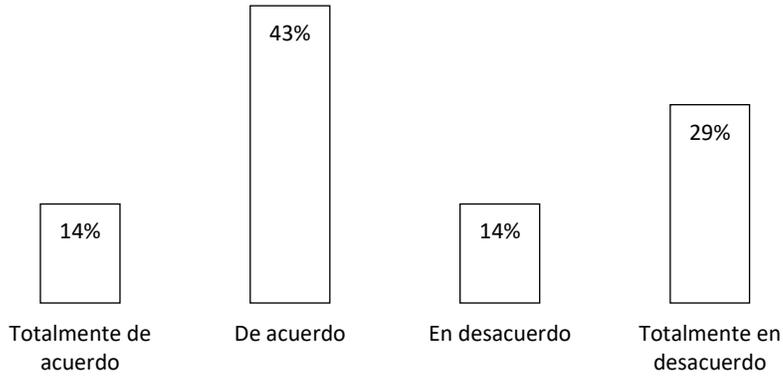
Evaluación realizada por el supervisor



En relación con la figura 5, el 57 % de la población considera que la frecuencia con la que se realiza la evaluación por el supervisor inmediato es adecuada, pero existe una tendencia bastante cercana en estar en desacuerdo.

Figura 5

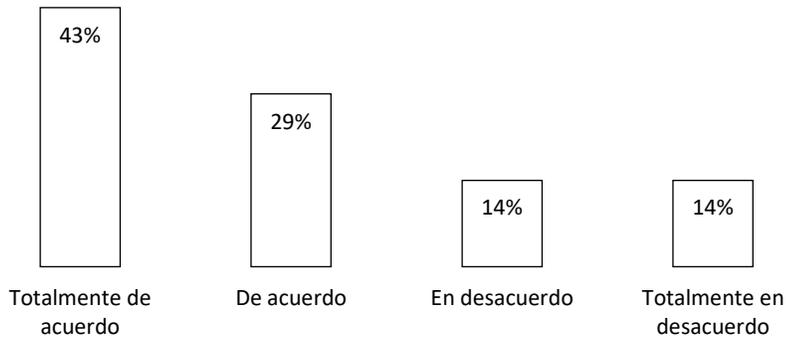
Oportunidades para ascenso



Relacionado al concepto de comunicación, la Figura 6 demuestra una tendencia positiva a oportunidades de ascenso que permite la evaluación actual que es un 57 %; sin embargo, existe poca diferencia con la tendencia negativa que es un total de 43 %.

Figura 6

Comunicación

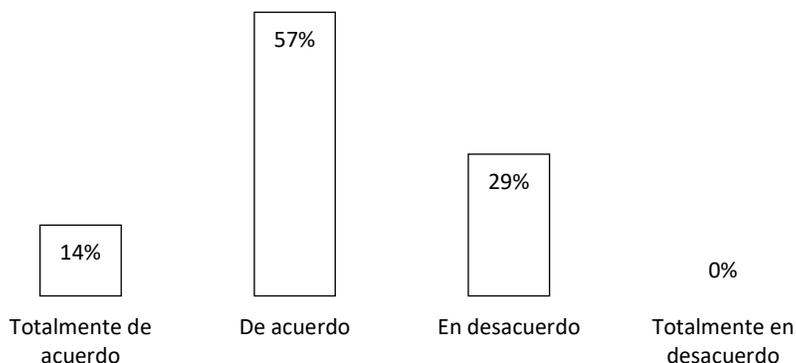


El tema de objetividad de la evaluación en la Figura 7, denota que el 71 % del personal que participó de la encuesta indicó estar de acuerdo con la objetividad que

tiene la forma de evaluación anual. Sin embargo, existe una brecha de un 29 % en desacuerdo.

Figura 7

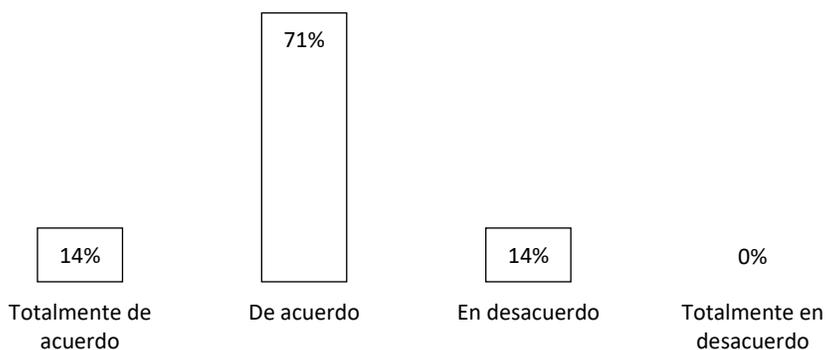
Objetividad de la evaluación



El tema de retroalimentación en la Figura 8, indicó claramente que reciben retroalimentación después de realizar la evaluación del desempeño de parte de su jefe inmediato. Pero aún existe una brecha del 14 % en no estar de acuerdo.

Figura 8

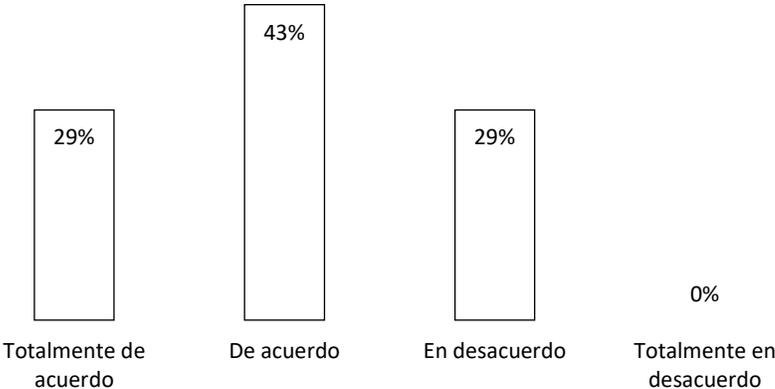
Retroalimentación



En el tema de registro de evaluación en la Figura 9, el 72 % indica que reciben copia de su evaluación del desempeño. Sin embargo, la brecha del 29 % está en desacuerdo, por lo que vale la pena indagar la razón.

Figura 9

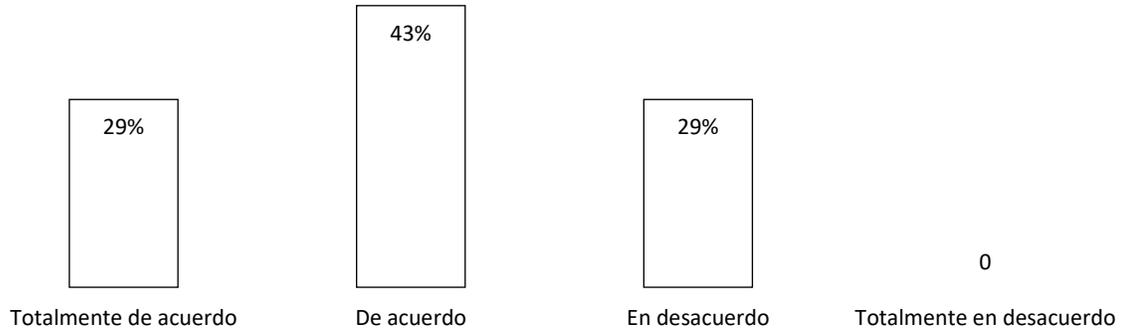
Registro de evaluación



De acuerdo con el resultado de la Figura 10, el 72 % indica que tiene la oportunidad de firmar su evaluación del desempeño. Existe un 29 % a quienes no le permiten realizar dicha acción.

Figura 10

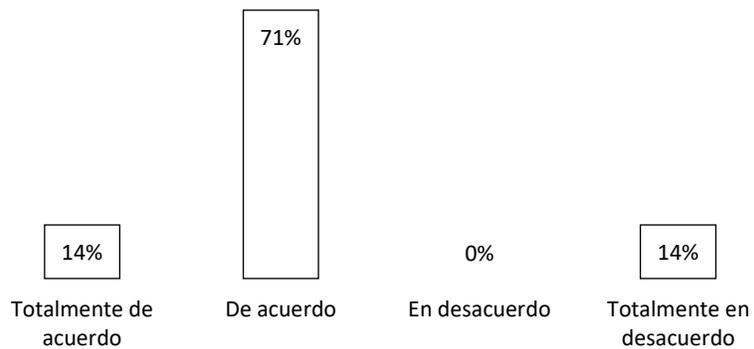
Registro de firma



En el resultado de la Figura 10, se muestra que el 68 % de los empleados indicaron que el departamento a donde pertenecen la evaluación de desempeño permite tomar acciones basadas en resultados.

