

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**



TÍTULO:

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PSICOLABORAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE MANERA AUTOMATIZADA.

PRESENTADO POR:

BR. SAÚL ALBERTO ALVARADO REYES.	(AR14060)
BR. KATHERINE ADRIANA DINARTE ALMENDAREZ.	(DA09029)
BR. ALEXIS JOSUÉ GONZÁLEZ CORTEZ.	(GC15021)

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO/A EN PSICOLOGÍA.**

DOCENTE ASESOR:

MAESTRO. VLADIMIR ERNESTO FLAMENCO CÓRDOVA.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

LICENCIADO. ISRAEL RIVAS.

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA, 08 DE DICIEMBRE DE 2022.

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Rector:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector Académico:

PHD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Vicerrector Administrativo:

Ingeniero Juan Rosa Quintanilla.

Secretario General:

Ingeniero Francisco Alarcón.

Fiscal General:

Licenciado Rafael Humberto Peña Marín.

Defensor de los Derechos Universitarios:

Licenciado Luis Antonio Mejía Lipe.

AUTORIDADES FACULTAD CIENCIAS Y HUMANIDADES



Decano de Facultad:

Maestro Oscar Wuilman Herrera Ramos.

Vice Decana:

Maestra Sandra Lorena Benavides de Serrano.

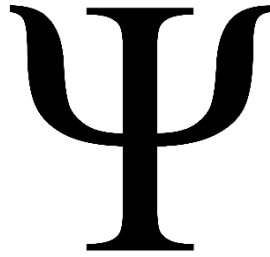
Administradora Académica:

Ingeniera Evelyn Carolina Magaña de Fuentes.

Secretario:

Maestro Juan Carlos Cruz Cubías.

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Jefe de departamento:
Maestro Bartolo Atilio Arias.

Coordinador del proceso de grado:
Maestro Israel Rivas.

Docente tutor:
Maestro Vladimir Ernesto Flamenco Córdoba.

Tribunal calificador:
Maestro Benjamín Moreno Landaverde.
Maestro Daniel Edgardo Madrid.
Maestro Vladimir Ernesto Flamenco Córdoba.

AGRADECIMIENTOS.

“De pequeño me enseñaron a dar gracias por las cosas buenas y también por las malas que en la vida encontramos. Por eso, en esta tesis voy a agradecer.

Gracias, a mi padre y a mi madre, que me dieron todo lo que necesité, gracias por su apoyo, pero sobre todo muchas gracias por su amor incondicional, de igual manera agradezco a mis hermanos y hermanas los cuales siempre me dieron su apoyo incondicional y nunca dudaron de mi capacidad; este logro es tan mío como de ustedes.

Nada hubiera sido posible sin la paciencia que nos tuvimos como equipo de trabajo, pero sobre todo como amigos, muchas gracias Katherine y Alexis; agradezco a la vida permitirme conocer tantas personas a lo largo de mi carrera, personas con las que compartí grandes experiencias académicas, pero sobre todo grandes experiencias de vida así como conversaciones sobre todo y nada a la misma vez.

También agradezco a todos los maestros y maestras que tuve a lo largo de mi formación académica, desde mi profesora del kínder hasta el maestro que nos guio en este trabajo de investigación. Ustedes no solo formaron al profesional, sino que también influenciaron en gran manera a mi persona.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, sin esas personas que me decían animo falta poco, ya casi lo logras. Este trabajo es el resultado de un sinfín de acontecimientos que poco tienen que ver con lo académico, sino más bien, con la vida.

Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios más que a nadie, por este tan importante logro en mi vida.”

“Dedicatoria especial para el ángel que me cuida desde el cielo mi hermano Carlos Alberto Reyes Alvarado. Gracias por tu apoyo y por tus consejos, por siempre vivirás en mi mente.”

Saúl Alvarado.

Dicen que “Cuando la gratitud es tan absoluta, las palabras sobran” y es que existen tantas personas a las cuales agradecer, que empezaré por la persona más importante.

En primer lugar, quiero agradecer a mi madre por todos sus cuidados, por ser una mujer luchadora y la mujer que más admiro en este mundo. Gracias por dar todo por mí, sin ser esa su responsabilidad. Agradezco su total dedicación y apoyo a mi educación mostrándome que el querer es poder y que todo se puede de la mano de Dios. No existen palabras para agradecerle todo lo que ella ha hecho por mí y con este agradecimiento quiero demostrarle que su esfuerzo valió la pena. ¡Lo logramos mami!

Agradezco a mi tío que desinteresadamente y sin ningún tipo de obligación ha desempeñado el papel de padre durante toda mi vida y que me ha apoyado en cada etapa.

A mi esposo, por motivarme a continuar y terminar mi carrera, tu apoyo, comprensión, paciencia y amor han sido clave para llegar hasta aquí. A mi hija Ariana, gracias por tu paciencia, apoyo y por ser un integrante más dentro de todos mis trabajos en la Universidad. Gracias a ustedes dos por compartir su tiempo y ser parte de mi formación académica, este logro es parte también de ustedes.

Agradezco a mis compañeros de tesis, Saúl y Alexis, que fueron un apoyo indispensable para mí. El haber trabajado juntos por años, nos permitió desarrollar nuestras mejores habilidades en lo académico, en lo personal y en la vida. Para mí ha sido un placer haber trabajado a lo largo de estos años con ustedes y es un honor poder llamarlos mis amigos y ahora colegas.

A los docentes del departamento de psicología que fueron una fase fundamental en mi proceso de formación académica y personal.

Para finalizar, quiero agradecerle a Dios, quien fue mi guía y me acompañó durante toda esta aventura.

Katherine A. Dinarte de Ruiz.

Es increíble como un solo momento puede llegar a ser tan gratificante y significativo, como toda una vida y conjunto de decisiones me han traído hasta acá, culminando y cerrando un capítulo más en mi crecimiento personal y profesional.

Siempre le voy a agradecer a mi Mamá Ana Vilma, por enseñarme a ser solidario con los demás, por enseñarme que no importan los medios ni las condiciones, ya que no existen excusas para superarse y seguir adelante, que los sueños requieren sacrificio y que amar va más allá de decir Te Amo. En mis momentos más vulnerables estuvo conmigo y cuando pienso en cuidados y amor incondicional siempre pienso en ella. Reconozco que no he llegado a valorar todo lo que ha hecho por mí y sé que jamás podre agradecerse como se debe, pero ahora estoy aquí por ella y deseo enormemente que cuando me vea se llene de orgullo por todo lo que he alcanzado y todo lo que pienso seguir alcanzado siempre con su apoyo.

Le agradezco a mi Papá José Francisco que me enseñó en todo sentido lo que significa ser responsable, el valor de las cosas y el significado de definir prioridades, le agradezco porque siempre se preocupó por mi educación, porque hizo todo lo que pudo por darme a mí y a mis hermanos todo lo necesario para aprender y que luchó por darnos todo lo que el no pudo tener. Jamás dude de su confianza y de todo el apoyo que me daba, soy afortunado por tenerlo.

Le agradezco a mis hermanos Bayron y Elian porque, a pesar de que nunca hemos sido tan afectivos entre nosotros, sé que me aman y siempre han deseado lo mejor para mí, agradezco que han compartido mis logros, que de una u otra manera han estado conmigo y aun con su forma de ser han creído en mí, les agradezco porque me enseñaron a ser comprensivo, me enseñaron a compartir y a sentirme apreciado aun sin decirme nada, pero sobre todo agradezco que sean mis hermanos.

Le agradezco a mi Tía Udis, Tía Odi, Tía Norma y a Niña Dora que en paz descanse, por haber cuidado de mí, por haber estado pendientes de mi educación, de mis tareas, de mi formación, fueron mis maestras, las que me enseñaron muchas cosas y siempre estaré eternamente agradecido con ellas.

Le agradezco a mi equipo de Tesis Katherine y Saul porque sin ellos todo esto tampoco hubiera sido posible. Fueron piezas claves y fundamentales en este trayecto, de los cuales me siento muy orgulloso de haber compartido con ellos y tengo la dicha de considerar mis Amigos. Junto al equipo docente que forjaron mi aprendizaje y guiaron mis conocimientos.

Le agradezco a Abigail Campos, mi pareja, mi niña, mi amor, por haberme motivado a seguir adelante, por darme fuerzas para alcanzar mis metas, por creer en mí incondicionalmente aun cuando yo mismo dudaba de mí, eres mi motivación para seguir mejorando, la energía que me permite esforzarme, la razón por la que sonrió, mi promesa más valiosa y mi sueño máspreciado. Agradezco que me haya permitido ser parte de cada uno de sus logros y que sea parte de cada uno de los míos. Se que tenemos toda una vida para celebrar y toda una vida para seguir creciendo juntos, agradezco que siempre ha estado conmigo y que no tengo ninguna duda que siempre lo estará.

Alexis González.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.1.- Situación actual.....	13
1.2.- Enunciado del problema.	16
1.3.- Delimitación del problema.....	16
1.4.- Objetivos de la investigación.	16
1.4.1.- General:	16
1.4.2.- Específicos:.....	16
1.5.- Justificación del estudio.	17
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.	19
2.1.- Antecedentes.	19
2.1.1.- Revolución Industrial.	19
2.1.2. Principios del siglo XX.....	20
2.1.3.- Los 70's y 80's.	20
2.1.4. Los Recursos Humanos en tiempos de la Revolución Digital.....	21
2.1.5.- Recursos Humanos en El Salvador	22
2.2.- Evaluación de desempeño	22
2.2.1.- Antecedentes de los programas de evaluación del desempeño	22
2.2.2.- Base teórica.	24
2.2.3.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño	25
2.2.4.- Beneficios de la evaluación de desempeño.	25
2.2.5.- Tipos de evaluación de desempeño.....	27
2.2.6.- Idealmente la evaluación del desempeño se centrará en: Aporte, Potencial y Personalidad.	28
2.2.7.- Algunos métodos de evaluación de desempeño.	29
2.2.8.- La finalidad e importancia de una evaluación de desempeño.....	30
2.2.9.- Las principales técnicas de Evaluación.....	30
2.2.10.- El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases.....	30
2.2.11.- La evaluación de desempeño en la actualidad.	31
2.2.12.- Competencias Laborales.	32
2.2.13.- Tipos de competencias laborales.....	32

2.2.14.- Competencias laborales genéricas.....	33
2.2.15.- Competencias laborales específicas.....	34
2.2.16.- Ejemplos de Competencia mayormente requeridas en el mercado laboral.....	34
2.2.17.- Tipos de escalas de medición.....	37
2.3.- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	39
2.3.1.- Antecedentes.....	39
2.3.2.- Base teórica.....	41
2.3.3.- ¿Cuáles son los objetivos del DCN?.....	42
2.3.4.- Tipos de necesidades de capacitación.....	43
2.3.5.- ¿Qué se obtiene del DNC?.....	46
2.3.6.- Indicadores de necesidades de capacitación.....	46
2.3.7.- Técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación.....	48
2.3.8.- Herramientas para elaborar un DNC.....	48
2.3.9.- DNC y tecnología de punta.....	50
CAPITULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	52
3.1.- Hipótesis de investigación.....	52
3.2.- Definición de variables.....	52
3.3.- Indicadores de las variables.....	52
CAPITULO IV. METODOLOGÍA.....	54
4.1.- Tipo de estudio.....	54
4.2.- Tipo de investigación.....	54
4.2.1.- Diseño de instrumento descriptivo.....	54
4.3.- Población y muestra.....	54
4.4.- Instrumentos.....	55
CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	56
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
6.1.- Conclusiones.....	62
6.2.- Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	65

RESUMEN.

La presente propuesta tiene como finalidad presentar un sistema computarizado al cual nombramos como KAS, este nos permite realizar una evaluación de desempeño de manera sistematizada, de la cual es posible conocer los resultados en simultaneo a su realización ya que estos son obtenidos de manera automatizada, es decir mediante una previa programación y configuración al sistema KAS ya antes diseñada. Partiendo de los resultados de la evaluación de desempeño, se podrán identificar las necesidades de capacitación que el empleado evaluado posee, así mismo se notaran cuáles son las fortalezas y debilidades que este posee para poder diseñar un plan específico que fomente el crecimiento de dicho individuo dentro de una organización. Una vez se completa la evaluación KAS obtiene los resultados de manera automática y los presenta en una tabla de resumen donde al evaluador le es mucho más fácil poder comparar los resultados, así mismo dependiendo del puntaje obtenido clasifica a los trabajadores dentro de cinco rangos los cuales son, deficientes, regular, bueno, muy bueno y excelente, lo cual puede ser de ayuda para la empresa si desea implementar incentivos. KAS está diseñado para que su comprensión y uso sea fácil para todos los evaluadores sin importar el nivel de conocimiento informático poseen, ya que fue diseñado de manera que funcione con tan solo oprimir un par de teclas, además cuenta con un manual de usuario descriptivo que explica paso a paso su uso.

Palabras clave: KAS, evaluación de desempeño, necesidades de capacitación, automatizada, sistematizada, resultados e identificar.

INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se plantea la base teórica mediante la cual fue se realizó la creación de una herramienta psico laboral, la cual lleva por nombre KAS, la cual posee un modelo de aplicación tecnológico, que permite realizar evaluaciones de desempeño y por ende detectar necesidades de capacitación dentro de una organización de una manera automatizada, esta herramienta es perfecta para el uso en micro y pequeñas empresas.

Las evaluaciones de desempeño son de vital importancia en el ambiente laboral ya que le permiten a la empresa determinar la calidad de desempeño que brindan sus colaboradores, ya que estas competencias no se determinan con una entrevista o leyendo una hoja de vida.

KAS es la herramienta que presentamos en este trabajo de grado cuyo objetivo es el de ayudar a determinar si el colaborador es lo suficientemente apto o no y si cumple con todos los requisitos del puesto que está desempeñado. Además, brinda propuestas para mejorar su rendimiento y las áreas en las que el colaborador refleje deficiencia.

El primer capítulo está conformado por una descripción general del problema, describiendo la situación actual del problema a investigar, estableciendo el enunciado y los objetivos que se persiguieron en la investigación asimismo se presenta la justificación del estudio y la importancia del porque se escogió dicha temática y el beneficio que se espera del proyecto, a continuación se encuentra el planteamiento del problema donde se explican los antecedentes históricos, así como la realidad social en la que se encuentra dicha problemática, se muestra también el enunciado y la delimitación del estudio. Posteriormente se presentan los objetivos que se persiguen al proyecto a nivel general y específico y que fueron la guía durante cada paso el trabajo de grado.

Acto seguido se encuentra el marco teórico que es la argumentación que el grupo de trabajo recopiló de los conocimientos tanto contextuales, históricos y técnicos que se necesitaban para crear e implementar dicha herramienta de evaluación.

Posteriormente en el capítulo 3 se encuentra las hipótesis y variables, las cuales sirvieron de guía en el proceso de realización y comprobación del correcto funcionamiento de la herramienta KAS.

Seguido de la metodología en la que se describe el diseño de la investigación y las características de la población con la cual se puede utilizar la herramienta KAS, además de describir de forma general el instrumento a utilizar y como está se utilizó en una prueba de pilotaje, cuyo objetivo sería la evaluación y medición de funcionalidad de dicha herramienta.

