



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución No.15 del 31 de octubre de 2012

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Administración de Negocios

**Evaluación de Desempeño con enfoque en la
Competencia Laboral**

Autor: Daira Maydelin Reina Quintero

Panamá, septiembre, 2017



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución No.15 del 31 de octubre de 2012

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Administración de Negocios

**Evaluación de Desempeño con enfoque en la Competencia
Laboral**

**Trabajo de grado como requisito para optar al grado de
Especialización en Administración de Negocios**

Autor: Daira Maydelin Reina Quintero

Tutor: Yris Palencia

Panamá, septiembre, 2017

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	5
A. Contextualización del problema.....	7
B. Objetivos del estudio.....	9
1. Objetivo General.....	9
2. Objetivos Específicos.....	9
C. Importancia o justificación.....	9
D. Marco referencial.....	11
E. Fundamentación teórica.....	14
1. Evaluación de Desempeño.....	15
1.1. Definición de Evaluación de Desempeño.....	14
1.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	16
1.3. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	17
1.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	18
1.5. Bases de la Evaluación de Desempeño.....	20
1.6. Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño.....	21
2. Conceptualización de Variables del Desempeño.....	24
2.1. Operacionalización de Variables.....	24

2.1.1. Evaluación de Desempeño.....	25
2.1.2. Competencia Laboral.....	25
3. Pasos básicos para una evaluación del desempeño.....	25
4. Métodos de la Evaluación de Desempeño.....	26
F. Análisis.....	27
G. Conclusiones.....	29
H. Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad entre empresas es una exigencia de capacidades de colaboración y cooperación, en los que necesariamente se debe involucrar a todo el personal para crecer y desarrollarse.

La evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y las características.

La evaluación del desempeño permite identificar las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño.

El presente trabajo de investigación resalta los beneficios, importancia y procesos que involucra implementar una evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que esta requiere de pasos previos para la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales.

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral, ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral con aspectos propios del trabajador.

Los colaboradores y administrativos son siempre evaluados, es por tal motivo, que es de vital importancia contar con los criterios o formatos acordes a la competitividad del servicio que brindan, los cuales deben ir a la vanguardia.

A. Contextualización del problema

Las necesidades que el ambiente competitivo impone a las organizaciones requiere de servicios eficientes y eficaces, a través de un personal que posea las competencias laborales específicas y necesarias para el buen desempeño de sus labores; sin embargo esto no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones, por lo que se ha visto en la necesidad de evaluar el desempeño, basado en estas competencias laborales establecidas para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de funciones, y para contar con personal mejor calificado y eficiente que permita mejoras a largo plazo.

Spencer y Spencer (1993), la competencia "es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación"(p.s/n). En adición consideran que la competencia laboral es "una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p.s/n).

De acuerdo, a los autores señalados, estos coinciden en que las competencias laborales mantiene un valor significativo en las empresas, ya que permite identificar las diversas destrezas, conocimientos, experiencias, actitudes que posee el colaborador durante el cumplimiento de sus funciones; estas cualidades permiten brindar mejoras y respuestas a los requerimientos que exige todo negocio exitoso.

Es de vital importancia que las organizaciones no solo cuenten con un sistema básico de evaluación de desempeño. Es por ello, que se debe tomar en cuenta las capacidades del personal a evaluar en función de las situaciones laborales y cambiantes; atendiendo a los conocimientos, habilidades y destrezas los

cuales aportan al desarrollo eficaz y competente de la organización. Adicional incluir los indicadores y objetivos específicos de los Departamentos; una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a sus funciones y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

Según Chiavenato, I. (2000), el desempeño, son “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”. (p. s/n)

Puedo resaltar con relación a la definición de este autor que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, visión y misión de la organización.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta general de investigación

¿Cuál es el enfoque que debe implementar un Centro de Contacto en la evaluación de desempeño para cumplir con las competencias laborales?