Figura 11

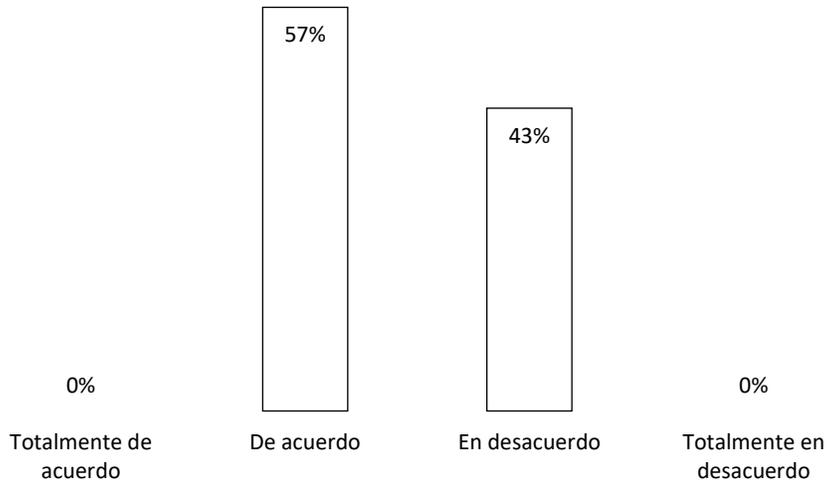
Toma de decisiones



En el tema de sanciones correctivas, la Figura 12 indica que un 57 % reportó que la evaluación del desempeño permite aplicar sanciones correctivas, independientemente de la jerarquía organizacional.

Figura 12

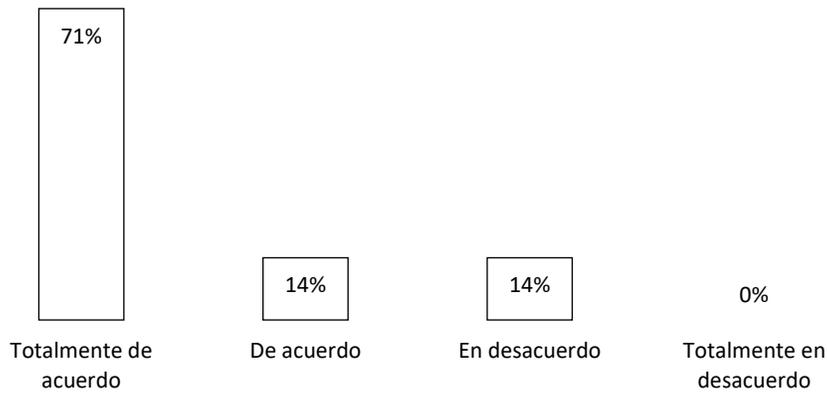
Sanciones correctivas



el 85 % consideró que se debería mejorar la forma actual para la evaluación del desempeño.

Figura 13

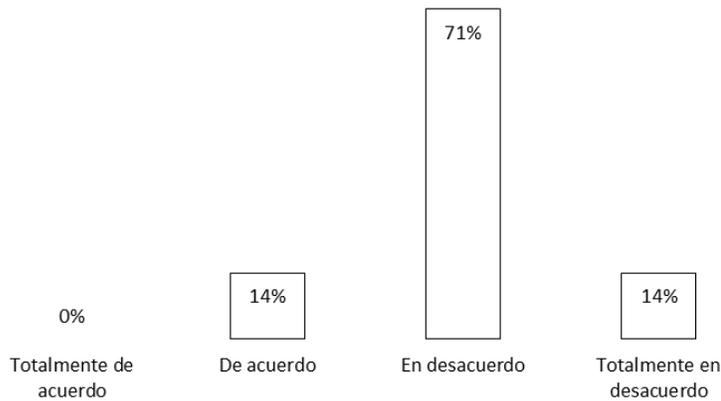
Mejora continua



La herramienta actual que mide el desempeño menciona que 85 % indicó estar en desacuerdo con la herramienta que se utiliza actualmente en la organización

Figura 14

Herramienta de evaluación



4.2 Discusión de resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a siete empleados de distintos departamentos y puestos de trabajo administrativo. Dicho estudio incluyó tanto hombres como mujeres, todos con estudios a nivel licenciatura y maestría, comprendidos en la edad de 29 a 48 años. Los resultados de la encuesta tienen como objetivo medir el resultado del estudio del proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas.

Después de presentar los resultados finales del trabajo de campo, se realiza el estudio de correlación, con la finalidad de determinar si el proceso de evaluación de desempeño actual es el más adecuado en la organización. Es importante documentar que aun cuando la encuesta muestra estar de acuerdo en varias aristas, existen brechas que permiten determinar un cambio necesario en el proceso. Así también es

importante determinar cuál es el paso por seguir para tener satisfacción laboral en la gestión de personal.

Durante el estudio se realizó el análisis de dos elementos fundamentales que permiten ser los indicadores claves para el desarrollo, los cuales son: (1) proceso de evaluación con un 43 % en desacuerdo y un 57 % de acuerdo de la muestra total, (2) herramienta evaluativa 14 % totalmente en desacuerdo 71 % en desacuerdo y un 14 % de acuerdo de la muestra total. Esto demuestra que no es aceptable la herramienta utilizada actualmente. Durante el proceso de la investigación y estudio de los antecedentes del tema, surgió la pregunta de investigación, ¿Cómo se desarrolla la evaluación de desempeño en entidades no lucrativas? Esto dio la apertura al proceso de investigación.

Según Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es necesario para recolectar los elementos necesarios para el proceso de obtención de los resultados esperados. Al realizar el proceso de evaluación permitirá adecuar el recurso correcto en las organizaciones o empresas. En las capacitaciones a gerentes y mandos medios es necesario que reciban la información adecuada de cómo aplicar dicha práctica y que sea de beneficio para todos, es decir que al final del proceso sea un ganar – ganar.

Basada en la definición anterior, vale la pena mencionar que la evaluación del desempeño como herramienta permite medir los diferentes niveles, factores, dimensiones de forma objetiva e integral. Permite medir comportamientos, destrezas alineadas a las exigencias del puesto, conducta profesional, todo enfocado a la producción.

Uno de los objetivos de realizar el proceso de evaluar los logros del es ayudar en la dirección de recursos humanos para identificar las competencias de los colaboradores. La evaluación es una forma de hacer investigación aplicada de manera sistemática, planificada y dirigida para la obtención de información relevante. El instrumento evaluativo permite formar planes de carrera en la mayor parte de organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la evaluación es una herramienta que ayuda a ver a detalle como una persona logra la mejora constante y alcanza nuevas destrezas. Todo proceso evaluativo por sencillo que sea debe aportar un beneficio emocional al personal, basándose en las resaltar las cualidades que la persona tenga, el aporte debe a favor para que exista un adecuado manejo de la inteligencia emocional. Tal como menciona Chiavenato la evaluación es un instrumento de incremento en el valor de un bien o servicio. La evaluación del desempeño es un aliado que puede ser de gran utilidad, permite reflejar de información de un determinado puesto y en consecuencia aumentar la calidad de este.

El objetivo de la evaluación estará relacionado con los objetivos particulares que tenga la organización. En las organizaciones una gestión correcta en la evaluación debe incluir tanto logros y metas como el desarrollo de habilidades blandas. Dicho proceso es necesario porque ayuda a que los colaboradores se puedan alinear a su descriptor de puesto.

Autores como Navarro (2016), hace mención de la falta de una herramienta correcta para el proceso que permita medición de capacidades, los procesos pueden no alcanzar los objetivos organizaciones. Tal como menciona el autor, si se tiene una

correcta herramienta se logran mejorar los beneficios y desarrollarlos basándose en la necesidades del empleado, supervisor y empresa. Evaluar necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades blandas y duras.

De acuerdo con la definición de Navarro, instrumento o herramienta se aplica para referirse al proceso de evaluación. La herramienta evaluativa es importante y necesaria en cualquier organización, sin importar el giro de negocio. El proceso debe realizarse de manera cíclica para obtener resultados de mejora.

Así también Martínez (2008), indica que la evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor que se conoce como gestión de desempeño. Es un conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y en escalada de toda la organización. Es un incentivo para muchos por el tipo de incentivo que este conlleva.

En este contexto se puede fundamentar que la evaluación es un medio que facilita la adquisición de talentos con habilidades y características en la organización. Así también permite descubrir nuevos talentos para las distintas áreas en cualquier organización. Sin embargo, se debe considerar que, durante el proceso de una adecuada evaluación, se integran otros puntos importantes como, aumento de salario, promociones, transferencias y despidos.

Basándose en los logros obtenidos, la implementación de un manual para el proceso de validar el desempeño, lo cual se convierte en un aliado para fortalecer y mejorar los procesos en el personal de las diferentes organizaciones. Para el desarrollo del manual se incluirá toda la información, desde las directrices a considerar, hasta el diseño del formato de evaluación para aplicar en el personal. Es

importante determinar que la implementación del manual permitirá a los distintos supervisores o gerentes, puedan centrarse en una evaluación más objetiva.

La implementación del manual permitirá a quienes forman el departamento de gestión humana a definir de forma congruente y clara la forma de evaluar a la fuerza laboral. Una adecuada evaluación permitirá tener banca de talento de manera interna. El proceso de la encuesta determinó algunas áreas que se deben considerar, que en la actualidad no existen, como lo es un plan de carrera. Derivado de este tipo de información, permite innovar en las organizaciones cambios significativos, incluyendo la gestión de la evaluación.