En el Capítulo cinco se realiza la presentación y análisis de resultados, dónde se expone la aprobación de distintos profesionales de la psicología que se especializan en el área de evaluación, los cuales validaron la herramienta KAS. Además, se describe como está construida la herramienta y la funcionalidad de estas. Así mismo se explican los parámetros tomados en cuenta para que la herramienta pueda clasificar los resultados.

En el siguiente capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de grado sobre la herramienta KAS, su uso e impacto que puede llegar a tener la herramienta dentro de cualquier empresa al ser utilizada en el área de recursos humanos.

Y para finalizar se muestran las referencias bibliográficas consultadas para poder fundamentar los aspectos teóricos sobre esta investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.- Situación actual.

Hoy en día los Recursos Humanos o Talento Humano ¹ son pilares fundamentales en la estructura de cualquier empresa. El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución (González, 2005). Ya que de estos depende el manejo de procesos claves y estratégicos dentro de una organización y por ende el correcto funcionamiento general de la misma. Procesos tales como: inducción, capacitación, evaluación de desempeño, contratación, clima laboral, cultura organizacional, reclutamiento y selección de personal, cada uno en ocasiones trabajado individualmente sin patrones debidamente definidos ni relación entre sí, cuando deberían ser vistos como un todo. La gestión de personal sienta las bases del éxito, de las metas y objetivos de la empresa, no hay personal sin empresa, pero sobre todo no hay empresa sin personal.

Pero que ocurre cuando no existe esta relación directa o complementaria entre cada proceso, o cuando las empresas no implementan ni desarrollan muchos de ellos o son llevados a cabo de manera superficial, arbitraria o como un requisito más. Debe tenerse presente que una mala selección de personal, una mala capacitación y una falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización (González, 2015). Se descuidan totalmente las oportunidades de crecimiento en todo sentido, tanto humanos como empresariales por el manejo o carencia de estos procesos.

Es muy común escuchar comentarios sobre la falta de iniciativa, liderazgo, funcionabilidad, credibilidad y compromiso del área de Recursos Humanos en la gestión del personal, jugando más bien un rol pasivo dentro de la organización y no como un ente intermediario entre los intereses de la empresa y los intereses del colaborador. Los desafíos actuales en el área son muchos, pero más aún las oportunidades de mejora que lastimosamente no se están aprovechando.

¹ fuerza humana que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

Hoy en día la evaluación de desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para detectar y medir de alguna manera el rendimiento de los trabajadores, a través de diversos indicadores en el cumplimiento de objetivos, metas y las competencias necesarias para desarrollar las funciones del puesto asignado. Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Sin embargo, dicha herramienta en los casos que es aplicada puede carecer de objetividad, de indicadores precisos, de un inadecuado sistema de puntuación, de una retroalimentación crítica genuinamente constructiva para el trabajador y utilizada más para perjudicar que para beneficiar.

Inclusive en algunas ocasiones las evaluaciones de desempeño se convierten en una mera formalidad que cumple únicamente con responder a una normativa interna de la empresa, obteniendo resultados que carecen de propósito y sin ningún tipo de relevancia o que incentiven acciones en función de un cambio que permita potenciar las fortalezas o generar beneficios para los trabajadores tales como: bonos, ascensos, ajuste salarial, entre otros. Pero sobre todo buscar solventar las carencias que se presentan por medio de una capacitación².

Todos los seres humanos tenemos oportunidades de mejoras, tanto personales como profesionales, en una o más áreas de aplicación. Debido a esta gran diversidad de características, no puede dejarse de lado la implementación de un DNC³ un proceso muy conocido pero muy poco practicado. El diagnóstico de necesidades de capacitación es una práctica que da a conocer aquellas habilidades, conocimientos, competencias o actitudes que requieren desarrollarse en los participantes de una empresa para el logro de objetivos organizacionales.

Una capacitación no debe responder únicamente a desarrollar habilidades técnicas o habilidades duras⁴, sino ir más allá, desarrollar y trabajar sobre una base de habilidades

² capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal

³ diagnóstico de necesidades de capacitación.

⁴ habilidades técnicas que posee un profesional.

blandas ⁵ que permitan generar una mayor adaptabilidad, metacognición y herramientas propicias para que el aprendizaje sea mucho más significativo. No obstante, los planes o programas anuales de capacitación al carecer de un DNC están repletos de temáticas totalmente técnicas, ya que únicamente capacitan para trabajar no para ser un mejor trabajador. El DNC permite proporcionar información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permite a las organizaciones canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando a su vez el desarrollo organizacional.

La evaluación de desempeño y el diagnóstico de necesidades de capacitación son dos procesos totalmente relacionados entre sí, por ende, son complementarios, ya que por medio de una evaluación de desempeño se puede detectar las carencias que las personas tengan en su puesto de trabajo las cuales se convierten en necesidades de capacitación. Hoy en día muchas empresas no relacionan o directamente no implementan estos procesos, ya sea por falta de recursos materiales, humanos o las competencias necesarias para implementarlos. Descuidando total o parcialmente el desarrollo organizacional⁶, teniendo en ocasiones que recurrir a empresas Outsourcing⁷ que intentan suplir y satisfacer esta necesidad.

Tanto la evaluación de desempeño como el diagnóstico de necesidades de capacitación suelen seguir patrones tradicionales de aplicación, con calificaciones e interpretaciones manuales que pueden llegar a consumir mucho tiempo y recursos al no contar una herramienta que permita realizar ambos procesos de manera automática por carecer de un modelo innovador. La innovación, de acuerdo con Sainz (2006), consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, a fin de aportar soluciones inéditas a los problemas y permita responder las necesidades de las personas, de la empresa y de la sociedad en general. Tiempos modernos deberían traer soluciones modernas, actualizarse es el primero paso para mejorar.

⁵ aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que se trabaja.

⁶ es un conjunto de estrategias y cambios planificados en una empresa.

⁷ es un término en inglés que se utiliza para representar el acto de tercerizar servicios, llevado a cabo por una empresa para reducir la carga de trabajos.

1.2.- Enunciado del problema.

¿Es posible crear una herramienta psico laboral que permita relacionar directamente la evaluación de desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación, de manera innovadora, con un sistema de calificación e interpretación automático, de fácil aplicación, con un modelo lo más objetivo posible, que permita la reducción de tiempos, recursos y sobre todo que permita generar un interés en los involucrados, al generar oportunidades de mejora y verdaderos beneficios tanto a la empresa como a los trabajadores?

1.3.- Delimitación del problema.

1.3.1.- Espacial: El proyecto es una propuesta, no se realizará para una empresa en específico, si no que se hará de manera general, para que pueda ser adaptada a cualquier empresa en específico; no obstante, se realizó una prueba piloto de aplicación en la empresa Natura Aceite S.A. de C.V.

1.3.2.- Temporal: El proyecto se desarrollará en el período de abril a octubre del año 2022.

1.4.- Objetivos de la investigación.

1.4.1.- General:

Ψ Diseñar una herramienta psico laboral tecnológica que permita realizar evaluaciones de desempeño y detectar necesidades de capacitación dentro de una organización de una manera automatizada, lo cual le permitirá a la organización crear verdaderas oportunidades de crecimiento laboral y de formación.

1.4.2.- Específicos:

Ψ Diseñar un sistema de puntos que permita medir objetivamente el rendimiento del personal en diferentes áreas, niveles y rubros según la estructura organizacional para la correcta interpretación de los datos.

Ψ Elaborar un manual de usuario donde se explique de manera detallada los elementos de esta y su correcta aplicación.

Ψ Sintetizar de manera automática el procesamiento e interpretación de los resultados de cada uno de los colaboradores.

1.5.- Justificación del estudio.

El área laboral es muy cambiante, constantemente está en evolución y crecimiento, desde la propia estructura de una organización hasta las estrategias, metas y objetivos que deben adaptarse a la demanda actual del mercado o el rubro al que se dedican. Nos encontramos en un mundo globalizado y con una fuerte demanda tecnológica, donde los procesos tradicionales que se han realizado durante años deben actualizarse y adaptarse a la nueva realidad en la que nos encontramos.

Todos estos cambios afectan de manera directa a los colaboradores de una organización, cada año los requisitos, conocimientos y necesidades que deben cubrirse en el puesto de trabajo son más exigentes y requieren que el empleado este en un proceso de formación continua para no verse en desventaja ante otros trabajadores y la competitividad de estos. Así como para poder optar a nuevas oportunidades laborales acordes a su experiencia, conocimientos y capacidades, que traen consigo no solo una mejor retribución salarial sino también nuevas funciones y responsabilidades.

Lamentablemente no todos los empleados tienen la oportunidad de crecer dentro de una organización, las empresas gastan miles de dólares en procesos de reclutamiento y selección buscando al candidato “perfecto” para cubrir un puesto de trabajo, cuando muy posiblemente ese candidato se encuentra dentro de su propia organización, pero no conocen a su personal.

Para ello son importantes las evaluaciones de desempeño o rendimiento ya que son un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. Que aun hoy en día muchas empresas no realizan y las que, si practican este proceso, lo hacen por mero requisito o sin analizar adecuadamente los resultados de esta, negándoles la oportunidad de crecimiento profesional a sus empleados.

La evaluación de desempeño no es un elemento aislado, va relacionado directamente con la formación y capacitación del personal, es decir con el diagnóstico de necesidades de

capacitación, dos procesos que en la práctica se realizan por separado y si bien buscan complementarlos, esto supone un mayor uso de recursos, dinero y tiempo. Ya sea que el proceso se realice internamente por el Departamento de Recursos Humanos o por terceros (empresas outsourcing).

Por lo que surge la necesidad de elaborar un instrumento de evaluación de desempeño que permita no solo medir el rendimiento del personal, sino a su vez detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora por medio de la capacitación todo de manera sistematizada y automatizada adaptado al uso de las tecnologías, evitando el uso innecesario del papel, recursos, tiempo y dinero, así como las correcciones e interpretaciones que pueden prestarse al error humano. Permitiendo crear verdaderas oportunidades de crecimiento laboral y de formación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1.- Antecedentes.

Los Recursos Humanos (RRHH) se han conocido como un Potencial Humano o Activo Humano, donde hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización, esta rama de la administración se ha encargado de desarrollar y ejecutar correctamente las acciones, tareas y actividades laborales de una organización, creando una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Montalván, 1999).

Tomando en cuenta la definición que anteriormente se planteó, podemos identificar que los Recursos Humanos en una organización son esencialmente importantes, ya que principalmente se ocupa de seleccionar y formar al capital humano, con el único fin de llevar al éxito organizacional y hacerle frente a las necesidades que día a día se presentan en una organización, poniendo en práctica la estrategia organizacional en las diferentes áreas de los recursos humanos como la selección, contratación y la capacitación por mencionar algunas.

Por tanto, la administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes. En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales que conlleva cada uno de los diferentes procesos se hace cada vez más compleja y desafiante.

2.1.1.- Revolución Industrial.

El origen de los RRHH podemos ubicarlo a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las

empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal. La medida más importante fue la creación de los denominados «Departamentos de Bienestar» en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894.

2.1.2. Principios del siglo XX.

Pero no sería hasta el 1910 y 1920 cuando el término de RRHH se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados. No obstante, estas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución. Con el paso del tiempo y progresivamente, estas oficinas empezaron a hacer foco en otros ámbitos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento. Podríamos enmarcar el auge de los departamentos de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) hasta la Gran Depresión (1939 – 1938), período en el que aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones sociales y en el que el departamento empezó a crecer y a asemejarse a lo que es hoy. Sin embargo, en esta época, los responsables continuaban teniendo un marcado carácter autoritario y estaban muy vinculados a la dirección de las compañías.

2.1.3.- Los 70's y 80's.

El enfoque empieza a cambiar. Comienzan a tenerse en cuenta factores psicológicos y sociológicos, además del rendimiento laboral. Los líderes del área de Recursos Humanos comienzan a dar prioridad a ayudar a la adaptación del empleado a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa. También empieza a concretarse y a ganar importancia el concepto de clima laboral⁸.

⁸ se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina

2.1.4. Los Recursos Humanos en tiempos de la Revolución Digital.

Llegamos a la Revolución Digital, periodo en el que nos encontramos. Esta revolución está creando nuevos entornos económicos, aportando innovaciones hasta ahora inesperadas y provocando cambios en el comportamiento del consumidor. Estos cambios dan lugar a las últimas tendencias en las que el precio y la calidad del producto pasan a un segundo plano y ya no lo son todo, lo que realmente busca el consumidor es la experiencia memorable vinculada a ese producto o servicio. Estamos ante la Economía de la Experiencia. Las nuevas tecnologías hacen que el cliente esté cada vez más informado, más conectado y que su exigencia crezca exponencialmente.

Esta transformación de la economía mundial, sustentada en los cambios en el comportamiento del cliente, también afecta al empleado y a su forma de comportarse: el empleado cada vez se preocupa más por su situación, sus aspiraciones, su satisfacción y su felicidad laboral. Llegamos a un punto de inflexión en las empresas, donde estas cada vez son más conscientes de que el talento humano se ha convertido en una clara ventaja competitiva.

Los profesionales de Recursos Humanos deben ser, por lo tanto, los impulsores del cambio hacia un mundo laboral mejor. Hoy en día, para que la compañía se adapte y tenga éxito, debe poner al empleado en el centro del modelo de negocio. Estamos trabajando con personas y eso implica indiscutiblemente emociones. La clave está en saber gestionar adecuadamente estas emociones para lograr un beneficio común, es decir, para el individuo y, en consecuencia, para la empresa. Es muy difícil lograr resultados si contamos con equipos desmotivados, apáticos y sin apenas compromiso con la organización.

Debido a ello, los Recursos Humanos también se encuentran en un claro periodo de evolución, pasando a convertirse en uno de los principales activos para el éxito de una empresa. La nueva gestión humana pasa por diversificarse y extender sus funciones a la formación y desarrollo profesional de las personas de la compañía. Por mejorar y cuidar su motivación y bienestar, sin olvidarnos que será probablemente el área que lidere la transformación digital no solo de su propia función, sino de la empresa en su totalidad. Estos cambios podemos verlos incluso en las cada vez más frecuentes modificaciones del nombre

del propio Departamento de Recursos Humanos por otras denominaciones como: Talento Humano, Capital Humano, Cultura y Talento, Personas y Valores, Personas y Talento, People o People First.

2.1.5.- Recursos Humanos en El Salvador

En nuestro contexto actual las empresas se siguen clasificando principalmente tomando como referencia el número de empleados (con pequeñas variaciones según el ente que las clasifique) definiéndolas como micro, pequeña, mediana y gran empresa. Entre mayor número de empleados mayor es la carga que se genera en el Departamento de Recursos Humanos y las propias exigencias de los empleados para con ellos. Es muy frecuente que empresas en la categoría de micro a medianas empresas únicamente manejen proceso de remuneración en sus departamentos, es decir el pago de planillas, dejando de lado o casi inexistente todo el vasto y complejo número de posibilidades y oportunidades que ofrece el Departamento. Cada día se publican vacantes de empleos para puestos en el área de Recursos Humanos con funciones que buscan darle solución a este tipo de deficiencias que aun sin diagnósticos previos son evidentes encontrar este tipo de necesidades a las que deben darse solución.

