

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN

(Estudio realizado con colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

HEIDY LIDIA GABRIELA CUC CHUB
CARNET 20838-12

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN

(Estudio realizado con colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

**POR
HEIDY LIDIA GABRIELA CUC CHUB**

**PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

| | |
|---|------------------------------------|
| DIRECTOR DE CAMPUS: | P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J. |
| SUBDIRECTORA ACADÉMICA: | MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN |
| SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: | MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ |
| SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: | MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ |
| SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: | MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ |

Quetzaltenango 29 de octubre de 2020

Ingeniera Nivia Calderón

Sub-directora Académica
Facultades de Quetzaltenango.
Universidad Rafael Landívar.

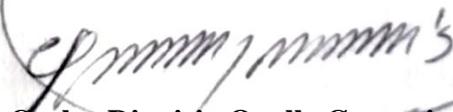
Respetable Ingeniera Calderón:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN”**, (Estudio realizado con colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción de Quetzaltenango), realizada por la estudiante Heidy Lidia Gabriela Cuc Chub, con carné número 2083812, de la carrera **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo porque relaciona la evaluación del desempeño con la capacitación de los colaboradores, de la misma manera hace una propuesta sobre la aplicación de importancia de la autoevaluación del desempeño laboral, dicho estudio es un aporte a las instituciones, psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,



Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
Asesor de Tesis.

“En todo amar y servir”

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante HEIDY LIDIA GABRIELA CUC CHUB, Carnet 20838-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052900-2021 de fecha 26 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN

(Estudio realizado con colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de febrero del año 2021.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios:** Por siempre colocar en mi camino a las personas correctas y los recursos necesarios para alcanzar mis metas.
- A mis padres:** Por amarme, creer en mí y apoyarme de todas las maneras posibles.
- A mis docentes:** Por compartirme sus conocimientos y hoy ser un referente de la profesional que deseo ser.
- A mis amigos:** Por hacerme parte de su familia, estar conmigo y apoyarme en el proceso de llegar hasta el día de hoy.
- A las familias:** Fetzer Milián y Ajanel Chun, por abrirme las puertas de su hogar; hacer que mi llegada y estancia en Quetzaltenango fuera una buena experiencia.
- A personas especiales:** Por haberme permitido conocerlas, aprender de ellas y por estar conmigo en momentos y procesos importantes de mi formación.

Dedicatorias

- A Dios:** Por mostrarme su misericordia todos los días, al permitirme tener vida, salud, amor y darme la oportunidad de cumplir mis sueños.
- A mis padres:** Jayme Cuc y Berta Chub, porque su esfuerzo y paciencia tienen un valor incalculable.
- A mis hermanos:** Jayme, Sindy y Nelson, por darme tres razones importantes: Emma, Jimena y a quien viene en camino, para querer ser una mejor persona cada día.
- A mi familia:** Cuc Caal y Chub Cabnal, por estar siempre pendientes de mi bienestar, orar por mí y celebrar conmigo cada logro.

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

| | |
|--|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Evaluación del desempeño | 6 |
| 1.1.1 Definición | 6 |
| 1.1.2 Necesidad de la evaluación del desempeño | 6 |
| 1.1.3 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño | 7 |
| 1.1.4 Planeación del desempeño | 10 |
| 1.1.5 Etapas del sistema de la evaluación del desempeño | 12 |
| 1.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño | 15 |
| 1.1.7 Utilidades de la evaluación del desempeño | 16 |
| 1.1.8 Personas implicadas en la evaluación del desempeño | 18 |
| 1.2 Capacitación | 20 |
| 1.2.1 Definición | 20 |
| 1.2.2 ¿Cómo determinar las necesidades de capacitación? | 20 |
| 1.2.3 Factores que influyen en la capacitación | 23 |
| 1.2.4 Responsabilidades en la capacitación | 25 |
| 1.2.5 Capacitación como política de desarrollo humano | 26 |
| 1.2.6 Métodos para impartir capacitación | 27 |
| 1.2.7 Sistemas de capacitación | 30 |
| 1.2.8 Evaluación del proceso de capacitación | 31 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 35 |
| 2.1 Objetivos | 36 |
| 2.1.1 Objetivo general | 36 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 2.1.2 | Objetivos específicos..... | 36 |
| 2.2 | Variables o elementos de estudio..... | 36 |
| 2.3 | Definición de variables..... | 36 |
| 2.3.1 | Definición conceptual de las variables o elementos de estudio | 36 |
| 2.3.2 | Definición operacional de las variables o elementos de estudio..... | 37 |
| 2.4 | Alcances y límites | 37 |
| 2.5 | Aportes | 37 |
| III. | MÉTODO | 39 |
| 3.1 | Sujetos | 39 |
| 3.2 | Instrumento..... | 39 |
| 3.3 | Procedimiento..... | 39 |
| 3.4.1 | Tipo de investigación, diseño y metodología estadística | 40 |
| IV. | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 42 |
| V. | DISCUSIÓN..... | 50 |
| VI. | CONCLUSIONES | 54 |
| VII. | RECOMENDACIONES..... | 55 |
| VIII. | REFERENCIAS..... | 56 |
| ANEXOS | | 58 |

RESUMEN

La evaluación del desempeño es un proceso importante para cada organización que se interesa por velar que el talento humano con el cual cuenta, brinde el máximo del potencial que posee, en el área en la que trabaja. Asimismo, la capacitación permite atender las necesidades existentes en los colaboradores para que, con talleres, conferencias y otros métodos puedan dotarlos de nuevos conocimientos que les permitan desarrollar habilidades en momentos oportunos. Ambas variables, evaluación del desempeño y capacitación, han resultado de interés, ya que se constituyen como elementos necesarios en el área de Recursos humanos.

El presente estudio tuvo como objetivo establecer cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango. Para obtener los datos necesarios se aplicó una Escala de Likert a 45 colaboradores, comprendidos entre las edades de 20 a 56 años. Y así poder dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación? Todo bajo el tipo de investigación cuantitativo con diseño descriptivo.

En este estudio se concluyó que las variables tienen una relación, que permite utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para detectar necesidades de capacitación, mayormente en el área de habilidad. Luego las capacitaciones son impartidas con especial atención a colaboradores que ocupan puestos de jefes inmediatos y vendedores. Por lo que al establecer que la atención ha sido específica a dicha área de desarrollo y puestos, se recomendó integrar las tres áreas de desarrollo importantes en las personas e involucrar a todos los puestos que posee la empresa. Se propuso la aplicación de una autoevaluación que permita detectar necesidades de capacitación que sean significativas para los colaboradores y el desarrollo de la organización.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de estimación cuantitativa y cualitativa de la eficacia, con la que los colaboradores llevan a cabo las actividades en el área de trabajo a su cargo. Busca determinar la contribución de la persona a la organización de acuerdo al cumplimiento, rendimiento y conducta demostrados. Por su parte, la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos, al mantenerse en constante interés del valor que el colaborador añade a la empresa.

Hoy en día, ambas cobran importancia para el desarrollo empresarial efectivo ya que una empresa que no investigue sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores y el entorno, difícilmente podrá atenderlas. Para los psicólogos industriales organizacionales deben constituirse como elementos esenciales a trabajar en las organizaciones, de modo que estas puedan verse favorecidas al contar con colaboradores que son evaluados periódica y objetivamente sobre su actuar en el área de trabajo, a la vez que se atiendan los resultados positivos o negativos que arrojen dichas evaluaciones.

Para la realización del estudio que se presenta a continuación, se contó con el apoyo de 45 colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango; a quienes se les aplicó una escala de Likert que permitió establecer cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación. Luego las respuestas fueron sometidas al método estadístico de Proporciones para cuantificar los resultados del estudio con diseño descriptivo. Finalmente se analizaron los datos y se pudo elaborar una propuesta dirigida a la empresa, la cual consiste en una autoevaluación del desempeño para detectar necesidades de capacitación.

Para dar sustento al estudio y por la importancia que tienen ambas variables en la gestión del área de Recursos humanos, ahora se describen algunos antecedentes y teorías que, profesionales en la materia, han aportado con sus investigaciones.

Castillo (2017) en el artículo titulado Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno, que aparece en la página electrónica Revista gestión de las personas y tecnología Vol. 10, edición número 28 del mes de abril, cuyo fin fue entregar soporte para la realización de la evaluación del desempeño; afirma que es un proceso de gestión estratégico para verificar que el conjunto de conductas que realizan los colaboradores sea relevante para la organización. Luego de una revisión de fundamentos teóricos que sustentan la evaluación, confirmó que es un medio para valorar el rendimiento y la efectividad de las personas. Destacó que no todo lo que se evalúa es técnico, es necesario incluir actitudes, comportamiento laboral y motivaciones que, al no ser aprovechadas por la empresa, deben considerarse temas de capacitación. Tras revisar las disposiciones legales que permiten la evaluación del desempeño en el sector público, reafirmó la necesidad de manejar este proceso bajo un comportamiento ético, de equidad y justicia para que sea realmente exitoso y pueda notarse.

Leyva, De Miguel y Pérez (2016) en el artículo titulado La evaluación del desempeño, los procesos y la organización, que aparece en la página electrónica de Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Vol. 37 Profesorado Vol. 15, del mes de agosto, que tuvo como objetivo mostrar un procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores del sector turístico basado en la medición de las competencias; explican cómo la evaluación del desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas. Es por ello que esta actividad en cualquier entidad debe garantizar el incremento de los indicadores fundamentales de impacto expresados en término del desempeño humano. El procedimiento que se realizó en la evaluación del desempeño permitió diagnosticar tres niveles importantes, el puesto de trabajo, procesos y organización, lo que benefició la toma de decisiones y la mejora de los resultados arrojados. Y a partir de esto se exigió trabajar proactivamente con el capital más importante de la organización: el colaborador.

Solares (2015) en la tesis titulada Evaluación del desempeño en empresa solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa, de la Universidad Rafael Landívar, tuvo como objetivo identificar los resultados de la evaluación del desempeño que actualmente implementa la Asociación solidarista. La muestra que se utilizó fue de 15 colaboradores comprendidos entre las edades de 19 a 52 años, de género masculino y femenino. La investigación fue de tipo descriptiva, se aplicó un cuestionario

que permitió identificar el proceso que utilizaban para realizar las evaluaciones del desempeño. De acuerdo con estos datos se concluyó que no se contaba con una herramienta para evaluar el desempeño sino este proceso se aplicaba de manera empírica, tampoco se le daba seguimiento y la información obtenida era poco objetiva. Por esta razón se recomendó a la empresa, iniciar con el planteamiento de los objetivos que desea que se alcancen por los colaboradores para luego elaborar una herramienta que responda a las necesidades de todos los que forman parte.

Rojas (2013) en el artículo titulado Recursos humanos y evaluación del desempeño, que aparece en la página electrónica Impacto humano, consultores de recursos humanos; del mes de junio, que tuvo como propósito explicar que no es posible gestionar lo que no se puede medir; describe que es importante hacer una valoración del desarrollo de las competencias de los colaboradores de una empresa por medio de la evaluación del desempeño. Y que esta debe figurar en la planeación estratégica en consideración de que para tener un margen reducido de error del instrumento necesita estar basada en competencias. Concluyó que evaluar por objetivos es indispensable pero las competencias son las que permiten el alcance de estos, además de que permite tomar decisiones de gestión acerca del factor más importante de toda la empresa. Recomendó medir el desempeño al menos por los factores de objetivos, competencias y funciones para identificar con mayor facilidad necesidades de capacitación y de mejoras en las estrategias de gestión.

Mejía (2012) en la tesis titulada Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, en agentes de servicio telefónico de la ciudad de Quetzaltenango. Contó como muestra con 123 agentes de servicio telefónico comprendidos entre las edades de 18 a 50 años, de género masculino y femenino. La investigación fue de tipo cualitativa; se utilizó la evaluación del desempeño por competencias laborales que sirvió para identificar cuál era el efecto que generaba en los agentes de servicio telefónico y una encuesta de opinión que permitió detectar la percepción que tenían los agentes sobre este proceso. Se concluyó que la evaluación del desempeño por competencias laborales es considerada importante ya que permite establecer en qué medida son productivos en el puesto de trabajo; además complementa y agiliza las medidas que corrigen y motivan los resultados de la

evaluación. Se recomendó realizar la evaluación con mayor frecuencia e implementar talleres que desarrollen los conocimientos necesarios para el puesto de trabajo.

Sosa (2019) en el artículo titulado Capacitación al equipo para estar a la vanguardia, que aparece en la página electrónica Forbes México, del mes de julio, con el propósito de plantear la capacitación como una inversión orientada a desarrollar y fortalecer las competencias de los colaboradores; expone que una capacitación requiere de un buen diagnóstico para asegurarse de cubrir las necesidades de la organización. Al trabajar en equipos es importante capacitarlos para generar un entorno laboral donde todos liberen el máximo potencial que poseen y den lo mejor de sí, pero para ello es necesario orientarlos y estimularlos. Concluyó que el diagnóstico es clave y dar el primer paso es vital para posicionar a las empresas internacionalmente, eso lo propicia en buena medida la capacitación. Se recomendó basarse en tres niveles, el primero vinculado a las habilidades interpersonales, el segundo a habilidades de liderazgo, negociación e influencia y el tercero a materias de actualización continua para que se vea reflejado en el equipo de trabajo, la satisfacción de los clientes y la transformación de la cultura organizacional.

Rojas (2018) en la tesis titulada Capacitación y desempeño laboral, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral en colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango. La muestra que se utilizó fue de 36 colaboradores entre las edades de 30 y 50 años, de diferente nivel económico y diversos grados académicos. La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño descriptivo, se utilizó una encuesta para determinar la necesidad de capacitación dentro de las actividades del personal, que debió establecer si se conseguiría un mayor y mejor desempeño en la empresa. Se concluyó que sí existe relación entre las variables y son necesarios para el éxito de la organización, ya que con la capacitación se mejora el desempeño laboral. Por ello se recomendó capacitar constantemente en conocimientos técnicos, temas de crecimiento personal y todo lo que haga trascender a la empresa. Asimismo, que la medición de desempeño se realice en lapsos no mayores a seis meses para obtener información útil en la planificación de las capacitaciones.

Cota y Martínez (2017) en el artículo titulado La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, que aparece en la página electrónica Técnica

administrativa, Vol. 16, del mes de abril, cuyo objetivo fue conocer las necesidades de capacitación dentro de la empresa; indican que, con la ayuda de un cuestionario aplicado a un supervisor de tienda, cinco gerentes y 35 empleados de piso, se pudo obtener información de los requerimientos en materia de capacitación. Permitted comprender qué cursos desean que se programen y cubran de acuerdo a las necesidades del personal. Asimismo, se mencionó a la evaluación del desempeño como una técnica que permite descubrir a los colaboradores que reclaman una atención inmediata de capacitación. Concluyó, que una empresa que no capacita al personal, es igual a una sentencia en donde se les van o mueren todos juntos y que al personal se le debe mantener preparado, por lo que es necesario desarrollar un programa de capacitación. Se recomendó prestar atención al aprendizaje individual por medio de materiales de lectura interesantes para los colaboradores.

Nowell (2015) en la tesis titulada Capacitación y servicio al cliente, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue establecer cómo se relaciona la capacitación en el servicio al cliente en los restaurantes Salón el Tecún y Pasaje Mediterráneo. La muestra que se utilizó fue de 20 colaboradores con el puesto de meseros, de edades entre 18 y 50 años. También fueron parte del estudio 53 clientes con edades de 18 años en adelante, que incluían guatemaltecos y extranjeros. La investigación fue de tipo descriptivo en la modalidad estudio de casos, se utilizó una escala de Likert para verificar la relación entre las variables, una encuesta y una entrevista para la obtención de información específica. Se concluyó que las personas que llevan más de cinco años en la institución no habían recibido capacitaciones; los colaboradores brindaban un buen servicio al cliente ya que en empresas de trabajos anteriores sí se les había capacitado. Por ello se recomendó implementar un plan de capacitación anual en base a las necesidades surgidas en los diagnósticos.

Bermúdez (2015) en el artículo titulado Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES, que aparece en la página electrónica de Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Vol. 16, del mes de enero, cuyo objetivo fue identificar necesidades de capacitación para proponer contenidos que ayuden a mejorar el funcionamiento de las PYMES; explica la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de Guanacaste, de capacitar al personal en conocimiento de funciones o procesos. En este estudio se aplicó un cuestionario a 120 PYMES seleccionadas intencionalmente. Se concluyó que las organizaciones desconocían los procesos administrativos y que el total de involucrados en el estudio consideran que las capacitaciones son

importantes. Dentro de la información que se recabó, se obtuvo el dato de que las empresas se encontraban en la disposición de capacitar al personal y de pagar por esos servicios. Se recomendó adaptar la propuesta de prioridades de capacitación, condiciones y ejes temáticos para iniciar con la ejecución del plan de capacitaciones.

1.1 Evaluación del desempeño

1.1.1 Definición

Juárez (2013) define que es un proceso de estimación de las cualidades del colaborador en el puesto, que debe hacerse de forma sistemática, formal y periódica ya que es útil para establecer la efectividad con que los colaboradores cumplen con los objetivos y metas organizacionales. Se constituye como una herramienta gerencial que sirve a los evaluados y a los evaluadores para orientar los conocimientos y los recursos con que se cuenta en las empresas. Este proceso es basado en una estimación cuantitativa y cualitativa del grado en que los colaboradores cumplen con las responsabilidades del puesto que ocupan para así valorar la excelencia y contribución de la persona a la organización.

1.1.2 Necesidad de la evaluación del desempeño

Martínez (2013) indica que la evaluación del desempeño es vital para las organizaciones que realmente deseen contar con personal apto para los puestos que ocupan; esto se logrará únicamente si existe una correcta evaluación del personal para luego saber qué áreas deben atenderse y fortalecerse. Se sugiere iniciar con una descripción completa y objetiva de cada puesto. No está de más recordar que esta descripción debe ser perfectamente analizada y valorada para establecer desde un principio la actuación y aporte a la consecución de objetivos que se espera de cada colaborador. Conseguir que cada uno demuestre eficiencia y eficacia en el área depende en gran parte de que conozca un descriptor de puesto bien elaborado.