Entre los resultados alcanzados se plantean futuras líneas de investigación, debido a que aun cuando existen programas de evaluación es difícil encontrar un manual que se ajuste a la estructura organizacional de cada empresa. Si bien existen estudios, es difícil encontrar un manual estructurado para cada empresa u organización. No existe una guía general o exacta que ayude a cada empresa en donde se realizan este tipo de procesos con el personal.

El diseño del manual aportará a optimizar procesos, incremento de satisfacción laboral, banca de talentos, planes de sucesión. Lo que actualmente hacen para llevar a cabo un proceso de evaluación llamado conversación significativa, ahora podrá reducirse a un proceso estructurado y en menor tiempo para completar adecuadamente la evaluación. El manual ayudará a tener fundamentos para que puedan gestionar y tropicalice el contenido en las áreas y departamentos de acuerdo con las necesidades.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

A través del estudio realizado y la aplicación de la metodología propuesta se determinó que actualmente existe un 85 % de insatisfacción en la herramienta que se aplica actualmente para evaluar el desempeño laboral en los colaboradores del área administrativa.

Así también se identificó que un 43 % está en desacuerdo en el proceso de evaluación, debido a que consideran que el proceso no es objetivo y medible.

En las organizaciones en donde exista un proceso adecuado de evaluación, tendrá ventaja sobre otras organizaciones en donde no exista, permitirá contar con un mejor ambiente y condiciones de superación para el personal o planes de carrera. En la organización se deberá capacitar a los supervisores y gerentes, en el uso adecuado de la herramienta evaluativa, especialmente para que puedan identificar personal para procesos de reemplazo, planes de desarrollo, cierre de brechas y personal para puestos claves.

5.2. Recomendaciones

Establecer periódicamente evaluaciones del desempeño basadas en competencias laborales. El propósito es determinar si existen brechas significativas en el desarrollo de funciones de los colaboradores en su puesto de trabajo para mantener y mejorar el nivel de desempeño. Revisar nuevas prácticas en el mercado laboral y actualizar los descriptores de puesto para alinearlos a la evaluación.

Desarrollar periódicamente actividades de capacitación por parte de los gestores a cargo de recursos humanos dirigido a mandos medios, gerentes y supervisores quienes lideran personal. Implementar módulos de capacitación que sean de fácil interpretación. Conforme a lo que establece la visión y misión de la organización, se deberán crear evaluaciones de desempeño y fomentar el proceso de rendición de cuentas trimestrales para garantizar la adecuada ejecución de los procesos.

La evaluación del desempeño permite desarrollar habilidades, buscar mejoras, recompensar y tomar acciones disciplinarias, si son necesarias. Se deberá tener la herramienta adecuada para que sea objetiva. Adicionalmente, previo a la evaluación es preciso que se explique cómo se aplica y qué se pretende con la herramienta.

Con base a la brecha identificada en la herramienta de evaluación del desempeño, es vital considerar, ajustar o cambiar dicha herramienta. La herramienta evaluativa debe tener indicadores de desempeño. Es indispensable que, en la inducción a nuevos colaboradores a partir del día uno de labores, se les dé a conocer la herramienta para alinear los objetivos de la organización.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Comportamiento por competencias. Evaluación 360*. Granica.
- Alvira, F. (2017). La evaluación en el sector público. *Revista Ekonomiaz*, 26(1), 94-103. ISSN: 0213-3865. <https://www.researchgate.net/publication/28128132>
- Avelino, C.T. (2001). Ética y responsabilidad social en las alianzas estratégicas. *Revista Revesco*, 1-19. ISSN 1885-8031. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/64151>
- Barrios, P. D. (1877). *Código de comercio de Guatemala*. [Código de Comercio de la República de Guatemala 1877. \(oj.gob.gt\)](http://www.oj.gob.gt)
- Cabrera, D. D. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, viabilidad y éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Revista papeles del psicólogo*, 35(2) 115-121. ISSN: 0214-7823. <https://www.redalyc.org/PDF/778/77831095004>
- Campos, J. A. (1998). *Balance de la economía social en la comunidad valenciana*. Ciriec Editores.
- Contraloría General de Cuentas. (2003). www.contraloria.gob.gt
- Cuestas Santos, A. (2012). Evaluando desempeño, alineamiento estratégico y productividad. *Revista Forum Empresarial*, 17(1), 1-30. ISSN:1541-8561. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=631240390et01>
- Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Egg, E.A. (2009). *Evaluación de programas de trabajo social*. Editorial Humanitas.
- Giraldo, J. A. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*,

41(7),

1-26.

ISSN:

0798-1015.

<https://www.researchgate.net/publication/341050423>

Gorriti, S. B. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 21(3), 235-252. ISSN 1576-5962.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4b0a59ddf11c58e7446c9df0da541a84>

Herrera, A. V. (2011). *Guía práctica de legislación laboral*. Editorial Peluma.

Inchausti, E. V. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Revista Universia Business Review*, 15(42), 1-12 ISSN: 1698-5117.

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/609>

Lindsay, J. R. (2008). *Administración y control de la calidad*. Learning Editores S.A. de C.V.

Martinez, A.A.(2008). *Aspectos tributarios y contables en el funcionamiento de entidades no lucrativas* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3107.pdf

Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral, empresa de alimentos Quetzaltenango* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43>

Mendoza Barquín, J. M. (2014). *Efectos de la evaluación del desempeño de los fiscales del MP en la cantidad y calidad de las resoluciones en casos de persecución penal en Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://www.repositorio.usac.edu.gt/1388/1/03_4734.pdf

Menchú, G. A. (2016). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de la asociación mujer tejedora*. http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/07/07_6542.pd

Ministerio de Finanzas Pública. (1998).

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1Acuerdo512-98.pdf

Ministerio de Finanzas Públicas. (1998).

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1Acuerdo512-98.pdf

Montoya, E. M. (2015). *Proyecto de legitimación, organización y tecnificación de la asociación civil abrigo de amor* [Tesis de licenciatura, Universidad Popular Autónoma de Veracruz].

<https://claudioordonezseminarioii.blogspot.com/2014/11/proyecto-de-legitimacion-organizacion>

Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño*. SNR Editorial.

Nistal, T. A. (2013). *Manual de gestión para la creación, desarrollo y dinamización de entidades no lucrativas*. Dykinson Editores.

Pascual, J. A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Editorial Uned.

Pin, A. A. (2020). *El rol del profesional de Recursos Humanos en el contexto de cambio organizacional y cultura en las Entidades de Economía Social* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Cartagena].

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/9001/tfm-agu-rol.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Ruiz, P. P. (2016) *Gestión del empleo público*. Bosch Editor.

- Saldaña, D. I. (2006). La importancia de la evaluación del desempeño en la gerencia de la ciencia. *Revista Ciencia Elguin*, 12(4), 1-8 ISSN:1027-2127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18157920002>
- Sally González, N. H. (2017). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la educación superior. *Revista Varona*, 64(1).1-13. ISSN: 0864196X
- Sampieri, R.H. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- SAT, S.D. (1998). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>
- Ulrich, D. (2012). *Recursos humanos champions*. Granica.
- Urbano Guerrero, L.S. (2018). Evaluación del desempeño de un alidado estratégico para operación logística. *Revista Red de revistas científicas de américa latina y el Caribe*, 23(4), 511-518. ISSN: 0122-1701. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959055010>
- Villapando Sifuentes, C.G. y Ponce Loya, L.A. (2016). Evaluación sobre el desempeño de docentes de un programa de maestría. *Revista de Educación*, 11(1),78-87. ISSN:1390-325X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467746763006>
- William B. Werther, K.D. (2014). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.

Anexos

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Estudio de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional



Encuesta evaluación del desempeño

Objetivo: el propósito de este instrumento es conocer la opinión y los aportes que son valiosos por parte de los colaboradores, con el fin de mejorar procesos que son importantes y necesarios en la organización.

Instrucciones: a continuación, se le presenta un cuestionario que tiene como objetivo medir la efectividad respecto a la evaluación del desempeño. Lea con cuidado cada una de estas preguntas y responda de acuerdo con su criterio y objetividad a considerar. **Las respuestas serán confidenciales.**

Contenido: la siguiente encuesta tiene como fin medir en la organización si tienen una adecuada herramienta de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

Derivado de la importancia es necesario conocer su opinión en relación con el tema.

¿Cómo describe el proceso que actualmente aplica su organización para evaluar su trabajo?

¿Cómo la evaluación del desempeño permite medir sus tareas asignadas?

¿Con qué frecuencia evalúan su trabajo?

¿Con qué frecuencia le evalúa su supervisor?

¿Considera que la evaluación del desempeño permite detectar nuevas oportunidades para los empleados?

¿Considera que la evaluación del desempeño mejora la comunicación entre supervisor y subalterno?

¿Considera que el evaluador es objetivo al momento de realizar la evaluación del desempeño?

¿Cómo lo realimentación su supervisor después de realizar la evaluación del desempeño?

¿Como empleado, ¿recibe copia de su evaluación del desempeño?