Hay muchas empresas Outsourcing en el mercado que ofrecen alternativas y soluciones a este tipo de problemáticas o carencias en procesos de Recursos Humanos, brindando servicios tales como: reclutamiento y selección, evaluaciones de clima laboral, cultura organizacional, evaluaciones de desempeño, entre otras.

2.2.- Evaluación de desempeño

2.2.1.- Antecedentes de los programas de evaluación del desempeño

Los programas formales de evaluación del desempeño y de clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del

desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado.

La definición de la evaluación del desempeño se puede definir como una herramienta de RR.HH., que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad del empleador. La evaluación de desempeño es conocida por diversos nombres como: evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso o evaluación de eficiencia individual; lo cierto es que le llamen como le llamen es una herramienta que bien aplicada crea una ventaja competitiva para las organizaciones con relación a las que no lo aplican.

Según Byars & Rue [1996], “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Para Chiavenato [1995], “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Harper & Lynch [1992], “plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Como hemos podido constatar existen diversas definiciones de lo que es la evaluación de desempeño sin embargo todos concuerdan con Qué es una herramienta de lo más objetivo qué nos permite tener una idea de la actuación de una persona en el desempeño diario de su trabajo y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:

Ψ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Ψ Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.

- Ψ Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- Ψ Transmitir los valores culturales de la organización.
- Ψ Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- Ψ Detectar necesidades de formación.
- Ψ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.2.2.- Base teórica.

Para profundizar en este tema, hay que remontarnos a los orígenes que se remontan a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

Posteriormente en el año 1842, por medio del congreso de los Estados Unidos de América se probó una ley en la cual se hizo de carácter obligatorio que en las empresas los jefes del servicio público federal, elaborar anualmente un informe sobre el comportamiento del personal, para así verificar cambios y admisión de nuevo personal para la presentación d un mejor servicio público.

En el año 1850 se oficializo el documento “fichas de valoración”. En 1880 el ejército norteamericano realizo una evaluación más funcional que llamo la atención del presidente en funciones Benjamín Hanson que abalo la implementación de esta evaluación en todos los departamentos, haciendo valoraciones del personal de manera organizada en la época de la de la primera guerra mundial. Después de trascurrir un tiempo, las organizaciones evidenciaron la necesidad de establecer un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, actitudes, habilidades y conductas en pocas palabras su contribución a la empresa.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño se convirtió en una herramienta que beneficia de gran manera a la organización y a su vez al empleado, teniendo en cuenta que es un método objetivo en el cual las organizaciones hacen seguimiento periódico de los diferentes grados de potencial del personal. Así mismo se puede decir que, la evaluación de desempeño es una herramienta que el RR. HH. utiliza para optimizar la gestión de los recursos humanos de una

empresa. Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los colaboradores de una organización, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales.

Este procedimiento permite entender el nivel de desempeño del trabajador y descubrir si está abajo o en el promedio o supera las expectativas de la compañía. De esta manera, se podrá definir un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cada empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.

2.2.3.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es determinar cuál ha sido el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Esta información permitirá perseguir otras metas, especialmente metas relacionadas con los procesos de desarrollo (planes de formación, promociones, planes de compensación, etc.)

Otro de los objetivos de la evaluación de desempeño es el poder medir las competencias de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto, con el fin de poder mejorar cada puesto dentro de la empresa. Esto permite que las organizaciones obtengan cierto nivel de ventaja ya que al implementar estos programas de evaluación se le da seguimiento al actuar del colaborador y Por ende se verá una mejora continua que traerá múltiples beneficios a corto, mediano y largo plazo para el empleado, las jefaturas y la organización.

2.2.4.- Beneficios de la evaluación de desempeño.

a) Beneficios Para el empleado.

- Ψ Tener presentes de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño.
- Ψ Conocer las características y competencias que la empresa valora más en las personas que conforman el equipo de trabajo.

- Ψ Contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional.
- Ψ Estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.

b) Beneficios para las jefaturas.

- Ψ Evalúa mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus empleados al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.
- Ψ Cuenta con indicadores para evaluar y mejorar el estándar de desempeño de sus empleados.
- Ψ Tiene el poder de fomentar una mejor comunicación con sus empleados para que comprendan la dinámica de evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer cómo ha sido su desempeño en la compañía.
- Ψ Planifica y organiza su área en conjunto con todo el talento humano que la conforma para hacer sinergia y funcionar eficientemente.
- Ψ Disminuye la rotación de su equipo de trabajo actuando como un líder que ayuda al desarrollo de su personal, logrando compromiso y buen ambiente.

c) Beneficios Para la organización.

- Ψ Permite establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización.
- Ψ Alinear las metas individuales con las de cada departamento y éstas a su vez con las de la compañía.
- Ψ Optimizar los niveles de desempeño.
- Ψ Reconocer el desempeño sobresaliente, así como identificar el desempeño débil de los trabajadores.
- Ψ Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias del personal.
- Ψ Recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva.
- Ψ Conocer las áreas de oportunidad de cada departamento.

Ψ Lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los trabajadores hacia la empresa.

2.2.5- Tipos de evaluación de desempeño.

Lo ideal sería que cada persona fuese capaz de evaluar su propio desempeño y a su vez fue capaz de llevar un monitoreo que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar sus aplicativos. Sin embargo, en la práctica este modelo de autoevaluación no se da, siendo los siguientes métodos lo que suelen predominar en la realidad.

a) El gerente.

En la mayor parte de las organizaciones el gerente tiene una responsabilidad por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal; el área de RR. HH interviene para instruir, dar seguimiento y controlar el sistema.

b) El individuo y el gerente.

Este tipo de evaluación de desempeño se da al realizarse una reunión de las dos partes, de tal forma que el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien brinda al colaborador todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar).

c) El equipo de trabajo.

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

d) La evaluación de 360.

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, si el colaborador no tiene una mentalidad abierta que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

e) La evaluación hacia arriba.

Es una evaluación de desempeño que se realiza a las jefaturas. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

f) La comisión de evaluación del desempeño.

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios.

2.2.6.- Idealmente la evaluación del desempeño se centrará en: Aporte, Potencial y Personalidad.

Ψ Aporte: dominio del área de desempeño, conocimiento de responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad.

Ψ Potencial: desarrollo, oportunidad personal/ laboral, en dónde está ahora y en dónde podría estar.

Ψ Personalidad: integración con su grupo de trabajo y el resto de la organización.

2.2.7.- Algunos métodos de evaluación de desempeño.

a) Evaluación por iguales.

Los empleados que comparten funciones o se encuentran en un mismo nivel examinan a la organización de forma conjunta. Es una herramienta útil de predicción del rendimiento.

b) Autoevaluación.

La autoevaluación es un método efectivo para evaluar el grado de implicación de un trabajador. Las personas que se autoevalúan suelen ser más comprometidos y dedicados a la compañía.

c) Evaluación realizada por superiores.

Tal como indica su nombre, los responsables de cada sección o departamento son los encargados de evaluar a los empleados, dado que son quienes mejor conocen el rol de cada persona en su puesto de trabajo.

d) Evaluación realizada por subordinados.

Esta vez, son los empleados quienes evalúan a sus superiores. Gracias a este tipo de evaluación, el personal con altos cargos puede concienciarse mejor sobre su papel en la organización y la percepción de su persona en los trabajadores.

e) Evaluación de clientes.

En este tipo de evaluación, son los clientes que trabajan directamente con la organización, o son externos a esta, quienes evalúan al empleado.

f) Evaluación.

Este método integra todas las evaluaciones mencionadas anteriormente. Es, por lo tanto, la más compleja de desarrollar, pero también la más completa. Permite obtener una visión global de la organización y de sus trabajadores, de modo que los resultados obtenidos también son mucho mejores.

2.2.8.- La finalidad e importancia de una evaluación de desempeño.

La evaluación de los empleados tiene varios propósitos. Algunos de ellos están destinados en mejorar el desempeño del individuo y la cultura de la empresa. Por tanto, estos son algunos de los beneficios de las evaluaciones de empleados profesionales:

- Ψ Ayudan a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos.
- Ψ El gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del empleado.
- Ψ Ofrecen comentarios útiles a los empleados sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el futuro.
- Ψ Pueden ayudar al empleado y al gerente a planificar el futuro del empleado.
- Ψ Proporcionan revisiones objetivas de personas basadas en métricas estándar. Serán útiles para evaluar de manera justa promociones, aumentos y bonificaciones.

2.2.9.- Las principales técnicas de Evaluación.

- Ψ Entrevista/Cuestionario
- Ψ Autoevaluación
- Ψ Evaluación 360
- Ψ Dirección por Objetivos
- Ψ Técnica de Incidentes Críticos
- Ψ Centro de Evaluación.

2.2.10.- El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases.

- a) Planteamiento de Objetivos: fase en la que el evaluador define los objetivos que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

- b) Seguimiento de la actuación: Consiste en la supervisión continua que el trabajador recibe en el periodo de evaluación.
- c) Evaluación de las Personas: Fase en la que se pasa balance de los objetivos trazados versus los objetivos alcanzados.

En el Proceso de Evaluación del Desempeño, el evaluador juega un rol protagónico. Mientras mejor estén preparados los evaluadores mejor proceso de evaluación gestionaremos.

2.2.11.- La evaluación de desempeño en la actualidad.

En la actualidad el uso de la tecnología se ha convertido de carácter obligatorio en la mayoría de las empresas que se han visto teniendo que implementar home Office y otras diversas herramientas para cumplir con sus respectivas actividades. Y en el área de RR. HH se han implementado el automatizar las tareas repetitivas de esta área para liberar a sus encargados y permitirles concentrarse en tareas de mayor valor.

La necesidad de las empresas de encontrar trabajadores que se encuentre capacitados y que sean capaces de afrontar los retos del día a día obligado a estas adaptarse e implementar nuevas tecnologías que se encarguen de gestionar y digitalizar el capital humano. Esto beneficia a las empresas en tres áreas: la comunicación y toma de decisiones, la contratación y seguimiento del talento interno o externo y la agilización tanto a nivel de empresa como en los procesos internos de la organización. Tres aspectos fundamentales para el éxito de cualquier empresa. En los modelos tradicionales, se evaluaba al personal una o dos veces al año, midiendo una serie de competencias para luego obtener los resultados, elaborar rankings y a partir de ello determinar qué medidas se tomaría con ese colaborador.

Hoy en día las empresas buscan realizar estas actividades de manera diferente puesto que debido a los retos que hemos vivido en los últimos dos años debido a la pandemia, las empresas tuvieron que adaptarse de una manera muy abrupta al uso de las nuevas tecnologías, descubriendo así las ventajas que trae el uso de éstas. Específicamente en el área de recursos humanos las compañías están adoptando el uso de modelos orientados al desarrollo del

empleado de una manera más creativa y accesible a ellos aprovechando así los beneficios del uso de la tecnología y disminuyendo en lo posible la carga administrativa.

La evaluación de desempeño es, en ese contexto, uno de los procesos en los que las empresas deberían de apoyarse de las nuevas tecnologías, ya que permite mirar al futuro y trabajar en las problemáticas que a las personas les importan dentro de la organización, haciendo de estas evaluación es un proceso más sencillo para que sus colaboradores puedan realizarlo ya sea dentro o fuera de la institución con programas que sean de una comprensión simple para el colaborador Pero qué aporta la información necesaria que la empresa necesita para apoyar a sus colaboradores. El realizar estas evaluaciones como muchas otras de manera remota no solo Busca facilitar la vida de los colaboradores sino también busca optimizar el tiempo y los recursos del área de recursos humanos de dicha empresa.

2.2.12.- Competencias Laborales.

Las competencias laborales son aquellos conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo. Unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes. En definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo.

Hay que destacar que las competencias laborales constituyen un nivel más profundo que la simple técnica. Mientras que esta última serían los conocimientos para ejecutar una tarea, la competencia profesional es la capacidad para ejecutarla. Es decir, que una persona que ha aprendido escritura creativa tiene la técnica, pero puede faltarle la capacidad para poder ejecutarlo en un trabajo. Por tanto, el saber realizar algo y ejecutarlo sería la competencia laboral.

2.2.13.- Tipos de competencias laborales.

Hoy por hoy, encontramos tres tipos de competencias laborales:

a) Competencias laborales básicas.

Como su nombre lo dice, las competencias laborales básicas son las habilidades esenciales que tiene una persona. Este tipo de competencias suelen ser universales, y abarcan una serie de conocimientos que son adquiridos por una persona desde muy temprana edad y que se afianzan con la educación formal.

Algunos ejemplos son la lectura, la escritura, las matemáticas, la gramática, entre otros. De estas, se derivan dos subgrupos.

b) Competencias personales.

En este subgrupo entran las aptitudes que se aprenden con la educación formal, como lo son las operaciones básicas de la matemática, la lectura, la escritura, entre otros.

c) Competencias sociales.

A este grupo pertenecen aquellas destrezas que se relacionan con la conducta básica y la interacción con el otro, como lo son los modales, la comunicación y la sana convivencia.

Las competencias laborales básicas son fundamentales para el desarrollo de cualquier conocimiento posterior. Estas habilidades pueden ser desarrolladas por cualquier persona, y con ellas aumenta la posibilidad de adquirir otro tipo de competencias que serán fundamentales para el progreso personal y corporativo.

2.2.14.- Competencias laborales genéricas

Las competencias laborales genéricas o transversales, son competencias profesionales que abarcan los aspectos generales del mundo corporativo. Estas competencias están estrechamente relacionadas con el pensamiento creativo y la inteligencia emocional, y van a ser útiles en cualquier disciplina o campo laboral.

Una persona que posea competencias laborales genéricas se caracteriza por tener una personalidad proactiva y creativa. Otras cualidades serían la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el gusto por el aprendizaje, la planificación y

gestión, la orientación a resultados. En este punto es importante aclarar que, a diferencia de las competencias laborales básicas, las genéricas no son destrezas que tengan todas las personas. Pero no hay que preocuparse por eso, pues son competencias que pueden ser aprendidas como si se tratara de cualquier conocimiento.

Al ser este tipo de competencias una suerte de requerimiento enfocado en las empresas es fundamental que las personas encargadas de recursos humanos entiendan cuál es la atmósfera corporativa de su empresa y, así, buscar un perfil que tenga competencias genéricas que se adapten a ese entorno en particular. Por ejemplo, si hablamos de una empresa que se enfoca en la creatividad, el candidato deberá ser una persona creativa.

2.2.15.- Competencias laborales específicas

Como su nombre lo indica, estas habilidades van hacia lo específico. Mientras que en las competencias laborales genéricas hablábamos de destrezas que se enfocan más en el ambiente corporativo, estas competencias se relacionan con el conocimiento y el oficio en concreto.

Sin embargo, este tipo de habilidades van de la mano con las competencias genéricas. En ese orden de ideas, si, por ejemplo, una persona posee habilidades para la solución de problemas, podrá desempeñar un cargo como líder.