El efecto de la evaluación del desempeño es otro de los motivos por los que se considera una necesidad para las organizaciones. El rendimiento laboral no solo es la base para las decisiones de remuneración, promoción u otros, sino que también se ve involucrado en la motivación y satisfacción de los colaboradores. Es interesante revisar la relación entre satisfacción, cantidad,

calidad de trabajo y preparación que se le proporciona al personal para alcanzar los objetivos a través del sistema de evaluación implementado en la empresa, debido a que al tener clara la relación se dirigen de mejor manera los esfuerzos para que todo tenga consecución y no sean procesos aislados.

Para que la evaluación del desempeño cumpla con los propósitos es necesario que cada colaborador conozca los objetivos del departamento al que pertenece, que pueda participar en la elaboración, que conozca de las expectativas que la empresa tiene acerca del trabajo que realiza y que sepa cuáles son los criterios bajo los cuales será medido el rendimiento. En cuanto a la actuación del colaborador, es importante que él sepa que puede trabajar con libertad, ya que el hecho de que conozca previamente bajo qué expectativas está, no quiere decir que se convierta en un ser automatizado; más bien, debe reconocer que se le delega lo suficiente pero no deja de contar con la orientación del jefe inmediato. La evaluación siempre debe dar una pauta para el colaborador y la empresa de que la compensación es proporcional al desempeño.

Otro de los justificantes de la necesidad de realizar este proceso es que crea una posibilidad de desarrollo para los colaboradores y para la organización. Los colaboradores pueden reconocer las propias oportunidades de promoción, así como saber qué hacer para conseguirla. Las relaciones interpersonales con el jefe inmediato son más fluidas ya que existe una base objetiva sobre la cuál dialogar cuando existan dudas. Asimismo, les da la opción de recibir información que les permita aumentar la eficiencia y eficacia, además de que en esa medida también podrán recibir reconocimientos hacia el trabajo y el esfuerzo que realizan. La organización por su parte, puede contar con colaboradores realmente capaces y la retribución que les brinde será una inversión que traerá consigo resultados tangibles para que continúe el crecimiento de la empresa.

1.1.3 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) señala que existe un problema al evaluar el desempeño de los colaboradores cuando el número es muy elevado. Cada organización es distinta y varía en cantidad y condiciones, por lo que se debía evaluar el desempeño según era la necesidad de cada una. Esta fue la razón que generó soluciones que se convirtieron en métodos de evaluación que, hasta el día de hoy, al ser los más utilizados, se pueden llamar tradicionales. Si bien, están estos métodos ya establecidos, cada

empresa suele construir un sistema propio y puede emplear varios y estructurar un método adecuado para el tipo y las características del personal a evaluar. Las adecuaciones son importantes para que el método brinde información realmente importante. Los principales métodos son:

a) Método de escalas gráficas

Es el método más sencillo y por esta razón el más utilizado. Para ser utilizado se debe tener mucho cuidado en no caer en errores de subjetividad ni prejuicios del evaluador y que estos no interfieran en los resultados y las decisiones que se puedan tomar. Este método mide el desempeño con factores ya definidos y graduados. Consta de un cuestionario de doble entrada en donde la parte horizontal contiene los factores a evaluar y la vertical los grados de variación de esos factores. Cada uno debe definirse con una descripción simple y objetiva ya que cuanto mejor sea, la precisión de la información obtenida también lo será. Los extremos de los resultados pueden ir desde débil o insatisfactorio hasta óptimo o excelente y entre estos puede haber las opciones siguientes:

- Escalas gráficas continuas.
- Escalas gráficas semicontinuas.
- Escalas gráficas discontinuas.

b) Método de elección forzada

Consiste en evaluar por medio de frases alternativas que sean capaces de describir el desempeño esperado. Está compuesto por bloques que incluyen dos, cuatro o más frases de las cuales el evaluador tiene la responsabilidad de elegir una o dos de las que mejor describan el desempeño del colaborador. Esa es la razón del nombre que recibe, elección forzada. Las frases seleccionadas deben ser capaces de comprobar si el rendimiento de los colaboradores se ajusta a los criterios de la empresa. Aunque estas pueden ser variadas, se han establecido dos formas para poder elaborarlas, las cuales son:

- Bloques compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo.
- Bloques formados por cuatro frases de significado positivo únicamente.

c) Método de investigación de campo

Es un método basado en entrevistas que realiza un experto en evaluación a los jefes inmediatos de los colaboradores. La principal característica de este método es que no solo obtiene resultados del desempeño sino busca causas, orígenes y motivos por lo cual se considera como el más amplio. Además de ser un tipo de diagnóstico ofrece la posibilidad importante de planear junto al jefe inmediato, el desarrollo del colaborador en el puesto y en la organización. El método de investigación de campo también es de los más valorados porque permite dar seguimiento al desempeño del colaborador y ha resultado uno de los más dinámicos al involucrar de manera más activa y profunda a las partes interesadas. Al ser uno de los más completos por su modalidad es de elevado costo de operación y uno de los que requiere más tiempo para ejecutarse.

d) Método de incidentes críticos

Se ha constituido como un método simple que se basa en que el comportamiento de los colaboradores tiene características extremas que pueden generar resultados positivos o negativos. Basa su importancia en que estos resultados lo llevan al éxito o al fracaso. Por esta razón no se centra en situaciones comunes y normales sino en las que van en un extremo o en otro de los ya mencionados. En este el evaluador debe ser capaz de observar y registrar los hechos excepcionales del desempeño del personal. Se puede decir entonces que gira en torno a las excepciones, lo que por no suceder con frecuencia llama la atención de manera especial. Por esa razón las excepciones positivas deben reforzarse y emplearse mayormente, y las negativas deben corregirse e idealmente eliminarse. Una de las principales ventajas es que permite acentuar los rasgos o aspectos que hacen más vulnerable al colaborador, grupo o departamento que se evalúe con este método.

e) Método de comparación por pares

Este método compara a los colaboradores de dos en dos; se coloca a quien se considera mejor en el desempeño y se convierte en el referente para continuar las comparaciones. Con este método se utilizan factores de evaluación que deben permitir una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño elegido, por ejemplo, que se evalúe productividad. Para aplicar este método se debe tomar en cuenta que al ser un proceso simple es poco eficiente por lo que es recomendable utilizarlo únicamente cuando los evaluadores no tengan las condiciones para emplear otro más completo.

f) Método de frases descriptivas

Es un método similar al de elección forzada con la variante de que aquí no es obligatorio escoger las frases. En este caso el evaluador debe indicar con los signos + / S o - / N, las frases que describan el desempeño del colaborador. Su aplicación es simple y no requiere una preparación intensa o sofisticada, pero puede resultar ser un método que no contemple todo lo importante.

g) Método de autoevaluación

Ivancevich y Konopaske (2012) explican que este método genera dudas en las empresas ya que el interés personal puede entorpecer la objetividad de la evaluación debido a que es el colaborador quien evalúa su propio desempeño. Sin embargo, regularmente se correlacionan los resultados ya que el porcentaje de calificación por encima de lo real es únicamente hasta un 10% superior debido a que se tiene conocimiento de que ese resultado será del conocimiento del jefe inmediato. Para evitar llegar hasta el 10% es necesario que el colaborador conozca los indicadores, objetivos y todos los parámetros que serán útiles para realizar la valoración de su trabajo. Un pleno conocimiento del descriptor de su puesto no puede obviarse, de esta manera sabrá qué espera la empresa que él realice en su día a día. El método se lleva a cabo con la finalidad de que la persona tome conciencia de su rendimiento, de las fortalezas que le aportan valor a la empresa y de las oportunidades de mejora que posee.

El acercamiento a la definición y finalidad de los métodos presentados, facilita la correcta aplicación y adaptación a las empresas, de acuerdo a las características que tenga cada una. Los métodos brindarán resultados en la medida que se elaboren y administren bien ya que las variantes de cantidad de colaboradores, recursos económicos de la empresa y el tiempo con el cual se dispone; entre otros elementos a considerar, por cada organización, dicta demasiado sobre qué método utilizar. Cada empresa debería buscar los métodos y momentos que hagan que la evaluación del desempeño dé los resultados del rendimiento de los colaboradores.

1.1.4 Planeación del desempeño

Juárez (2013) refiere que la planeación del desempeño es una de las fases más importantes, ya que aquí se debe clarificar la misión y los fines organizacionales. Esto exige tener presente qué se debe realizar en cada área y puesto para que los colaboradores tengan la posibilidad de demostrar un

rendimiento satisfactorio. Aquí se debe especificar qué se va a medir y los estándares específicos que serán utilizados en la evaluación del desempeño. La clave para realizar una buena planeación de lo que se le dirá al colaborador que se espera de él, son las responsabilidades del puesto debido a que estas son las acciones con las que debe responder cada colaborador para obtener los fines planteados por la empresa.

El procedimiento de evaluar el desempeño debe promover la participación de los evaluados y los evaluadores en el establecimiento de los objetivos, indicadores, prioridades y metas con que será evaluado el desempeño de los colaboradores en la empresa. Se considera importante que en este paso los evaluados propongan y especifiquen los parámetros que serán utilizados en la evaluación del propio desempeño y que los evaluadores sean quienes validen los indicadores, las metas y las prioridades que plantean los colaboradores, de tal manera que ambos estén de acuerdo, sepan bajo qué expectativas trabajan y al final del periodo de evaluación se pueda realizar una entrevista de evaluación del desempeño.

La participación, validación, negociación y aceptación del esquema de la evaluación debe estimular y conseguir el compromiso de los involucrados con el desempeño de la organización y con el resultado del desempeño alcanzado por el evaluado. Es necesario que los resultados de la evaluación del desempeño consideren aspectos económicos, profesionales y sociales, es decir que desde un inicio cada característica que se considere para evaluar debe tener un sentido y finalidad que vaya acorde a lo que la empresa espera de los colaboradores en los puestos, pero también de lo que pueda ofrecer a ellos en respuesta a las necesidades que se vayan a descubrir con la información obtenida de este proceso.

Con regularidad, las organizaciones basan las evaluaciones del desempeño en tres instrumentos clave de la gestión del talento humano que abarcan aspectos de conocimiento, habilidad y actitud; para la comprensión del proceso de evaluación, se presenta la tabla siguiente:

Tabla Núm. 1
Instrumentos de la gestión del talento humano

| Instrumento | Descripción |
|--------------------------|--|
| Descriptor del puesto | Especifica las responsabilidades a cargo de ese puesto. |
| Valuación del puesto | Determina la importancia relativa del puesto en la misión y los fines de la organización y que ubica al puesto en la estructura de sueldos. |
| Perfil humano del puesto | Especifica los atributos, características, competencias humanas que exige el puesto para que el ocupante posea el potencial para lograr un desempeño satisfactorio en el puesto. |

Fuente: Juárez (2013). Administración y evaluación del desempeño del personal. Pág. 9

Al involucrar los tres instrumentos para la elaboración de la evaluación del desempeño se garantiza que se consideraron elementos de tipo técnico y actitudinal. Es decir que la evaluación desde su planeación abarca al colaborador y al puesto desde un punto de vista integral y que no busca beneficios o perjuicios individuales. Finalmente, mientras más objetiva sea la planeación, los resultados serán evidentes en el desempeño del colaborador que conocerá previamente el rol que juega y lo que esperan que él pueda realizar en el puesto de trabajo que ocupa.

1.1.5 Etapas del sistema de la evaluación del desempeño

Martínez (2013) señala que la evaluación del desempeño a implementar se diseña según las necesidades de la empresa, su filosofía, cultura y tamaño. Cada aspecto para diseñar el sistema debe garantizar evaluaciones objetivas, que den respuestas concretas y resultados; estos aspectos incluyen las etapas siguientes:

a) Análisis de la situación actual

Se hace una valoración de todos los elementos importantes para iniciar o reestructurar la planeación del desempeño, ya que en ocasiones la evaluación anterior habrá sido efectiva o no y

habrá que realizar adecuaciones que pueden ser por distintas razones, y en otras será la primera vez que se ejecute este proceso por lo que es fundamental reconocer con qué elementos se cuenta y con cuáles no.

b) Análisis de la estructura organizativa

Las organizaciones utilizan diferentes estructuras por lo que es necesario que se determine de qué tipo es la empresa en la que se desea realizar la evaluación del desempeño. La línea bajo la que se trabaje se debe considerar para la ejecución, pues la forma en que se maneja la comunicación, la delegación de tareas y el control de los flujos de trabajo influirá en la evaluación que se aplique, las formas y los momentos en que se hará.

c) Establecimiento de objetivos

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio para obtener información sobre el rendimiento que mejore los resultados del talento humano. Por esta razón no se puede aplicar al azar sino se realiza con intenciones claras y previamente establecidas. Los objetivos que se determinen se pueden presentar con las características que se enlistan a continuación:

- Condiciones de medición acorde a las características de los evaluados.
- Talento humano tratado como ventaja competitiva cuya productividad puede desarrollarse cada vez más.
- Oportunidades de crecimiento para todos los miembros de la organización.

d) Diseño del sistema en función de los objetivos

Tras considerar los objetivos de la evaluación según los puestos, se debe diseñar el sistema que seguirá el proceso. Se apoya de la elaboración de las herramientas y se toma en cuenta la elección del modelo de evaluación y la definición de los criterios o factores a valorar. Además de las figuras implicadas y sobre quiénes recaen las responsabilidades con las normas del proceso bien establecidos. El sistema en sí, es la guía principal para reconocer el inicio y final de la aplicación de la evaluación del desempeño.

e) Elaboración de materiales

Los formatos de evaluación se elaboran con sumo cuidado ya que en ellos están contenidos datos importantes que serán útiles para obtener información y tomar decisiones. Por esta razón deben ser lo más claros y objetivos posibles para que los evaluadores sean capaces de aplicarlos y de interpretarlos. En cada modalidad que se decida elaborar es importante que se cumpla con las características que se requieren y que lo descrito en los formatos sea claro y preciso a manera de evitar ambigüedades. En esta fase y para una mejor comprensión, no deben faltar los elementos siguientes:

- Protocolo de evaluación.
- Manual del evaluador.

f) Implantación del sistema

Esta etapa es la que dictará si el trabajo anteriormente realizado ha sido ejecutado de forma efectiva y es aquí donde se conoce la funcionalidad de la evaluación del desempeño. Para ello se realizan los pasos que se mencionan a continuación:

- Prueba piloto.
- Comunicación del proceso.
- Formación en el sistema.
- Validación y seguimiento del sistema.

Se puede decir entonces que la evaluación del desempeño, al constituirse como un sistema, debe cumplir con la serie de pasos descritos. Aunque puede tener variaciones, es indispensable considerar una etapa inicial de diagnóstico y no solamente implantar la evaluación del desempeño. Esto se debe a que puede que la evaluación que se elija no sea acorde a las características de los colaboradores y los puestos en la organización, por lo que es poco probable que sea funcional y efectiva. Caso contrario y favorable sucede cuando se respetan los pasos e incluso se procura innovar con la finalidad de obtener mejores beneficios de los procedimientos o las herramientas que se deseen utilizar para evaluar el desempeño.

1.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) explica que, si un proceso de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y ejecutado efectivamente, trae consigo beneficios que pueden ser aprovechados por el gerente, el colaborador y la organización. Estos beneficios se describen de la manera siguiente:

a) Gerente

- Contar con un sistema de medición objetivo y con esto evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores.
- Proporcionar información que permita elevar el estándar de desempeño de los colaboradores.
- Mejorar la comunicación con el personal a cargo con el fin de que comprendan la objetividad del proceso y que trabajen en conjunto.
- Contar con indicadores preestablecidos para evaluar a los colaboradores.
- Planificar y organizar mejor el área de recursos humanos para crear sinergia en todos los procesos.

b) Colaboradores

- Tener claridad de lo que la empresa valorará acerca del trabajo.
- Conocer las expectativas del jefe y basado en esto reconocer los puntos fuertes y débiles.
- Estar atento a las medidas que el jefe inmediato tomará para mejorar el desempeño y las que él mismo deberá tomar.
- Realizar una autoevaluación en cuanto al desarrollo que ha conseguido y el que desea alcanzar.

c) Organización

- Evaluar el potencial humano y definir cuál es la contribución de cada colaborador.
- Identificar al personal que necesita reforzar o perfeccionar determinadas áreas y seleccionar a quienes estén listos para una promoción o transferencia.
- Dinamizar la política de recursos humanos al ofrecer a los colaboradores, oportunidades de desarrollo en base al estímulo de la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
- Recompensar el esfuerzo de los colaboradores de manera justa y equitativa.

Es importante que el proceso esté planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente. Al ser así, es beneficioso para las 3 partes mencionadas, a corto, mediano y largo plazo. La periodicidad y estandarización con que se ejecute serán factores importantes para que los beneficios se hagan tangibles y las personas trabajen continuamente en colaborar con el beneficio global para otorgar en conjunto una ventaja competitiva importante a la organización. El compromiso, la satisfacción y la identificación de los colaboradores con la empresa, se constituye como el principal beneficio en el que finalmente todos resultan ser beneficiarios. Quizá, sean estos últimos, los beneficios más importantes y que hay que destacar, ya que los colaboradores, al sentirse parte de los procesos en los que participan mejoran el desempeño o bien la actitud ante los resultados que reflejen que deben mejorar en algún aspecto y terminan por atenderlos de la mano de la organización que se ocupa de ellos.

1.1.7 Utilidades de la evaluación del desempeño

Juárez (2013) indica que cuando se evalúa el desempeño se hace un juicio sobre la efectividad con la que el personal se desenvuelve en el puesto de trabajo. Este, da la pauta de qué tanto se acercan los colaboradores a los resultados que la organización necesita de los puestos. Realizar el proceso tiene distintas utilidades, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Administración de compensaciones.