¿Permite su supervisor firmar su evaluación del desempeño al terminar su proceso evaluativo?

¿El departamento al que pertenece, toma alguna acción en base a los resultados de la evaluación del desempeño?

¿Qué hace la empresa para reconocer su desempeño?

¿Se aplican sanciones correctivas no importando la jerarquía de puesto al no cumplir con las tareas asignadas?

¿Considera que debería mejorar la forma actual para la evaluación del desempeño?

¿Considera que cumple actualmente con los estándares y normas de su puesto de trabajo?

¿Considera que la herramienta actual de evaluación del desempeño es la correcta?

Agradecemos su participación y colaboración.

HOJA DE INFORMACIÓN PARA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mi nombre es _____, trabajo en la Universidad de San Carlos de Guatemala y actualmente participo de una investigación respecto a cómo aprenden los niños.

Mi número telefónico es 24187530 y la dirección de la oficina es 9ª avenida 9-45 zona 11 de la Ciudad de Guatemala.

El motivo de esta reunión es solicitar autorización para que su hijo (a) participe en la investigación Funciones Ejecutivas según factores sociodemográficos e interacción familiar en preescolares de establecimientos públicos de la zona 11 de Ciudad de Guatemala.

Por lo anterior, es importante que conozca y comprenda cada uno de los siguientes apartados. Tiene absoluta libertad para preguntar y aclarar cualquier duda que surja de esta conversación o sobre la participación de su hijo (a). Si usted desea permitir que su hijo(a) participe, pediré que firme al finalizar este formulario de consentimiento.

Las razones para realizar este estudio es saber lo siguiente:

¿Cómo aprende el niño? ¿Cómo las condiciones de casa y el vecindario les ayudan a aprender?

El objetivo del estudio es el siguiente:

Entender cómo las condiciones de casa y el vecindario apoyan al aprendizaje del niño.

Procedimiento del estudio

Al aceptar que su hijo participara en el estudio, se planificaron dos sesiones de evaluación neuropsicológica dentro del establecimiento y horario de clases. Asimismo, una sesión de mutuo consentimiento y otra de llenado de ficha clínica con uno de los padres. Cada sesión tendrá una duración de 50 minutos.

Aclaraciones

- La decisión de participar en el estudio es completamente voluntaria. No habrá ninguna consecuencia desfavorable para usted o su hijo en caso de no aceptar la invitación.
- Si decide participar en el estudio y posteriormente decide retirarse, se le pide darlo a conocer, pudiendo informar o no, las razones de su decisión, la cual será respetada.

- No tendrá que hacer gasto alguno durante el estudio ni recibirá pago por su participación.
- Antes de evaluar al niño, se pedirá asentimiento, pudiendo manifestar si está o no de acuerdo en participar de las actividades de evaluación.
- La información de los participantes será resguardada en las oficinas de la Unidad de Investigación Profesional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y será codificada para garantizar la confidencialidad de cada uno de los participantes.
- Los resultados obtenidos se publicarán sin mencionar el nombre de los participantes, por distintas vías como artículos, libros, ponencias, entre otros, manteniendo la confidencialidad y anonimato.
- Si considera que no hay dudas ni preguntas acerca de su participación, puede firmar la Carta de Consentimiento Informado que forma parte de este documento.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado, (a) y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos, por cualquier medio, sin identificación de las personas evaluadas.

Convengo en permitir que mi hijo (a)

_____ participe en este estudio.

Recibiré una copia firmada de la hoja de información para consentimiento.

Firma del padre

Nombre

DPI

He explicado al padre o madre de familia, la naturaleza y los propósitos de la investigación. He contestado a las preguntas en la medida de mis conocimientos y le he preguntado si tiene alguna duda o comentario adicional. Acepto que he leído y conozco la normatividad correspondiente para realizar investigación con seres humanos y me apego a ella.

Una vez concluida la sesión de preguntas y respuestas, se procedió a firmar el presente documento.

Firma del investigador

Ciudad de Guatemala, ____ de _____ de 2022



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Maestrante: Ma. de Los Angeles Hernández M.
Maestría en Gestión Humana Organizacional
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso que permite la apreciación sistemática, objetiva, periódica e integral del desempeño y conducta de un trabajador. Así también, identifica fortalezas y posibilidades de mejora y productividad dentro de una institución.

Es una herramienta que permite medir los diferentes niveles, factores o dimensiones de manera objetiva e integral. Mide comportamientos destrezas alineadas a las exigencias del puesto.

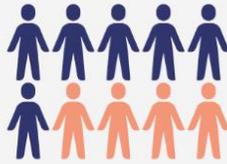
OBJETIVOS

General : Describir la evaluación de desempeño en entidades no lucrativas

Específicos

- Diagnosticar las prácticas de evaluación del desempeño en entidades no lucrativas
- Diseñar un manual de evaluación de desempeño
- Implementar el manual de evaluación de desempeño
- Validar el manual de evaluación de desempeño

METODOLOGÍA



El enfoque de investigación fue cuantitativa de una sola medición, el alcance descriptivo y el diseño de investigación acción. Se aplicó una encuesta estructurada, con respuestas cerradas a 7 personas del área administrativa, 2 del área financiera, 2 del departamento de sistemas, 2 del área de proyectos, 1 de recursos humanos.

El estudio se llevó a cabo en el tercer trimestre del año 2022

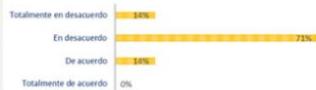
RESULTADOS

Durante el estudio se realizó el análisis de dos elementos fundamentales:
Herramienta de evaluación y proceso de evaluación actual.

PROCESO DE EVALUACIÓN



HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN



CARACTERÍSTICAS MUESTRA DE ESTUDIO



CONCLUSIONES

Es importante contar con una herramienta adecuada de evaluación para los colaboradores buscando un enfoque en mejorar conocimientos, habilidades y aptitudes.

Es necesario capacitar en la organización a los gerentes y mandos medios acerca del uso adecuado de la herramienta evaluativa, especialmente para que puedan identificar personal para procesos de reemplazo, planes de desarrollo, cierre de brechas, personal para puestos claves.

PROPUESTA

Elaboración de un manual del sistema de evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos

Referencias

- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos humanos (Novena ed.). McGrawHill
- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional (1a. ed.). Granica.
- Alles, M. (2010). Desempeño por competencias- Evaluación 360. Granica.



**MANUAL DE
EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO**

2022

ÍNDICE

Introducción	
Propósito de la Evaluación del Desempeño	4
Utilidad y beneficios de la Evaluación del Desempeño	4
Justificación	5
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivo Específico	5
Proceso de la Evaluación	6
Método de la Evaluación	6
Evaluador	7
Evaluado	7
Frecuencia de la Evaluación	7
Calificaciones o ratings	8
Puntaje	8
Errores para prevenir durante el proceso de evaluación	8
Proceso	9
Formatos	12
Conclusiones	18
Recomendaciones	19

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño permite la objetividad al momento de evaluar el desempeño de un colaborador. Al realizar la evaluación, ésta debe ser objetiva, programada de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar. Así también permite identificar nuevos talentos en la organización o en empresas.

Parte de lo que hace la evaluación del desempeño en los empleados es nivelar las competencias en los puestos de trabajo, especialmente cuando se toma en consideración el perfil del puesto. Realizar una evaluación periódica en las organizaciones abre opciones de refrescar los sistemas y herramientas en ciertos períodos, por lo que se recomienda revisar y hacer ajustes en tiempos determinados. Sin importar el giro del negocio es necesario tener una adecuada herramienta.

A continuación, se desarrolla el manual de evaluación del desempeño, cuyo objetivo es ser una guía para el departamento de recursos humanos y que pueda ser adaptado de acuerdo a la necesidad de cada departamento o división. Así también contiene elementos guía para que esta se de fácil comprensión al momento de ser ejecutado.

1. Propósito

Un adecuado proceso evaluativo permitirá identificar áreas débiles para poder mejorar, abriendo oportunidad de planes de desarrollo y capacitación.

La evaluación del desempeño permitirá motivar al personal a incrementar su rendimiento, ayudará para que las personas conozcan los resultados del alcance de metas y objetivos organizacionales.

Un proceso de evaluación del desempeño proveerá información a la gerencia para tomar acciones como incrementos, recompensas, ascensos, desarrollo o acciones disciplinarias, etc.

2. Utilidad y beneficios

Para el evaluado: tener claro lo esperado del puesto que ocupa y lo que la empresa requiere. Autoevaluarse para su crecimiento profesional, estar motivado y comprometido.

Para el supervisor: poder evaluar mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus colaboradores, fomentar la mejor comunicación, planificar y organizar mejor su área.

Para la organización: evaluar y controlar mejor y de manera objetiva el desempeño de sus colaboradores, fomentando mejor la comunicación.

3. JUSTIFICACIÓN

En la gestión del talento humano existen distintos procesos como; contratación, selección, desvinculaciones, etc. Y uno de ellos es la ejecución de la evaluación del desempeño. Dicho proceso debe esta claro, preciso y de fácil ejecución para lograr el cometido con el que se lleva a cabo.