2.2.16.- Ejemplos de Competencia mayormente requeridas en el mercado laboral

a) Capacidad de aprendizaje.

Una de las actitudes más importantes a la hora de asumir un nuevo empleo, es tener interés por aprender. Ya sea porque la persona que asume el puesto es nueva en lo que hace o porque quiere afianzar los conocimientos previos, para un reclutador es fundamental la motivación que alguien demuestra por aprender.

Esto no solo ayudará al empleado a crecer profesionalmente, sino que será clave para el crecimiento de la compañía. Las empresas también pueden convertir este aspecto en una herramienta para incentivar a sus empleados, por medio de políticas de crecimiento y planes de carrera.

b) Responsabilidad.

Esta característica no solo es importante dentro del ámbito laboral, sino fuera de él, y, por esta razón, se ha convertido en uno de los aspectos más atractivos a la hora de evaluar el perfil de un candidato.

Tener responsabilidad no solo se relaciona con los aspectos generales en torno a las políticas laborales, como lo son la puntualidad, el cumplimiento de objetivos en tiempos razonables, el buen comportamiento, entre otros.

También se relaciona con la obligación que adquiere el trabajador en función de una empresa en particular, y, de esta forma, garantizar el buen manejo de información corporativa, la confidencialidad, el crear una buena imagen, el compromiso con su propio puesto de trabajo y con los de los demás, etc.

c) Comunicación.

La comunicación hace la diferencia en el momento de seleccionar un candidato. La capacidad de hablar en público y de expresar ideas de forma oral y escrita, permite una interacción más asertiva y, por ende, facilita el trabajo en equipo.

Es importante que quien es bueno para comunicar, también sepa escuchar a los demás para crear relaciones horizontales.

Esta es una destreza que acompaña cargos de liderazgo como lo son los gerenciales, los directivos y los administrativos. Las herramientas comunicacionales permitirán una mejor relación entre todas las partes, para procurar desarrollar estrategias y planes más eficaces que beneficien a la empresa a largo plazo.

d) Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se relaciona de forma directa con lo anterior, pues no se puede trabajar en equipo si no hay buena comunicación. Un buen ambiente laboral depende de que los empleados sepan interactuar entre sí, y, por lo tanto, que puedan trabajar en conjunto.

Un buen trabajo en equipo implica que cada empleado pueda aportar lo mejor de sí y que, a su vez, sepa reconocer la importancia del trabajo que realizan sus compañeros. Esto propiciará un ambiente de respeto y de empatía, que se nutrirá de prácticas comunicativas como el diálogo y las conversaciones constructivas.

e) Flexibilidad y adaptación al cambio.

Una característica que resulta muy atractiva para los reclutadores es el riesgo que asume alguien al salir de su zona de confort. Hoy en día, las organizaciones están en constante cambio, y es por esa razón que buscan perfiles que sepan acoplarse a esas transformaciones.

El cambio implica evolución, lo cual es beneficioso para el aprendizaje del trabajador y para el futuro de la organización.

f) Iniciativa.

Un empleado apasionado y motivado sentirá un gran compromiso y sentido de pertenencia por su empresa. Es por esto por lo que la motivación es una característica que va de la mano con la iniciativa, porque propenderá por la creatividad y la innovación para hacer que su empresa crezca.

Esta es una destreza que, tanto empleado como empleador, deben fomentar, por medio de canales de comunicación efectivos y buen ambiente laboral. A largo plazo, la energía puesta en estas iniciativas incrementará la productividad, y con ella la evolución de la empresa.

g) Toma de decisiones.

Un candidato, especialmente si se encuentra aspirando a un cargo con cierta responsabilidad, debe saber tomar decisiones de forma ágil y efectiva. Esto implica que el empleado sepa prever las consecuencias de las determinaciones que tome con cierta independencia.

Tal autonomía le permitirá adelantarse a los acontecimientos sin necesidad de esperar una respuesta de su jefe inmediato. De esta manera, el empleado sabrá qué decisión tomar y en qué momento tomarla, para no retrasar su propio trabajo ni el trabajo de sus compañeros.

h) Creatividad e innovación.

Esta es una destreza que va de la mano con la flexibilidad y la adaptación al cambio. Un profesional que tenga ideas innovadoras propenderá porque su organización esté a la vanguardia.

Una persona creativa, será capaz de proponer estrategias que intervengan en los procesos corporativos, y también hará un control de los proyectos de innovación que ponga en marcha, y así poder medir con más detalle los resultados.

2.2.17.- Tipos de escalas de medición.

A primera vista todos los tipos de escalas de medición pueden parecer similares y podrías llegar a creer que unas reemplazan a otras fácilmente, pero cuando las estudias a fondo, te das cuenta de la diversidad de su naturaleza y las diferentes formas de utilizarlas para obtener resultados diferentes.

a. ¿Qué tipos de escalas de medición existen?

En estadística, existen cuatro tipos de escalas de medición de datos: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. A continuación, te detallaremos cada una:

b. Escala nominal.

La escala nominal se utiliza para etiquetar variables sin ningún valor cuantitativo, son mutuamente excluyentes (no se superponen) y ninguna de ellas tiene significado numérico.

c. Escala ordinal.

En la escala ordinal, lo importante y significativo es el orden de los valores, pero no se conocen realmente las diferencias entre cada uno de ellos.

d. Escala de Intervalo.

La escala de intervalo es una escala numérica en la que conocemos tanto el orden como las diferencias exactas entre los valores.

e. Escalas de razón.

La escala de razón o escala proporcional ofrece una gran cantidad de posibilidades en lo que respecta al análisis estadístico. Estas variables pueden sumarse, restarse, multiplicarse y dividirse de forma significativa.

f. Escalas comparativas y no comparativas.

En el mundo de la investigación se han desarrollado un sin fin de escalas de medición, y algunos de los investigadores las clasifican en dos: Escalas comparativas y escalas no comparativas.

g. Escala gráfica de medición de datos.

En cada extremo de esta escala gráfica se colocan valores opuestos y se le pide a los encuestados que marquen mediante deslizamiento el punto que más se acerque a su opinión. Una escala de proporción gráfica, también conocida como escala de proporción continua, se ve normalmente así:

h. Escala Likert.

La escala de Likert contiene un número impar de opciones, popularmente se usan cinco o siete y se etiqueta un extremo como muy negativo y el otro como muy positivo, incluyendo una etiqueta de “Neutral” en medio de la escala.

i. Escala de diferencial semántico (Max Diff).

Una escala diferencial es una combinación de diferentes conceptos, normalmente contiene un número impar de características a calificar y se etiquetan ambos extremos con valores opuestos.

j. Matriz de lado a lado de análisis de datos

Otro de los tipos de escalas de medición que se utiliza popularmente en las encuestas es la matriz de lado a lado y la forma más común de hacerlo es evaluando importancia / satisfacción.

2.3.- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

2.3.1.- Antecedentes.

Debemos iniciar aclarando los dos conceptos más importantes en este tema “necesidad” y “capacitación”, de lo cual podemos señalar lo siguiente:

Según Tom H. Boydell “necesidad implica que algo falta; que hay una limitación. en alguna parte”.

Por otro lado, la UCECA dice que “una necesidad da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema”.

Howard C. Warrendice que necesidad es una, “experiencia provocada por ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o a hacer progresar sus modos de conducta habituales”.

La primera definición acentúa simplemente lo imperativo de la demanda; la segunda enfatiza el papel que juega la satisfacción de la necesidad planteándola en tres niveles: de seguridad y fisiológica; de confort y de equilibrio, así como de costumbres y cultura. La última definición presenta la necesidad como estado desagradable surgido de la falta de un factor o condición.

Definido el concepto de necesidad, se puede proseguir a definir el concepto de capacitación; del cual podemos retomar las siguientes definiciones.

Reynoso Castillo (2007) lee entre líneas la Ley Federal del Trabajo y distingue la capacitación del adiestramiento de la siguiente forma: [...] “la capacitación es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría para tomar decisiones no programadas”. En tanto que “el adiestramiento consiste en el aprendizaje al que se somete una persona para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas que preparen al trabajador en dos o más oficios” (p. 166).

Chiavenato (2002) prefiere distinguir el entrenamiento del desarrollo de personas, el primero lo define como “[...] un medio para desarrollar competencias en las personas, de tal manera que éstas sean más productivas, creativas e innovadoras, que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas” (p.305). En tanto que el desarrollo de personas “[...] se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas” (p. 306)

Para los fines de esta investigación, se empleará el término capacitación para referirnos al conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal que labora en una empresa, sin necesidad de enfatizar el momento en que ésta se lleve a cabo: preingreso, inducción, mantenimiento o promoción. Por lo tanto, términos como adiestramiento, entrenamiento y desarrollo de personas quedan incluidos en ese proceso de enseñanza-aprendizaje llamado capacitación.

Una vez definidos estos dos conceptos podemos retomar lo que planteo por Jorge Everardo Aguilar Morales, luego retomado por Sor Yanet Salazar Álzate en el documento “el diagnóstico de necesidades de capacitación”.

Las necesidades de capacitación corresponden a las deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes de los trabajadores de la empresa y que influyen en el desempeño de las funciones propias de su cargo; es la diferencia entre lo que el trabajador sabe y hace y lo que debería de saber y hacer para desempeñar su trabajo con eficiencia.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación. En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras

ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación. Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación. La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

2.3.2.- Base teórica.

Al hablar de necesidades de capacitación, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por tanto, la Detección de Necesidades de Capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, expresan que la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y requerido para la realización de sus actividades.

Es el proceso mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de conocimiento, desarrollo de habilidades y/o actitudes, que un colaborador de una organización tiene y afectan su desempeño en las actividades asignadas. Ariadna Ivette, 04 de agosto, 2021.

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. Mtra. Monserrat Gamboa Méndez abril 2011.

Chiavenato (2002) explica al DNC como el “[...] inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (p. 308). Además, aclara que “[estas necesidades] no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas” (p. 310).

Moyano González (2016), desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta” (p. 31).

Desde otro enfoque, Pereira (2018) define al DNC como “[...] una herramienta que se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación”.

En síntesis, podemos plantear que el DNC es, el procedimiento mediante el cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación, inferir que es un proceso que estructura y desarrolla planes y programas para el fortalecimiento de conocimiento, habilidades o actitudes en empleados, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

La Detección de las Necesidades de Capacitación exige cooperación y compromiso de todos los involucrados con el proceso y que se busca generar o modificar el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

Este análisis es importante ya que:

- Ψ Proporciona la información necesaria para elaborar o en su caso, seleccionar los eventos que la empresa requiera.
- Ψ Ayuda a detectar el momento ideal para realizar la capacitación.
- Ψ Propicia la aceptación de la capacitación, ya que prepara mejor al personal.

2.3.3.- ¿Cuáles son los objetivos del DNC?

El diagnóstico de necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Ψ Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron.
- Ψ Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que la empresa debería hacer).
- Ψ Determinar el potencial de Recursos Humanos.
- Ψ Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- Ψ Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Ψ Determinar si las necesidades de los Recursos Humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- Ψ Definir y escribir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando.
- Ψ Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Ψ Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.
- Ψ Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se van a llevar a cabo.
- Ψ Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

2.3.4.- Tipos de necesidades de capacitación.

Según Mendoza, las necesidades de Capacitación pueden ser de dos tipos: Manifiestas y encubiertas. Según esta clasificación las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada, es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los Recursos Humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan

necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de capacitación preventiva. Se presume que los cursos, o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios. Mendoza Núñez Fernando, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Quinta edición, Trillas, México, 2005, Pág. 37-38

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en el que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente.

Tom H. Boydell introdujo en 1971 otra clasificación: Necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales. A esta clasificación se le puede agregar una categoría más: Departamentales.

Las necesidades de carácter organizacional según Boydell se dan cuando se habla de debilidades generales. Las departamentales son las que afectan a un área importante de la empresa. Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular. Las de tipo personal son las necesidades de cada trabajador.

Donaldson y Scanell, por su parte dividen estas necesidades en Micro necesidades y Macro-necesidades. Una micro necesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macro-necesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macro-necesidad de macro-capacitación.

Otras fuentes bibliográficas no formales ensanchan la tipología haciendo referencia al enfoque, la oportunidad y la magnitud, las cuales se bosquejan a continuación:

a. Por su coyuntura:

Ψ Preventivas, se anticipan a los cambios futuros programados, se sabe de antemano que van a suceder.

- Ψ Correctivas, el problema ya existe, hay que enmendar antes de que crezca.
- Ψ Predictivas, se anticipa a los cambios futuros no programados, pero de sentido común.

b. Por su oportunidad:

- Ψ En cuanto al tiempo, la programación para atender este tipo de necesidades depende de su magnitud.
- Ψ En cuanto a su importancia, su valoración depende del impacto que ésta cause en el contexto.

c. Por su magnitud:

- Ψ Tolerables, la necesidad no es imperiosa, pero debe ser atendida lo antes posible.
- Ψ Graves, requiere atención inmediata porque su vacío está generando problemas a nivel organizacional.

No obstante, la taxonomía, toda capacitación en el trabajo debe cubrir tres áreas de desarrollo, como lo asegura Grados Espinosa (2016):

1. Área cognoscitiva: comprende los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.
2. Área psicomotriz: es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.
3. Área afectiva: constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

2.3.5.- ¿Qué se obtiene del DNC?

- Ψ Ahorra tiempo y dinero al dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Ψ Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Ψ Prevé los cambios que se realizan en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- Ψ Propicia el descubrimiento de fallas de personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Ψ Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Ψ Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Ψ Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Ψ Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Ψ Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Ψ Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce en capacitación, como administrar las Gráficas de Reemplazo.
- Ψ Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Ψ Genera una actitud agradable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, porque estas van a resolver problemas reales y concretos.

2.3.6.- Indicadores de necesidades de capacitación

Hay dos tipos de indicadores: los que nos señalan necesidades futuras (a priori) y los que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori) y que apuntalan las necesidades presentes. Chiavenato (2002) enlista algunos indicadores que vale la pena rescatar aquí por su nivel de vigencia:

Indicadores a priori: son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de capacitación futuras, fácilmente previstas, como:

- Ψ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Ψ Reducción de número de empleados.
- Ψ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Ψ Sustituciones y movimiento de personal.
- Ψ Premios, licencias y vacaciones de personal.
- Ψ Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Ψ Modernización de los equipos y nuevas tecnologías.
- Ψ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas aún, como:

A. Problemas de producción:

- Ψ Baja calidad de producción.
- Ψ Baja productividad.
- Ψ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Ψ Comunicaciones deficientes.
- Ψ Elevado número de accidentes de trabajo.
- Ψ Exceso de errores y de desperdicio.
- Ψ Poca versatilidad de los empleados.
- Ψ Mal aprovechamiento del espacio disponible.

B. Problemas de personal:

- Ψ Relaciones deficientes entre el personal.
- Ψ Número excesivo de quejas.
- Ψ Mala atención al cliente.
- Ψ Comunicación deficiente.
- Ψ Poco interés en el trabajo.
- Ψ Falta de cooperación.
- Ψ Errores en la ejecución de órdenes.