Las compensaciones buscan crear un clima de equidad interna y hacer que la organización tenga una práctica de pago competitiva que atraiga, retenga y motive al talento humano con que cuenta. La forma de crear este clima es establecer para cada nivel de desempeño, una posición donde se vinculen los incrementos de sueldo que se podrán acreditar de acuerdo al nivel de desempeño que cada colaborador consiga en el puesto. Se utiliza la evaluación del desempeño también para las compensaciones cuando se manejan planes de incentivos por resultados. En este caso la evaluación despierta el interés y la ambición del colaborador para lograr mejores resultados en las tareas que realiza. En sí se convierten en un motor que impulsa al personal a conseguir resultados sobresalientes en el puesto.

- Detección de necesidades de capacitación y formación.

En el momento en que se realiza la evaluación del desempeño, se juzga el estado del rendimiento del colaborador en el puesto, por lo que se considera oportuno que los supervisores o jefes inmediatos identifiquen las deficiencias que limitan el desempeño del colaborador. Es común que los formatos de evaluación contengan secciones que evalúen características, capacidades, comportamientos, actitudes, competencias o estilos de trabajo; por esa razón al quedar demostrados y valorados en el personal, esos atributos se constituyen como elementos importantes para la formación integral de los colaboradores. La información puede aprovecharse para planear actividades de capacitación y desarrollo de la organización que respondan a las necesidades reales. Una evaluación del desempeño objetiva mejora la calidad de detección que se vaya a lograr.

- Planes de promoción de personal.

Al evaluar el desempeño no solo se hace énfasis en las limitaciones o deficiencias del personal, también es un momento para identificar a aquellos que con frecuencia muestran un desempeño sobresaliente. A ellos se les debe reforzar y a la vez diseñarles y comunicarles que pueden formar parte de un plan de desarrollo hacia un puesto con mayor responsabilidad y compensación dentro de la empresa. Cuando la persona supera constantemente los resultados que le han planteado y ve que hay pocas o nulas posibilidades de crecer y desarrollarse en la empresa opta por conseguir eso en otro lugar de trabajo donde sí se le ofrezca esa oportunidad. No está de más mencionar que, así como hay colaboradores sobresalientes también están quienes no alcanzan el desempeño mínimo esperado. En estos casos los supervisores o jefes inmediatos también deben aprovechar la evaluación para evaluar los motivos y tomar decisiones con planes de acción y tiempos estipulados.

- Evaluación de procesos de reclutamiento y selección.

Idealmente cuando una organización contrata a una persona es porque considera que reúne las características, capacidades, competencias y, en general, el potencial que se requiere para desempeñarse satisfactoriamente. Sin embargo, no siempre resulta ser así y es por eso, que la evaluación del desempeño se convierte en un medio para reconocer las fortalezas y debilidades que existen en el proceso. Se puede determinar a qué aspectos se les debe prestar más atención al momento de reclutar y seleccionar al personal. Generalmente los riesgos a equivocarse al contratar a personas que no den la talla del puesto, derivan tanto de los métodos, instrumentos y pruebas

utilizadas, como de los estilos, juicios e intereses de quienes intervienen en el proceso de contratación. Si en cambio la persona cumple satisfactoriamente con las metas y comportamientos esperados se dice que también el proceso de reclutamiento y selección ha sido válido y confiable.

- Inventarios de capacidades y/o competencias críticas en la organización.

En la gestión de recursos humanos es necesario nutrir dos elementos clave. El primero es la estrategia de negocio a corto, mediano y largo plazo. El segundo es el inventario de recursos humanos que evidencia las competencias que se requieren en la organización. Este inventario contiene datos de antecedentes personales y laborales, conocimientos especializados, capacidades humanas, competencias, potencial laboral, intereses y necesidades personales, aspiraciones de carrera y la etapa en que cual se encuentran los colaboradores de la organización. En este sentido la evaluación del desempeño proporciona una medida que permite determinar la eficacia con que el personal se desempeña en el puesto y así se reúne la información actualizada para el inventario que se maneja en las empresas para saber con qué cuentan y qué es lo que aún hace falta.

Las decisiones que se pueden tomar tras obtener los resultados de una evaluación del desempeño son relevantes para el desarrollo del departamento de recursos humanos y para los colaboradores que se vean involucrados, especialmente. Al contar con la variedad de utilidades explicadas, se facilita el seguimiento que se le da a cada persona en la empresa. Es importante tomar en cuenta que se hacen descubrimientos positivos y negativos que necesariamente deben ser atendidos para que el proceso cobre sentido.

1.1.8 Personas implicadas en la evaluación del desempeño

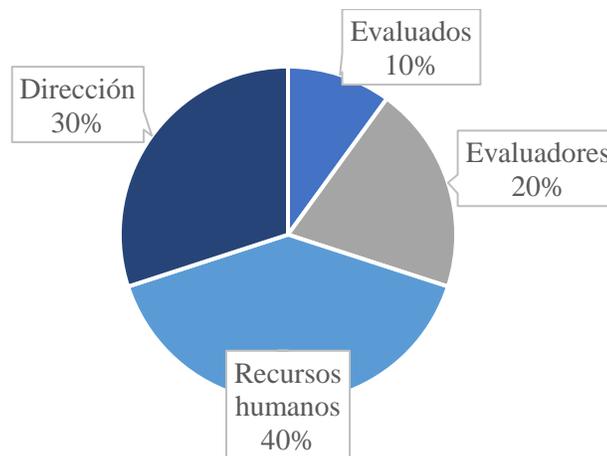
Martínez (2013) refiere que el proceso de evaluación del desempeño afecta a todos los miembros de la organización, por tal razón cada uno desempeña un papel diferente e importante para llevarlo a cabo de manera exitosa. Los roles que juega cada uno, se describen a continuación:

- Dirección. Es quien aprueba y valida el sistema.
- Recursos humanos. Responsable de diseñar, planificar y supervisar el sistema, además de integrar toda la información obtenida.

- Evaluador. Encargado de observar, registrar, valorar e informar sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado.
- Evaluado. Se constituye como el objeto de la evaluación. Tiene la oportunidad de consensuar con el evaluador el nivel de desempeño descubierto y de reconocer los objetivos bajo los cuales trabajará en el nuevo periodo.

Juárez (2013) menciona también, las responsabilidades de los involucrados en la evaluación del desempeño e indica que sobre unos recae más el peso de que los resultados que se obtengan sean provechosos para la organización. Se representa en la gráfica siguiente:

Gráfica Núm. 1
Responsabilidades en la evaluación del desempeño



Fuente: Juárez (2013). Administración y evaluación del desempeño del personal. Pág. 97-100

En la gráfica se establece el porcentaje de responsabilidades donde recursos humanos tiene participación al inicio, con la planeación; durante, al implementar y después, al asesorar y coordinar el cumplimiento de lo que se acuerde a raíz de los resultados de la evaluación del desempeño, razón por la cual posee el porcentaje más alto. En los otros se puede observar que la responsabilidad es menor, pues se constituyen más como actores que como formuladores del proceso y las herramientas a utilizar.

La dirección, como se mencionó anteriormente valida el proceso y prácticamente supervisa que se vaya a realizar un proceso de evaluación del desempeño. Los evaluadores son los gerentes, jefaturas y supervisores principalmente; ellos orientan y validan los objetivos ya que tienen el contacto directo con el trabajo desempeñado por los colaboradores; son quienes ejecutan el proceso. Y los evaluados, aunque son la razón de ser de esta actividad, se convierten en el objeto sobre el cual se trabaja toda una planeación y ejecución, por lo que únicamente están a la vista de lo que la evaluación del desempeño arroje. Es con ellos con quienes, de cierta forma, se adquiere un compromiso y por ello se delegan las responsabilidades mencionadas anteriormente. En sí, sin la participación activa de todos los actores, la evaluación del desempeño no podría llevarse a cabo como se le conoce.

1.2 Capacitación

1.2.1 Definición

Siliceo (2015) explica que la capacitación es una actividad que debe ser planeada y basarse en necesidades reales de la empresa. Esta actividad está conformada por actividades que se orientan hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Este proceso se constituye como una función educativa que adiestra y desarrolla a las personas para que se desempeñen bien en las funciones en la empresa. Esta debe satisfacer necesidades presentes y prevenir necesidades futuras relacionadas con la habilidad de los colaboradores.

1.2.2 ¿Cómo determinar las necesidades de capacitación?

Grados (2013) indica que para planear las capacitaciones es importante realizar una detección de necesidades de capacitación (DNC) en la cual se establezca qué hacer en estos procesos. La detección de necesidades de capacitación consta de seis etapas a considerar que son las siguientes:

- Detección de necesidades de capacitación. Fase en la que se realiza un análisis de las condiciones en las que está la empresa en ese momento para así poder establecer qué puntos generan inestabilidad y son necesarios atender.

- Diagnóstico. Luego del análisis es importante determinar cuáles son las causas del buen o mal desempeño de la organización y los colaboradores, esto apoyados de resultados obtenidos en evaluaciones del desempeño u otras herramientas adecuadas en la empresa.
- Programación y presupuesto. Una vez conocidas las causas se organiza un plan estratégico en el que se indique cómo y en qué tiempo se ejecutarán las actividades que permitan atender las necesidades de la empresa. Además, resulta importante prever la inversión que se deberá hacer para este proceso.
- Establecimiento de objetivos. En esta fase se plantean las metas que se pretenden alcanzar con las capacitaciones que se dispongan impartir.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje. Se parte de los objetivos planteados y de acuerdo a ellos se establecen las actividades, ejercicios y momentos oportunos para que se dé la adquisición de conocimientos que luego mejoren habilidades y actitudes.
- Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje es indispensable que se evalúen los resultados obtenidos con este. La finalidad es verificar que éstos sean realmente los resultados deseados, de no ser así, también es necesario corregir el procedimiento hasta conseguir los cambios que son importantes para la empresa.

La detección de necesidades de capacitación también consta de cuatro pasos importantes que son:

- Determinar las áreas en las cuales se requiere capacitar a los colaboradores para que se desempeñen adecuadamente en el puesto de trabajo.
- Identificar quiénes son los colaboradores que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- Establecer la profundidad y en qué cantidad es necesario que un colaborador domine los conocimientos, habilidades o actitudes del puesto de trabajo.
- Fijar los momentos oportunos en los cuales será capacitado el personal de acuerdo a las prioridades que se den y los recursos que se tienen en la empresa.

Los factores a considerar para la detección de necesidades de capacitación son recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, ya que estos interactúan para el logro de objetivos empresariales. Cómo el personal manipule los factores que lo acompañan en esta interacción puede

proporcionar indicios que permitan identificar las diferencias en cuanto a lo que deberían hacer y lo que hacen en realidad. Además de las necesidades detectadas también se debe tomar en cuenta que el hombre tiene que estar en constante aprendizaje y esto incrementa el interés en que se les proporcione a los colaboradores. Se presentan tres áreas de desarrollo a tomar en cuenta al momento de capacitar, en la tabla siguiente:

Tabla Núm. 2

Áreas de desarrollo a considerar para la detección de necesidades de capacitación

| Área de desarrollo | ¿Qué abarca? | ¿Qué proporciona? |
|--------------------|---|--------------------|
| Área cognoscitiva | Todos los procesos de tipo intelectual, entre los que están la memoria, el análisis, la abstracción y la reflexión. | Más conocimientos |
| Área psicomotriz | El dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas. Estas pueden ser mentales, verbales y de movimientos. | Más habilidades |
| Área afectiva | El conjunto de actitudes, valores y opiniones que pueden llegar a generar ciertas tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras con las que se convive. Aquí se considera necesario que la persona conozca los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que posee. | Cambios de actitud |

Fuente: Grados (2013). Capacitación y desarrollo de personal. Pág. 231-234

Al tomar en cuenta las tres áreas de desarrollo de las personas, existe una probabilidad más alta de que los procesos de capacitación resulten efectivos, debido a que no se les impartirá únicamente teoría, sino se involucrarán actividades prácticas y a la vez se trabajará con las emociones que harán que el contenido sea más fácil de interpretar y adaptar de forma creativa a las áreas de trabajo que le correspondan a cada uno. De trabajarse procesos de capacitación y formación que integren las tres áreas se contará entonces con colaboradores con más conocimiento, mayor habilidad y mejor actitud.

1.2.3 Factores que influyen en la capacitación

Mondy (2010) señala que son muchos los factores que influyen en la capacitación, los cuales se describen a continuación:

- Apoyo de la alta administración.

Al realizar procesos de capacitación se espera tener éxito, pero es necesario que desde el inicio se cuente con el apoyo de la parte que dirige toda la organización, de lo contrario el fracaso está garantizado. Los ejecutivos de la empresa deben involucrarse y no solo autorizar los procesos sino participar activamente en las capacitaciones y brindar los recursos que sean necesarios para llevarlas a cabo. En muchas organizaciones, la capacitación aún no cuenta con la credibilidad que se merece, en estos casos conseguir el apoyo de la alta administración resulta todavía más indispensable. De esta manera la capacitación dejará de verse desde la dirección como gastos y más como inversiones y en los colaboradores de pérdidas de tiempo pasará a momentos de aprendizajes y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

- Avances tecnológicos.

Estar en un mundo cambiante y exigente también hace que las empresas necesiten capacitar al personal, de no ser así los colaboradores y por ende la organización quedarán con conocimientos obsoletos y en muchos casos con ignorancia de nuevas alternativas en el trabajo que desempeñan. Es probable que ningún factor haya influido más en los procesos de capacitación que la tecnología, se ha podido notar con el paso del tiempo que existe una alta demanda de la tecnología. Al aparecer tantos aparatos y sistemas novedosos que además facilitaban el trabajo, las empresas se vieron

obligadas a adoptarlas en las funciones que realizaban. Esto es algo que continúa ya que la tecnología juega un papel fundamental en los cambios que se quieran hacer.

- Complejidad del mundo.

La repercusión que tiene la complejidad del mundo en la manera en la que operan las organizaciones van desde oportunidades y amenazas que día a día deben confrontar. Hoy en día las empresas tienen que pensar de forma global ya que así lo demanda el mundo. Es necesario que consideren a la totalidad de la fuerza de trabajo, cómo integrarla y cómo capacitarla para hacer del personal y de la empresa elementos competitivos en el lugar que sea.

- Capacitación en el momento oportuno.

Es importante reconocer cómo aprende el personal, pero además resulta útil saber brindar la capacitación justo a tiempo, es decir en el momento oportuno. Por esta razón las capacitaciones solicitadas se deben poder impartir en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite. Esto se ha hecho posible gracias a la tecnología. La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los colaboradores cuando es necesario, en cualquier parte del mundo y de acuerdo a los estilos de aprendizaje han sido considerados como elementos que mejoran notablemente el valor de los procesos de capacitación.

- Otras funciones de recursos humanos.

Si las otras funciones de recursos humanos tienen éxito, también lo tendrán las capacitaciones y los resultados que se obtengan de ellas. Están íntimamente ligados todos los procesos del departamento, por mencionar algunos, reclutamiento y selección, remuneraciones, planes progresivos de salud y seguridad ocupacional pues atraen y retienen a colaboradores más competitivos.

La capacitación es un proceso que involucra a diversos actores, por ello es indispensable contar siempre con el primer factor mencionado anteriormente; que explica la importancia del apoyo de la alta administración, ya que, de no existir, difícilmente el resto cobrará sentido. Para los demás factores es necesario evaluar constantemente los retos a los que se enfrenta la empresa según el contexto en el cual trabaja, así de esta manera se podrá intervenir con capacitaciones efectivas.

1.2.4 Responsabilidades en la capacitación

Grados (2013) indica que las empresas se ven obligadas a encontrar y brindar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en el entorno tan exigente en el que se desarrollan. Se presentan dos entes que tienen responsabilidad al ejecutar procesos de capacitación que son:

- Responsabilidad organizacional.

En este caso, la empresa se debe constituir como generadora de nuevas formas de ver el mundo y de hacer las cosas. El recurso humano reafirma el compromiso como el único capaz de intervenir directamente en la transformación del propio entorno con el quehacer productivo de cada día. Para esto es fundamental contar con colaboradores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces para así desempeñar hábilmente y con eficacia las labores. De esta manera a través de lo que realice la organización por medio de todos los que la integran se trabaja en el desarrollo evolución y futuro de la empresa y del país. Es necesario incrementar la calidad y productividad de los colaboradores ya que por ende se mejoran los niveles de vida, para ello resulta fundamental contar con procesos y estrategias de capacitación continua y sistemática que tengan a todos a la vanguardia.

A nivel organizacional, entonces, la responsabilidad es de crear desarrollo empresarial y social como resultado del aprovechamiento óptimo de la capacitación. Esta responsabilidad se puede medir a través de notarse cambios en todos los que integran la organización. Estos resultados son evidentes en cambios reales en el conocimiento, adopción de nuevas actitudes del personal, aumento de los niveles de apertura al aprendizaje, mejoramiento en los niveles de calidad de vida, incremento de la productividad y una mayor integración a la empresa. La capacitación bien planeada, realizada y evaluada, responde a las necesidades de la organización y a la responsabilidad delegada en ella para resolver cuestiones corporativas y estratégicas a través de la atención a las deficiencias técnicas, humanas y administrativas atendidas.

- Responsabilidad directiva.

Aquí existe una prioridad alta e interés constante por hacer de las organizaciones más efectivas en lo que realizan. Se procura asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ingresos y la reducción de egresos. Los directivos de las empresas buscan prosperar en los objetivos y optimizar

en el área financiera y esto lo logran a través de la aplicación de procesos y estrategias de capacitación. Capacitar no solo está delegado a los especialistas sino a todo aquel que trabaje con personal a cargo. En este caso se habla de una responsabilidad que recae en quienes asumen una posición que implica ser supervisor, jefe inmediato o dirigente de otros. Con frecuencia, al estar al frente de más personas se considera importante incluir momentos efectivos para la enseñanza-aprendizaje de distintas áreas y situaciones que se presenten en el día a día de los colaboradores.

Se dice entonces que ambos entes deberían trabajar como uno solo, con mayor razón al momento de planear, ejecutar y evaluar un proceso de capacitación. Al constituirse como responsables de estos procesos se ven llamados a proyectarlo socialmente como empresa. Esto quiere decir que deben asegurarse de contar con colaboradores de calidad, que dentro y fuera de la empresa, demuestren que son personas competentes que aportan, desde la ejecución excelente del trabajo, a la sociedad a la cual pertenecen. Si la sociedad es parte fundamental en la existencia de las empresas, estas deben constituirse como excelentes prestadoras de los servicios o insumos con los que trabajan.