El manual es una herramienta que propicia el desarrollo laboral del personal mediante evaluaciones que sirven como base para determinar medidas preventivas, correctivas o de ujtí del desempeño, con base a ello, promover ascensos, capacitaciones, adiestramientos, traslados e incrementos salariales de acuerdo con las escalas correspondientes y con las posibilidades de la institución.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Contribuir al cumplimiento de la visión institucional y al fortalecimiento de la gestión humana. Utilizando la herramienta adecuada será de fácil ejecución, por lo que al realizarla permitirá al colaborador aprender, comprender y mejorar las competencias que son necesarias en el proceso.

4.2 Objetivos específicos

- a. Definir la herramienta adecuada para evaluación del desempeño
- b. Revisión periódica de la evaluación y retroalimentación al personal evaluado
- c. Al realizar la evaluación es necesario considerar las acciones pertinentes, basándose en el resultado obtenido.

5 PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación contiene los aspectos esenciales para realizar, junto con el subordinado, un plan de acción para realizar mejoras o identificar acciones.

5.1 Método de evaluación

El método escalas gráficas enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, luego para evaluar al empleado se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada una de sus características. En este método se clasifican alternadamente para los empleados, desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica en particular, se elige al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Es el método evaluativo que se utiliza mas frecuente, es simple y sencillo; se debe evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador para no inferir en los resultados.

Este método evita las distorsiones de orden personal de los evaluadores. Esta evaluación utiliza factores previamente definidos y graduados, de este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales son los factores y las verticales son los grados de variación de esos factores. Son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor se define mediante descripción sumaria simple y objetiva. Cada dimensión se le da una calificación y este puede ser desde sobrepasa los esperado hasta no cumple con las expectativas.

Se realiza por medio de la escala gráfica discontinua que son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente; el evaluador tiene que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. A fin de facilitar la evaluación, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas, en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o calificaciones de los factores.

La evaluación del desempeño mediante escalas gráficas cuantifica el resultado, la obtención de dichos datos permitirá realizar comparación en los colaboradores. Cada uno de los factores que se obtienen, se les agrega un valor o puntaje de acuerdo a la nota que se le colocó, eta puede ser de uno a cinco, o de uno diez.

5.2 Evaluador

La evaluación consistirá en que cada jefe de área evaluará a sus subordinados es decir el gerente de departamento a los supervisores y supervisores al área de servicio al cliente.

5.3 Evaluado

Del departamento de recursos humanos evaluará a sus subalternos y jefaturas un gerente, 4 asesores separados por áreas, 4 promotor y 2 asistente de jefatura, 10 asesores de escritorio, 2 anfitrión y 5 asesores en línea.

5.4 Frecuencia de la evaluación

El departamento de RRHH debe de realizar las evaluaciones del desempeño de forma mensual en donde el jefe de área evalúa a sus subordinados, parte del propósito debe ser velar por el alcance de las metas y objetivos por parte de los empleados.

5.6 Calificaciones o Ratings

El cuestionario fue realizado bajo el método de escala gráfica tomará la evaluación del desempeño de los colaboradores, mediante algunos ítems específicos, los cuales pueden ser competencias, alcance de objetivos y metas, comportamiento.

El puntaje de evaluación de cada grupo fue elaborado por medio de la escala de Likert de la siguiente forma.

Puntaje

4 = Bueno: Con conocimiento y habilidades, pero no es experto o está certificado

3 = Promedio: tiene algunas habilidades o conocimiento

2 = Bajo tiene muy pocas habilidades o conocimientos

1=Ninguna habilidad o conocimiento en esta área

5.7 Errores para prevenir durante el proceso de evaluación

El efecto halo: tendencia general a enfocar la atención en una sola característica, ya sea favorable o desfavorable; si la característica predominante es favorable, las demás características serán probablemente contempladas como favorables. Para lo cual se identificará si algún suceso especial ya sea positivo o negativo puede afectar de alguna forma la evaluación y se coordinará en las fechas que sean más apropiadas

Que se presente el efecto de tendencia central. Para lo cual entre los rangos se decidió no colocar un factor central por lo que los rangos pueden escogerse en números pares.

Que se produzca un efecto de indulgencia. Se descartarán subjetividades sobre cuestiones personales tanto del evaluador como del evaluado para evitar la indulgencia.

Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc. Se descartarán preferencias o discriminaciones de todo tipo.

Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna. Se realizará una capacitación sobre la honestidad del sistema.

5.8 Proceso

Como parte del proceso de evaluación se determinan los siguientes pasos:

5.8.1 Previo a la evaluación

Revisar la alineación de la estrategia, es importante que los formatos utilizados deben basarse en la estrategia. Contrario a esto puede haber confusión al momento de la evaluación.

Análisis de los distintos puestos: para ejecutar la evaluación es importante considerar los descriptores y perfiles de cada uno de los puestos que integran a la empresa. Se presenta un formato ejemplo, como base que le permitirá utilizar como guía para realizar un descriptor y perfil de puesto.

Plan de comunicación: la empresa actualmente no tiene una herramienta para evaluar, previo a su implementación debe trabajarse un programa de divulgación que permita dar a conocer a todo el personal la importancia y beneficios de la herramienta para lograr la sensibilización y aceptación del proceso al momento de ser ejecutado.

Capacitar a los supervisores, mandos medios y gerentes de primera línea: brindar una capacitación a los evaluadores para que puedan aplicar la evaluación en forma objetiva, dando a conocer los beneficios y la importancia de la ética y honestidad en el proceso.

5.8.2 Durante la evaluación

Realizar una agenda de las fechas en que se efectuarán las evaluaciones y coordinar que los evaluados tengan el tiempo disponible sin que repercuta con las operaciones diarias de la empresa.

Observar los comportamientos de los evaluados y evaluadores antes, durante y después de la evaluación por parte del departamento de RRHH.

Coordinar las entrevistas de retroalimentación para cada uno de los colaboradores.

Realizar una reunión entre RRHH, supervisores para dar las observaciones por cada colaborador y tomar decisiones si es necesario.

5.8.3 Después de la evaluación

El departamento de RRHH deberá realizar un informe de evaluación de cada colaborador y adjuntarlo a su expediente.

Para los casos que sean necesario RRHH realizará un monitoreo del desempeño a través de la observación o una entrevista con el jefe de área o compañeros del mismo nivel.

Para los colaboradores que sea necesario reforzar algún conocimiento se deberá incluir como parte del programa de capacitación y formación.

Brindar retroalimentaciones inmediatas cuando se evidencie un cambio de comportamiento positivo o negativo ya sea de forma verbal o escrita.

5.8.4 Entrevista de retroalimentación

Posterior a la evaluación se realizará la entrevista de retroalimentación indicando a los colaboradores cuáles fueron sus puntos deficientes y sobresalientes, escuchando cuáles son las razones por las cuales ellos consideran que tienen dificultades en esa área, se plantean soluciones para mejorar los aspectos y se realiza un plan de capacitación o asesoría para solventar las dificultades y fortalecer las áreas sobresalientes.

Para la entrevista se tomarán las siguientes consideraciones:

El evaluador debe ser específico al evaluar y no hablar generalidades. Ser coherente y en las falencias que hubo y/o deficiencia, por ejemplo: poca atención al cliente XX no se envió a tiempo algún informe, se cometió un error en el proceso de capacitación

Ser claro al momento de hablar, la claridad y sencillez de palabras facilita y permite que sea un mensaje con claridad y que no exista confusión.

Debe asegurar que los participantes hayan comprendido lo que deseaba transmitir.

La verificación se realizará entre el gerente de recursos humanos y el supervisor.

Promover en todo momento su mejora, sus fortalezas, no solo juzgar. La función principal del evaluador es desarrollar a las personas, no frustrar o desmotivar.

Indicar las expectativas de la evaluación al principio del proceso.

Manejar la empatía y la inteligencia emocional.

Agradecer el tiempo, interés y compromiso de cada colaborador.

6 FORMATOS

Se presenta un ejemplo de un descriptor de puesto, asimismo se presenta el formato de evaluación.

6.1 DESCRIPTOR DE PUESTO

DESCRIPTOR	
Título: Jefe, área de capacitación	Título: Nivel Universitario
Reporta a: Departamento de RRHH	Fecha: _____
Objetivo del puesto de trabajo	
Planifica, ejecuta programas de certificaciones, nuevos softwares para la organización. Objetivo dirigido al personal	
Requerimientos para ocupar esta posición	
Especificaciones del puesto Título universitario Administración de Empresas o carrera a fin. Idiomas: español 100% e inglés un 50% Habilidades y Características Comportamentales: Planeación estratégica, negociación.	

RESPONSABILIDADES CLAVE

Realizar un DNC para desarrollar un plan acción

Convocar a participar al personal

Desarrollo de certificaciones

Uso de medios de comunicación

Notificando al personal designado para participar en cursos de capacitación.

Resolución de conflictos y reclamos de clientes

Puntualidad en su área de trabajo, no permanecer fuera del área de trabajo.