Los indicadores dependerán del tipo, giro y tamaño de la organización, y guiarán los esfuerzos hacia la realización de un diagnóstico que establezca con certidumbre en qué áreas

se necesita la capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad; definir la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad; y, finalmente, cuándo y en qué orden serán capacitados según prioridades.

2.3.7.- Técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación.

Moyano González (2016) presenta un listado de las técnicas más comunes para detectar las necesidades de capacitación:

- Ψ Entrevista: consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, para enriquecer los hallazgos se recomienda también entrevistar al jefe inmediato y subordinados.
- Ψ Encuesta: es una fuente importante de conocimientos cuando se trata de gran volumen, además se puede llevar a cabo de manera virtual y/o a distancia.
- Ψ Observación: consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el modelo documentado, por ejemplo: con una descripción del puesto. El capacitador puede o no interactuar con el empleado mientras realiza sus funciones.
- Ψ Las pruebas de desempeño: son exámenes teórico-prácticos para conocer si el trabajador posee los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto requiere. Los exámenes teóricos se realizan para ver el grado en el que el trabajador sabe que es lo que tiene que hacer. Los exámenes prácticos son para ver el nivel de desempeño del trabajador en su área de trabajo en alguna actividad que este realice y las pruebas de actitud son para establecer si el comportamiento del trabajador es el conveniente para el puesto que desempeña.

La variedad de técnicas dependerá en gran medida de la creatividad y habilidades didácticas del capacitador, Grados Espinosa (2016) comparte con sus lectores la técnica de las tarjetas que consiste en “entregar un conjunto de tarjetas con las necesidades anotadas a cada participante, quien debe organizarlas por orden de importancia; la clave de las necesidades está en el orden en que las tarjetas son colocadas” (p. 334).

2.3.8.- Herramientas para elaborar un DNC.

Las herramientas para comparar lo que es con lo que debe ser son muy variables de una organización a otra. Es responsabilidad del capacitador trabajar con lo que la empresa tiene. Actualmente, las empresas han ido incorporando a su bagaje procesos y procedimientos documentados que son de gran utilidad para que el DNC tenga mayor certeza; sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con ese material, así que es inevitable recurrir a otros mecanismos, como los que enumera Moyano González (2016):

- Ψ *Evaluación del desempeño:* consiste en comparar el desempeño de una persona por los estándares establecidos para ese puesto; posibilita conocer las áreas en que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.
- Ψ *Cuestionario:* es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas para reunir información sobre conocimientos, habilidades y opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona o la empresa.
- Ψ *Descripción del puesto:* es un documento en el cual se definen los objetivos y funciones que lo conforman y diferencian de otros puestos de la organización, especifica lo que debe hacer la persona que ocupa el puesto, así como la frecuencia con que lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
- Ψ *Análisis del puesto:* es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que deben tenerse.
- Ψ *Perfil del puesto:* establece las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia y la formación que la persona debe tener.
- Ψ *Pruebas de desempeño:* son exámenes diseñados con base en las descripciones del puesto, miden el nivel de conocimiento que un trabajador tiene en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo.
- Ψ *Lista de verificación del desempeño:* a través de ella se verifica si los trabajadores se encuentran ejecutando sus tareas en forma adecuada o si precisan atención inmediata en su área laboral.
- Ψ *Inventario de necesidades:* es un diagnóstico que se basa en información oportuna, la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra se encuentra disponible en los administradores de línea.

Ψ Escalas estimativas de desempeño: concentran la atención sobre un rasgo determinado del trabajador, pormenorizando en forma detallada sobre determinadas conductas que se considera debe incrementarse.

Ψ Inventario de habilidades: es un sistema que identifica las habilidades para determinar procesos y estándares de desempeño.

Ψ Inventario de recursos humanos: está integrado por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo.

Ψ Buzón de quejas y sugerencias: constituyen una fuente constante de información acerca de los problemas que existen en el personal de la empresa.

2.3.9.- DNC y tecnología de punta.

Gordillo Mejía (2013) define a la organización inteligente (OI) como “[...] aquella que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de equipos de trabajo” (p.34). Esto implica que la gente esté continuamente aprendiendo a aprender, en busca de la excelencia. No se trata de tomar un curso y olvidarse del asunto, sino de que los conocimientos circulen en todos los niveles, donde todos aprenden y todos enseñan.

Esta idea implica (1) la administración del conocimiento a cargo de (2) un especialista en enseñanza-aprendizaje organizacional, capaz de formar (3) capacitadores internos que conviertan el conocimiento tácito (el que domina en trabajador en su puesto) en explícito (conocimiento documentado y replicable), e integrar (4) el saber externo al activo estratégico de la empresa. Actualmente, las organizaciones mexicanas comienzan a abrir espacios para esta forma de aprendizaje.

Ser una organización que aprende conlleva: utilizar tecnologías de la información y comunicación (TIC) modernas que, además de utilizarse en el registro y control de las transacciones, apoyen y simplifiquen los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Ejemplo de lo que ya está sucediendo es que se pueden encontrar plataformas e-learning, sistemas de certificación para formación de instructores internos por vía virtual, software para realizar diagnósticos de necesidades de capacitación, etc.

Tres de los más conocidos sistemas diseñados para diagnosticar necesidades son:

Ψ SE Training: es una herramienta para detectar necesidades de capacitación basada en procesos. Garantiza la planificación periódica de las capacitaciones requeridas en la empresa, con la monitorización de los costos consecuentes con capacitaciones internas y externas, y programación de la utilización de las salas de capacitación y materiales audiovisuales, optimizando de esa forma los recursos disponibles en la empresa.

Ψ Big River: el software de gestión de personal administra de manera completa, práctica y segura, desde la estructura organizacional y descripción de puestos, el reclutamiento y creación de perfil, inducción, plan de carrera, diagnóstico de necesidades de capacitación, cursos y capacitación, evaluaciones del desempeño y terminación laboral.

Ψ ArmStrong: es una plataforma integral que ofrece servicios para la administración de los recursos humanos, como: reclutamiento, evaluación y selección de candidatos; asimismo, cuenta con un apartado para la gestión de la capacitación, redes de aprendizaje y colaboración. Permite la correcta valoración de las capacidades técnicas, el diseño de planes de capacitación organizacional, la medición del impacto de la capacitación e identifica el retorno de la inversión.

Sea con apoyo de la tecnología o a través del análisis del capacitador, lo importante es que se realice un DNC, así la capacitación que se ofrece será la que realmente el personal requiere para trabajar de manera óptima, de ser un gasto se convierte en una inversión, que a corto y mediano plazo retornará a la empresa en forma de prestigio, reconocimiento, competitividad, productividad, calidad en el trabajo y rentabilidad.

CAPITULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.

3.1.- Hipótesis de investigación.

Será posible diseñar una herramienta psico laboral tecnológica que nos permita realizar evaluaciones de desempeño y a su vez detectar necesidades de capacitación dentro de una organización de una manera automatizada.

Se podrá crear un sistema de puntos que permita medir objetivamente el rendimiento del personal en diferentes áreas, niveles y rubros según la estructura organizacional para la correcta interpretación de los datos.

3.2.- Definición de variables.

3.2.1.- La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

3.2.2.- El diagnóstico de necesidades de capacitación, también conocido por sus siglas DNC, es el proceso mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de conocimiento, desarrollo de habilidades y/o actitudes, que un colaborador de una organización tiene y afectan su desempeño en las actividades asignadas.

3.3.- Indicadores de las variables.

Nuestras variables son cuantitativas ya que las podemos medir, al crear un sistema de puntos que permitirá cuantificar de manera objetiva el rendimiento del personal en diferentes áreas y rubros según la estructura de las organizaciones.

Así mismo, las variables cuantitativas se clasifican en:

3.3.1- Discretas: éstas son aquellas que asumen valores o cifras enteras. Por lo que dentro de la evaluación se evaluará con un sistema de puntos dónde 1 será la menor calificación y 5 será la puntuación más alta.

Las variables en nuestra investigación según su grado de complejidad son;

3.3.2- Variables intervalo: ya que se manifiestan de manera ordenada tanto sus interrogantes cómo los valores que se le asignará a cada interrogante. No posee valores de 0 y es utilizada para test o pruebas matemáticas o medición.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA.

4.1.- Tipo de estudio.

Un estudio descriptivo es normalmente el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es. Este tipo de estudio a menudo se realiza antes de llevar a cabo un experimento, para saber específicamente qué cosas manipular e incluir en el experimento.

4.2.- Tipo de investigación.

4.2.1.- Diseño de instrumento descriptivo.

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.

Entonces, la investigación descriptiva se refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema. Se conoce como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada.

4.3.- Población y muestra.

La prueba piloto del instrumento KAS fue realizada en la empresa Natura Aceite S.A. de C.V. teniendo participación de 10 colaboradores de dicha empresa los cuales fueron evaluados con el instrumento y obteniendo datos fiables; además KAS cuenta con la aprobación de 5 profesionales de la psicología, siendo estos: Lic. Benjamín Moreno, Lic. Douglas Cartagena, Licda. Nohemy Rodríguez, Licda. Silvia Hernández Y nuestro docente tutor el MSC. Vladimir Flamenco; los cuales analizaron de manera detenida la herramienta llegando a la conclusión de que la herramienta KAS es de utilidad práctica en el área laboral. (Ver en anexos las cartas de validación).

4.4.- Instrumentos.

4.4.1.- KAS. Evaluación de desempeño la cual mediante la aplicación de una escala de Likert permite establecer de manera objetiva una nota cuantitativa a cada actividad que los colaboradores desempeñan o debe de desempeñar en su puesto de trabajo, así mismo KAS permite conocer las falencias y fortalezas de cada evaluado y a partir de esto se pueda elaborar un plan de capacitación que permita solventar dicha necesidad. Esta herramienta funciona de manera automatizada y está dividida para evaluar a los empleados en 5 niveles dependiendo del puesto de trabajo que desempeñen, siendo estos los 5 niveles: operativos, administrativos, ejecutivos, jefaturas y gerencias.

4.4.3.- Manual de uso de KAS. Un escrito gráfico que fungirá como instructivo, en el cual se detalla de manera descriptiva el uso correcto del instrumento anteriormente mencionado, además posee su sustento teórico y propone los posibles temas de capacitación para cada competencia evaluada.

CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para poder obtener una validación más amplia se tomó a bien que KAS fuese evaluada, analizada y corregida por 5 profesionales de la psicología, siendo estos: Lic. Benjamín Moreno, Lic. Douglas Cartagena, Licda. Nohemy Rodríguez, Licda. Silvia Hernández Y nuestro docente tutor el MSC. Vladimir Flamenco; los cuales analizaron de manera detenida la herramienta llegando a la conclusión de que es de utilidad práctica en el área laboral, además para comprobar el funcionamiento correcto de esta herramienta se realizó una prueba piloto en la empresa Natura Aceite S.A. de C.V. donde se obtuvieron resultados que fortalecen la fiabilidad de la herramienta KAS.

La herramienta KAS está diseñada para dividir a los evaluados en 5 niveles dependiendo del puesto de trabajo que desempeñen, siendo estos los 5 niveles: operativos, administrativos, ejecutivos, jefaturas y gerencias. Por ende, serán 5 tipos de resultados distintos, ya que cada nivel posee sus propias competencias que deben de ser las evaluadas.

La evaluación del nivel operativo consta de 24 interrogantes dividida en 6 competencias las cuales son: responsabilidad, iniciativa y dedicación, comunicación, trabajo en equipo, organización y planificación y funciones; es decir cada una de estas competencias tienen 4 interrogantes que evaluarán el desempeño de cada trabajador. El nivel administrativo además de las 6 competencias del nivel operativo se le agrega la competencia de atención al asociado/cliente que de igual manera tiene 4 interrogantes haciendo un total de 28 interrogantes para esta evaluación.

El nivel ejecutivo posee las 7 competencias del nivel administrativo, más la competencia objetivos y metas; la cual también se evalúa con 4 interrogantes haciendo un total de 32 para esta evaluación. El siguiente nivel sería el de jefatura, el cual además de las 8 competencias del nivel ejecutivo, se le suman las competencias de liderazgo y toma de decisiones, cada una con 4 interrogantes haciendo que esta evaluación tenga 40 interrogantes en total.

El último nivel es el gerencial el cual posee además de las 10 competencias del nivel jefaturas, dos adicionales las cuales son visión estratégica y gerenciales, que al igual que las demás son evaluadas mediante 4 interrogantes, sumando un total de 48 interrogantes para

esta evaluación. A pesar de que comparte competencias las interrogantes para cada nivel son distintas, ya que dependen mucho de sus funciones y responsabilidades. Cada interrogante será respondida según el desempeño que cada trabajador demuestre; siendo las opciones de respuesta las presentadas en la figura 1.

5 = MUY FRECUENTEMENTE
4 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE
2 = RARAMENTE
1 = CASI NUNCA

Figura 1: Rango de repuesta de la evaluación.

Al terminar de asignarle una nota a cada interrogante podremos ver como automáticamente nos dará el resultado obtenido y el rango general de eficiencia en el que el trabajador se ubica según las repuestas asignadas y una pequeña descripción del rango tal cual se muestra en la figura 2.

TOTAL:	48
RANGO	MUY BUENO
Cumple adecuadamente las exigencias del Puesto asignado, capaz de superarse y mejorar aún más su desempeño.	

Figura 2: Ejemplo del rango obtenido.

¿Cómo se clasifican los rangos? Partiendo de la puntuación mínima y máxima de cada evaluación sin importar a cual nivel pertenece el trabajador, se obtiene un porcentaje que nos permite dividir los resultados en 5 rangos de desempeño, los cuales se pueden resumir de la siguiente forma si obtiene el 20% de la puntuación máxima se encontrara en un rango “Deficiente”, si esta entre el 21% y el 40% será “Regular”, del 41% al 60% será un rango “Bueno”, del 61% al 80% será “Muy bueno” y los empleados que obtengan del 81% al 100% pertenecerán al rango “Excelente”. Ejemplo de esto es la figura 3, donde se muestran los rangos del nivel operativo. Todos los niveles tienen los mismos rangos y las mismas

descripciones lo único que varía es el puntaje con el que alcanza cada rango, ya que como se explicó anteriormente los distintos niveles evalúan distintas competencias por ende el puntaje mínimo y máximo varía, pero si se conservan los rangos en porcentaje, lo único que cambia es la cantidad de puntos que representa cada porcentaje.

PUNTAJE	RANGO	DESEMPEÑO
52 a 60	EXCELENTE	Cumple satisfactoriamente las exigencias del Puesto asignado, supera las expectativas y está completamente comprometido con sus funciones y la identidad.
41 a 51	MUY BUENO	Cumple adecuadamente las exigencias del Puesto asignado, capaz de superarse y mejorar aún más su desempeño.
32 a 40	BUENO	Cumple con las exigencias mínimas del Puesto asignado, puede mejorar su desempeño trabajando en potenciar sus competencias.
22 a 31	REGULAR	Cerca de cumplir con las exigencias mínimas del Puesto asignado, requiere un entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño mínimo requerido.
12 a 21	DEFICIENTE	Carece de las competencias necesarias para continuar en el Puesto asignado.