1.2.5 Capacitación como política de desarrollo humano

Martínez (2013) explica que la capacitación es de sumo interés para las empresas ya que los colaboradores no pueden aspirar a que los conocimientos, por muy elevados que sean y por mucha experiencia que tengan, les permitan mantenerse al día en el quehacer. Si las personas no quieren ser desplazadas deben continuar la formación en la empresa. Esta formación tendrá que adecuarlo en conocimientos, ritmo de la evolución tecnológica y socioeconómica que exige el entorno en el que se desarrollan las actividades empresariales. Razón por la cual la capacitación se constituye como una necesidad de formación continua a la que debe disponerse el colaborador para poder aportar a la organización a la que pertenece.

La capacitación en la empresa es considerada como una oportunidad importante de incrementar el potencial de la empresa mediante el perfeccionamiento profesional y humano de los colaboradores. Desde que un colaborador es seleccionado para un puesto de trabajo idealmente se debe tener la capacidad de tomar en cuenta la capacidad para desarrollarse en el trabajo, los conocimientos teóricos y prácticos, las motivaciones y la personalidad que posee. Asimismo, resulta importante

considerar la capacidad que tiene de crecer en el puesto de trabajo, que se pueda desempeñar con el transcurrir del tiempo en tareas de mayor responsabilidad. La capacitación enfatiza en que es indispensable para otorgar desarrollo al recurso humano y preparación para un futuro mejor de la organización.

La formación que se brinda en los procesos de capacitación tiene como fin adquirir y perfeccionar conocimientos teóricos y prácticos, además de habilidades técnicas y mejoramiento de actitudes y valores. En términos psicológicos: dominio cognoscitivo, operacional y actitudinal. El desarrollo que se busca a través del entrenamiento se basa en el despliegue de las capacidades naturales de la persona mediante el uso, es decir, del fortalecimiento a través de diversas actividades y tareas que estimulen la creatividad, imaginación, aceptación de riesgos, capacidad de mando, entre otras competencias indispensables para desempeñarse en distintas áreas personales y profesionales.

La capacitación es una actividad a corto plazo con propósitos a largo plazo, que sirve para que las personas hagan mejor el trabajo, orientada al futuro y a ayudar a crear líderes empresariales mediante la ejecución adecuada del trabajo diario. La formación resulta necesaria para garantizar el desempeño óptimo, posibilitar el cambio a otros puestos de ser necesario, posibilitar la adaptación a las exigencias futuras del puesto, lograr que los colaboradores se sientan más seguros, beneficiar, no solo a la empresa, sino al personal y lo más importante es que hace de toda la organización una variable competitiva ante un mundo tan exigente.

1.2.6 Métodos para impartir capacitación

Mondy (2010) indica que existen diversos métodos de capacitación, ya que en ocasiones no es posible aprender al mismo tiempo en que se realiza un trabajo. Se puede capacitar antes, durante o después, por esta razón se dice que este proceso debe ser útil para atender necesidades reales de las empresas y en momentos oportunos. Se describen algunos, con los cuales se puede contar para hacer de este proceso, un elemento efectivo para las empresas; a continuación:

- Cursos impartidos por instructores.

Es el método más común y de los más eficaces para capacitar. Una de las principales ventajas es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. Resulta útil cuando los grupos son pequeños ya que permite las discusiones y los recursos

multimedia se usan de manera apropiada. Tradicionalmente los instructores daban pláticas frente al personal, ahora se puede realizar en conferencias virtualmente, en esta modalidad el instructor todavía está a cargo de la clase, pero no permanece físicamente frente a los estudiantes. Otro de los beneficios es que las personas no tienen que esperar por largo tiempo un espacio para comunicarse con el instructor ya que pueden hacerlo por medio de correos o videoconferencias.

- Estudio de caso.

Es un método en el cual las personas estudian un caso expuesto y deben tomar decisiones acordes a lo que se les plantea. En ocasiones se trata de compañías reales y se pretende que se investigue a la empresa para obtener una mejor perspectiva de la condición y el ambiente a estudiar.

- Modelado de comportamiento.

Este permite a las personas aprender por medio de la imitación de comportamientos de otros para mostrar cómo manejar diversas situaciones. Se proponen modelos de comportamientos en contextos que varían y pueden ser delegación de trabajo, manejo de quejas, mediación entre individuos u otros para así poder capacitar en cuanto a las acciones a tomar en momentos similares.

- Representación de funciones o de roles.

Se pide a las personas que respondan a problemas específicos que viven en el día a día en los puestos de trabajo. En lugar de escuchar al capacitador sobre cómo manejar la situación se aprende al hacer las cosas de la forma más real posible. Regularmente se utiliza para enseñar a los colaboradores cómo tratar con clientes enojados, iracundos o fuera de control y en situaciones difíciles.

- Juegos de negocios.

Método de capacitación que permite a las personas asumir papeles de importancia elevada en la toma de decisiones respecto a temas de niveles de precio, volumen de producción, inventarios y otros relacionados a situaciones reales de negocios. Se da a los capacitados, la oportunidad de observar la manera en que las decisiones afectan a otros grupos y viceversa.

- Prácticas en el manejo de documentos.

Se solicita a las personas que prioricen el manejo de varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos. Esta forma de capacitación ha resultado eficaz para predecir el éxito en el desempeño de puestos administrativos.

- Capacitación en el puesto de trabajo.

Es un método informal de capacitación que permite al colaborador aprender las tareas del puesto de trabajo mientras las ejecuta de manera real. Aquí transmite los conocimientos un colaborador diestro y experimentado a uno nuevo. Este método busca mantener la productividad de ambas personas sin que pierdan la motivación hacia el aprendizaje para el desempeño del trabajo. Quien imparta la capacitación debe tener una buena ética de trabajo y modelar correctamente el comportamiento deseado del aprendiz.

- Rotación de puestos.

En ocasiones es nombrada capacitación cruzada. En este método los colaboradores se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar la experiencia. Permite a los colaboradores a entender una variedad de puestos y las interrelaciones para mejorar con esto la productividad. En ocasiones puede resultar una estrategia útil para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño y reducir el ausentismo. También ha resultado eficaz para proteger a la empresa contra la pérdida de empleados clave.

- Capacitación de aprendices.

Es un método que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Comúnmente es utilizada en actividades de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. Mientras se está en el entrenamiento, el colaborador gana menos que quien le está instruye. Regularmente toma de dos a cinco años y es indispensable la buena comunicación y relaciones interpersonales.

Sin importar el momento, la organización tendrá que brindar formación a los colaboradores y para ello cuenta con alternativas internas o externas que utilizan distintos métodos para compartir conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo. Muchos de los métodos son utilizados con

frecuencia en la mayoría de empresas, pero hay otros que resultaría interesante empezar a explorar de forma que existan nuevas alternativas y que los colaboradores se encuentren motivados ante las capacitaciones que se les imparten. En ocasiones para los capacitados es tedioso asistir a una capacitación y es por esa razón que se debe innovar de forma que el método elegido sea el que más se adecúe a los grupos que se deben atender.

1.2.7 Sistemas de capacitación

Siliceo (2015) explica que los procesos de capacitación deben darse bajo lineamientos y maneras que determinen los sistemas que los directivos, el departamento de recursos humanos y los jefes inmediatos consideren que son acordes a cada necesidad real diagnosticada. Las capacitaciones se pueden brindar según los sistemas siguientes:

- Capacitación en aulas.

Se imparte en centros establecidos para ese propósito, con instructores especializados. También es conocida como capacitación residencial, colectiva o grupal.

- Capacitación en el trabajo.

Se imparte directamente en el trabajo cotidiano. Los capacitadores deben ser líderes en materia de capacitación ya que son corresponsables del entrenamiento del personal. Se constituye como un proceso de capacitación permanente en el lugar de trabajo.

- Entrenamiento o capacitación individual.

Este sistema proporciona a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para el desempeño en el puesto, por lo cual es útil que se refuerce la capacitación por medio de lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes. Comúnmente forman parte de este sistema, los colaboradores que se consideran clave, ya que el fortalecimiento de las capacidades de ellos, deberá nutrir el conocimiento, habilidades y actitudes de los demás.

- Capacitación externa.

Cuando las empresas, por la limitación de los recursos y condiciones no son suficientes para brindar las capacitaciones, se requiere la colaboración de otras instituciones de formación para

responder a las necesidades. Por esta razón algunas empresas, optan por enviar a los colaboradores a tomar cursos fuera debido a que las propias empresas no pueden costear los propios centros de capacitación para todos los colaboradores y de forma selectiva y estratégica brindan este beneficio a algunos y en periodos preestablecidos.

En definitiva, a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación se deberá determinar qué sistema se utilizará. Esto se debe a que en el diagnóstico se podrá verificar si es un grupo o solo algunos colaboradores quienes necesiten capacitarse y en qué área de desarrollo. Es de este y otros elementos que depende el sistema a elegir. En determinado momento puede ser uno u otro o incluso pueden complementarse entre sí para mayores y mejores resultados con los colaboradores que formen parte de la capacitación. Si bien es necesario contar, dentro de la empresa, con personal profesional que capacite a los colaboradores, también es importante que no se pierda de vista la exigencia y competencia del entorno, ya que a veces no será suficiente con lo que se cuenta y se presentará la necesidad de contratar a profesionales externos que respondan y se adecúen al sistema que se elija para los procesos de capacitación.

1.2.8 Evaluación del proceso de capacitación

Dessler y Varela (2011) indican que luego de realizar procesos de capacitación es importante que estos se evalúen, por ello se debe diseñar la evaluación y reconocer qué efectos son los que se quieren medir. Evaluar es útil para tomar decisiones, la información obtenida permite determinar si se diagnosticaron correctamente las necesidades de capacitación o si hay elementos que aún se deben fortalecer y cuáles son. Para ello se describen las propuestas siguientes:

a) Experimentación controlada

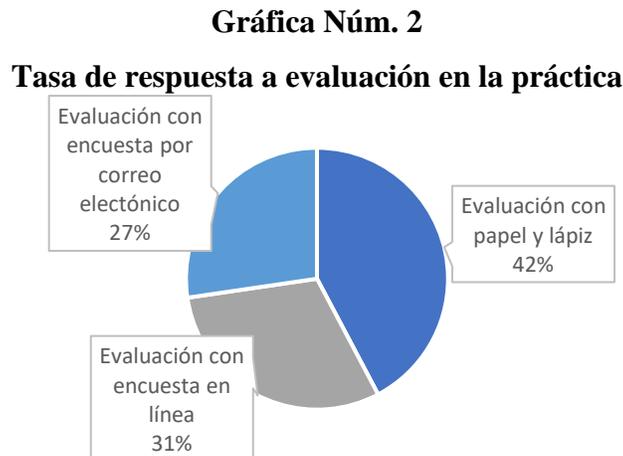
Se ha considerado el mejor método para evaluar porque en el experimento controlado se toma a un grupo de capacitación y a un grupo de control, que en este caso es un grupo que no recibió la capacitación. Los datos de ambos se toman antes y después de que el grupo haya recibido la capacitación. De esta forma se determina el nivel en que cualquiera del grupo cambie en el desempeño como resultado de la capacitación en sí. Actualmente es poco usado ya que la mayoría de empresas simplemente miden las reacciones de los colaboradores ante el proceso, pero esta alternativa de evaluación facilita la comparación entre grupos y la efectividad que tienen los

programas a los que son sometidos los colaboradores. Entre los efectos de la capacitación que se pueden medir están las cuatro categorías siguientes:

- **Reacción.** Se les puede preguntar si les gustó el programa y si consideran que valió la pena.
- **Aprendizaje.** Se puede aplicar una evaluación a los colaboradores para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se supone debieron aprender.
- **Comportamiento.** Se puede establecer si el comportamiento de los colaboradores en el puesto cambió tras recibir la capacitación o si se continúa tal como al inicio.
- **Resultados.** Se puede preguntar qué resultados consideran que lograron de los que se establecieron al principio. Se comparan al darle respuesta a cuestiones específicas que motivaron la capacitación.

b) Evaluación en la práctica

En este tipo de evaluación los colaboradores son evaluados de forma cuantitativa ya que así lo prefieren en el entorno industrial, independientemente de la característica que se les evalúe, reacciones, aprendizaje, comportamiento o alguna combinación de estos. Aunque, existe un comportamiento importante de mencionar y es que, al hacer la evaluación en la práctica, los colaboradores tienden a cambiar en algunos aspectos. En una encuesta, para conocer cómo prefieren ser evaluados los colaboradores, la mayoría de los empleadores señalaron que establecen metas de puntuación por respuesta para evaluaciones al final de la capacitación y los aprendices indicaron cómo prefieren realizar la evaluación. Los datos se presentan en la gráfica siguiente:



Fuente: Dessler y Varela (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano.

Para la calidad de información que obtenía el empleador en realidad dependía del método que usaba para obtener la respuesta ya que al ser con papel y lápiz es de manera inmediata, en cambio con los otros métodos, si no se tiene acceso a internet en el momento, las respuestas pueden darse demoradas, con datos poco confiables por olvidos o incluso no llegar.

c) Transferencia de la capacitación

Únicamente entre el 10% y el 35% de los colaboradores capacitados transfieren lo que aprendieron a los puestos de trabajo, esto pasado un año de que se recibió la capacitación. Se sugiere que esto se mejore para que la mejor evaluación que exista sea el cambio y trascendencia de los colaboradores en las tareas que realizan en cada puesto. Se puede lograr si antes de la capacitación el colaborador participa en el diseño del programa y se le motiva a participar, durante la capacitación se ofrece a los colaboradores nuevas experiencias y óptimas condiciones de entrenamiento y después de la capacitación se refuerza lo que aprendió al permitirle proponer e implementar el uso de los nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos.

La capacitación debe ser vista como una estrategia de recursos humanos en la que cada colaborador capacitado sea el indicado para entrenar a otros equipos de trabajo que se le deleguen. Para esto las personas involucradas deben tener la habilidad de ser también evaluadores y examinadores del proceso del que participan y no solo ser oyentes. Para toda capacitación siempre debe haber evaluación, de lo contrario queda fuera del conocimiento de la empresa si se ha tratado de una inversión o un gasto innecesario al no ejecutarse correctamente de principio a fin.

Al encontrarse actualmente a las empresas con una creciente necesidad de implementar sistemas de manera técnica y profesional, especialmente en el área de recursos humanos, se ha determinado que es importante evaluar el desempeño laboral y prestarles la atención debida a los resultados al decidir cómo capacitar y formar a los colaboradores que así lo requieran. Ambos procesos son clave de las organizaciones y el impacto es grande cuando se crea conexión entre ellos. Lo interesante es que el nexo puede darse de manera cíclica, es decir, que tras una evaluación del desempeño se pueden determinar procesos de capacitación y también, después de capacitar, pasado un tiempo prudente, se evalúa el desempeño de los colaboradores en actividades asociadas al conocimiento que se les compartió.

Con la finalidad de ampliar la visión que se tiene del estudio, cobra mayor importancia el haber tomado la explicación de distintos autores para facilitar la comprensión y contextualización de lo que se llevará a cabo con las variables evaluación del desempeño y capacitación. Con esto se trabaja en encauzar la idea de que las empresas locales pueden llegar a superar las expectativas que poseen si ejecutan los procesos de una forma menos empírica, más técnica y formal; a la vez que garantizan el compromiso de los colaboradores, que son parte importante de la organización.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño en la empresa permite obtener información importante para tomar decisiones acertadas, ya que si el desempeño coincide o supera los objetivos fijados habrá que alentar a los colaboradores para que sigan o rebasen ese nivel. Caso contrario, donde si no se alcanzan, la evaluación no busca culpables, más bien se convierte en una herramienta que permite detectar problemas, necesidades y factores que fallan para corregirlos con distintas estrategias. Y por su parte, la capacitación se constituye como un conjunto de actividades orientadas a ampliar las aptitudes del personal que labora en una empresa y deben facilitar el mejor desempeño en los actuales y futuros puestos para permitirles adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.

Cada persona debe estar preparada para realizar el trabajo, por lo que la capacitación se presenta como un diferenciador entre lo que la persona debería saber hacer y lo que realmente hace; pero este proceso no establece temas al azar, ya que, si lo hace de esa manera, es probable que no responda a las verdaderas necesidades de formación que tienen los colaboradores. En cambio, cuando la capacitación se planea basada en datos reales y evidenciados, la perspectiva cambia. Para esto es importante apoyarse de una detección de necesidades de capacitación que se puede realizar de distintas formas, una de ellas es la evaluación del desempeño; la cual no tiene como principal finalidad despedir o perjudicar al colaborador. Es más bien un instrumento que beneficia la gestión del talento humano y busca el desarrollo de la organización y del personal.

Descrito lo anterior, se resalta que ambas variables deberían presentarse en las empresas, como aliadas para alcanzar lo que cada una tiene propuesto, ya que cuando existe una desvinculación de ellas, se presentan fenómenos como desinterés en la capacitación, falta de credibilidad y una mala gestión de los resultados de las evaluaciones del desempeño al no actuar apropiadamente y todo ello finalmente representa pérdidas económicas. En Guatemala, con regularidad, son las grandes empresas, multinacionales o transnacionales las que registran la aplicación de estos procesos, sin embargo, es de importancia que las pequeñas y medianas empresas también los puedan implementar y que lo hagan de manera técnica para conseguir un desarrollo efectivo en el trabajo de los colaboradores. Ante lo planteado, surge la pregunta ¿Cuál es la relación de la evaluación

del desempeño y la capacitación en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar qué aspectos se incluyen en la evaluación del desempeño en la empresa.
- Determinar cuáles son las áreas de desarrollo que se capacitan en la empresa.
- Describir la forma en la cual se presentan en la empresa las variables, evaluación del desempeño y capacitación.

2.2 Variables o elementos de estudio

- Evaluación del desempeño
- Capacitación

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Evaluación del desempeño

Dessler y Varela (2011) refieren que la evaluación del desempeño es calificar la calidad en el trabajo, actual o anterior, de los colaboradores en relación a estándares preestablecidos. Para que este proceso sea realmente efectivo es necesario, no solo hacer la calificación sino después de eso brindar retroalimentación e incentivar a los colaboradores para que realicen las tareas de la mejor forma posible.