B. Objetivos del estudio

1. Objetivo General:

- Analizar la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales en los Centros de Contacto.

2. Objetivos Específicos

- Señalar los indicadores de productividad que utilizan en los centros de contactos.
- Identificar las competencias laborales necesarias para la evaluación del desempeño del personal.
- Determinar los beneficios de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales y su impacto en el ejercicio de sus funciones.

C. Importancia o justificación

Hoy en día se identifica la gestión de recursos humanos como uno de los componentes fundamentales, donde la evaluación del desempeño están obligadas a ser más eficientes y eficaz, implementando mejores estrategias, y haciendo más en menos tiempo con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Por su parte, Montes, M. y González, P. (2006). Define la gestión de recursos humanos como “un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que ésta pueda conseguir sus objetivos” (p. s/n).

En relación, a lo presentado por el autor, cabe destacar que la gestión de recursos es un factor clave para el desempeño de diferentes cargos en las empresas u organizaciones, este departamento aplica inicialmente una entrevista para depurar y seleccionar los aspirantes a una posición específica dentro de la empresa; posteriormente se realiza la evaluación que permita evidenciar las competencias y debilidades de los seleccionados.

Por otra parte, el proceso de evaluación de Desempeño por Competencias debe ser continuo en tiempo determinado, el mismo tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

Los Centros de Contactos deben aprovechar al máximo la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores; ya que a menudo se enfrentan a obstáculos internos. El contar con un enfoque de evaluación de desempeño con las coberturas de factores específicos, requiere que sean representados por los indicadores de productividad ya establecidos de acuerdo a las Normas de Calidad o de acuerdo a las Normativa que se rige en su organización.

Este estudio se sustenta con la línea de investigación de Administración y Gerencia, ya que busca contribuir en el análisis de los problemas de la administración, enfocado en uno de los instrumentos que utilizan las organizaciones para evaluar el desempeño de su personal. Dicho instrumento debe estar alineado con los requerimientos de los objetivos y metas de la organización, los cuales deben ir a la vanguardia para mantener y asegurar la competitividad de los servicios que brinde.

Cabe resaltar que el presente trabajo es investigativo, ya que se utiliza informaciones bibliográficas y documentales enfocadas en diversas

investigaciones de autores relacionados a la evaluación de desempeño y las competencias laborales.

D. Marco referencial

En virtud de la evolución del mundo y en consecuencia, la evaluación de desempeño debe ser utilizada como una estrategia de competitividad frente a estos cambios, por lo cual es recomendable tomar en cuenta modificaciones de mejoras continuas a los programas de acuerdo a las áreas donde se aplique, sin dejar a un lado los objetivos de la organización.

En cuanto a la evaluación de desempeño Mejía, Y. (2012), realiza la tesis de Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, en agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. La misma es una Investigación de campo y descriptiva; para el desarrollo del estudio utilizó una muestra de cien (123) personas que laboran en diferentes áreas o departamentos de la empresa, específicamente operadores, la muestra cuenta con personas de distintas clases sociales, con edades comprendidas desde 18 a 50 años, de género masculino y femenino, la mayoría jóvenes universitarios de estado civil soltero y nacionalidad guatemalteca; aplicó una encuesta la cual fue el instrumento de recolección de datos utilizados. Fue una encuesta conformada por diez (10) preguntas generales, las cuales contaba con cuatro (4) ítems clasificados de la siguiente forma: Siempre, a veces, raras veces y nunca. Estos ítems estandarizados permitieron identificar las opiniones para establecer la orientación de la evaluación con enfoque en las competencias laborales.

A continuación se resalta dos de sus conclusiones:

- Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.
- Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Una de sus recomendaciones principales es realizar la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales con mayor frecuencia a los agentes de servicio telefónico.

Las evaluaciones de desempeño por competencia le permiten a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, los cuales aportarán puntos de mejoras en la producción y sobre todo en su mano de obra.