Búsqueda de becas en el extranjero

Actividades físicas: sentado un 80%, de pie 20%

Maquinaria que utiliza: computadora, impresora

Tipo de Información que maneja: Grado De Confidencialidad: Alto

Supervisión de tareas: persona que Supervisa: Jefe de Servicio al Cliente.

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto de trabajo: _____

Código del puesto de trabajo: _____

Tienda/Departamento: _____

Revisado por: _____

Uso autorizado _____

Fecha

Firma

6.3 BOLETA DE EVALUACIÓN

Evaluación de empleado del área de sección de capacitación y becas	
Nombre del evaluado	
Nombre del evaluador	
Fecha	
Periodo a evaluar	
PRIMERA PARTE	
Instrucciones	Evalúe de acuerdo con el cargo que la persona a evaluar ocupa en este momento; coloque el valor de 1 a 4 que mejor defina su opinión; recuerde que al ser objetivo se cumplirá el propósito de esta evaluación.
<u>Puntaje</u>	
4 = Excelente	
3 = Bueno	
2 = Medio	
1=Malo	

Descripción	Puntaje
1. Atención al cliente	
1a. Rapidez en la atención al cliente	
1b. Asesoría técnica de productos	
1c. Resolución de conflictos y reclamos	
1d. Elaboración y envío de cotizaciones	
1e. Exactitud en los pedidos	
1f. Seguimiento a requisiciones	
2. Valores	
2a. Eficiencia	
2b. Puntualidad	
2c. Compromiso	
2d. Cooperación	

Descripción	Puntaje
4. Actitud hacia la empresa	
4a. Seguimiento de normas y procesos	
4b. Presentación personal	
4c. Comunicación en todo nivel	
4d. Sentido de pertenencia	
4e. Actitud hacia superiores	
4f. Actitud hacia compañeros	
4g. Relación con otros departamentos	
5. Fortalezas de trabajo	
5a. Planificación	
5b. Iniciativa	
5c. Toma de decisiones	

Descripción	Puntaje	Observaciones	Puntaje
3. Logros		Resultados	
3.a Habilidades para logro de metas y objetivos			
3b. Deseo de superación			
3.c Respuesta bajo presión			

SEGUNDA PARTE

Instrucciones: evalúe de acuerdo con el campo de la persona a evaluar ocupa en este momento, coloque el valor de 1-4 que mejor defina su opinión.

Recuerde que al ser objetivo se cumplirá el propósito de esta evaluación.

Conclusiones

La evaluación del desempeño tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización trata de lograr diversos objetivos intermedios: mejoramiento del desempeño, decisiones de promoción, necesidades de capacitación y desarrollo y planeación y desarrollo de carreras.

Es una actividad clave en la organización; está íntimamente ligada a la estrategia organizacional; permite la toma de decisiones, integra al trabajador al puesto, mejora las relaciones humanas en la empresa, así como también, el diálogo constante entre los responsables y los subordinados.

Recomendaciones

Utilizar correctamente el resultado de la evaluación, especialmente al considerar incrementos de salario o bonos por productividad. Realizar y dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, especialmente si no ha sido lo esperado por parte de la organización y el supervisor. La evaluación servirá como un medidor que se aplicará al empleado y la organización pueda tomar decisiones en base a resultados obtenidos.

Considerar el descriptor del puesto como parte de la evaluación, ayudará a evitar errores que afecten al empleador y de esta forma la organización aplique mejor sus estrategias organizacionales.

Tener la herramienta adecuada de evaluación del desempeño enfocado en desarrollar habilidades y fortalecer las competencias del personal como plan acción, permitirá contrarrestar las deficiencias, ya que es la forma más adecuada para verificar el avance tanto de los objetivos organizacionales como de los empleados de la empresa

3.2.2. Estructura de la propuesta

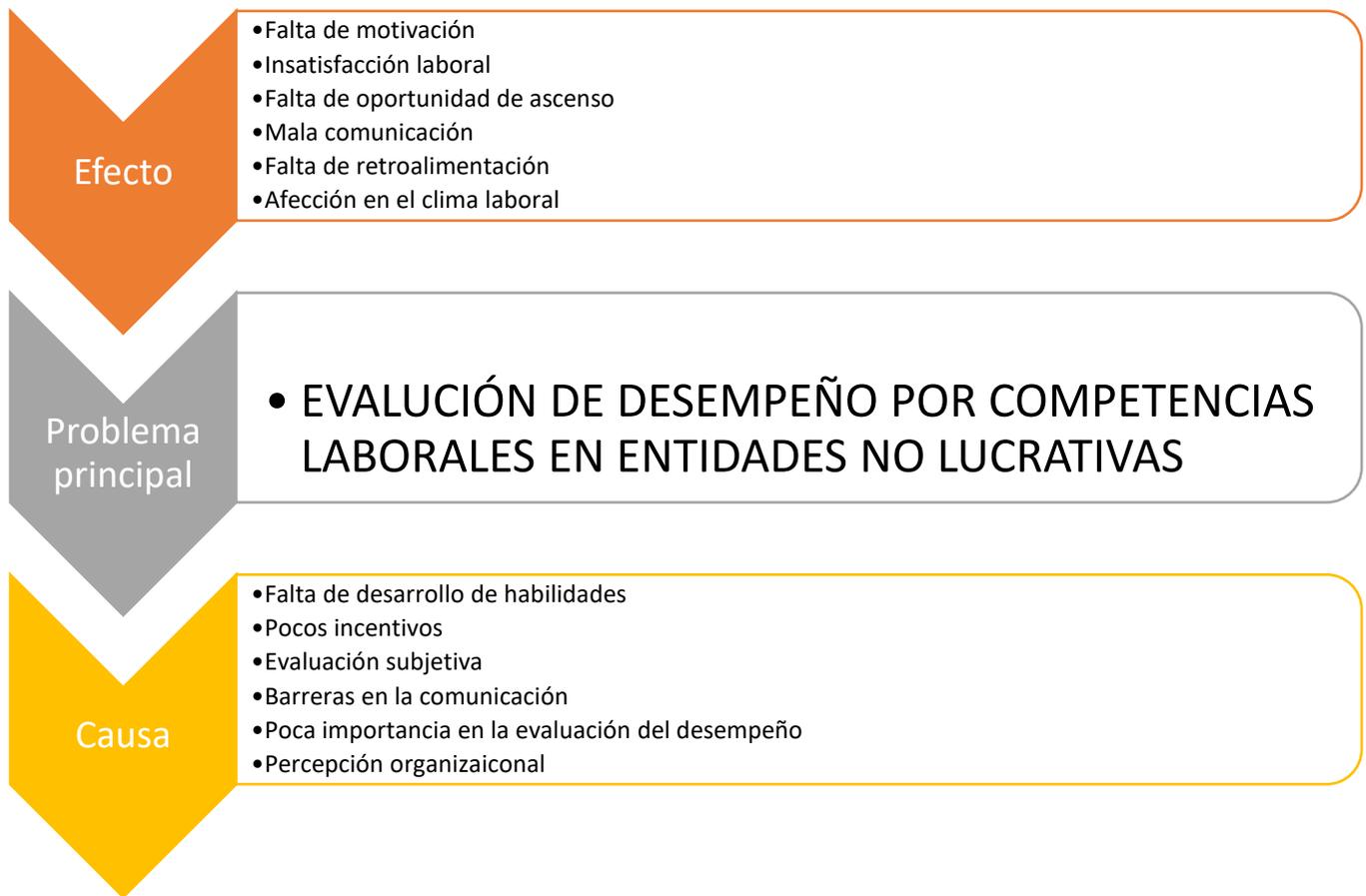
Formulación de un proyecto

En las distintas empresas u organizaciones, existen diferentes procesos de evaluación. En organizaciones sin fines de lucro, no siempre existe un proceso adecuado, actualmente la herramienta de evaluación es de mucha ayuda para el desarrollo de las habilidades en la gestión humana. La población que participó en el estudio labora actualmente en la organización, 7 personas de distintos departamentos, 2 del área financiera, 2 del departamento de sistemas, 2 del área de proyectos y 1 de recursos humanos. El estudio incluyó hombres y mujeres, todos con estudios a nivel licenciatura y comprendidos en la edad de 29 a 48 años.

A través del estudio realizado se determina que no existe un proceso adecuado de evaluación de desempeño. Con la realización de la encuesta se obtuvo los siguientes datos, que muestran las escalas de Likert el 85% de las personas evaluadas consideran que debe mejorar el proceso y la herramienta que tienen actualmente. De igual forma existen brechas como no tener un plan de carrera o el potencial identificado a través de una adecuada evaluación de desempeño.

Es importante indicar que los hallazgos encontrados, permiten implementar cambios para mejorar los procesos evaluativos en los colaboradores. El fin de la evaluación es tener planes de carrera, dar un adecuado feedback, satisfacción laboral y muchas otras opciones que pueden desarrollarse, a través de una adecuada herramienta evaluativa.