Capacitación

Dessler y Varela (2011) explican que la capacitación hace referencia a los métodos que permiten a los colaboradores estar dotados de los conocimientos y habilidades necesarias para realizar las

labores que les corresponden. La capacitación tiene como funciones primordiales enseñar algo nuevo, remediar errores y mejorar la calidad tanto de lo que se hace como de quienes lo hacen. Entonces, este proceso tiene un papel importante en la implementación y cumplimiento de los planes estratégicos de las organizaciones.

2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

La operacionalización de las variables fue por medio de una escala de Likert, que permitió establecer la relación entre ambas.

2.4 Alcances y límites

El estudio pudo realizarse con colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango. Entre los límites a destacar están las modificaciones a la forma de interacción a raíz de la pandemia por Covid-19; situación que representó la necesidad de aplicar el instrumento de investigación de manera virtual, ante lo cual no todas las personas tuvieron la facilidad de acceder. De 60 colaboradores, se contó con la respuesta de 45, de distintas áreas de trabajo.

2.5 Aportes

Al país, ya que se le brinda, a un pequeño grupo de la fuerza laboral, una nueva perspectiva acerca de los procesos necesarios en el desempeño de su trabajo.

A la sociedad quetzalteca se le permite contar con personas que trabajen efectivamente.

A la comunidad se le facilita contar con un nuevo grupo de trabajadores que posean la experiencia de haber sido parte de un estudio como este.

A los beneficiarios, principalmente, por estar directamente involucrados en este estudio; se les otorga una perspectiva diferente acerca de la evaluación del desempeño y la capacitación.

A la Universidad Rafael Landívar se le reconoce, una vez más, la calidad en la formación que brinda al promover la realización de un trabajo de investigación ético.

A la facultad de humanidades, se le proporciona un precedente más, que confirme su intervención, relación e importancia en el área empresarial de la comunidad.

A los profesionales, se les presenta como un apoyo fundamentado en investigación, que complementa el quehacer diario con los colaboradores de las empresas a las que pertenecen.

A los futuros profesionales se les proporciona esta investigación como antecedente que les facilita ampliar el conocimiento en próximos estudios.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con 45 colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango; entre ellos 35 hombres y 10 mujeres, con edades de 20 a 53 años, incluidos solteros, casados y unidos, que aportan desde puestos como cajero, vendedor, auxiliar, piloto, encargado de área, agente de seguridad, limpieza, gerente, jefe, subjefe y técnico; pertenecientes a la tienda central y, dos sucursales también ubicadas en el departamento mencionado. Con un rango de antigüedad en la empresa, de 1 a 20 años. Se pudo obtener las respuestas, únicamente de personas con acceso a la escala virtual.

3.2 Instrumento

Se utilizó una escala de Likert que integró criterios que permitieron establecer la percepción de los colaboradores en cuanto a la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación. La cual, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en categorías. Se presentan afirmaciones y se solicita al sujeto que externé la reacción al elegir uno de los puntos de la escala.

3.3 Procedimiento

- Selección de las variables: de acuerdo a los intereses del investigador.
- Elaboración y aprobación del sumario: de dos que fueron enviados para la revisión, se escogió uno para dicha investigación.
- Aprobación del tema a investigar: realización del perfil de investigación.
- Investigación de antecedentes: mediante revistas, boletines, tesis, la utilización del internet, entre otros.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: a través de lectura de libros, utilización del internet.
- Planteamiento del problema: enfocado según los estudios del Marco teórico y problemática observada.
- Elección del método: por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado.

- Elaboración y aplicación del instrumento de investigación: escala de Likert respondida de manera virtual a través de un formulario de Google Forms.
- Tabulación y análisis de resultados: por medio del método de proporciones.
- Interpretación y presentación de resultados: con una descripción ordenada y con fundamento en los datos obtenidos con el instrumento de investigación.
- Discusión de resultados: con la confrontación de la teoría con los datos obtenidos en el estudio para validarlo.
- Realización de conclusiones y recomendaciones: a través de la respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación.
- Referencias bibliográficas: por medio de los lineamientos de las normas APA.
- Elaboración de la propuesta: basada en los resultados obtenidos en el estudio, de manera que sea adecuada a las necesidades actuales de la empresa.

3.4.1 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El tipo de investigación es cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que es aquel que utiliza la recolección de información con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, esto, basado en datos numéricos que luego se analizan estadísticamente.

El diseño de investigación de este estudio es descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que este, busca especificar propiedades, características y perfiles del objeto o sujeto de estudio para analizarlo y después describir su tendencia.

La metodología estadística a utilizar para el análisis de datos será de proporciones, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que la fiabilidad se calcula para todo el instrumento de medición utilizado y la significación es un nivel de la probabilidad de equivocarse y que fija de manera a priori el investigador. Para el análisis se utilizaron las fórmulas siguientes:

- Tamaño muestral de 45 colaboradores con acceso al instrumento de investigación. Los cuales forman parte del 75% de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$45 * 100 / 60 = 75\%$$

Significación

- Nivel de confianza.

$$n. d. c. = 95\% \quad Z = 1.96$$

- Error de proporción.

$$\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

- Razón crítica.

$$RC = \frac{p}{\sigma p}$$

- Razón crítica \pm Nivel de confianza.

$$RC >< n. d. c = \textit{Significativo}$$

Fiabilidad

- Error muestral.

$$E = n. d. c. * \sigma p$$

- Intervalo confidencial.

$$I. C. = P - E = Li$$

$$I. C. = P + E = Ls$$

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los datos obtenidos tras aplicar el instrumento con la finalidad de establecer cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango. En el proceso estadístico se estableció un nivel de confianza del 95% y se facilita la información en la tabla siguiente:

Tabla Núm. 3
Proceso estadístico

| No. | Item | f | % | p | q | P | E | Li | Ls | Rc | Sig | Fiab | Obj Gral | Obj Esp |
|-----|-------------------|----|----|------|------|------|------|-------|------|------|-----|------|----------|---------|
| 1 | Muy de acuerdo | 12 | 27 | 0.27 | 0.73 | 0.07 | 0.14 | 0.13 | 0.41 | 3.86 | SÍ | SÍ | X | |
| | De acuerdo | 26 | 58 | 0.58 | 0.42 | 0.07 | 0.14 | 0.44 | 0.72 | 8.29 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 4 | 9 | 0.09 | 0.91 | 0.04 | 0.08 | 0.01 | 0.17 | 2.25 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 6 | 0.06 | 0.94 | 0.04 | 0.08 | -0.02 | 0.14 | 1.5 | NO | SÍ | | |
| 2 | Muy de acuerdo | 8 | 18 | 0.18 | 0.82 | 0.05 | 0.1 | 0.08 | 0.28 | 3.6 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 27 | 60 | 0.6 | 0.4 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.74 | 8.57 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 4 | 9 | 0.09 | 0.91 | 0.04 | 0.08 | 0.01 | 0.17 | 2.25 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 6 | 13 | 0.13 | 0.87 | 0.05 | 0.1 | 0.03 | 0.23 | 2.6 | SÍ | SÍ | | |
| 3 | Muy de acuerdo | 11 | 25 | 0.25 | 0.75 | 0.06 | 0.12 | 0.13 | 0.37 | 4.17 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 27 | 60 | 0.6 | 0.4 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.74 | 8.57 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | | |
| 4 | Muy de acuerdo | 24 | 53 | 0.53 | 0.47 | 0.07 | 0.14 | 0.39 | 0.67 | 7.57 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 17 | 38 | 0.38 | 0.62 | 0.07 | 0.14 | 0.24 | 0.52 | 5.43 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 0.02 | 0.98 | 0.02 | 0.04 | -0.02 | 0.06 | 1 | NO | SÍ | | |
| 5 | Muy de acuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 13 | 29 | 0.29 | 0.71 | 0.07 | 0.14 | 0.15 | 0.43 | 4.14 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 20 | 44 | 0.44 | 0.56 | 0.07 | 0.14 | 0.3 | 0.58 | 6.29 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 7 | 16 | 0.16 | 0.84 | 0.05 | 0.1 | 0.06 | 0.26 | 3.2 | SÍ | SÍ | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|----|----|------|------|------|------|-------|------|------|----|----|---|---|
| 6 | Muy de acuerdo | 8 | 18 | 0.18 | 0.82 | 0.06 | 0.12 | 0.06 | 0.3 | 3 | SÍ | SÍ | X | |
| | De acuerdo | 27 | 60 | 0.6 | 0.4 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.74 | 8.57 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 8 | 18 | 0.18 | 0.82 | 0.06 | 0.12 | 0.06 | 0.3 | 3 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | | |
| 7 | Muy de acuerdo | 8 | 18 | 0.18 | 0.82 | 0.06 | 0.12 | 0.06 | 0.3 | 3 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 19 | 42 | 0.42 | 0.58 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 | 6 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 16 | 36 | 0.36 | 0.64 | 0.07 | 0.14 | 0.22 | 0.5 | 5.14 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | | |
| 8 | Muy de acuerdo | 10 | 22 | 0.22 | 0.78 | 0.06 | 0.12 | 0.1 | 0.34 | 3.67 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 24 | 54 | 0.54 | 0.46 | 0.07 | 0.14 | 0.4 | 0.68 | 7.71 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 9 | 20 | 0.2 | 0.8 | 0.06 | 0.12 | 0.08 | 0.32 | 3.33 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | | |
| 9 | Muy de acuerdo | 15 | 33 | 0.33 | 0.67 | 0.07 | 0.14 | 0.19 | 0.47 | 4.71 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 21 | 47 | 0.47 | 0.53 | 0.07 | 0.14 | 0.33 | 0.61 | 6.71 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 6 | 13 | 0.13 | 0.87 | 0.05 | 0.1 | 0.03 | 0.23 | 2.6 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | | |
| 10 | Muy de acuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 17 | 38 | 0.38 | 0.62 | 0.07 | 0.14 | 0.24 | 0.52 | 5.43 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 20 | 44 | 0.44 | 0.56 | 0.07 | 0.14 | 0.3 | 0.58 | 6.29 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | | |
| 11 | Muy de acuerdo | 7 | 16 | 0.16 | 0.84 | 0.05 | 0.1 | 0.06 | 0.26 | 3.2 | SÍ | SÍ | | 3 |
| | De acuerdo | 16 | 36 | 0.36 | 0.64 | 0.07 | 0.14 | 0.22 | 0.5 | 5.14 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 17 | 38 | 0.38 | 0.62 | 0.07 | 0.14 | 0.24 | 0.52 | 5.43 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 5 | 10 | 0.1 | 0.9 | 0.04 | 0.08 | 0.02 | 0.18 | 2.5 | SÍ | SÍ | | |
| 12 | Muy de acuerdo | 9 | 20 | 0.2 | 0.8 | 0.06 | 0.12 | 0.08 | 0.32 | 3.33 | SÍ | SÍ | | 1 |
| | De acuerdo | 26 | 58 | 0.58 | 0.42 | 0.07 | 0.14 | 0.44 | 0.72 | 8.29 | SÍ | SÍ | | |
| | En desacuerdo | 8 | 18 | 0.18 | 0.82 | 0.06 | 0.12 | 0.06 | 0.3 | 3 | SÍ | SÍ | | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|----|----|------|------|------|------|-------|------|------|----|----|---|
| 13 | Muy de acuerdo | 9 | 20 | 0.2 | 0.8 | 0.06 | 0.12 | 0.08 | 0.32 | 3.33 | SÍ | SÍ | 1 |
| | De acuerdo | 29 | 65 | 0.65 | 0.35 | 0.07 | 0.14 | 0.51 | 0.79 | 9.29 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 6 | 13 | 0.13 | 0.87 | 0.05 | 0.1 | 0.03 | 0.23 | 2.6 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 0.02 | 0.98 | 0.02 | 0.04 | -0.02 | 0.06 | 1 | NO | SÍ | |
| 14 | Muy de acuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | 1 |
| | De acuerdo | 20 | 44 | 0.44 | 0.56 | 0.07 | 0.14 | 0.3 | 0.58 | 6.29 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 17 | 38 | 0.38 | 0.62 | 0.07 | 0.14 | 0.24 | 0.52 | 5.43 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | |
| 15 | Muy de acuerdo | 10 | 22 | 0.22 | 0.78 | 0.06 | 0.12 | 0.1 | 0.34 | 3.67 | SÍ | SÍ | 3 |
| | De acuerdo | 15 | 33 | 0.33 | 0.67 | 0.07 | 0.14 | 0.19 | 0.47 | 4.71 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 19 | 43 | 0.43 | 0.57 | 0.07 | 0.14 | 0.29 | 0.57 | 6.14 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 0.02 | 0.98 | 0.02 | 0.04 | -0.02 | 0.06 | 1 | NO | SÍ | |
| 16 | Muy de acuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | 3 |
| | De acuerdo | 23 | 51 | 0.51 | 0.49 | 0.07 | 0.14 | 0.37 | 0.65 | 7.29 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 16 | 35 | 0.35 | 0.65 | 0.07 | 0.14 | 0.21 | 0.49 | 5 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | |
| 17 | Muy de acuerdo | 9 | 20 | 0.2 | 0.8 | 0.06 | 0.12 | 0.08 | 0.32 | 3.33 | SÍ | SÍ | X |
| | De acuerdo | 29 | 65 | 0.65 | 0.35 | 0.07 | 0.14 | 0.51 | 0.79 | 9.29 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | |
| 18 | Muy de acuerdo | 7 | 15 | 0.15 | 0.85 | 0.05 | 0.1 | 0.05 | 0.25 | 3 | SÍ | SÍ | X |
| | De acuerdo | 16 | 36 | 0.36 | 0.64 | 0.07 | 0.14 | 0.22 | 0.5 | 5.14 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 19 | 42 | 0.42 | 0.58 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 | 6 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | |
| 19 | Muy de acuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | 3 |
| | De acuerdo | 12 | 27 | 0.27 | 0.73 | 0.07 | 0.14 | 0.13 | 0.41 | 3.86 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 28 | 62 | 0.62 | 0.38 | 0.07 | 0.14 | 0.48 | 0.76 | 8.86 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|----|----|------|------|------|------|-------|------|------|----|----|---|
| 20 | Muy de acuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | 3 |
| | De acuerdo | 14 | 31 | 0.31 | 0.69 | 0.07 | 0.14 | 0.17 | 0.45 | 4.43 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 24 | 54 | 0.54 | 0.46 | 0.07 | 0.14 | 0.4 | 0.68 | 7.71 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | |
| 21 | Muy de acuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | X |
| | De acuerdo | 27 | 60 | 0.6 | 0.4 | 0.06 | 0.12 | 0.48 | 0.72 | 10 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 11 | 25 | 0.25 | 0.75 | 0.06 | 0.12 | 0.13 | 0.37 | 4.17 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | |
| 22 | Muy de acuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | 3 |
| | De acuerdo | 25 | 56 | 0.56 | 0.44 | 0.07 | 0.14 | 0.42 | 0.7 | 8 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 15 | 33 | 0.33 | 0.67 | 0.07 | 0.14 | 0.19 | 0.47 | 4.71 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | |
| 23 | Muy de acuerdo | 5 | 11 | 0.11 | 0.89 | 0.05 | 0.1 | 0.01 | 0.21 | 2.2 | SÍ | SÍ | 2 |
| | De acuerdo | 27 | 60 | 0.6 | 0.4 | 0.07 | 0.14 | 0.46 | 0.74 | 8.57 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 12 | 27 | 0.27 | 0.73 | 0.07 | 0.14 | 0.13 | 0.41 | 3.86 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 0.02 | 0.98 | 0.02 | 0.04 | -0.02 | 0.06 | 1 | NO | SÍ | |
| 24 | Muy de acuerdo | 7 | 16 | 0.16 | 0.84 | 0.05 | 0.1 | 0.06 | 0.26 | 3.2 | SÍ | SÍ | 2 |
| | De acuerdo | 30 | 67 | 0.67 | 0.33 | 0.07 | 0.14 | 0.53 | 0.81 | 9.57 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 6 | 13 | 0.13 | 0.87 | 0.05 | 0.1 | 0.03 | 0.23 | 2.6 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 2 | 4 | 0.04 | 0.96 | 0.03 | 0.06 | -0.02 | 0.1 | 1.33 | NO | SÍ | |
| 25 | Muy de acuerdo | 3 | 7 | 0.07 | 0.93 | 0.04 | 0.08 | -0.01 | 0.15 | 1.75 | NO | SÍ | 2 |
| | De acuerdo | 19 | 42 | 0.42 | 0.58 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 | 6 | SÍ | SÍ | |
| | En desacuerdo | 19 | 42 | 0.42 | 0.58 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 | 6 | SÍ | SÍ | |
| | Muy en desacuerdo | 4 | 9 | 0.09 | 0.91 | 0.04 | 0.08 | 0.01 | 0.17 | 2.25 | SÍ | SÍ | |

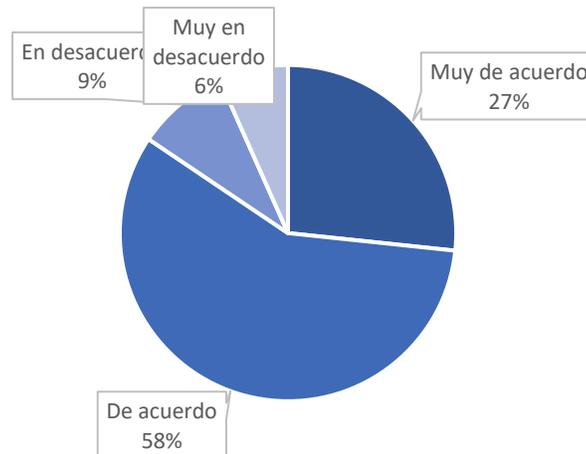
Fuente: Estudio de campo (2020).

Los resultados reflejados en la tabla, indican que el estudio es estadísticamente fiable y que las preguntas fueron adecuadas para responder a los objetivos planteados en un inicio. La fiabilidad se estableció positiva cuando p estuvo en el rango arrojado entre L_i y L_s . En cuanto a la significación, se estableció positiva cuando R_c fue mayor a 1.96 correspondiente al nivel de confianza fijado.

