

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADO:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LAS
EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS, DEL
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2015”**

PRESENTADO POR:

DÉBORA AUXILIADORA RODRÍGUEZ

JOSÉ FRANCISCO GONZÁLEZ VIGIL

RICARDO RAFAEL CARRANZA BENÍTEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2015

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN

RECTOR INTERINO

PENDIENTE DE ELECCIÓN

VICE-RECTOR ACADÉMICO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL INTERINA

LIC. NORA BEATRÍZ MELÉNDEZ

FISCAL GENERAL INTERINA

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICE-DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTÉZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO

MTRA. ELBA MARGARITA BERRÍOS CASTILLO

DIRECTORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA

JEFE EN FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN AÑO 2015

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA

ASESOR METODOLÓGICO

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS TODOPODEROSO.- Por su poder infinito y su constante amor, por ser tan maravilloso conmigo y cuidarme siempre; por su bondad y darme fuerza y fe para creer en lo que me parecía imposible de realizar, por ser la fuente de sabiduría y darme el discernimiento necesario para poder culminar mi carrera, por su protección en los momentos difíciles. “Toda la Gloria, la Honra y el Honor sean dados a Jehová y al Unigénito hijo Jesucristo y A su santo Espíritu”.

A MI PADRE.- Víctor Raúl Escobar Cuellar.- por ser el mejor padre del mundo, por brindarme tu apoyo y confianza, por creer en mí aun cuando yo no creía; agradezco infinitamente tu trabajo y esfuerzo.

A MI MADRE.- Julia Irma Rodríguez Granados.- por ser una madre ejemplar y esforzada, y estimular los valores que poseo, su esfuerzo incondicional y lo más importante sus oraciones que tanto necesité y necesitaré siempre por su amor que es el mayor alimento en mi formación.

A MI ABUELITA.- Jacinta Rodríguez; Por darme todo su amor y apoyo cuando más lo necesito y por ser una mujer de mucha fe y oración en quien puedo confiar y recurrir en momentos de necesidad y por sus palabras edificantes en cada momento de mi vida.

A MIS HERMANAS.- Florida Alma Escobar Rodríguez; por su apoyo incondicional, su amor y consejos necesarios en cada momento de mi vida, aunque no está en el país siempre ha estado presente, a **Odilia Argentina Escobar Rodríguez;** por su apoyo económico y sus consejos apropiados y sus oraciones hasta sus regaños que tienen un valor incomparable y muy necesarios, por creer en mí y ser conmigo como una madre, a **Corpelia Noemí Escobar Rodríguez;** por su dedicación y apoyo incondicional y por su ejemplo de humildad y porque siempre está conmigo cuando más la necesito, y a **Henry Otoniel Escobar Rodríguez;** por demostrarme siempre su cariño y apoyo, por impulsarme en seguir cuando siento decaer y por creer en mí y porque somos más que hermanos un equipo.

A MIS HERMANOS DE LA IGLESIA.- Por haber sido mi soporte en momentos difíciles con sus palabras me impulsaron a seguir y no darme por vencida, gracias por su comprensión, por sus oraciones para lograr lo que hoy es mi mayor bendición; somos la familia de Dios.

A MI ASESORA DE CONTENIDO.- Licda. Y Ms.- Lisseth Nohemy Saleh Blanco; por su dedicación a tan considerada labor y excelente desempeño a lo largo de la carrera y en el presente proceso de graduación y por todo su apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera. Infinitas Gracias.