2. Análisis de problemas.



Este proyecto va dirigido a entidades sin fines de lucro, porque el estudio realizado evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas, se identificaron barreras o brechas que afectan en la organización. Cabe mencionar que toda organización debe contar con un adecuado proceso de evaluación y contar con la herramienta adecuada para buscar áreas de mejora en la gestión humana. A través de la investigación se puede indicar que brechas como mal clima, poca objetividad en la evaluación, son a raíz de no contar con la herramienta y guía adecuada para realizar el proceso.

Como herramienta estratégica permite identificar planes de carrera y sucesión en el personal y de esta forma se beneficia la organización. Contrario a un adecuado proceso, la balanza se inclina negativamente. En el árbol de problemas se identifican factores importantes que impactan por ejemplo la mala comunicación, puede crear muchos problemas, no saber comunicarse es la causa común detrás de todo tipo de problemas, ya sea en el ámbito familiar, laboral.

La mala comunicación en un proceso de evaluación va a perjudicar el objetivo que se desea alcanzar, si es mala será difícil mejorar las deficiencias del personal. Elegir una mala comunicación puede salir por completo de contexto y, luego, se debe asumir las consecuencias de un incendio. Contrario a una constante y buena comunicación apertura las oportunidades de cambios, mejora y realizar procesos adecuados.

En el árbol de problemas puede notarse claramente que la causa que surge a través del efecto de una mala aplicación de evaluación de desempeño provoca varias reacciones. Por otro lado, la evaluación del desempeño no siempre es para cosas positivas, también es para cosas negativas, como un despido justificado, acciones correctivas. Es indispensable tener claridad en el tema principal para tener las respuestas correctas al problema central.

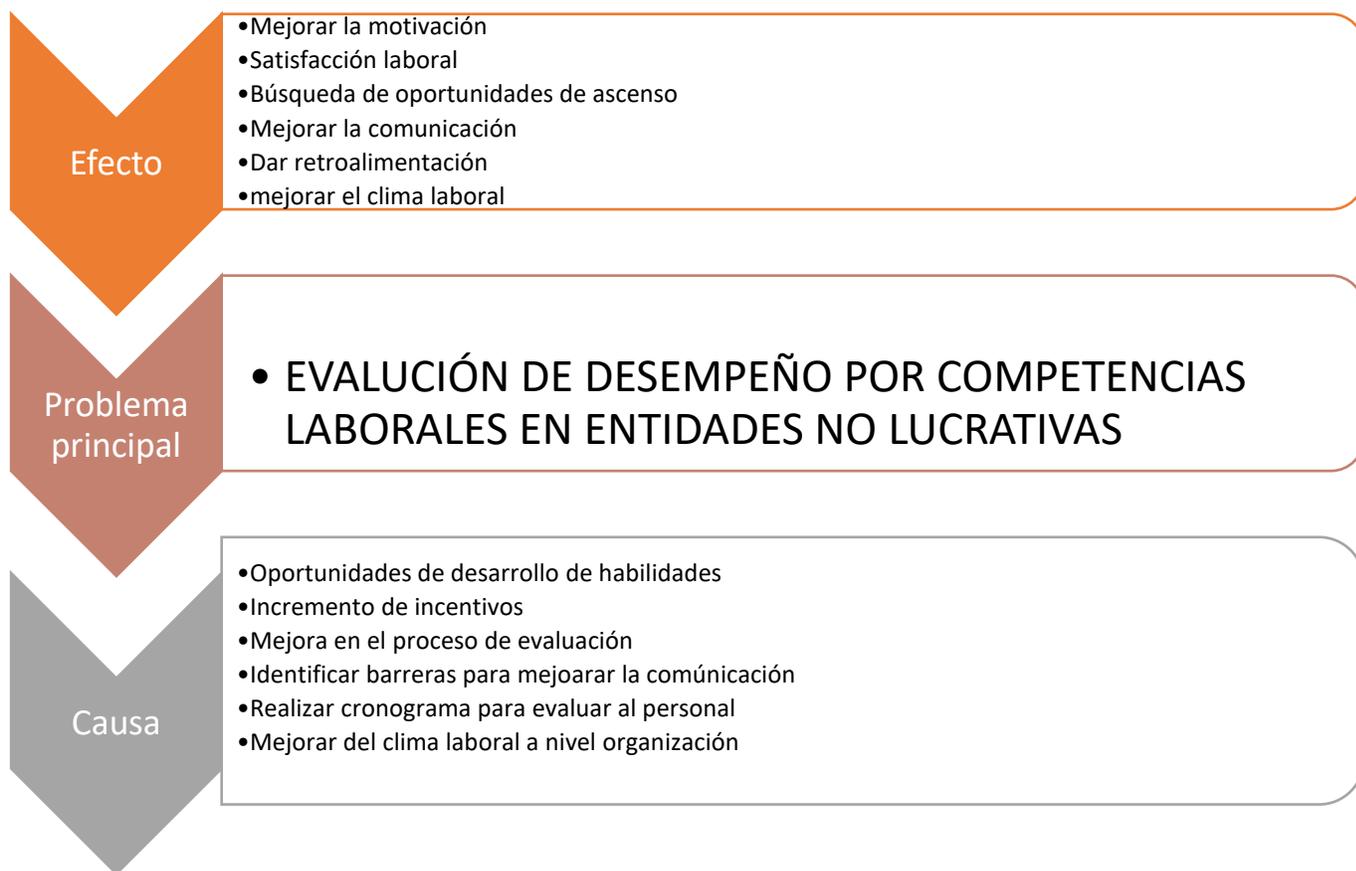
3. Análisis contextual y diagnóstico.

Dentro de los problemas identificados en este contexto, como lo son la falta de motivación, insatisfacción laboral, falta de oportunidades de ascenso, mala comunicación, falta de retroalimentación, mala percepción en el clima laboral, son factores que afecta de manera ascendente en las organizaciones. Al identificar este

tipo de brechas, permite abordarlas una a una de diferentes formas. El efecto negativo a nivel organización de una mala aplicación de la herramienta evaluativa conlleva a que las personas dejen de sentirse como parte de una organización.

En la actualidad la falta de apoyo en el desarrollo de habilidades en las organizaciones es un incentivo negativo para la gestión humana, abre la puerta para que las personas con talento salgan en busca de nuevas oportunidades en el mercado laboral. Incentivar a los empleados de diferentes formas como programas de reconocimiento, felicitación a un buen trabajo, hará que el clima en general mejore y el talento humano desarrolle habilidades que lo vuelven competitivo. El beneficio será para la organización a corto, largo y mediano plazo porque se permite innovar constantemente a nivel empresarial.

4. Análisis de objetivos, objetivos de la intervención.



5. Análisis de opciones

Posterior al análisis de las posibles soluciones, se llegó a la conclusión de implementar un manual del sistema de evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos. El manual contiene el proceso de cómo realizar y desarrollar una adecuada herramienta evaluativa. El manual permitirá el apoyo estratégico adecuado a las gerencias y supervisores que tienen a cargo personal.

6. Marco conceptual

Navarro (2016), define que la evaluación del desempeño es una posibilidad de respuesta a un determinado problema. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances mejoras o progresos. Cabe mencionar que la evaluación de desempeño debe ir junto al análisis de objetivo de un profesional. Así también se deben omitir sentimientos personales y evitar sesgos durante el desarrollo. Adicionalmente será beneficioso evitar prejuicios que impidan realizar una evaluación objetiva.

7. Matriz del proyecto

A continuación, se encuentra la matriz del proyecto, basado en el estudio realizado evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades no lucrativas.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin Uso de herramienta de evaluación del desempeño	Nivel de impacto en los procesos de evaluación	Encuesta en línea	Factores negativos en algunos colaboradores
Propósito Establecer un instrumento de evaluación que contribuya a la organización.	Disminuir la evaluación subjetiva actual y reemplazarla por un instrumento objetivo y con detalles precisos.	Aceptación y aplicación de la propuesta en el departamento de recursos humanos	Utilización del manual como recursos de evaluación. Ayudar a los mandos medios para la realización del proceso evaluativo
Componentes Propuesta de elaboración del manual, dirigido al departamento de recursos humanos.	Mejorar la evaluación en los colaboradores, a través de la aplicación del manual	Aceptación y aplicación de la propuesta en el departamento de recursos humanos	Implementar una guía práctica para optimizar el proceso evaluativo
Actividades Diseño del manual Validar manual con asesor Prestación de la propuesta Entrega del manual al departamento de recursos humanos	Entrevista a los participantes de la organización Desarrollo del manual de evaluación, con los contenidos básicos y prácticos para aplicar. Validar el manual con asesor de tesis Reunión para presentar y entregar el manual al departamento de recursos humanos	Validación con expertos	Entrega del manual al departamento de recursos humanos.

8. Presupuesto. Recursos financieros, humanos y materiales para implementar el proyecto.

En la siguiente gráfica se muestra el detalle del presupuesto para invertir en el desarrollo del tema de investigación, contiene los costos de inversión.

INSTRUCCIONES

Introduce tu saldo inicial en la celda L8. A continuación, personaliza los costos en la cuarta columna en la tabla "Ingresos" y "Gastos" de más abajo. La hoja se actualiza automáticamente a medida que introduces datos en la hoja "Transacciones" y muestra un resumen de tu cuarta mensual.