Del mismo modo, Rojas, W., CONEXIONESAN - 2015, manifiesta en su artículo La evaluación de desempeño basada en competencias:

Los colaboradores deben contribuir con el logro de los objetivos de la organización donde se desempeñan, ya que de no hacerlo la empresa desaparecerá tarde o temprano. A partir de esta premisa debemos entender la importancia de medir su desempeño.

En conclusión, debemos entender que es neurálgico medir el desempeño de los colaboradores y es importante hacerlo con una perspectiva basada en competencias, lo cual significa observar las acciones que desarrollan las personas en pos de alcanzar los objetivos de la organización. Esto último es lo que va a marcar, finalmente, la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa.

Por otro lado Gordillo, H., GESTIOPOLIS - 2004, menciona en su artículo Evaluación de competencias laborales: “La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.”

Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias.

Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Conviene subrayar lo expuesto por los autores sobre las evaluaciones de desempeño con competencias; ya que permite evidenciar el desempeño,

conocimiento y comprensión que una persona demuestra en relación a sus funciones laborales definidas, por lo cual puede considerarse un verdadero diagnóstico de las competencias poseídas y con las que se puede desarrollar.

E. Fundamentación teórica

En este segmento de la investigación se describe en detalles los diferentes conceptos, teorías, características, beneficios y ventajas que involucra la evaluación de desempeño y las competencias laborales de los colaboradores aspirantes en las diversas empresas u organizaciones.

1. Evaluación del desempeño

1.1. Definición

Para Ivancevich (2005), menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Considero que en relación a la definición del autor, la evaluación de desempeño es una herramienta que permite mejorar los resultados que espera la organización; ya que facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos, adicional promueve el estímulo a la mayor productividad.

Cabe resaltar de igual manera que Aguirre (2000), la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida

es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprende que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo: Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático: Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico: Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

En cascada: Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.

De expresión de juicios: Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.

En relación con el trabajo habitual: Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.

Histórico: El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de

mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

Prospectivo: Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son preciso tomar para ello. Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

Al mismo tiempo puedo aportar, que al realizar evaluaciones del desempeño laboral estructurada correctamente a los colaboradores, se obtiene información para la toma de decisiones: de tal forma que al obtener un desempeño inferior a lo estipulado, la empresa debe emprender acciones correctivas; por el contrario si el resultado en la evaluación de desempeño es satisfactorio, el colaborador debe ser alentado.

1.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para Chiavenato (2000), “la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.

Para el autor las evaluaciones de desempeños brindan beneficios, ya que permiten evaluar el potencial humano con el que se cuenta y permite identificar las aportaciones de cada empleado, adicional permite identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se

mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

1.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Bohlander y Sherman (2001), indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a. Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

f. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

g. Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

h. Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

En resumen se puede señalar que las ventajas de un buen sistema de evaluación de desempeño permiten identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva para su desarrollo.

Así pues Chiavenato (2007), indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- Beneficios para el jefe o gerente. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.
- Beneficios para el subordinado. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.) Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización: Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

Los beneficios que brindan las evaluaciones de desempeño es que permite identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

1.5 Bases de la Evaluación del Desempeño

En cuanto a las bases de evaluación de desempeño Ivancevich (2005), resalta tres bases importantes:

a. La identificación:

Consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del mismo, generalmente, no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

b. La medición:

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

c. La gestión:

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

1.6. Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

Debe haber un responsable que esté en estrecho y continuo contacto con el empleado que tenga la capacidad y disposición de emitir un juicio sobre los empleados y luego se pueden implicar los demás departamentos involucrados.

Según Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

Filosofía de acción de acuerdo a las alternativas de responsabilidad:

- a. El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, en ellas el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que abarca el sistema.
- b. La propia persona: El propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, si se tiene en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

- c. El individuo y el gerente: Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante consenso en el que la empresa y el trabajador obtengan beneficios.
- d. El equipo de trabajo: Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para una mejora continua. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
- e. El área de recursos humanos: El área de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización y cada gerente proporciona información sobre el desempeño de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
- f. La comisión evaluadora: Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos. Los miembros participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros son el gerente de cada evaluado.