Para continuar con la presentación de los resultados, se muestran las gráficas siguientes:

Gráfica Núm. 3

Enunciado 1. He participado en evaluaciones del desempeño en la empresa.

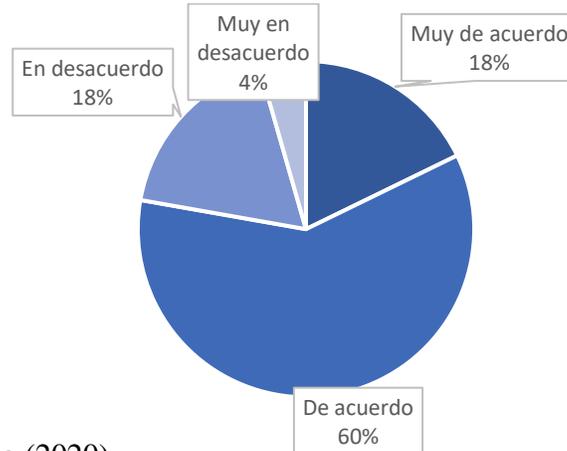


Fuente: Estudio de campo (2020).

Se puede observar que el 58% y el 27% de la muestra indicaron que han participado en evaluaciones del desempeño en la empresa, al responder de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, con el enunciado. Por lo que se establece la presencia de la primera variable en la empresa.

Gráfica Núm. 4

Enunciado 6. Considero que las personas que me evalúan están capacitadas para hacerlo.

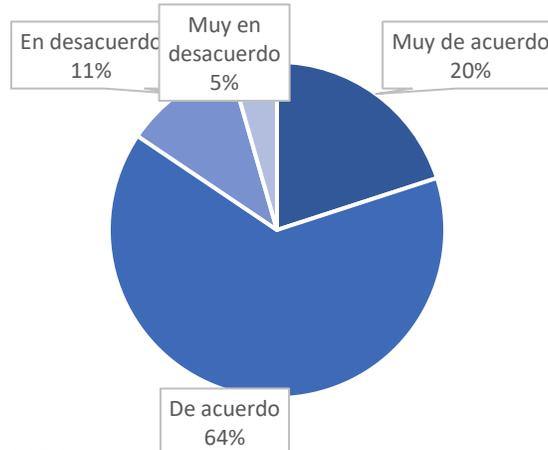


Fuente: Estudio de campo (2020).

Esta gráfica muestra que 27 colaboradores, que representan el 60% de la muestra; están de acuerdo con la afirmación de que las personas que evalúan el desempeño están capacitadas para esta tarea. Un 18% indica que está muy de acuerdo y se suma un 22% entre desacuerdo y muy en desacuerdo.

Gráfica Núm. 5

Enunciado 17. La evaluación de mi desempeño ha sido útil para identificar en qué debo mejorar.



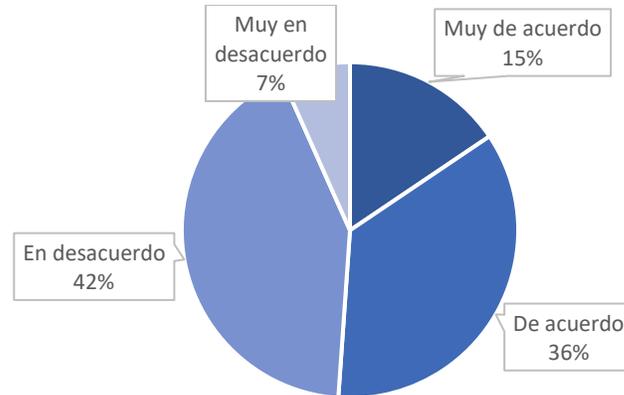
Fuente: Estudio de campo (2020).

La evaluación del desempeño puede utilizarse para la detección de necesidades de capacitación, por lo que se cuestionó a los colaboradores acerca de su percepción respecto a esta afirmación. Se obtuvo el mayor porcentaje en la casilla de acuerdo con un 64%, seguido de muy de acuerdo con

un 20%, esto significa que 38 colaboradores reconocen que sí se obtiene esa información a través de la evaluación. Contrario a lo respondido en las casillas en desacuerdo con 11% y muy en desacuerdo con 5%.

Gráfica Núm. 6

Enunciado 18. Encuentro relación entre lo que me indican que debo mejorar y las capacitaciones que recibo.

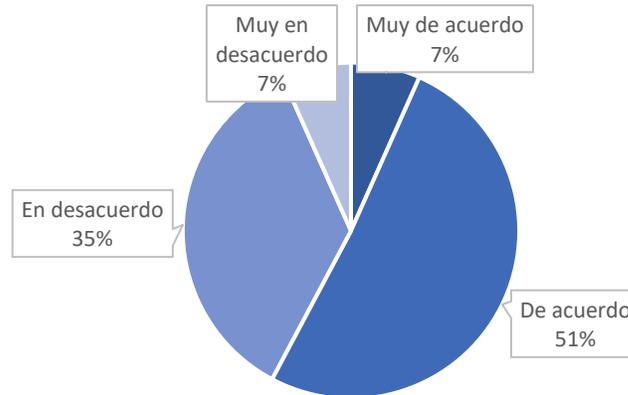


Fuente: Estudio de campo (2020).

Para el cumplimiento efectivo de la evaluación del desempeño, como herramienta para la planeación de capacitaciones; es importante que tras detectar y expresarle al colaborador cuáles son sus áreas de mejora, estas puedan ser motivo de capacitación. Por ello en la gráfica se presentan los resultados obtenidos al cuestionar a los colaboradores sobre si encontraban relación entre ambos procesos. A lo cual respondió un 42% en desacuerdo y un 7% muy en desacuerdo, esto significa que, de 45 colaboradores, 22 no encuentran relación y un 51%, con 23 colaboradores, sí la encuentran. Al tener una opinión dividida con una diferencia mínima de 1, se verificó que las personas que están dentro del 51% pertenecen en su mayoría a puestos de jefes inmediatos y de ventas, contrario a los pertenecientes al 49% que en su mayoría colaboran desde puestos operativos.

Gráfica Núm. 7

Enunciado 21. Durante el año recibo capacitaciones constantes.



Fuente: Estudio de campo (2020).

Se puede observar que el 51% y el 7% de la muestra indicaron que son capacitados constantemente durante el año, al responder de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, con el enunciado. Por lo que se confirma la presencia de la segunda variable en la empresa.

V. DISCUSIÓN

La realización de este estudio requirió una recopilación de información, la cual figura en los antecedentes y el marco teórico presentados anteriormente; además de la aplicación de una escala de Likert que permitió dar respuesta a la pregunta de investigación ¿cuál es la relación de la evaluación del desempeño y la capacitación en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango? Por ello, se presentan los principales hallazgos en el estudio, confrontados con la teoría existente, a continuación.

En un enunciado, planteado a los colaboradores, se obtuvo la respuesta del 58% que corresponde a estar de acuerdo, ya que sí se ha participado en evaluaciones del desempeño en la empresa. Apoyado de un segundo enunciado en el cual se buscaba saber si la evaluación se ha realizado en al menos una ocasión cada año, donde un 60% indicó estar también de acuerdo. Al verificar con estos resultados, que en la organización hay presencia del proceso, se reafirma lo que explica Martínez (2013) donde describe la necesidad de la evaluación del desempeño en las empresas e indica que este proceso lo implementan todas aquellas que realmente desean contar con personal apto para cada puesto. Esto se debe a que la evaluación del desempeño tiene efectos en el rendimiento laboral, remuneraciones, promociones, desarrollo del talento, motivación y satisfacción de los colaboradores.

Pero la evaluación del desempeño no es algo que se realice de manera improvisada, ya que, al llevarse a cabo sin una planeación, no se aprovechan los beneficios específicos que puede aportar a las organizaciones y no se asignan los roles de forma responsable y activa. Como bien lo indica Solares (2015) en su investigación utilizada como antecedente, donde concluyó que, al aplicar la evaluación del desempeño de manera empírica, no se le da el seguimiento a la información que se obtiene; que no está de más decir, tiende a ser poco objetiva. Dentro de la escala de Likert hubo enunciados que cuestionaron a los colaboradores respecto a la información del proceso. Como en donde un 60% indicó estar de acuerdo en que reconoce su responsabilidad frente a la evaluación del desempeño. Sin embargo, también se planteó a los colaboradores si estaban bien informados de las fechas en que serían evaluados, a lo que un 44% indicó estar en desacuerdo, ya que regularmente no tienen conocimiento de cuándo otras personas se acercan a observar su

desempeño para evaluarlos. Estos datos reflejan que existen debilidades en la ejecución del proceso, pues no se conoce con claridad cuándo da inicio.

En cuanto al desarrollo la evaluación del desempeño se estableció que un 91% se sienten respetados al participar en este proceso, un 54% indicó estar de acuerdo con la afirmación de que comprenden claramente las razones por las cuales son evaluados y un 47% respondió estar de acuerdo en sentirse motivados de participar en las evaluaciones. Además, se incluyó el enunciado que permitiera reconocer si los colaboradores han sido informados de sus resultados tras ser evaluados, a lo que un 44% respondió estar en desacuerdo. Con estos datos se confirma la importancia de lo que indica Juárez (2013) cuando dice que el procedimiento de evaluar el desempeño debe promover la participación de los evaluados y los evaluadores de tal manera que sepan bajo qué expectativas trabajan y que la participación y aceptación del esquema de la evaluación estimula y consigue el compromiso de los involucrados con el desempeño de la organización. Por su parte Martínez (2013) señala que es necesario asumir con responsabilidad todas las etapas de la evaluación del desempeño, incluida la etapa de información y retroalimentación de los resultados.

No solo es importante destacar cómo se ha realizado el proceso de evaluación del desempeño, sino también qué información recaban con el instrumento en sí. En este sentido se identificó que la empresa evalúa el conocimiento, ya que un 58% está de acuerdo en que toman en cuenta esta área. Un 65% indicó que está de acuerdo en, que la evaluación del desempeño incluye aspectos de habilidades interpersonales y un 44% respondió de acuerdo a, que la evaluación abarca el área de emociones en el trabajo. En la afirmación de considerar a la evaluación del desempeño útil para identificar sus oportunidades de mejora, un 65% dijo estar de acuerdo. Con esta referencia, se menciona el artículo de Castillo (2017) donde explica que no todo lo que se evalúa debe ser técnico y que es necesario incluir actitudes, comportamiento laboral y motivaciones de los colaboradores; de tal forma que si se encuentran deficientes sean considerados en temas de capacitación.

Respecto a la segunda variable, se abordó a los colaboradores con enunciados donde afirmaron que durante el año reciben capacitaciones constantes, a lo que un total del 71% indicó estar entre de acuerdo y muy de acuerdo. Con el 29% restante se considera que no se cumple lo que establece

Rojas (2018) en su tesis, donde indica que debe ser prioritaria la capacitación constante en conocimientos técnicos, temas de crecimiento personal y todo lo que haga trascender a la empresa. Allí también menciona que la medición de desempeño debe realizarse en lapsos no mayores a seis meses y así se obtiene información útil para planificar las capacitaciones y desarrollarlas en periodos programados y continuos.

Se realizó la afirmación de que se encuentra relación entre lo que le piden al colaborador que mejore con las capacitaciones que recibe; a lo que un 51% indicó que sí y un 49% que no. Asimismo, cuando se cuestionó acerca de las áreas de desarrollo que se abarcan en las capacitaciones, un 71% afirmó que han sido capacitados en el área del conocimiento, un 83% en el área de habilidades y un 49% en el área emocional; con los datos numéricos se puede notar la brecha existente en cuanto a la atención de las áreas importantes de desarrollo. Y esto se apoya en la teoría de Grados (2013) donde presenta tres áreas a tomar en cuenta al momento de capacitar, que son, cognoscitiva, psicomotriz y afectiva ya que ellas aportan, más conocimientos, más habilidades y cambios de actitud en los colaboradores para beneficio de las organizaciones. No está de más recordar que estos son aspectos a considerar en la elaboración y aplicación de las evaluaciones del desempeño; de ahí, que sea considerada una herramienta útil para la detección de necesidades de capacitación.

Luego de discutir los resultados más relevantes, para dar respuesta a la pregunta de este estudio, se pudo establecer que la relación entre las variables en la empresa, se presenta al utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para la detección de necesidades y asignación de capacitaciones, con énfasis en el área de habilidad, para grupo específico de colaboradores; ya que hubo registro de respuestas contrarias a la mayoría. Esto se identificó al tomar en cuenta los puestos que ocupan las personas que formaron parte de la muestra de estudio. El 78% pertenece al nivel operativo donde se incluyen vendedores y, un total de 22% pertenece al nivel de mandos medios al ser jefes inmediatos.

En consideración de lo anterior, es importante resaltar lo que indica Chiavenato (2011) en relación a ambas variables de estudio, donde explica que la evaluación del desempeño tiene diversas utilidades, entre ellas la detección de necesidades de capacitación y formación; esto debido a que

ambas contienen secciones de conocimiento, capacidad, comportamiento, actitud y competencia. Cumplen un ciclo en el que se evalúa, se identifican áreas de mejora, se capacita, se establecen tiempos y se vuelve a planificar un periodo que responda nuevamente a necesidades, actualizaciones, mejora continua y mayor competitividad respecto a otras empresas.

VI. CONCLUSIONES

Se estableció que las variables poseen una relación que permite utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para detectar necesidades de capacitación en los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango; debido a que se confirmó la existencia de ambas y la utilidad que se les da en la organización.

Se identificó que la evaluación del desempeño en la empresa, incluye aspectos de conocimiento, habilidad y actitud; ya que la mayoría de colaboradores indicó que se han tomado en cuenta al momento de evaluarlos.

Se determinó que en la empresa se incluyen las tres áreas de desarrollo en las capacitaciones, que son: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. Sin embargo, una de ellas recibe especial atención y es la psicomotriz al ser la que añade más habilidad en los colaboradores.

Se pudo identificar que las variables se han presentado de la siguiente manera: la evaluación del desempeño la lleva a cabo personal capacitado, se ha evaluado el desempeño al menos una vez al año, los resultados han sido útiles para establecer capacitaciones y los colaboradores comprenden la realización del proceso; pero existen debilidades en la comunicación de resultados y retroalimentación por parte de algunos jefes inmediatos. En cuanto a las capacitaciones, son constantes, se reciben en su mayoría de personal externo y se encuentra relación entre la capacitación y las oportunidades de mejora en el desempeño; asimismo se verificó que las áreas de conocimiento y afectividad son las que reciben menos atención que la de habilidad y han sido impartidas especialmente a jefes inmediatos y vendedores; los demás colaboradores han sido parte en ocasiones menos recurrentes.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la utilización de la evaluación del desempeño como herramienta para la planeación de capacitaciones, desde la detección oportuna de necesidades; para que se puedan proporcionar aprendizajes significativos a los colaboradores que aseguren añadir valor a la organización.

Es importante que se mantengan vigentes los aspectos necesarios para la evaluación integral del desempeño; por lo que se recomienda incluir la verificación de conocimiento, habilidad y actitud en todos los colaboradores.

Al planear capacitaciones se recomienda no perder de vista el desarrollo integral en las personas, que incluye las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva; para que se imparta cada una, adecuada a las áreas de trabajo que posee la empresa y de una forma equilibrada.

Se recomienda especial atención a las oportunidades de mejora encontradas en la ejecución de evaluaciones del desempeño y capacitación. Asimismo, que sea atendida la totalidad de colaboradores para que el desarrollo sea en conjunto.

Se sugiere la implantación de la propuesta que consiste en la aplicación de un formato de autoevaluación del desempeño, adecuado a las características de la empresa, cuyos resultados sean utilizados para la detección de necesidades de capacitación y el establecimiento de temas importantes.

VIII. REFERENCIAS

- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, vol. 16, núm. 33, noviembre-enero, pp. 3-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>.
- Castillo, L. (2017). Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno. Gestión de las personas y tecnología, vol. 10, núm. 28, enero-abril, pp. 8-21. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/>.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (9ª ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Cota, J. y Martínez, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Técnica administrativa, vol. 16, núm. 2, noviembre-abril, pp. 2-8. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (5ª ed.) México: Pearson.
- Grados, J. (2013). Capacitación y desarrollo de personal (5ª ed.) México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Ivancevich, J., y Konopaske, R. (2012). Administración de Recursos Humanos (12ª ed.). Reino Unido: McGraw Hill Higher Education.
- Juárez, J. (2013). Administración y evaluación del desempeño del personal. México: Dos consultores. Recuperado de <https://dosconsultores.com/desempeno-y-contexto-organizacional-mision-estrategia-y-estructura/>.
- Leyva, C., De Miguel, M. y Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, vol. 37, núm. 2, mayo-agosto, pp. 164-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>.

- Martínez, M. (2013). La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=JEGXggAcH-UC&pg=PA285&lpg=PA285&dq=necesidad+de+la+evaluacion+maria+del+carmen+marr%C3%ADnez&source=bl&ots=KRWS5_0SES&sig=ACfU3U1mzuuxFcX2k5CdUbdpWReZ3VdyJw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwikk8O.
- Mejía, Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>.
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos (11ª ed.) México: Pearson.
- Nowell, C. (2015). Capacitación y servicio al cliente en los restaurantes Salón el Tecún y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>.
- Rojas, F. (2018). Capacitación y desempeño laboral de colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>.
- Rojas, W. (2013). Recursos humanos y evaluación de desempeño, Lima. Impacto humano, consultores de recursos humanos, junio. Recuperado de <https://consultoresimpacto.com/recursos-humanos-y-evaluacion-de-desempeno/>.
- Siliceo, A. (2015). Capacitación y desarrollo de personal (5ª ed.). México: Limusa.
- Solares, M. (2015). Evaluación del desempeño en empresa solidarista, ubicada en San Jorge, Zacapa (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus San Luis Gonzaga, S.J. de Zacapa, Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Solares-Maria.pdf>.
- Sosa, R. (2019). Capacitación al equipo para estar a la vanguardia. Forbes México, julio. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/capacitacion-al-equipo-para-estar-a-la-vanguardia/>.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

“Autoevaluación del desempeño y capacitación”

Introducción

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, de estimación cuantitativa y cualitativa, de la eficacia con la que los colaboradores llevan a cabo las actividades en el área de trabajo a su cargo; busca determinar la contribución de la persona a la organización de acuerdo a al cumplimiento, rendimiento y conducta demostrados. Al hablar de autoevaluación se hace referencia a uno de los métodos para llevar a cabo dicho proceso. Y este consiste en permitirle al colaborador, realizar un autoanálisis de las características del propio desempeño. Por su parte, la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos debido a que desarrolla el talento con el que cuenta la empresa.