A MIS DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA FMO.- Por compartir conmigo y mis compañeros el pan del saber de las Ciencias Económicas, que serán el soporte principal de nuestra carrera Profesional, que es invaluable, a Todos les digo Gracias y en especial a **Licda. Dinora Elizabeth Rosales, Lic. Arnoldo Orlando Sorto, Lic. Raúl Quintanilla y Lic. Jorge Alberto Ortez.**

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS.- Fuimos muchos los que iniciamos gracias a Dios hemos culminado la carrera, compartimos momentos de alegría y momentos difíciles, y entre las dificultades prevaleció el compañerismo la solidaridad y la verdadera amistad. Gracias.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS.- Ricardo Rafael Carranza Benítez; por todo su tiempo y comprensión y por compartir cada acierto y desacierto en todos los trabajos de estudio que hemos realizado juntos y por los momentos de alegría y tristeza que hemos enfrentado en nuestra vida cotidiana, además por ser más que mi compañero de tesis **Mi Novio.** Gracias por todo tu amor, cariño y apoyo incondicional; a **José Francisco González Vigil;** por tu amistad y todo el tiempo que hemos compartido juntos trabajando en equipo. Gracias infinitas porque junto a mi han recorrido todo este proceso de investigación, Dios los bendiga estarán siempre en mis oraciones les deseo éxitos.

A Sr. Leonel Morales.- por la apertura incondicional de su empresa concediéndonos el permiso para realizar el presente trabajo y contactarnos con las demás empresas. Gracias.

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: por ser mi Alma Mater y brindarme las herramientas necesarias para ser un profesional que aporte a la construcción y desarrollo de un mejor país.

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo, yo te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia”.

Isaías 41:10

AMEN.-

DÉBORA AUXILIADORA RODRÍGUEZ.

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar le doy gracias a **Dios** todo poderoso por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le doy gracias a mis padres **Sabino González y María Irma Vigil (Q.D.D.G)** por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos **Vicenta González Vigil, Reina Isabel González Vigil y Luis Gilberto González Vigil** por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, por apoyarme en las buenas y malas cuando más lo he necesitado y llenar mi vida de alegrías y amor.

A mi esposa **Ana María Flores** porque ha llegado a mi vida en el momento más oportuno para llenarme de amor en todo momento y por apoyarme y animarme siempre que lo he necesitado.

A mi madrina **Amalia Bonilla** por apoyarme siempre a lo largo de mi vida y por motivarme a realizar mis estudios y ser un profesional.

A mis compañeros en especial a **Ricardo Rafael Carranza y Débora Auxiliadora Rodríguez** por todos los momentos que hemos compartido, por apoyarme en las buenas y malas y por tener siempre una razón para reír aun cuando solo se puede llorar.

A todos los licenciados que han aportados sus conocimientos para mi formación profesional, en especial a **Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, Licda. Dinora Elizabeth Rosales y Lic. Arnoldo Orlando Sorto**, por su paciencia y dedicación en las asignaturas impartidas.

José Francisco González Vigil

AGRADECIMIENTOS.

A Dios en primer lugar quien me dio la vida, un hogar, y una salvación tan grande por medio de su hijo Jesucristo, ya que Él es quien me ha permitido dar un paso muy importante en mi vida, permitiendo terminar mis estudios universitarios dándome la fortaleza, los conocimientos y la sabiduría necesaria para lograrlo.

A mis Padres Nely Benítez de Carranza y Rafael Carranza Argueta quienes son mi mayor apoyo y a quienes les debo tanto por sus cuidados, cariño, dedicación, por todos los valores que me inculcaron desde mi infancia, por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, y por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mi Hermana Graciela Damaris por ser parte importante de mi vida, por el apoyo brindado en todo momento y por ser parte de la unidad familiar.

A mis demás familiares, que me apoyaron en especial a mi **Tía Martha Benítez** que es como una segunda madre para mí un ejemplo de vida a seguir, siempre estaré agradecido por todo su apoyo.

A mis Compañeros de Tesis Débora Rodríguez por su ayuda, comprensión y esfuerzo por ser además de una compañera mi amiga, mi novia. **Francisco Vigil** por todo el apoyo brindado durante el tiempo de conocernos por ser más que un compañero un amigo. Son grandes personas y muy buenos amigos Dios los bendiga siempre.

A la Licenciada Lisseth Nohemy Saleh Blanco. Por su paciencia, comprensión, tiempo y orientación en este proyecto guiándonos de la mejor manera.