Considero que cada jefe de área es responsable o encargado de definir los objetivos de cada uno de sus colaboradores, sin embargo la gestión de cumplimiento de la evaluación de desempeño debe mantener una responsabilidad compartida entre los jefes y colaboradores, con soporte de recursos humanos.

2. Conceptualización de variables Evaluación del desempeño

Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo.

Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

2.1. Operacionalización de variables:

En la presente investigación se consideran dos variables muy importantes:

2.1.1. Evaluación del desempeño:

Se debe evaluar en base a actividades y competencias asignadas por la organización al personal, y se toman en cuenta las funciones y responsabilidades que conlleva el mismo.

2.1.2. Competencias laborales:

Algunas de las competencias laborales con las cuales debe cumplir los agentes de servicio telefónico son las siguientes: Eficiencia (Tiempo promedio en que el agente maneja una llamada), Eficacia (Tiempo que el agente utiliza entre el término de la llamada y la digitalización del caso del cliente, para colocarse nuevamente en sistema como disponible), Servicio de calidad, entre otras.

Al evaluar el desempeño del personal de un Centro de Contacto se toma como referencia los indicadores ya establecidos en dicha organización. De esta forma dichos indicadores permiten analizar y medir algunos de los factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en la organización.

3. Pasos básicos para una evaluación del desempeño

Según Alles, M (2006) p.38, se cuenta con tres pasos básicos para realizar una evaluación de desempeño:

- a. Definir el puesto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- b. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de clasificación en relación con una escala definida previamente.

- c. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Un sistema de evaluación de desempeño permite contar con personas más preparadas y orientadas a resultados. Por lo cual es recomendable destacar lo bueno que realiza el personal es decir el cumplimiento de metas y las fortalezas, de igual forma corregir lo malo como lo es sus debilidades.

4. Métodos de la evaluación del desempeño

Según Alles, M (2006), p.31 los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con el desarrollo que miden: características, conductas o resultados.

- 4.1. Métodos basados en características: Su diseño está penado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.
- 4.2. Métodos basados en el comportamiento: Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto.
- 4.3. Métodos basados en resultados: evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo. Sus defensores afirma que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

De acuerdo a la clasificación que resalta la autora podemos agregar que cada organización seleccionará el método de evaluación de desempeño que considere apropiado de acuerdo a los objetivos y funciones que realiza su personal. La evaluación del desempeño puede efectuarse por intermedios de técnicas, cada persona desarrolla su propio sistema para medir la conducta de sus empleados, es realmente común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel de las áreas de distribución de su personal.

F. ANÁLISIS

En el presente trabajo de investigación se tomaron en consideración diversos autores que han realizado estudios relacionados a la evaluación de desempeño, competencias laborales, entre otras; extrayendo información relevante para el mismo.

Para la teórica Baena, G. (1985) la Investigación Documental básicamente consiste en una técnica que se orienta hacia la “selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos”, que tiene como objetivo el levantamiento de un marco teórico y de datos.

Finalmente para este teórico (Franklin, 1997) la Investigación Documental podría ser definida como una técnica de investigación, cuyo principal método será la selección y análisis de los documentos impresos, donde se encuentra contenida la información intelectual relacionada con el estudio o investigación que desea emprenderse.

Con respecto a las definiciones de los autores se puede resaltar que una Investigación Documental, se compone de distintas fuentes que básicamente pueden ser consideradas para la búsqueda que realizan los investigadores, antes y durante el desarrollo del estudio. De esta forma, el investigador garantiza la posibilidad de informarse objetivamente con respecto a su estudio.