Ambos resultan necesarios para el crecimiento empresarial; ya que una empresa que no investiga sobre las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores y el entorno, difícilmente podrá atenderlas. A continuación, se presenta una propuesta dirigida a una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango. La cual se titula Autoevaluación del desempeño y capacitación; que contiene un formato de autoevaluación, útil para aplicarse a los colaboradores y que, a partir de los resultados obtenidos, se puedan identificar necesidades de capacitación y con qué temas se iniciará la atención de ellas.

Justificación

La evaluación del desempeño y la capacitación son de gran utilidad para las empresas debido a que permiten que el personal tome conciencia de su trabajo, del cómo y para qué lo realizan; de igual manera se convierten en una oportunidad para impulsar las fortalezas y atender las áreas de mejora encontradas en las personas. Trabajar en las empresas con consideración de que la evaluación del desempeño se relaciona con la capacitación, permitirá el éxito en el logro de los

objetivos empresariales y la satisfacción de quienes pertenecen a ella. Las empresas, al tener crecimiento y reconocimiento con el paso del tiempo, se ven en la necesidad de implementar los elementos que hacen a las empresas más competitivas en la actualidad. Esto incluye el departamento de Recursos humanos y sus procesos fundamentales.

Sin duda, en los cambios siempre habrá dificultades, pero el interés por expandirse y desarrollar a los colaboradores con la implementación de buenas estrategias, promoverá la obtención de excelentes resultados. Es importante mencionar que la evaluación del desempeño y la capacitación han sido poco atendidas en algunas empresas, ya que no se han investigado e implementado adecuadamente para aprovechar el máximo de sus beneficios o también por la inversión económica que requieren. Por lo tanto, se propone un método de autoevaluación, que principalmente se lleva a cabo con la finalidad de establecer un formato que permita establecer necesidades de capacitación. Estratégicamente, después los resultados obtenidos serán considerados en temas a desarrollar ya que los colaboradores, son personas con habilidades y competencias que necesitan alimentar y desafiar constantemente.

Objetivo general

Establecer un formato de autoevaluación del desempeño, que permita la identificación de necesidades de capacitación de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, de Quetzaltenango.

Objetivos específicos

- Promover la importancia de la evaluación del desempeño en la capacitación a través de una autoevaluación.
- Mejorar la experiencia de los colaboradores respecto a la evaluación del desempeño y su relación con la capacitación.
- Identificar los temas de capacitación que permitan intervenir en oportunidades de mejora encontradas en las autoevaluaciones del desempeño.

Desarrollo de la propuesta

La evaluación del desempeño es un proceso que permite apreciar y documentar, después de un periodo determinado, el desenvolvimiento de los colaboradores en los puestos que ocupan. Se puede realizar con la utilización de distintos métodos; uno de ellos es la autoevaluación, que consiste en darle a cada evaluado, la oportunidad de tomar también el rol de evaluador, al analizar y presentar su propio criterio respecto al trabajo que realiza. Este proceso tiene distintas finalidades, una de ellas es la detección de necesidades de capacitación; es por ello que se propone un formato de autoevaluación aplicable a los colaboradores, que facilite establecer los temas de capacitación pertinentes. Al hacerla bajo el método de autoevaluación, los colaboradores podrán iniciar con la toma de conciencia de cómo, por qué y para qué se realiza la evaluación del desempeño y que, de este modo, no sea un proceso aversivo para ellos sino una oportunidad de reconocimiento de fortalezas y oportunidades de mejora que serán atendidas por medio de la capacitación.

Previo a iniciar con la implementación de este proceso, es imprescindible, que el departamento de recursos humanos verifique la existencia actualizada de los descriptores de puesto y que cada colaborador tenga conocimiento del que le corresponde. Asimismo, debe conocer los objetivos organizacionales, los del departamento al que pertenece, qué expectativas tiene la empresa acerca del trabajo que realiza y cuáles son los criterios bajo los cuales será medido el rendimiento. De esta manera, se garantiza que cada persona reconozca el contexto en el que será evaluado. Se procederá entonces a una socialización de la propuesta con jefes, jefes inmediatos y departamento de recursos humanos. Consistirá en reunirlos para compartirles la propuesta desarrollada en este documento, resolver dudas y coordinar los procedimientos. Luego se aplicará la autoevaluación y por último se establecerán los temas de capacitación.

- Generalidades a tratar en la socialización.

Será importante mencionar que este proceso trae consigo beneficios, entre los que se encuentran principalmente, contar con un sistema de medición objetivo, que proporcione información que permita elevar el estándar de desempeño de los colaboradores. Esto se logra a través de la identificación de elementos que dinamicen la gestión del talento humano, con capacitaciones, promociones y toma de decisiones en pro del bienestar de los colaboradores sin afectar el

desarrollo de la organización. En cuanto a la autoevaluación, en este caso permitirá introducir a todo el personal en el proceso de evaluación del desempeño. De igual forma se presentan algunas barreras, entre las que se pueden mencionar, tener estándares confusos, al no contar con descriptores de puestos actualizados o que los colaboradores los desconozcan; también la sobre y sub estimación que las personas puedan llegar a tener de su trabajo; y la tendencia central que establezca un mismo resultado para todos en todos los aspectos.

- Aplicación de la autoevaluación del desempeño.

Consistirá en responder un formato con preguntas de autoanálisis, que luego permitirá el establecimiento de temas de capacitación.

- Presentación de informe de resultados y establecimiento de temas de capacitación.

Con base en los resultados obtenidos en la autoevaluación, se presentará un informe al departamento de recursos humanos junto a los temas que se podrán establecer.

Formato de autoevaluación del desempeño

| Autoevaluación del desempeño | | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|---|
| Nombre del colaborador | | Puesto que ocupa | | | |
| Área | | Nombre del jefe inmediato | | | |
| Fecha de evaluación | | Punteo total | | | |
| Indicaciones: Marque con una X la respuesta que considere adecuada a su experiencia. La siguiente escala sirve de referencia: 1=Nunca 2=Casi nunca 3=Casi siempre 4=Siempre | | | | | |
| No. | Criterios | Escala | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Estoy motivado al realizar mi trabajo | | | | |
| 2 | Encuentro apoyo en mis compañeros | | | | |
| 3 | Brindo apoyo a mis compañeros cuando me necesitan | | | | |
| 4 | Siento la libertad de expresar mis dudas a mi jefe inmediato | | | | |
| 5 | Me siento respetado por mis compañeros | | | | |
| 6 | Mantengo una buena actitud durante el día | | | | |
| 7 | Conozco todo lo necesario para desempeñar mi trabajo | | | | |
| 8 | Encuentro dificultades para manejar el equipo que me brinda la empresa | | | | |
| 9 | Conozco todo lo relacionado a la seguridad en mi área de trabajo | | | | |
| 10 | Resuelvo con facilidad los problemas que se me presentan | | | | |
| 11 | Realizo lecturas que me permitan estar actualizado en mi área de desempeño | | | | |
| 12 | Soy muy productivo durante el día de trabajo | | | | |
| 13 | Mantengo buena comunicación con mis compañeros | | | | |
| 14 | Me distraigo con facilidad | | | | |
| 15 | Me disgusta trabajar en equipo | | | | |
| 16 | Realizo con gusto las actividades que me delegan | | | | |
| 17 | Soy puntual con mis horarios de entrada y salida | | | | |
| 18 | Mi relación con los clientes es buena | | | | |
| 19 | Soy cortés con todas las personas que ingresan a la empresa | | | | |
| 20 | Tengo presentes los propósitos de la empresa | | | | |
| 21 | Conozco a detalle el descriptor de mi puesto | | | | |
| 22 | Considero que puedo perfeccionar mis habilidades | | | | |
| 23 | Estoy dispuesto a cooperar cuando hay trabajo atrasado en otras áreas | | | | |
| 24 | Entrego la documentación que me solicitan en el tiempo establecido | | | | |
| 25 | Considero que el conocimiento que poseo es suficiente para innovar en mi área de trabajo | | | | |
| Total | | | | | |
| Puede anotar sugerencias sobre aspectos a mejorar: | | | | | |

- **Cronograma de actividades**

| Horario | Actividad | Recursos | Responsable |
|--|--|------------------------------------|--------------------|
| Viernes 7:00 – 9:00 | Socialización de la propuesta con jefes inmediatos | Humanos, tecnológicos, materiales. | Tesista |
| Lunes martes y miércoles 7:00 – 12:00 | Aplicación de la autoevaluación del desempeño | Humanos, tecnológicos, materiales. | Tesista |
| Miércoles 14:00 – 18:00 | Elaboración de informe de evaluación del desempeño | Humanos, tecnológicos, materiales. | Tesista |
| Jueves 7:00 – 9:00 | Presentación de temas de capacitación | Humanos, tecnológicos, materiales. | Tesista |

Recursos

- Humanos.

Se coordinarán las actividades con la encargada de recursos humanos y jefes de las distintas áreas. Participarán todos los colaboradores en la aplicación de la autoevaluación del desempeño.

- Tecnológicos.

Se hará uso de computadora, cañonera, impresora; para la socialización, elaboración de informe y presentación del formato y temas de capacitación.

- Materiales.

Se tiene contemplado utilizar el formato impreso para mostrarlo en la socialización y el día de la aplicación; lapiceros para completar la autoevaluación.

Evaluación

Se hará uso de una lista de cotejo, dirigida a la encargada de recursos humanos y jefes inmediatos, que reúna información respecto al desarrollo de la propuesta, la calidad de los enunciados, la fácil comprensión y la efectividad para establecer temas de capacitación relevantes por medio del formato establecido.

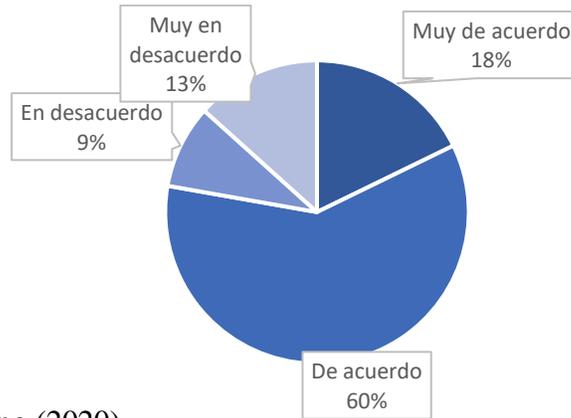
| Lista de cotejo | | | |
|--|----|---------------|---------------|
| Puesto: | | Fecha: | |
| A continuación, encontrará una serie de criterios que serán útiles para evaluar la forma en que ha sido desarrollada la propuesta “Autoevaluación para establecer temas de capacitación”. Deberá marcar con una X la casilla de “Sí” o “No”. Si considera necesario anotar alguna observación puede hacerlo en la casilla correspondiente. | | | |
| Criterios de evaluación | Sí | No | Observaciones |
| El tiempo dedicado a la socialización de la propuesta fue el adecuado. | | | |
| La propuesta estuvo correctamente explicada en el tiempo de socialización. | | | |
| El tiempo destinado a la aplicación de la autoevaluación fue el ideal. | | | |
| Los colaboradores a mi cargo demostraron una fácil comprensión del formato. | | | |
| Los enunciados formulados eran aplicables al área a mi cargo. | | | |
| Resolví pocas dudas de los colaboradores a mi cargo durante la aplicación de la autoevaluación. | | | |
| El informe de resultados fue presentado en el tiempo estipulado. | | | |
| Los temas de capacitación establecidos son relevantes para el área de trabajo a mi cargo. | | | |
| En términos generales, la propuesta es significativa para el desarrollo de la empresa. | | | |
| Total | | | |

| Referencia de valoración final | |
|--------------------------------|---------------|
| A = Destacado | De 7 a 9 (Sí) |
| B = Satisfactorio | De 5 a 6 (Sí) |
| C = Suficiente | De 3 a 4 (Sí) |
| D = Insuficiente | De 1 a 2 (Sí) |

Anexo 2

Gráfica Núm. 1

Enunciado 2. Mi desempeño es evaluado al menos una vez al año.

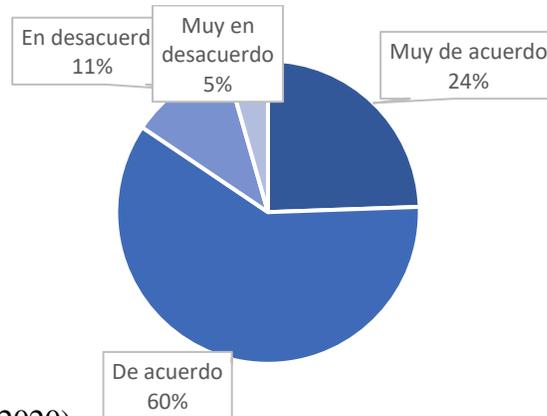


Fuente: Estudio de campo (2020).

En su mayoría, los colaboradores han sido evaluados al menos una vez al año. Lo indica un 18% que respondió muy de acuerdo y un 60% de acuerdo con el enunciado.

Gráfica Núm. 2

Enunciado 3. Reconozco mi responsabilidad frente a la evaluación del desempeño.

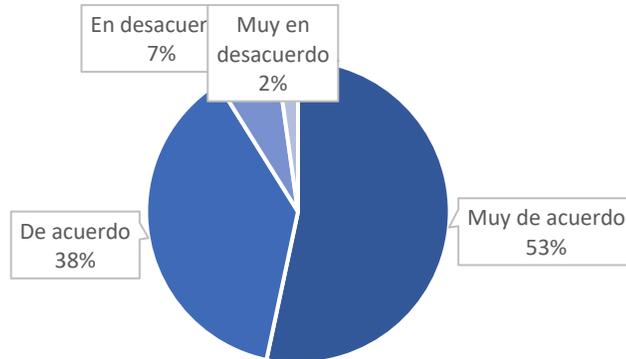


Fuente: Estudio de campo (2020).

En la gráfica se muestra que son pocos los colaboradores que no reconocen su responsabilidad frente a la evaluación del desempeño. Lo indica el 11% que respondió en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo.

Gráfica Núm. 3

Enunciado 4. Me siento respetado (a) durante el proceso de evaluación.

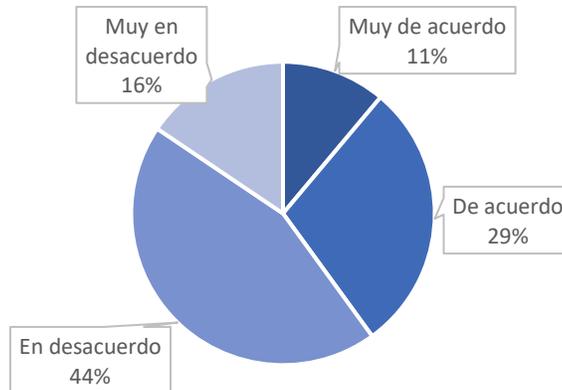


Fuente: Estudio de campo (2020).

Respecto a este enunciado, los colaboradores indicaron estar muy de acuerdo en un 53% y de acuerdo un 38%. Solamente un 7% en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo.

Gráfica Núm. 4

Enunciado 5. Estoy bien informado (a) de las fechas en que seré evaluado (a).

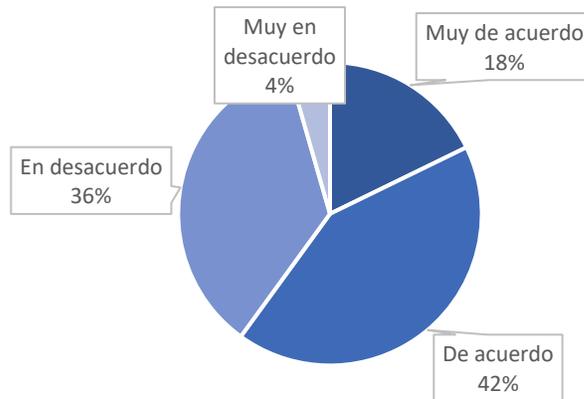


Fuente: Estudio de campo (2020).

Un alto porcentaje indicó que desconoce las fechas en que se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño. El 44% dijo estar en desacuerdo y el 16% muy en desacuerdo con el enunciado.

Gráfica Núm. 5

Enunciado 7. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato tras ser evaluado (a).

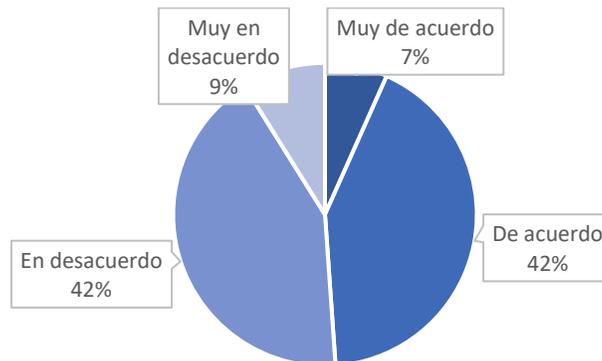


Fuente: Estudio de campo (2020).

Un porcentaje considerable indicó que no recibe retroalimentación de su jefe inmediato después de la evaluación del desempeño. Fue el 36% que respondió en desacuerdo y el 4% muy en desacuerdo.

Gráfica Núm. 6

Enunciado 8. Comprendo claramente las razones por las que me evalúan.