A Todos Mis Docentes. Quienes han sido responsables de mi formación académica a lo largo de la carrera, gracias por compartir su sabiduría, paciencia y dedicación.

“No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir.” Sorcha Carey

Raphael Carranza.

RESUMEN EJECUTIVO

Según Bateman (1999) "La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del rendimiento de los trabajadores en la realización de sus funciones". Es una herramienta utilizada para obtener información útil para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Se ha seleccionado para la presente investigación el caso de tres empresas dedicadas a la producción de muebles con finos acabados (Carpintería-Ebanistería). En estas empresas en estudio trabajan aproximadamente 42 personas. Estas empresas son responsables de la transformación de la materia prima (madera) en muebles de diferentes tipos y diseños.

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de que las empresas en estudio cuenten con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en resultados. El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de evaluación del desempeño del personal de las empresas en estudio con el fin de mejorar su rendimiento.

Debido a la naturaleza de las empresas y a que éstas no cuentan con una cultura de evaluación-retroalimentación del desempeño, se propone la aplicación del método de escalas gráficas de calificación para medir el desempeño de los trabajadores.

Como resultado de este trabajo, se proporciona a las empresas en estudio un instrumento para evaluar el desempeño y un procedimiento que puede servir como guía para la realización del sistema de evaluación, definiendo: responsabilidades, frecuencias, método y formato a utilizar.

Asociado a lo antes expuesto se recomienda la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores, debido a que es un medio a través del cual es posible incrementar la productividad por medio del desarrollo y la satisfacción personal y laboral de los trabajadores. Para la implementación de este sistema, se recomienda dedicar tiempo y esfuerzo para realizar entrevistas para retroalimentar al empleado sobre los resultados obtenidos y promover su desarrollo.

INTRODUCCIÓN

En todas las empresas surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Evaluar el desempeño ayuda a que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia, esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

La presente investigación aborda el tema de la evaluación del desempeño aplicada a tres de las principales empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de san miguel, cumpliendo con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal.

El primer capítulo comprende todo lo referente al enunciado del problema de investigación, formulación del problema, justificación, los objetivos planteados en el proyecto así como también las respectivas hipótesis y delimitaciones.

El capítulo segundo contiene el marco referencial utilizado, el cual está dividido en los Antecedentes de la problemática, marco normativo y marco teórico. En los antecedentes se hace una reseña histórica de como inició la evaluación del desempeño laboral en el mundo, el marco normativo comprende las diferentes leyes donde establecen las obligaciones que tienen los empleados y el patrono en la empresa y el marco teórico hace mención sobre la teoría utilizada para la realización de dicho proyecto de investigación.

El capítulo tercero hace referencia a la metodología de la investigación utilizada para la realización del estudio, el cual comprende la identificación de la población de donde se tomará la muestra de los consumidores actuales, las fuentes para la obtención de la información que se utilizó para recolectar la información establecida en el presente trabajo, la forma en la que será procesada la información recolectada por medio de las encuestas.

El cuarto capítulo comprende la investigación de campo realizada a los clientes y empleados, el cual contiene las respectivas tabulaciones con análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta de los diferentes cuestionarios.

Finalmente en el capítulo quinto se detalla la propuesta realizada que proporcionará los lineamientos necesarios para que la empresa implemente una evaluación del desempeño laboral de forma objetiva y que a la vez cumpla con los requerimientos de la organización, primeramente se realiza un análisis FODA de las principales empresas que fabrican muebles con finos acabados, misión y visión, los respectivos valores, objetivos que se persiguen, la importancia, quien será el responsable de la aplicación del sistema de evaluación, las instrucciones de uso y de mantenimiento; las políticas de evaluación, las fases para la aplicación del sistema de evaluación, las sugerencias posteriores a la evaluación, el instrumento que se necesitará para poder implementar el sistema de evaluación en las empresas, así como también las respectivas instrucciones de llenado del instrumento de evaluación.