La evaluación de desempeño con enfoque a las competencias laborables es una poderosa herramienta que se puede vincular directamente a la productividad y al éxito general de una organización. Todos los empleados tienen sus acciones y objetivos individuales, por lo cual el asegurarse que el trabajo está encaminado para alcanzar los objetivos y metas, permite alinear los planes de la organización con los objetivos individuales de los colaboradores.

La revisión de los actuales procesos y formatos de evaluación de desempeño debe servir como punto de referencia y mirar hacia delante para anticipar mejoras ante la competitividad a la que se enfrentan los centros de contactos o cualquier otra organización que requiera las mejoras para asegurar los objetivos y metas establecidas.

G.- Conclusiones

Luego de realizar un análisis y síntesis de las variables de desempeño laboral y competencia laboral, se puede determinar el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, entre los que se mencionan:

En cuanto al objetivo específico N.- 1, referente a los indicadores de productividad en el formato de desempeño que utilizan en las empresas. Estos indicadores deben estar correctamente concebidos y bien ejecutados, ya que constituyen un verdadero esquema de identificación de capacidades presentes y de potencialidades futuras en el trabajador. Por lo tanto, hace del trabajo un esfuerzo de competitividad y de inercia a favor de mejores prácticas ejecutadas por verdaderos profesionales del servicio.

Es importante resaltar que la competencia laboral es la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. Por tal motivo el objetivo #2, identificar las competencias laborales necesarias enfocadas en los indicadores; es primordial al realizar una evaluación de desempeño ya que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización de forma competitiva.

Finalmente el objetivo N.-3, determinar los beneficios de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales y su impacto en el ejercicio de sus funciones. Luego de los diversos aportes que sustentan los autores en el tema de evaluación de desempeño puedo concluir que estas constituyen un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que esta aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados.

H.- Recomendaciones

Uno de los principales beneficios por lo cual se recomienda implementar la evaluación de desempeño es la oportunidad para aumentar el rendimiento de manera inmediata y recibir comentarios mientras se lleva adelante cada tarea, los cuales permiten las mejoras continuas que facilita el cumplimiento eficaz de los objetivos de la organización.

Al mismo tiempo, otra de las recomendaciones al momento de utilizar las evaluaciones de desempeño es incluir en los formatos de evaluación los indicadores del personal con lo cual deben cumplir, ya que permite que cada miembro evaluado comprenda la importancia de su rol dentro de la organización, la consecuencia directa de ello, es obtener la confianza para opinar y brindar sugerencias que permitan mejorar su propio trabajo y el del equipo en donde participa.

Finalmente, el contar con una evaluación de desempeño acorde a los objetivos y metas de la organización, facilita el desarrollo conceptual que apoya la discusión en el marco de las actividades de formación dirigida a trabajadores en torno a la competencia laboral y sus diversas dimensiones, tanto en lo que refiere a la formación como a la gestión del trabajo basada en competencias laborales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- AGUIRRE, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
- BOHLANDER, G. y SHERMAN, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- CHIAVENATO, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (3era. ed.). México. McGraw-Hill
- IVANCEVICH, J. (2005). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. México.
- ALLES, M. (2006), Desempeño por competencias. 3ra Edición. Argentina. Granica
- ALLES, M. (2006), Diccionario de Competencias, Volumen 1. Argentina. Granica
- Ma. Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez, (2006). Selección de Personal – La búsqueda del candidato indicado.
- SPENCER, L. y SPENCER, S., Competence at work, models for superior performance, 1993

TESIS:

- Mejía, Y. (2012), Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango). Psicóloga Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

INFOGRAFIA:

- ROJAS, W., (2015) CONEXIONESAN. La evaluación de desempeño basada en competencias. (Consulta 26/08/2017)
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/08/evaluacion-desempeno-basada-competencias/>

- GORDILLO, H., (2004) GESTIOPOLIS. Evaluación de Competencias Laborales. (Consulta 26/08/2017)
<https://www.gestipolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>