NOTA

Edita solo las celdas sombreadas.

No modifique las celdas que contengan fórmulas.

Presupuesto de proye

Saldo inicial: 030,000.00

SALDO INICIAL 00,000.00

SALDO FINAL 00,000.00



Gastos

Previsto 06,012.00

Real 01

Ganancias

Previsto 01

Real 01

Gastos

	Previsto	Real	Difer.
<i>Total</i>	<i>06,012.00</i>	<i>00.00</i>	<i>06,012.00</i>
Computadora portátil	012,000.00	\$0.00	\$12,000.00
Internet	0350.00	\$0.00	\$350.00
Carta honor invertido	030,000.00	\$0.00	\$30,000.00
Impresora	04,500.00	\$0.00	\$4,500.00
Celular	06,000.00	\$0.00	\$6,000.00
Instrumentos para desarrollo	02,500.00	\$0.00	\$2,500.00
Carta maestría	030,662.00	\$0.00	\$30,662.00

Ganancias

	Previsto	Real	Difer.
<i>Total</i>	<i>01</i>	<i>01</i>	<i>01</i>
Ahorro	01	01	01
Saldo	01	01	01
Beneficios	01	01	01
Intereses	01	01	01
Otros	01	01	01
Categoría personalizada	01	01	01

9. Cronograma o calendario de actividades incluidas en la matriz

En la siguiente plantilla se presentan las distintas actividades del proceso de proyecto propuesto, detallado con las diferentes fases de implementación del proyecto

PLANTILLA DE DIAGRAMA DE GANTT

Consejo de Smartsheet → La línea de tiempo visual de los diagramas de Gantt te permite ver los detalles de las tareas, así como las dependencias del proyecto.

TÍTULO DEL PROYECTO NOMBRE DE LA EMI
 RESPONSABLE DEL PROYECTO FECHA

NÚMERO DE TAREA	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	DURACIÓN	% COMPLETADO DE LA TAREA	FASE UNO				FASE DOS				FASE TRES				FASE CUATRO											
							SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		SEMANA 6		SEMANA 7		SEMANA 8		SEMANA 9		SEMANA 10		SEMANA 11		SEMANA 12	
							L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J
1	Análisis e inicio del proyecto																													
1.1	Carta del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
1.1.1	Revisión de la carta del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
1.2	Investigación	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	90 %																								
1.3	Proyecciones	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
1.4	Partes interesadas	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	50 %																								
1.5	Directivos	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	40 %																								
1.6	Inicio del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	60 %																								
2	Definición y planificación del proyecto																													
2.1	Definición del alcance y de los objetivos	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
2.2	Presupuesto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
2.3	Plan de comunicación	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	75 %																								
2.4	Gestión de riesgos	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
3	Análisis e inicio del proyecto																													
3.1	Estado y seguimiento	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	85 %																								
3.2	Indicadores clave de rendimiento	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	90 %																								
3.2.1	Supervisión	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	50 %																								
3.2.2	Previsiones	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	50 %																								
3.3	Actualizaciones del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	75 %																								
3.3.1	Actualizaciones del diagrama	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
4	Rendimiento/supervisión del proyecto																													
4.1	Objetivos del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
4.2	Entrega de calidad	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	50 %																								
4.3	Seguimiento de costos y esfuerzos	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								
4.4	Rendimiento del proyecto	Ms. de Los Angeles H.	01/11/22	15/11/22	14	100 %																								

10. Evaluación del proyecto

Basado en el resumen de información que se obtuvo a través del desarrollo de la tesis indica que una adecuada evaluación del desempeño en cualquier organización es importante, indispensable y necesaria. El mayor aprendizaje en el desarrollo de esta tesis fue de suma importancia para aprender nuevas técnicas, actualizar información. Los resultados obtenidos si bien no son negativos en un 100% si existe un sesgo que de no ser corregido puede incrementarse.

La expectativa de la investigación es determinar como organización alcanzar los objetivos de los departamentos que conforman la organización y fortalecer a la institución en las áreas que pueden mejorarse.

La importancia de aplicar un diagnóstico de necesidad de capacitar al personal para mejorar el desempeño es parte de la investigación propuesta. Por otro lado, implementar las herramientas y descriptores en la organización en caso no existan.

Por último, una revisión y actualización del manual es necesaria para que el departamento de recursos humanos pueda entregar a cada supervisor copia actualizada, cuando existan cambios en los puestos, perfiles y reorganizaciones en la estructura de la organización.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Comportamiento por competencias. Evaluación 360*. Granica.
- Alvira, F. (2017). La evaluación en el sector público. *Revista Ekonomiaz*, 26(1), 94-103. ISSN: 0213-3865. <https://www.researchgate.net/publication/28128132>
- Avelino, C. T. (2001). Ética y responsabilidad social en las alianzas estratégicas. *Revista Revesco*, 1-19. ISSN 1885-8031. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/64151>
- Barrios, P. D. (Septiembre 1877). *Código de comercio de Guatemala*. [Código de Comercio de la República de Guatemala 1877. \(oj.gob.gt\)](http://www.oj.gob.gt)
- Cabrera, D. D. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, viabilidad y éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Revista papeles del psicólogo*, 35(2), 115-121. ISSN: 0214-7823. <https://www.redalyc.org/PDF/778/77831095004>
- Campos, J. A. (1998). *Balance de la economía social en la comunidad valenciana*. Ciriec Editores.
- Contraloría General de Cuentas. (2003). www.contraloria.gob.gt
- Cuestas Santos, A. (2012). Evaluando desempeño, alineamiento estratégico y productividad. *Revista Forum Empresarial*, 17(1), 1-30. ISSN:1541-8561. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=631240390et01>
- Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Egg, E. A. (2009). *Evaluación de programas de trabajo social*. Editorial Humanitas.
- Giraldo, J. A. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*,

41(7),

1-26.

ISSN:

0798-1015.

<https://www.researchgate.net/publication/341050423>

Gorriti, S. B. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 21(3), 235-252. ISSN 1576-5962.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4b0a59ddf11c58e7446c9df0da541a84>

Herrera, A. V. (2011). *Guía práctica de legislación laboral*. Editorial Peluma.

Inchausti, E. V. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Revista Universia Business Review*, 15(42), 1-12 ISSN: 1698-5117.

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/609>

Lindsay, J. R. (2008). *Administración y control de la calidad*. Learning Editores S.A. de C.V.

Martinez, A. A.(2008). *Aspectos tributarios y contables en el funcionamiento de entidades no lucrativas*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3107.pdf

Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral, empresa de alimentos Quetzaltenango*, [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43>

Mendoza Barquín, J. M. (2014). *Efectos de la evaluación del desempeño de los fiscales del MP en la cantidad y calidad de las resoluciones en casos de persecución penal en Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://www.repositorio.usac.edu.gt/1388/1/03_4734.pdf

Menchú, G. A. (2016). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de la asociación mujer tejedora*. http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/07/07_6542.pdf

Ministerio de Finanzas Pública. (1998).

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1Acuerdo512-98.pdf

Ministerio de Finanzas Públicas. (1998).

https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1Acuerdo512-98.pdf

Montoya, E. M. (2015). *Proyecto de legitimación, organización y tecnificación de la asociación civil abrigo de amor* [Tesis de licenciatura, Universidad Popular Autónoma de Veracruz].

<https://claudioordonezseminarioii.blogspot.com/2014/11/proyecto-de-legitimacion-organizacion>

Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño*. SNR Editorial.

Nistal, T. A. (2013). *Manual de gestión para la creación, desarrollo y dinamización de entidades no lucrativas*. Dykinson Editores.

Pascual, J.A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Editorial Uned.

Pin, A. A. (2020). *El rol del profesional de Recursos Humanos en el contexto de cambio organizacional y cultura en las Entidades de Economía Social* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Cartagena].

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/9001/tfm-agu-rol.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Ruiz, P. P. (2016) *Gestión del empleo público*. Bosch Editor.

- Saldaña, D. I. (2006). La importancia de la evaluación del desempeño en la gerencia de la ciencia. *Revista Ciencia Elguin*, 12(4).1-8 ISSN:1027-2127.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18157920002>
- Sally González, N. H. (2017). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la educación superior. *Revista Varona*, 64(1).1-13. ISSN: 0864196X
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- SAT, S. D. (1998). <https://portal.sat.gob.gt/portal/>
- Ulrich, D. (2012). *Recursos humanos champions*. Granica.
- Urbano Guerrero, L. S. (2018). Evaluación del desempeño de un alidado estratégico para operación logística. *Revista Red de revistas científicas de américa latina y el Caribe*, 23(4), 511-518. ISSN: 0122-1701.
<https://www.redalyc.org/journal/849/84959055010>
- Villapando Sifuentes, C. G. y Ponce Loya, L. A. (2016). Evaluación sobre el desempeño de docentes de un programa de maestría. *Revista de Educación*, 11(1), 78-87. ISSN:1390-325X.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467746763006>
- William B. Werther, K. D. (2014). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.