ÍNDICE

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. GENERAL	7
1.5.2. ESPECIFICAS.....	7
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6.1. DELIMITACIÓN DEL TIEMPO.....	8
1.6.2. DE ESPACIO.....	8
1.6.3. DELIMITACIÓN DE RECURSOS	8
1.6.3.1. ECONÓMICOS.....	8
1.6.3.2. MATERIALES Y EQUIPO.....	8
1.6.3.3. HUMANOS.....	8
CAPITULO II.....	9
2. MARCO REFERENCIAL	9
2.1. MARCO HISTÓRICO	9
2.1.1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
2.1.2. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS	10
2.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS	11
2.2. MARCO NORMATIVO.....	13

2.2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	13
2.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO.....	13
2.2.3. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.....	15
2.2.4. CÓDIGO DE COMERCIO.....	17
2.2.5. CÓDIGO TRIBUTARIO	18
2.2.6. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	19
2.3. MARCO TEÓRICO	20
2.3.1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.3.1.1. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN	20
2.3.1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	21
2.3.1.3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.3.1.4. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN	22
2.3.1.5. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. .	23
2.3.2. RENDIMIENTO	24
2.3.2.1. MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.....	24
2.3.2.2. TIPOS DE RENDIMIENTO LABORAL.....	25
2.3.2.3. ESTRÉS.....	25
2.3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	26
2.3.3.1. FODA	27
2.3.3.2. IMPORTANCIA DEL FODA.....	28
2.3.4. SITUACIÓN ACTUAL.....	28
2.3.4.1. EMPRESA.....	28
2.3.4.2. COMPETENCIA	29
2.3.4.3. CLIENTES.....	30
2.3.4.4. PROVEEDORES.....	32
2.3.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	32
2.3.5.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	32
2.3.5.2. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN ÚNICA.....	33
2.3.5.3. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN MÚLTIPLE.....	33

2.3.5.4. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR GRUPOS LIBRES.	33
2.3.5.5. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJAS.	34
2.3.5.6. MÉTODO POR FACTORES OPUESTOS.	34
2.3.5.7. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS.	34
2.3.5.8. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.	35
2.3.5.9. EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.	36
2.3.5.10. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	37
2.3.6. DESEMPEÑO LABORAL.	37
2.3.6.1. SATISFACCIÓN LABORAL.	38
2.3.6.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES.	39
2.3.6.3. CONDICIONES DEL TRABAJO.	39
2.3.7. POLÍTICAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS.	40
2.3.7.1. TIPOS DE POLÍTICAS.	40
2.3.7.2. COMPENSACIONES MONETARIAS.	41
2.3.7.3. COMPENSACIONES NO MONETARIAS.	42
2.3.8. MOTIVACIÓN.	42
2.3.8.1. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.	43
2.3.8.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.	46
2.3.8.3. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.	48
2.3.9. SEGUIMIENTO.	48
2.3.9.1. INDUCCIÓN LABORAL.	49
2.3.9.2. CONTROL.	50
2.3.10. CALIDAD LABORAL.	51
2.3.10.1. EFICACIA.	51
2.3.10.2. EFICIENCIA.	52
2.3.10.3. PRODUCTIVIDAD.	52
CAPITULO III	
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	53
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	53
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	53

3.3.	POBLACIÓN.....	53
3.4.	MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	54
3.4.1.	MUESTRA.....	54
3.4.2.	MÉTODO DE MUESTREO	54
3.4.3.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	55
3.4.3.1.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS GERENTES.....	55
3.4.3.2.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS EMPLEADOS.	55
3.4.3.3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS CLIENTES.	56
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.5.1.	TÉCNICAS	58
3.5.1.1.	OBSERVACIÓN	58
3.5.1.2.	ENCUESTA.....	58
3.5.1.3.	ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	58
3.5.2.	INSTRUMENTOS.....	59
3.5.2.1.	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	59
3.5.2.2.	CUESTIONARIOS.....	59
3.5.2.3.	GUÍA DE ENTREVISTA	59
3.6.	FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	59
3.6.1.	FUENTES PRIMARIAS	59
3.6.2.	FUENTES SECUNDARIAS	60
3.7.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	60
3.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	60
CAPITULO IV		
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
4.1.	TABULACIÓN CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA	61
4.2.	TABULACIÓN CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES	92
4.3.	RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	111
4.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115