Figura 3: Rangos de la evaluación de nivel operativo.

En cada una de las competencias evaluadas el puntaje mínimo que podría obtener un evaluado sería de 2 y el máximo a obtener es de 10; si la nota obtenida en una competencia es igual o menor que 4 la necesidad de capacitación de esa competencia será urgente, si la nota es de 5 o 6 la capacitación es necesaria, si la nota es de 7 u 8 la capacitación es recomendada mas no de carácter urgente; si la nota es de 9 o 10 la capacitación no es necesaria; de igual manera si la nota obtenida en la competencia es igual o mayor a 8 esta competencia se considera una fortaleza del trabajador. Toda esta información se presenta de forma resumida en una tabla la cual podemos visualizar en la figura 4. Partiendo de los resultados de esta tabla automáticamente se genera un gráfico de columnas donde se pueden visualizar los resultados obtenidos en cada competencia un ejemplo de esto es la figura 5.

Fortaleza	Competencias.	Resultados.	Rango.	Necesita Capacitación.
No	Responsabilidad	0	DEFICIENTE	Urgente
No	Iniciativa y dedicación.	0	DEFICIENTE	Urgente
No	Comunicación.	0	DEFICIENTE	Urgente
No	Trabajo en equipo.	0	DEFICIENTE	Urgente
No	Organización y Planificación.	0	DEFICIENTE	Urgente
No	Funciones.	0	DEFICIENTE	Urgente

Figura 4: Tabla de resultados.

Las preguntas que puede surgir en estos momentos son ¿Qué se hará con los resultados obtenidos? ¿debo crear una copia del archivo que contiene la evaluación para cada empleado? Como el objetivo de esta propuesta es simplificar y automatizar el trabajo realizado en el departamento de gestión del talento humano, la propuesta está programada para cumplir con estos objetivos.

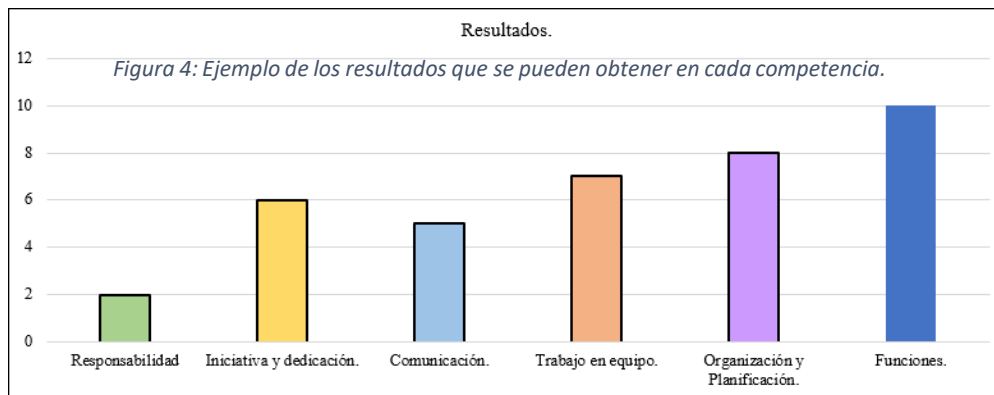


Figura 5: Grafica de resultados obtenidos en la evaluación.

Una vez ya llena la evaluación, se generan de manera automática los resultados de la tabla presentada en la figura 4 y la gráfica de la figura 5, posterior a estas se encontrarán unos recuadros de suma importancia para el proceso de almacenamiento de los resultados, un ejemplo de esto es el que se presenta en la figura 6. los tres recuadros azules son botones que nos permitirán almacenar los resultados de cada trabajador en una base de datos.

Resumen de resultados.

Evaluado	Saúl Alvarado	Responsabilidad	2
Puesto	Operario de maquina rana	Iniciativa y dedicación.	6
Departamento	Producción	Comunicación.	5
Codigo de empleado	00001	Trabajo en equipo.	7
Resultados generales	BUENO	Organización y Planificación.	8
		Funciones.	10

Guardar datos.

Limpiar datos.

Figura 6: Sistema automatizado de guardado de datos.

El primer botón que debemos ejecutar es el que dice “Resumen de resultados”, el cual tomara los resultados y los colocara de manera correcta en los campos que se presentan de color celeste, tal cual se puede observar en la figura 6, Posteriormente debemos de dar clic en el botón que dice “Guardar datos” este realizara la acción de guardar los resultados en la base de datos, lo que nos permitirá tener almacenado todos los resultados obtenidos de manera automática, una vez ya hemos guardado los resultados de ese trabajador solo debemos de ejecutar el botón que dice “Limpiar datos” este borrara de manera automática todas las calificaciones asignadas y los resultados obtenidos por ese trabajador, es decir que la evaluación estará lista para registrar el rendimiento de otro trabajador; simplemente se deben repetir las acciones antes descritas al final de cada evaluación.

Ya tenemos los datos almacenados, pero ¿Cómo o donde los puedo visualizar? Siguiendo nuestro objetivo de automatizar y simplificar la labor, bastara con seleccionar la hoja de resultados del nivel que estamos trabajando, por ejemplo, para conocer los resultados del nivel “Operativo” bastara con seleccionar la hoja dentro del libro Excel “Resultados operativos”; de manera similar para cada uno de los niveles existe una hoja con sus resultados.

Dentro de esta hoja se encuentran un gráfico por cada competencia evaluada, en dichos gráficos se presentan los resultados obtenidos por cada trabajador evaluado identificados por el código de empleado asignado previamente, esto nos permitirá tener la comparación de todos los trabajadores en cada una de las competencias, ejemplo de esto es la figura 7.

Ahora bien, ya está todo guardado la duda lógica que puede surgir es ¿qué paso con las necesidades de capacitación? Bueno como anteriormente se explicó cómo se determinan estas y que parámetros se toman en cuenta, aquí solo mencionaremos que para intervenirlas dentro del manual de usuario que se anexa a esta propuesta encontraran un apartado de DNC donde se enlistan las temáticas que se sugieren trabajar para mejorar cada competencia; no necesariamente se trabajaran todas de una sola vez, dependerá del clima laboral, la priorización que el departamento de gestión del talento humano realice de dichas temáticas.

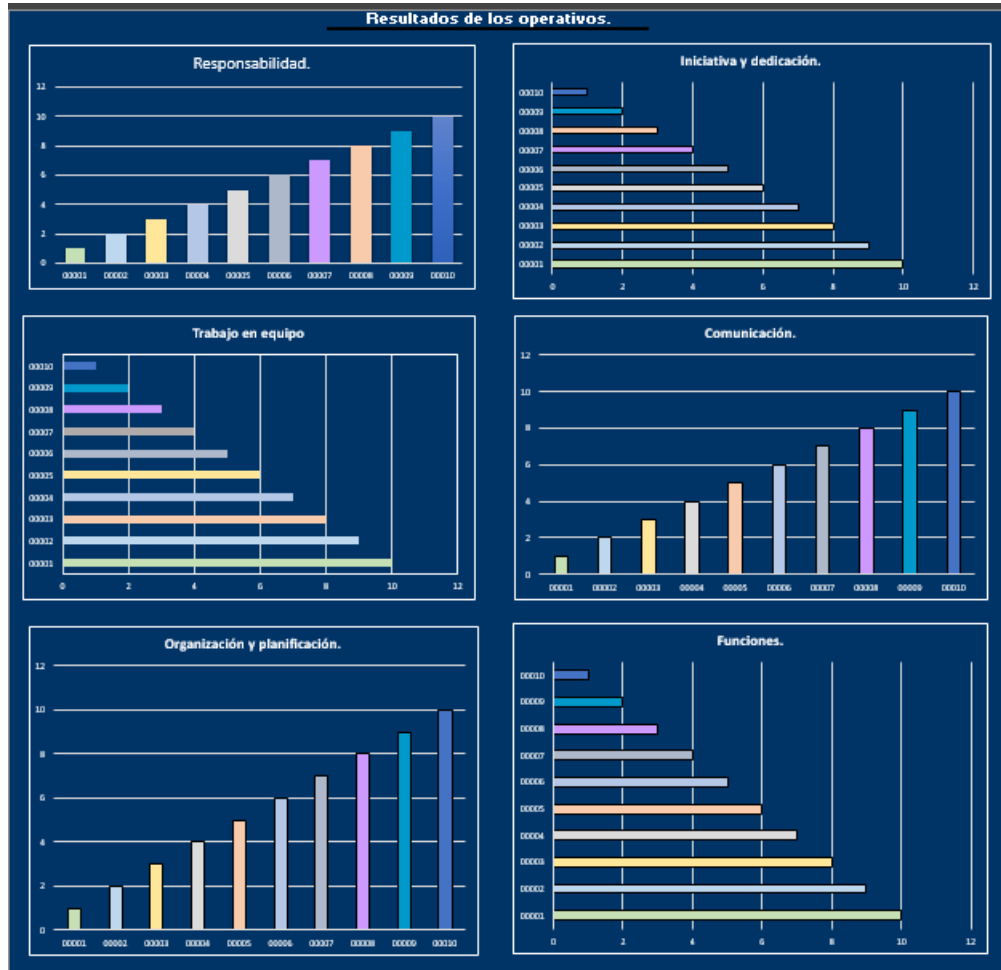


Figura 7: Hoja de resultados operativos.



Vista cercana de una de las gráficas de la figura 7.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.- Conclusiones.

- A. KAS es una herramienta psico laboral tecnológica que permite realizar evaluaciones de desempeño y mediante los resultados obtenidos detectar necesidades de capacitación, lo cual le permitirá a la organización crear verdaderas oportunidades de crecimiento laboral y de formación.

- B. Mediante la implementación de un sistema de puntos se logra medir objetivamente el rendimiento del personal en diferentes áreas, niveles y rubros según la estructura organizacional, lo cual permite una correcta interpretación de resultados.

- C. La implementación de los manuales de usuario es muy beneficiosa, ya que en estos se explica de manera detallada los elementos y la correcta aplicación de las herramientas, por lo cual se considera muy importante el manual de uso de KAS que se anexa a la propuesta.

- D. El procesamiento e interpretación de los resultados es una de las tareas más tediosas al momento de realizar evaluaciones, por lo cual para KAS uno de sus principales objetivos era sintetizar de manera automática este paso, para facilitarle el trabajo a los evaluadores.

6.2.- Recomendaciones.

- A. Se recomienda el uso KAS en pequeñas o micro empresas ya que esta es una herramienta psico laboral que permite realizar evaluaciones de desempeño y mediante los resultados obtenidos detectar necesidades de capacitación, lo cual le permitirá a la organización crear verdaderas oportunidades de crecimiento laboral y de formación, para sus colaboradores.

- B. En este tipo de propuestas siempre se recomienda la implementación de un sistema de puntos que logre medir objetivamente el rendimiento del personal en las diferentes áreas en las que se desempeña.

- C. Siempre que se realice una propuesta de una herramienta se recomienda la creación e implementación de manuales de usuario donde se explique de manera detallada los elementos y la correcta aplicación de las herramientas.

- D. Se recomienda que en las próximas herramientas que se creen el procesamiento e interpretación de los resultados se realice de manera automatizada, como lo hace KAS ya que uno de sus principales objetivos era sintetizar de manera automática este paso, para facilitarle el trabajo a los evaluadores.

REFERENCIAS.

- ✓ Alles, M. (2020). selección Por Competencias (Nueva edición): Atracción Y Reclutamiento En Redes Sociales. Entrevista Y Medición De Competencias. Ediciones Granica.
- ✓ Blake, O. J. (2006). Necesidades de Capacitación. Macchi Grupo Editorial.
- ✓ Mendoza Núñez, A. (1998). Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas.
- ✓ Rosas-Prado, C., Rivera-Alcántara, M., & Fernández-Díaz, R. (2021). Capacitación Empresarial. Editorial Academia Española.
- ✓ Alles, M. A. (2005). Gestión Por competencias: El diccionario. Ediciones Granica.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos. 241–269.
- ✓ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (s/f). Scribd. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://es.scribd.com/presentation/464263192/Diagnostico-de-necesidades-de-capacitación>
- ✓ Hidelvys, C. C., Elisa, L., & Carlos, M. (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial. EAE Editorial Academia Española.
- ✓ Mercados, E. M. (2010). Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7.
- ✓ Veracruzana, U. (s/f). Cdigital.uv.mx. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ (S/f-a). Sigweb.cl. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/DeteccionNecesidades.pdf>
- ✓ (S/f-b). Apresolve.com. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://www.apresolve.com/blog/2989/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc>

ANEXOS.

Para poder tener acceso a KAS lo puede descargarlos en los siguientes links:

Servidor de MEGA.

<https://mega.nz/folder/ecplhLpZ#bH77fLeAG0brImxbGaCrCg>

Servidor de Google Drive.

<https://drive.google.com/drive/folders/10lACK2QibEbMqUI0krOsWIsVHeJ0REqx?usp=sharing>

A continuación, se presentan el manual de uso de KAS y las cartas de los profesionales consultados y de la organización donde se realizó la prueba piloto, todas debidamente firmadas y selladas.

The page features decorative blue geometric shapes in the corners. In the top-left, there are overlapping squares and rectangles. In the top-right, there are overlapping squares and rectangles, some with white outlines. In the bottom-left, there is a large vertical shape with a curved top edge. In the bottom-right, there are overlapping squares and rectangles.

MANUAL DE USO DE KAS.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	69
OBJETIVOS.....	70
General.	70
Específicos.....	70
POLÍTICAS DE USO.....	71
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	73
Escala de medición.....	73
COMPETENCIAS PARA EVALUAR EN EL SISTEMA.....	74
NIVEL DE APLICACIÓN Y COMPETENCIAS SEGÚN NIVEL.....	76
Nivel de Desempeño.....	77
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	78
TEMÁTICAS SUGERIDAS PARA LAS CAPACITACIONES.....	78
COMO USAR LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA.....	81

INTRODUCCIÓN.

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental en el área de Recursos Humanos, de los cuales ninguna empresa debería de prescindir, debido al alto valor estratégico, funcional y complementario de la cual nos permite aumentar el crecimiento y cumplimiento de los objetivos y metas planteados por cada empresa según su cultura organizacional.

Por tanto, el presente manual de evaluación de desempeño junto a su sistema de evaluación pretende dar solución a esta necesidad inherente dentro de la organización, definiendo los objetivos del proceso de evaluación junto al alcance y limitaciones de este. Así como, detallar las políticas necesarias para su aplicación en relación con el procedimiento de evaluación de desempeño. Ampliando a su vez la base teórica, los tipos de modelos de evaluación, escalas de aplicación, competencias a evaluar, los distintos niveles de aplicación y niveles de desempeño utilizados en el sistema de evaluación de desempeño.

OBJETIVOS.

General.

Medir y gestionar el rendimiento individual del personal a través de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño acorde a los niveles de responsabilidad en la Cooperativa con base a resultado.

Específicos.