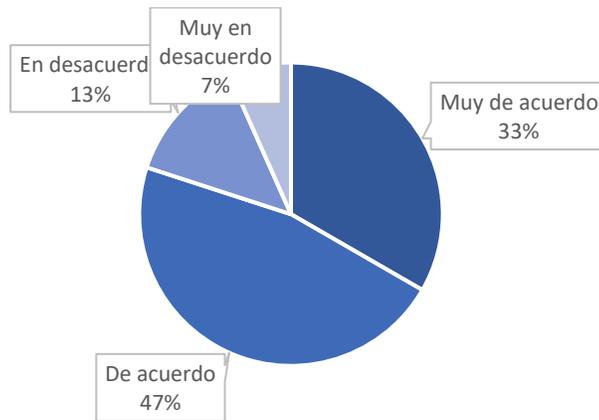


Fuente: Estudio de campo (2020).

Los colaboradores indicaron estar de acuerdo con el enunciado en un 53%, y el 22% muy de acuerdo en comprender por qué los evalúan.

Gráfica Núm. 7

Enunciado 9. Me siento motivado (a) de participar en las evaluaciones del desempeño.

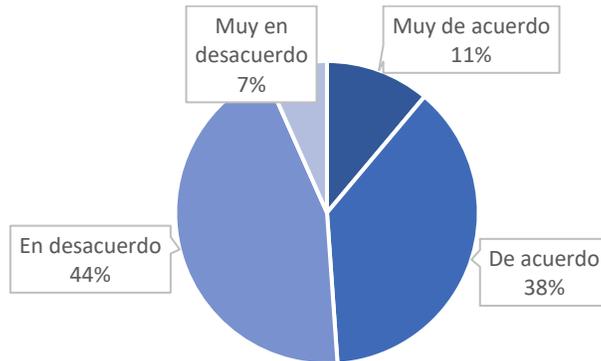


Fuente: Estudio de campo (2020).

La respuesta del 47% de la muestra, dijo estar de acuerdo en estar motivado de participar en evaluaciones del desempeño, y el 33% muy de acuerdo. Únicamente el 20% indicó no estarlo.

Gráfica Núm. 8

Enunciado 10. Me informan de los resultados de mi evaluación del desempeño.

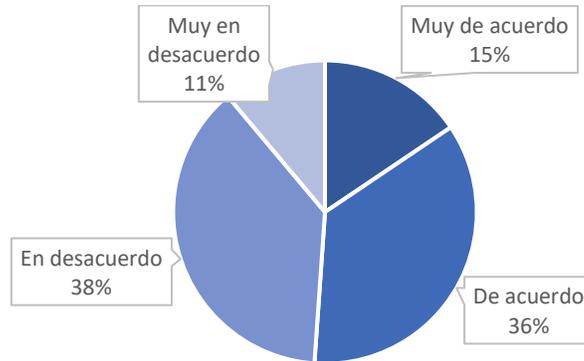


Fuente: Estudio de campo (2020).

Un porcentaje alto dijo no ser informado de los resultados de su evaluación del desempeño. El 44% dijo estar en desacuerdo y el 7% muy en desacuerdo.

Gráfica Núm. 9

Enunciado 11. La empresa brinda incentivos tras la demostración de un buen desempeño.

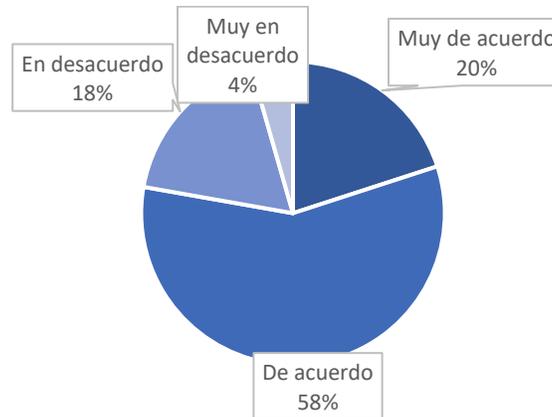


Fuente: Estudio de campo (2020).

En relación al seguimiento que tiene un buen resultado del desempeño, el 38% indicó estar en desacuerdo con el enunciado y un 36% de acuerdo. La opinión fue muy dividida.

Gráfica Núm. 10

Enunciado 12. Han evaluado el conocimiento que poseo sobre el trabajo que realizo.

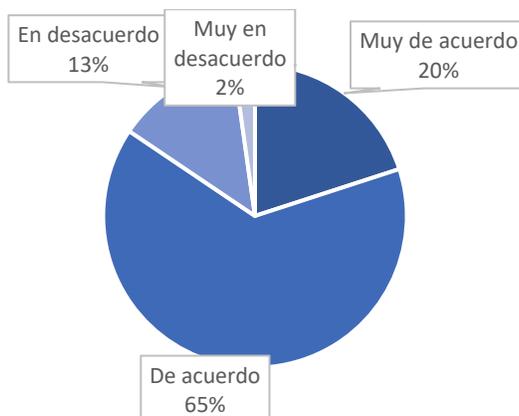


Fuente: Estudio de campo (2020).

La gráfica muestra que los colaboradores consideran que se ha evaluado el conocimiento que poseen en cuanto al trabajo que realizan en un 58% que respondió de acuerdo y un 20% muy de acuerdo.

Gráfica Núm. 11

Enunciado 13. Considero que han podido evaluar mi forma de relacionarme con los demás.

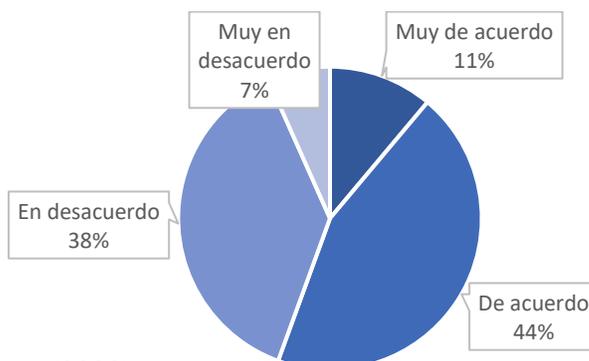


Fuente: Estudio de campo (2020).

Respecto a este enunciado, los colaboradores indicaron que se ha podido evaluar cómo son sus relaciones con los demás. El 65% dijo estar de acuerdo y el 20% muy de acuerdo.

Gráfica Núm. 12

Enunciado 14. La evaluación del desempeño aborda aspectos relacionados al manejo de mis emociones en el trabajo.

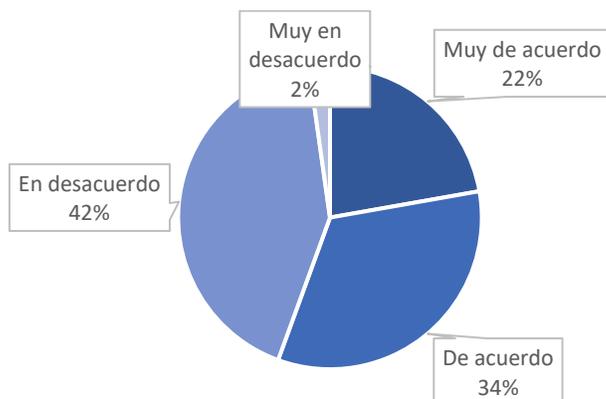


Fuente: Estudio de campo (2020).

Los porcentajes indican que hay colaboradores que consideran que se les evalúa en el área emocional. El 44% dijo estar de acuerdo y el 11% muy de acuerdo.

Gráfica Núm. 13

Enunciado 15. Sé cuándo alguien se acerca a observar mi desempeño para evaluarme.

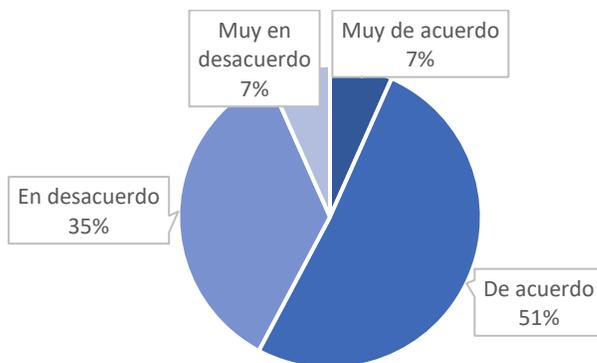


Fuente: Estudio de campo (2020).

Al cuestionar si los colaboradores sabían cuándo se observaba su desempeño y se evaluaba, el 42% dijo estar en desacuerdo y el 22% respondió muy de acuerdo.

Gráfica Núm. 14

Enunciado 16. Tengo oportunidades para opinar sobre qué capacitaciones necesito recibir.

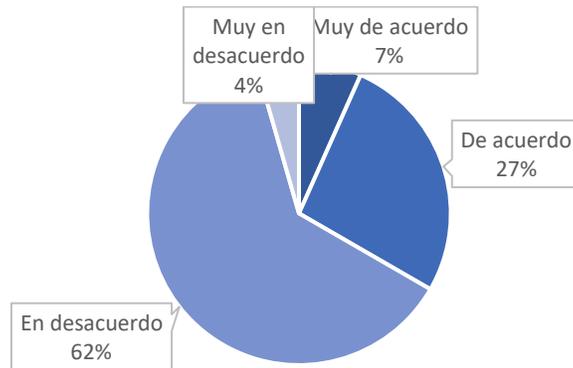


Fuente: Estudio de campo (2020).

La formulación de esta afirmación buscó respuestas en cuanto a la relación que tiene la capacitación con las necesidades inmediatas de los colaboradores. En la gráfica se observa que suman entre de acuerdo y muy de acuerdo, un 58%; lo que significa, que 26 colaboradores han tenido esa oportunidad de exteriorizar sus necesidades. En contraste con un 35% que está en desacuerdo y 7% muy en desacuerdo con este enunciado.

Gráfica Núm. 15

Enunciado 19. Las capacitaciones las imparten personas que pertenecen a la empresa.

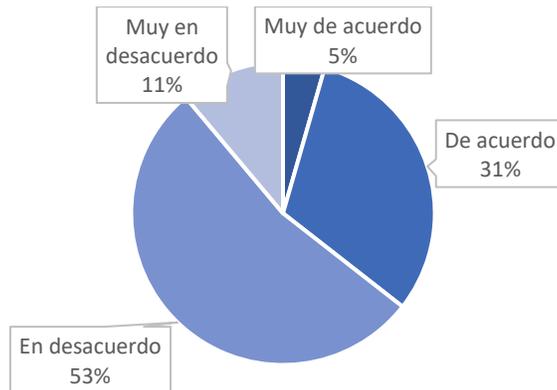


Fuente: Estudio de campo (2020).

La gráfica muestra que las capacitaciones son impartidas por personas que pertenecen a la empresa con poca frecuencia ya que únicamente el 27% indicó estar de acuerdo con el enunciado y el 7% muy de acuerdo.

Gráfica Núm. 16

Enunciado 20. He asistido a otras capacitaciones como representante de la empresa.

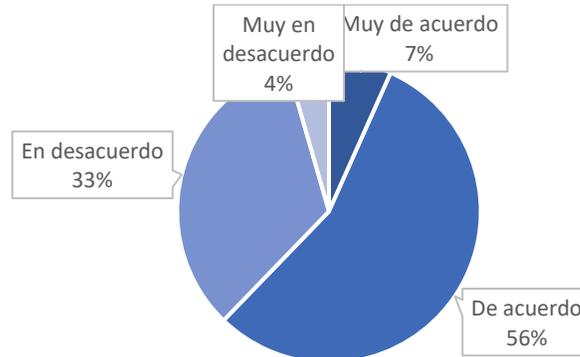


Fuente: Estudio de campo (2020).

Según la gráfica, ha sido poca la participación de los colaboradores en capacitaciones como representantes de la empresa. Así lo muestra el 5% que respondió muy de acuerdo frente al 53% que indicó estar en desacuerdo con el enunciado.

Gráfica Núm. 17

Enunciado 22. Me siento satisfecho (a) con la manera en que he sido capacitado (a).

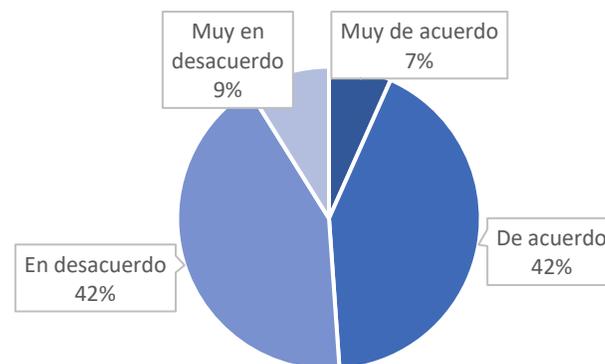


Fuente: Estudio de campo (2020).

La gráfica muestra que el 56% dijo estar de acuerdo en sentirse satisfechos con la manera en que han sido capacitados en la empresa. Mientras el 33% indicó estar en desacuerdo.

Gráfica Núm. 18

Enunciado 23. He sido capacitado (a) para ampliar el conocimiento teórico del trabajo que realizo.

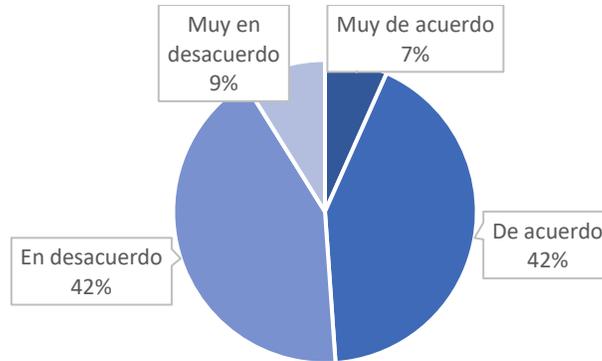


Fuente: Estudio de campo (2020).

En la gráfica se observa que el 60% está de acuerdo en que ha recibido capacitación que atiende el área del conocimiento. El 27% dijo estar en desacuerdo.

Gráfica Núm. 19

Enunciado 24. Considero que me han capacitado para desarrollar nuevas habilidades que faciliten mi trabajo.

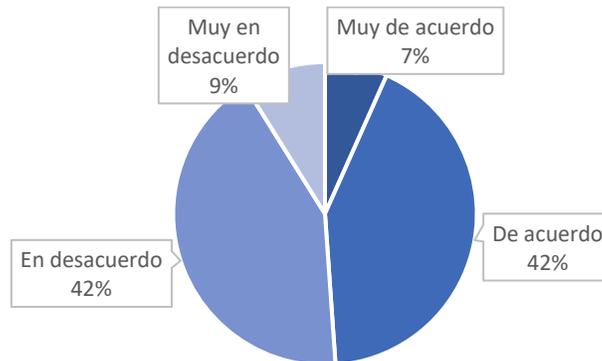


Fuente: Estudio de campo (2020).

La capacitación en el área de habilidad para el trabajo se ha desarrollado con mayor interés. Lo muestra el 67% que respondió de acuerdo frente un 13% que indicó estar en desacuerdo.

Gráfica Núm. 20

Enunciado 25. La empresa me ha capacitado en temas relacionados al manejo de mis emociones.



Fuente: Estudio de campo (2020).

En esta gráfica, se muestra una opinión con una diferencia mínima. Un total del 51% indicó que la empresa no los ha capacitado en el área emocional, mientras el 49% dijo que sí lo ha hecho.

Anexo 3

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
ESCALA DE LIKERT



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS QUETZALTEANGO
FACULTAD DE HUMANIDADES
PSICOLOGIA INDUSTRIAL ORGANIZACIONAL

| | |
|----------------------------|---|
| Edad: | |
| Género: | Estado Civil: Casado Soltero Unido |
| Puesto: | Tiempo de laborar en la empresa: |
| Correo electrónico: | |

| | A continuación, se le presenta una serie de preguntas, las cuales, deberá contestar con una X en la casilla de respuesta que considere correcta, de acuerdo a su experiencia. La presente escala se aplica únicamente con fines de investigación, el objetivo es establecer la relación que tiene la evaluación del desempeño y la capacitación en la empresa. Los datos se manejarán bajo estricta confidencialidad. | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|-----------|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| 1 | He participado en evaluaciones del desempeño en la empresa | | | | |
| 2 | Mi desempeño es evaluado al menos una vez al año | | | | |
| 3 | Reconozco mi responsabilidad frente a la evaluación del desempeño | | | | |
| 4 | Me siento respetado (a) durante el proceso de evaluación | | | | |
| 5 | Estoy bien informado (a) de las fechas en que seré evaluado (a) | | | | |
| 6 | Considero que las personas que me evalúan están capacitadas para hacerlo | | | | |
| 7 | Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato tras ser evaluado (a) | | | | |
| 8 | Comprendo claramente las razones por las que me evalúan | | | | |
| 9 | Me siento motivado (a) de participar en las evaluaciones del desempeño | | | | |
| 10 | Me informan de los resultados de mi evaluación del desempeño | | | | |
| 11 | La empresa brinda incentivos tras la demostración de un buen desempeño | | | | |
| 12 | Han evaluado el conocimiento que poseo sobre el trabajo que realizo | | | | |
| 13 | Considero que han podido evaluar mi forma de relacionarme con los demás | | | | |

| | | | | | |
|--------------|---|--|--|--|--|
| 14 | La evaluación del desempeño aborda aspectos relacionados al manejo de mis emociones en el trabajo | | | | |
| 15 | Sé cuándo alguien se acerca a observar mi desempeño para evaluarme | | | | |
| 16 | Tengo oportunidades para opinar sobre qué capacitaciones necesito recibir | | | | |
| 17 | La evaluación de mi desempeño ha sido útil para identificar en qué debo mejorar | | | | |
| 18 | Encuentro relación entre lo que me indican que debo mejorar con las capacitaciones que recibo | | | | |
| 19 | Las capacitaciones las imparten personas que pertenecen a la empresa | | | | |
| 20 | He asistido a otras capacitaciones como representante de la empresa | | | | |
| 21 | Durante el año recibo capacitaciones constantes | | | | |
| 22 | Me siento satisfecho (a) con la manera en que he sido capacitado (a) | | | | |
| 23 | He sido capacitado (a) para ampliar el conocimiento teórico del trabajo que realizo | | | | |
| 24 | Considero que me han capacitado para desarrollar nuevas habilidades que faciliten mi trabajo | | | | |
| 25 | La empresa me ha capacitado en temas relacionados al manejo de mis emociones | | | | |
| Total | | | | | |