CAPITULO V

5. “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2015”	116
5.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	116
5.2. IMPORTANCIA.....	117
5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	118
5.3.1. ANÁLISIS INTERNO	118
5.3.2. ANÁLISIS EXTERNO	118
5.4. ANÁLISIS FODA	119
5.5. MISIÓN Y VISIÓN.	120
5.5.1. MISIÓN.....	120
5.5.2. VISIÓN.	120
5.6. VALORES	120
5.7. OBJETIVOS	121
5.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	121
5.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	121
5.8. INSTRUCCIONES	122
5.8.1. RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	122
5.8.2. PARA SU USO	122
5.8.3. PARA SU DIFUSIÓN.....	122
5.8.4. PARA SU MANTENIMIENTO	122
5.9. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN	122
5.10. PLAN DE ACCIÓN	123
5.10.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	123
5.10.2. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	124
5.10.3. PROGRAMACIÓN DE LAS FASES DE APLICACIÓN.	126
5.11. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO.....	126

5.12. INDICADORES/CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	126
5.13. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES	127
5.14. PUNTAJE DE INDICADORES.....	130
5.15. PARA QUE VAN A SERVIR LOS RESULTADOS	131
5.16. SUGERENCIAS POSTERIORES A LA EVALUACIÓN.....	131
5.17. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	132
5.18. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	133
ANEXOS.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se encuentran en un entorno lleno de incertidumbres, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de todo tipo (económico, político, social, etc.) debido a constantes cambios. Para poder enfrentar estos cambios, las organizaciones se ven en la necesidad de utilizar herramientas tales como: métodos de evaluación, capacitación, motivación, entre otros; que le permitan obtener el mayor rendimiento de su recurso humano y así lograr una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado. Logrando así con estas herramientas un desarrollo progresivo de las aptitudes y actitudes de dicho recurso humano.

Al utilizar las correctas herramientas de evaluación, los recursos humanos se mantienen motivados y están más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas, además permite a las compañías identificar las debilidades de tales recursos y así realizar planes de capacitación adecuados que apunten a temas específicos.

En El Salvador existe la misma situación, por lo que se hace necesario que las organizaciones posean la flexibilidad que le permitan responder y de poder anticiparse a estos cambios, para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Las empresas de San Miguel, específicamente las que se dedican a la fabricación de muebles con finos acabados no están exentas a estas problemáticas; por lo que es de vital importancia que realicen evaluaciones periódicas del desempeño de su recurso humano, con el fin de dar seguimiento de manera continua a cada uno de los miembros de la empresa.

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gran importancia que al ser utilizada de la manera adecuada permite a las empresas obtener información objetiva para la toma de decisiones sobre cómo gestionar adecuadamente su capital humano con el propósito de obtener resultados favorables tanto para los empleados como para la empresa en general.

Las empresas pasan por una situación paradójica ya que tienen oportunidades nunca antes vistas para aprovechar todo el talento humano de los empleados, pero debido a la mala administración de este, se dan hechos fácilmente identificables; el rendimiento de los empleados no es el deseado de acuerdo a la administración, el tiempo de entrega de las ordenes no es cumplido como se debe lo que genera retraso en la entrega del producto al cliente.