- Ψ Proporcionar oportunidades de mejora para todos los colaboradores en función a su puesto de trabajo y desarrollo organizacional en el crecimiento tanto personal como profesional en concordancia con los objetivos de la Cooperativa.
- Ψ Brindar a cada colaborador una experiencia de evaluación objetiva partiendo de las competencias más relevantes y necesarias a tomar en cuenta en su desempeño por medio de diferentes criterios de evaluación.
- Ψ Brindar una herramienta que permita mejorar los tiempos de respuesta, calificación e interpretación en el proceso de evaluación brindando resultados individuales en tiempo real.

POLÍTICAS DE USO.

- I. El manual de evaluación de desempeño y sistema de evaluación de desempeño entrará en vigor a partir de su fecha de aprobación según los acuerdos establecidos por las autoridades asignadas a su revisión y validación.
- II. Cualquier tipo de modificación realizada al manual o sistema de evaluación deberá someterse nuevamente a revisión y posteriormente a aprobación independientemente de la magnitud del cambio.
- III. Las responsabilidades de los entes partícipes de la evaluación de desempeño responden a el procedimiento de evaluación de desempeño, los cuales pueden ser adaptados, modificados o eliminados según las necesidades encontradas subsiguientes a su aplicación.
- IV. Todo colaborador de carácter permanente deberá someterse a la evaluación de desempeño según la programación y tiempo establecido previamente estipulado en el procedimiento de evaluación de desempeño, siendo informado del resultado de su evaluación y de las acciones encaminadas a establecer oportunidades de mejora en su desempeño según el resultado obtenido.
- V. Todo colaborador de carácter permanente que no esté de acuerdo con el resultado de su evaluación tendrá derecho a pedir una revisión detallada durante los quince días hábiles siguiente a la fecha de la notificación, la cual debe presentar por escrito al Departamento Talento Humano siempre y cuando su calificación sea igual o menor a REGULAR, en dicha revisión deberá estar presente la persona que realizó la evaluación y la jefatura de Talento Humano.
- VI. El manual de evaluación de desempeño y sistema de evaluación de desempeño deberá someterse a revisión al menos cada dos años y ser ajustado al contexto y necesidades actuales de la organización.
- VII. Las competencias para evaluar pueden ser modificadas al criterio de las autoridades asignadas a su revisión y validación siempre y cuando se mantenga el mismo número de competencias asignadas a cada nivel jerárquico, caso contrario deberá adaptarse el porcentaje correspondiente a cada competencia para que el valor asignado a la puntuación final no sufra modificación alguna.

- VIII. Los indicadores de cada competencia para evaluar pueden ser modificadas al criterio de las autoridades asignadas a su revisión y validación siempre y cuando se mantenga el mismo número de indicadores por competencias asignadas a cada nivel jerárquico, caso contrario deberá adaptarse el porcentaje correspondiente a cada indicador para que el valor asignado a cada competencia no sufra modificación alguna.
- IX. El formulario de evaluación de desempeño deberá ser asignado según las funciones del puesto que se pretende evaluar en relación con el nivel de aplicación contemplado en el presente manual.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado según las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones asignadas. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Institución.

El tipo de evaluación de desempeño que utilizamos es una evaluación de 90 grados (90°) ya que solamente será el jefe inmediato quien evaluará al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.

Escala de medición.

La escala utilizada es la escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

En este sistema usaremos una escala de 5 etiquetas las cuáles serán las siguientes:

5 = MUY FRECUENTEMENTE
4 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE
2 = RARAMENTE
1 = CASI NUNCA

COMPETENCIAS PARA EVALUAR EN EL SISTEMA.

Las competencias en el área laboral se refieren a tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa. Las competencias generalmente son: Habilidades, conocimientos o Actitudes.

En este caso evaluaremos las siguientes:

Responsabilidad: se refiere al compromiso, disciplina y determinación de llevar a cabo una asignación a favor o en contra de las circunstancias.

Iniciativa y dedicación: se refiere a la actitud, la forma de responder ante el cumplimiento de sus funciones, junto a la motivación y la proactividad de sus acciones.

Comunicación: se refiere a la forma efectiva de recibir y transmitir información acorde a cada situación.

Trabajo en Equipo: se refiere a la coordinación y relación que se tiene con los demás miembros de la organización para el cumplimiento de objetivos y metas en común.

Organización y planificación: se refiere al nivel de detalle y estrategias establecidas en la definición de objetivos individuales para el cumplimiento de procesos de las actividades y funciones asignadas.

Atención al Asociado Cliente: se refiere a las habilidades sociales utilizadas para brindar un servicio de calidad al cliente externo.

Funciones: se refiere al conocimiento y experiencia necesaria para desempeñar las funciones asignadas a su puesto.

Objetivos y Metas: se refiere al cumplimiento de objetivos y metas establecidas principalmente relacionado con negocios o ventas.

Toma de Decisiones: se refiere a la habilidad de tomar decisiones bajo presión, con alto nivel de responsabilidad y la responsabilidad de asumir las consecuencias que sus decisiones

pueden ejercer en la organización y por ende debe estar respaldado por los conocimientos y experiencia necesaria.

Liderazgo: habilidad de guiar equipos de trabajo y supervisar personal, transmitiendo un sentido de dirección y motivación al cumplimiento de objetivos y metas

Visión Estratégica: se refiere a la habilidad y los conocimientos avanzados que tiene en negocios, rubro empresarial, economía o el área asignada a su puesto gerencial.

Gerenciales: habilidades adquiridas por medio de los años de experiencia, fuertes habilidades de liderazgo, toma de decisiones, inteligencia emocional, conocimientos técnicos y administrativos.

NIVEL DE APLICACIÓN Y COMPETENCIAS SEGÚN NIVEL.

El sistema de evaluación de desempeño se divide en 5 niveles los cuales responden principalmente a las funciones u objetivos del puesto dentro de la organización. Los cuales se clasifican de la siguiente manera:

Operativo: son los que suelen estar directamente relacionados con la producción, mantenimiento y/o distribución de bienes para una empresa, no supervisan el trabajo de otros, sus funciones están más relacionados con la actividad física, con poca o nulas funciones administrativas.

Administrativo: son los que sus principales funciones tienen que ver con tareas propias de oficina y la administración de esta. Por tanto, engloba todo lo relacionado al manejo de documentación, atención al público, ejecución de tareas dentro de los departamentos, apoyo a otras dependencias, organización y planificación de actividades internas y externas, y todo lo relacionado a la gestión administrativa.

Ejecutivos: son los puestos donde sus principales funciones tienen que ver con el cumplimiento de objetivos y metas relacionados a la venta de productos y servicios financieros.

Jefatura: son los que dirigen y administran un departamento en específico, con funciones de supervisión y manejo de personal.

Gerencias: puestos de alto valor estratégico para la organización, por encima de las jefaturas y que requiere de competencias perfectamente desarrolladas para el desempeño de sus funciones.

NIVEL	N° DE COMPETENCIAS PARA EVALUAR
Operativo	7
Administrativo	7
Ejecutivos	8
Jefatura	10
Gerencias	12

Nivel de Desempeño.

PUNTAJE	RANGO	DESEMPEÑO
100 a 92	EXCELENTE	Cumple satisfactoriamente las exigencias del Puesto asignado, supera las expectativas y está completamente comprometido con sus funciones.
91 a 75	MUY BUENO	Cumple adecuadamente las exigencias del puesto asignado, capaz de superarse y mejorar aún más su desempeño.
74 a 56	BUENO	Cumple con las exigencias mínimas del Puesto asignado, puede mejorar su desempeño trabajando en potenciar sus competencias.
55 a 40	REGULAR	Cerca de cumplir con las exigencias mínimas del Puesto asignado, requiere un entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño mínimo requerido.
39 a 20	DEFICIENTE	Carece de las competencias necesarias para continuar en el Puesto asignado.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

Al hablar de necesidades de capacitación, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por tanto, la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, expresan que la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el desempeño requerido para la realización de sus actividades.

El diagnóstico de necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Ψ Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron.
- Ψ Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que la empresa debería hacer).
- Ψ Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- Ψ Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Ψ Determinar si las necesidades de los Recursos Humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.

En este sistema de evaluación se propone trabajar partiendo de 12 competencias, de los resultados de cada una de estas competencias se detectan las necesidades de capacitación y se proponen las siguientes temáticas para trabajar.

TEMÁTICAS SUGERIDAS PARA LAS CAPACITACIONES.

Responsabilidad.

- Ψ Políticas internas de la empresa.
- Ψ El compromiso.
- Ψ Responsabilidad y beneficios.
- Ψ Cultura organizacional.
- Ψ Sentido de pertenencia.
- Ψ Trabajo en equipo.
- Ψ Motivación laboral.
- Ψ Metas personales.

Iniciativa y dedicación.

- Ψ Creatividad.
- Ψ Proyección y compromiso.
- Ψ Iniciativa en situaciones no previstas.
- Ψ Motivación.
- Ψ Iniciativa y proactividad.
- Ψ Escucha activa.
- Ψ Objetivos.
- Ψ Feedback.
- Ψ Promoción y desarrollo.

Comunicación.

- Ψ Comunicación eficaz y asertiva.
- Ψ Escucha activa y retroalimentación
- Ψ Barreras de la comunicación.

- Ψ Habilidades de la comunicación.
- Ψ Empatía.
- Ψ Clima laboral.
- Ψ Formación en habilidades de comunicación en equipo.
- Ψ Protocolo de crisis.

Trabajo en equipo.

- Ψ Complementariedad.
- Ψ Confianza y compromiso.
- Ψ Coordinación.
- Ψ Relaciones interpersonales.
- Ψ Escucha activa.
- Ψ Objetivos claros.
- Ψ Sentido de pertenencia.
- Ψ Autoevaluación constante.
- Ψ Desarrollo de talento individual y grupal.
- Ψ Aprender a delegar.
- Ψ Retroalimentación positiva en equipo.

Organización y planificación.

- Ψ Manejo adecuado del tiempo.
- Ψ Delegar y asumir responsabilidades.
- Ψ Procrastinación.
- Ψ Estructura organizacional.
- Ψ Prevención de crisis.
- Ψ Creación de metas y objetivos realistas.
- Ψ Priorizar y secuenciar tareas.
- Ψ Identificación de distractores.

Funciones.

- Ψ Autoconfianza.
- Ψ FODA.
- Ψ Destreza y coordinación espacial.
- Ψ Desafíos.

Atención al asociado/ cliente.

- Ψ Empatía.
- Ψ Relaciones interpersonales.
- Ψ Técnicas de comunicación.
- Ψ Disposición.
- Ψ escucha activa.
- Ψ establecer objetivos realistas y evolucionar.
- Ψ Feedback.

Objetivo y metas.

- Ψ Proyección a futuro.
- Ψ Recompensas.
- Ψ Como y cuando actuar.
- Ψ Autoevaluación.
- Ψ Trabajo en equipo.
- Ψ Organización del tiempo.
- Ψ Motivación personal y de equipo.
- Ψ Trabajo en equipo.
- Ψ Identificar distractores.

Toma de decisiones.

- Ψ Estilo de toma de decisiones.
- Ψ Modelo de toma de decisiones.
- Ψ Situación y contexto.
- Ψ Prioridades.
- Ψ Escucha activa.
- Ψ Trabajo en equipo.

Gerenciales.

- Ψ Comunicación.
- Ψ planificación.
- Ψ políticas de la empresa.
- Ψ Organización.

- Ψ Identificación de problemas.

Liderazgo.

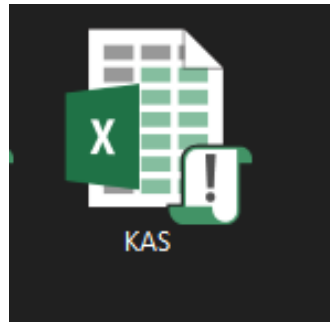
- Ψ Solución de problemas.
- Ψ Iniciativa.
- Ψ Proactividad.
- Ψ Empatía.
- Ψ Comunicación.
- Ψ Creatividad.
- Ψ Confianza y motivación.
- Ψ Escucha Activa.
- Ψ Identificación de fortalezas y debilidades.
- Ψ Delegar.
- Ψ Percepción de la cultura organizacional.
- Ψ Feedback y reconocimiento.

Visión estratégica.

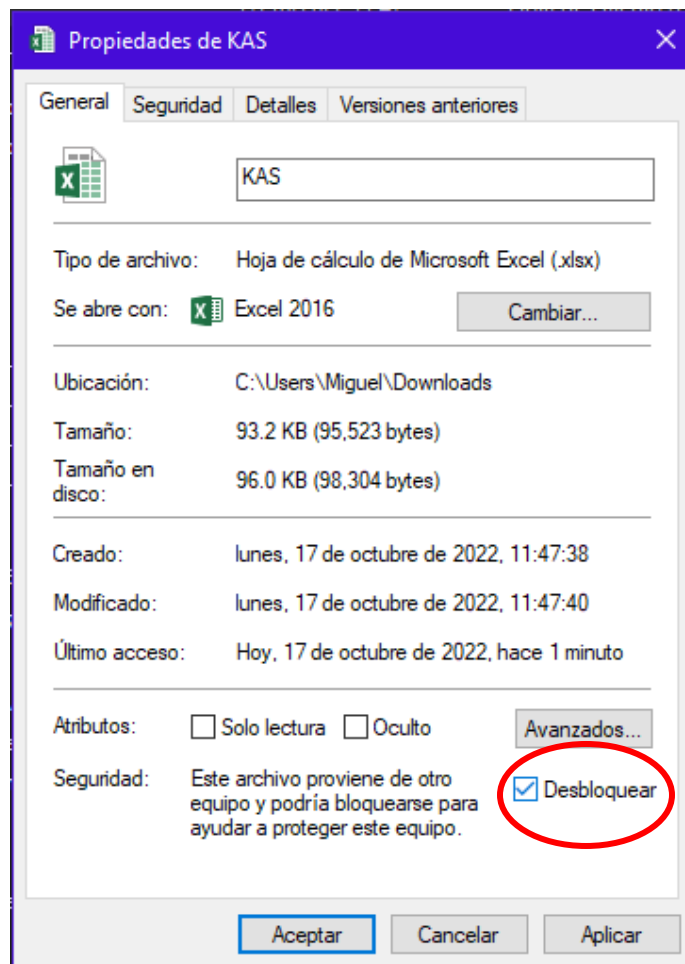
- Ψ Planificación.
- Ψ Objetivos tangibles.
- Ψ Liderazgo.
- Ψ Motivación.
- Ψ Trabajo en equipo.
- Ψ Adaptación a los cambios.

COMO USAR LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA.

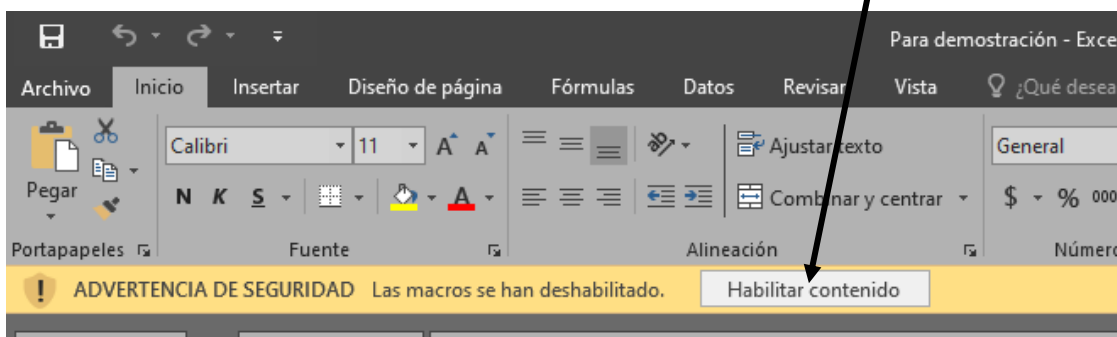
Paso 1. abrir el libro de Excel nombrado KAS.



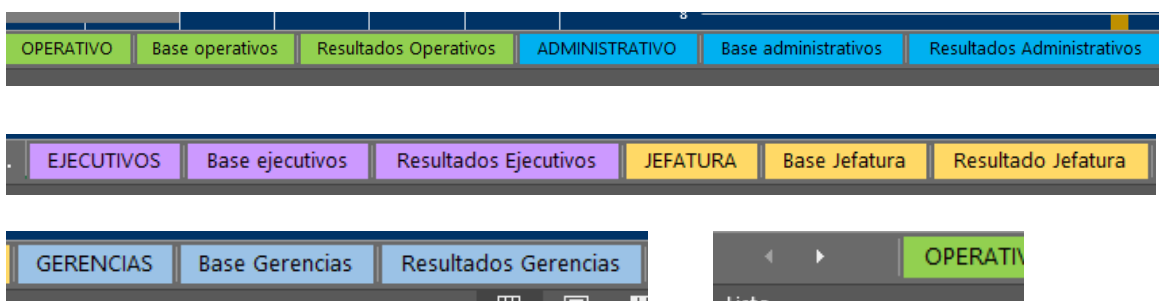
Nota: para abrir adecuadamente el documento dar click derecho sobre el y escoger el apartado de propiedades, una vez en este menu seleccionar la opcion desbloquear, y darle aceptar.



Paso 2. Una vez abierto el documento, se debe de dar permiso para poder habilitar las macros; esto se realiza un clip cuando les aparezca este mensaje. Dar clip aquí.

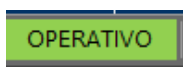


Paso 3. Debemos de seleccionar la hoja del libro que corresponda al nivel organizacional que deseemos trabajar. Utilizaremos las flechas al inicio de las hojas para visualizar todas.



Nota: Cada nivel organizacional posee 3 hojas de trabajo; las cuales se pueden diferenciar además del nombre por el color de la viñeta.

Paso 4. Para ingresar datos seleccione la hoja del libro que corresponde, (son las que solo poseen el nombre del nivel en letras mayúsculas).



Paso 5. Ingrese los datos que se le solicitan del empleado, (datos de identificación) posteriormente lea detenidamente las indicaciones y responda las interrogantes puntuándolas con el siguiente método.

5 = MUY FRECUENTEMENTE
4 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE
2 = RARAMENTE
1 = CASI NUNCA

Paso 6. Al finalizar de responder las interrogantes automáticamente, se visualizará el puntaje total obtenido, el rango de desempeño general en el que se encuentra y una breve descripción de este mismo.

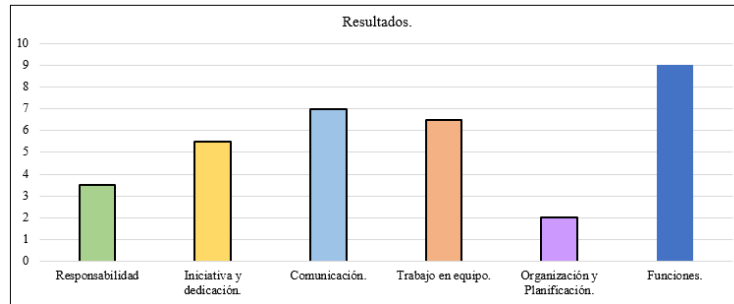
TOTAL:	34
RANGO	BUENO
Cumple con las exigencias mínimas del Puesto asignado, puede mejorar su desempeño trabajando en potenciar sus competencias.	

Paso 7. Posteriormente visualizará donde se le brinda un resumen de los resultados, el puntaje obtenido en cada competencia, el rango en el que se encuentra cada una, también podrá observar si esa competencia es una fortaleza del empleado, si se presenta una necesidad de capacitación.

Fortaleza	Competencias.	Resultados.	Rango.	Necesita Capacitación.
No	Responsabilidad	3.5	REGULAR	Urgente
No	Iniciativa y dedicación.	5.5	BUENO	Necesaria
No	Comunicación.	7	MUY BUENO	Recomendada
No	Trabajo en equipo.	6.5	MUY BUENO	Recomendada
No	Organización y Planificación.	2	DEFICIENTE	Urgente
Si	Funciones.	9	EXCELENTE	No necesaria

Nota: para determinar las variantes se aplica la siguiente lógica, en cada una de las competencias evaluadas el puntaje mínimo que podría obtener un evaluado sería de 2 y el máximo a obtener es de 10; si la nota obtenida en una competencia es igual o menor que 4 la necesidad de capacitación de esa competencia será urgente, si la nota es de 5 o 6 la capacitación es necesaria, si la nota es de 7 u 8 la capacitación es recomendada mas no de carácter urgente; si la nota es de 9 o 10 la capacitación no es necesaria; de igual manera si la nota obtenida en la competencia es igual o mayor a 8 esta competencia se considera una fortaleza del trabajador.

Paso 8. De igual forma se le presentará una gráfica donde podrá visualizar los resultados de cada competencia.



Paso 9. Continuo a la gráfica se encuentran unos recuadros, debe de dar clip en “Resumen de resultados.

Resumen de resultados.

Paso 10. Una vez todos los campos del recuadro estén llenos, debe de dar clip en guardar los datos. Esto permitirá que los datos se almacenen en la base de datos.

Resumen de resultados.

Evaluado	Satúl	Responsabilidad	3.5
Puesto	Jardinero	Iniciativa y dedicación	5.5
Departameno	Mantenimiento	Comunicación	7
Codigo de empleado	00001	Trabajo en equipo	6.5
Resultados generale	BUENO	Organización y Planificación	2
		Funciones	9

Guardar datos.

Limpiar datos.

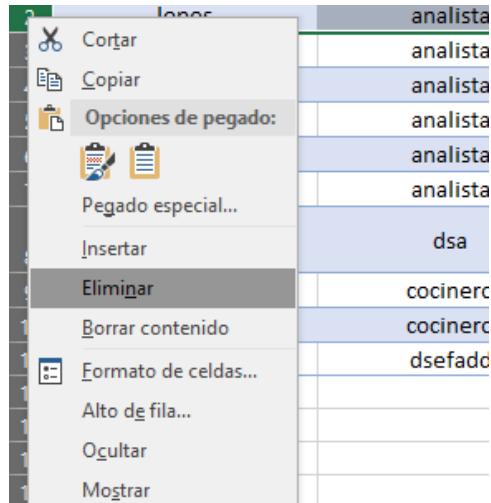
Nota. Cada vez que se le dé clip en guardar datos, mandara los resultados a la base de datos, la cual se puede visualizar en la pestaña que llevara el nombre de Base más el nivel organizacional que está trabajando.

Base operativos

Paso 11. Una vez guardados los datos dar clip en limpiar los datos, y automáticamente quedara toda la evaluación en blanco para poder ser usada para otro empleado.

Limpiar
datos.

Nota. Si por algún error guardo dos veces los mismos resultados, bastara con ir a la pestaña de Base más el nivel organizacional que está trabajando, buscar los datos repetidos, una vez encontrados debe de dar clip en el número de la fila en la que se encuentran, luego clip derecho y darle eliminar.



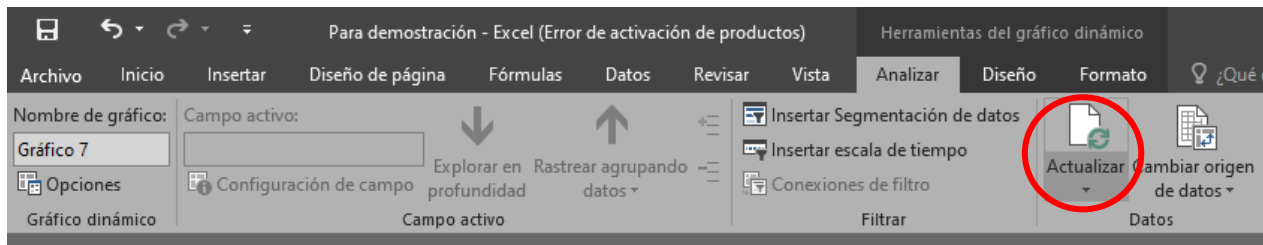
Paso 12. Para visualizar los resultados de todos los evaluados deberá ir a la pestaña Resultados más el nivel organizacional que se está trabajando.

Resultados Operativos

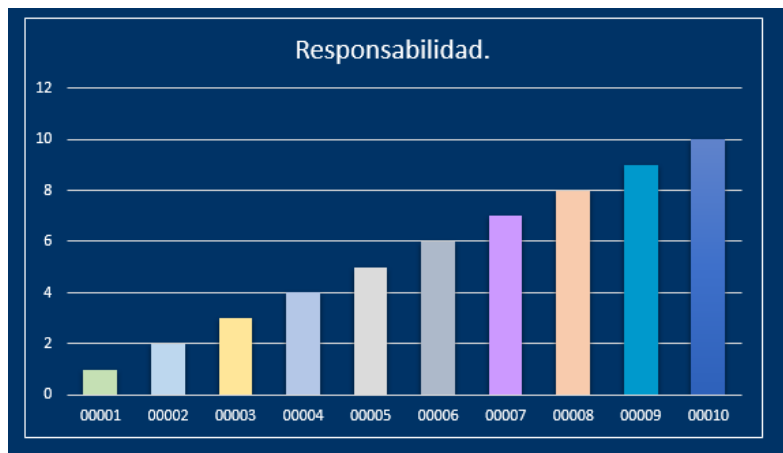
Paso 13. Al entrar a la hoja de los resultados, lo primero que debe hacer es seleccionar cualquiera de las gráficas que allí se encuentran.



Paso 14. Una vez seleccionada una gráfica, en la cinta de opciones debemos de ubicarnos en la opción “Analizar” y allí ubicar el botón de actualizar dar clip en él y se mostraran los resultados de todos los evaluados hasta ese momento.



Paso 15. Analizar las gráficas que se presentan, se presentan una gráfica por cada competencia y su función es poder comparar los resultados de todos los trabajadores en cada competencia.



Nota. En las gráficas cada trabajador es identificado por su código de empleado.



NaturAceites
Responsables por Naturaleza



A QUIEN CORRESPONDA

Por este medio hacemos constar que como parte de su proceso de Trabajo de graduación para obtener el Título de Licenciatura en Psicología los/as Egresados/as de la Universidad de El Salvador

- Alvarado Reyes, Saul Alberto AR14060
- Dinarte de Ruiz, Katherine Adriana DA09029
- González Cortez, Alexis Josué GC15021

Realizaron una prueba piloto de su **"PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PSICOLABORAL TECNOLÓGICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE MANERA AUTOMATIZADA"** Con 10 colaboradores de nuestra organización que corresponden a los siguientes puestos de trabajo:

- Promotor
- Impulsadora
- Asistente de Contabilidad
- Asistente de Recepción
- Ejecutivo de Ventas KAM
- Vendedor Mayoreo
- Jefe de Marca Regional
- Coordinadora de Talento Humano
- Gerencia General

Obteniendo resultados satisfactorios en el manejo de la herramienta y en los criterios de evaluación incluidos en esta. Por tanto, creemos que es una herramienta funcional, innovadora y que es capaz de acortar el tiempo que en promedio puede ser invertido en este tipo de proceso.

Y para los usos que se estimen convenientes, firmamos la siguiente Constancia el martes 11 de octubre de 2022

F: 
Lic. Karla Abigail Campos
Coordinadora de Talento Humano
karla.campos@naturaceites.com
Tel- (503) 7894-9207



WWW.NATURACEITES.COM

11 de octubre de 2022.

Por medio de la presente yo **Benjamín Moreno Landaverde**, Psicólogo docente de la universidad de El Salvador, realizo la validación del instrumento KAS, cuya prueba de pilotaje fue realizada en la empresa NATURA ACEITE, El Salvador, en la cual sus resultados fueron los esperados, llegando a la conclusión de que el instrumento es de utilidad práctica en el área laboral.


F.
Lic. Benjamín Landaverde.

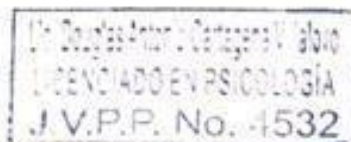
Lic. Benjamín Moreno Landaverde
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 624

Sello.

Ciudad Universitaria, 13 de octubre de 2022.

A quien corresponda:

Yo, Douglas Antonio Cartagena Villalovo, Psicólogo desempeñándome en el área de recursos humanos y en el ejercicio de la docencia universitaria, hago constar que he revisado el instrumento de evaluación del desempeño "KAS", sobre el cual considero que es de fácil uso y un instrumento que conlleva una actividad práctica en el área laboral, específicamente en lo concerniente a la evaluación del desempeño, que como cualquier instrumento es susceptible de mejora.



Douglas Antonio Cartagena Villalovo

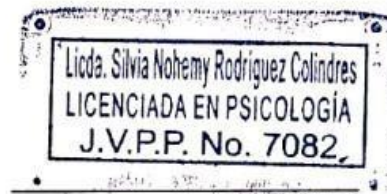
Psicólogo

13 de octubre de 2022

Por medio de la presente yo Silvia Nohemy Rodríguez Colindres, psicóloga de profesión, ejerciendo actualmente como coordinadora de CDA en Ciudad Delgado con trayectoria en el área de la psicología laboral, realizo la validación del instrumento KAS, considerando es una herramienta con gran valor estratégico dentro de cualquier organización al ser perfectamente adaptable y de fácil comprensión, con una adecuada construcción de indicadores y competencias de evaluación apegados totalmente a la realidad y contexto actual. Por tanto, doy Fe que el instrumento es totalmente funcional e innovador.



Licda. Silvia Nohemy Rodríguez

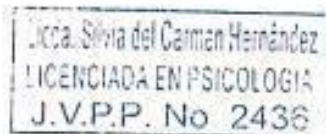


Sello



A QUIEN CORRESPONDA.

Yo, Silvia del Carmen Hernández de Zepeda, Psicóloga de profesión, desempeñándome como Psicóloga Clínica en la Oficina de Atención Psicosocial de la Unidad de Género de la Alcaldía de Ciudad Delgado por medio de la presente HAGO CONSTAR QUE: he revisado el Instrumento de evaluación del desempeño KAS, sobre el cual considero que es de fácil aplicación, de gran valor para evaluar las competencias dentro de una empresa en sus diferentes niveles organizativos, excelente estructura del instrumento, adaptable y práctico según la realidad de cada institución. Por lo tanto, doy fe de su validación por ser innovador y confiable.



Silvia del Carmen Hernández de Zepeda
Psicóloga