Con la aplicación de un sistema de evaluación continuo, las empresas lograrían identificar fallas de manera más precisa y darle solución oportuna. Con dicha evaluación podría facilitarse el desarrollo continuo del trabajador y generar en éste un sentido de pertenencia hacia la empresa, que podría hacer que el trabajador mejore su rendimiento.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida un sistema de evaluación del desempeño laboral contribuirá a mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel, año 2015?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La administración del recurso humano tiene funciones principales tales como: conocer las fortalezas, intereses y debilidades del personal con el que cuenta la organización, y con ello aprovechar al máximo las capacidades del mismo. Por lo tanto existe la necesidad de tener métodos y herramientas tales como manuales del desempeño apropiados, planeados, coordinados y desarrollados que le permitan aplicar adecuadamente las normas y políticas a los procesos de evaluación y que así la empresa pueda hacer empleo racional del recurso humano y por ende disminuir las incapacidades como; ausencias, despertando el interés y motivación en el personal de pertenecer a la institución y esté en condición de evaluar el potencial humano que posee y definir qué le está aportando cada empleado y como resultado identificar aquellas personas que necesitan perfeccionar su funcionamiento y que pueden ser promovidas según su desempeño.

Investigaciones de esta tipología tienden a darse más en empresas de servicios y no en empresas de producción, por tal razón esta investigación tiene cierto grado de innovación al tratarse de empresas que fabrican muebles con finos acabados en el departamento de san miguel.

Una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que la realiza como al que se le aplica:

Para la empresa, quien realiza la evaluación es de mucha ayuda ya que permite conocer el comportamiento y desempeño de los empleados, así como también las debilidades y fortalezas que estos tienen con el propósito de administrar de la mejor manera el recurso humano con el que cuenta y de esta forma obtener los mejores resultados en el correcto funcionamiento de la empresa.

Para el empleado a quien se le realiza la evaluación es de gran ayuda ya que permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en él, cuales son las expectativas de su superior en cuanto a las fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo y lo más importante es que

le sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la actividad que realiza.

Con esta investigación también se beneficiará a los clientes ya que se cumplirá con el tiempo establecido, atendiéndoles de manera más eficaz, con la posibilidad de que estos acudan a la empresa con frecuencia y la recomienden.

A nosotros como grupo de investigación, el beneficio se verá reflejado en la experiencia que se obtendrá de conocer los diferentes métodos y herramientas de evaluación del desempeño.

A los futuros egresados, ya que podrá ser utilizada como una guía o como una referencia para futuras investigaciones académicas en el área de Recursos Humanos.

Finalmente el beneficio se ofrece en la sociedad a aquellas que puedan tener acceso a esta información, ofreciendo la oportunidad de utilizarla con fines académicos, también en el área profesional podría aplicarse y adaptarse en el funcionamiento empresarial o simplemente para conocer ésta herramienta útil en la organización del personal que labora en una entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel, año 2015.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el análisis interno y externo para conocer la situación actual.
- Sugerir métodos de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Brindar políticas de compensaciones y beneficios que aumenten la motivación de los trabajadores.
- Indicar un sistema de seguimiento que permita evaluar la calidad laboral.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. GENERAL

- Al proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral, habrá mejoras en el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel, año 2015

1.5.2. ESPECIFICAS

- Al identificar el análisis interno y externo se conocerá la situación actual.
- Si se sugieren métodos de evaluación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores.
- Al brindar políticas de compensaciones y beneficios aumentará la motivación de los trabajadores.
- Si se indica un sistema de seguimiento permitirá evaluar la calidad laboral.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. DELIMITACIÓN DEL TIEMPO

El tiempo considerado para la realización de la investigación del tema “propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las principales empresas que fabrican muebles con finos acabados, en el Departamento de San miguel”. Está comprendido desde el mes de Febrero hasta Octubre de 2015, fecha en que se dará por finalizado el proceso.

1.6.2. DE ESPACIO

La investigación se enfocará en tres de las principales empresas que fabrican muebles con finos acabados en la Ciudad de San Miguel.

1.6.3. DELIMITACIÓN DE RECURSOS

1.6.3.1. ECONÓMICOS.

Los costos en que se va a incurrir en la realización del proyecto serán financiados por el grupo de investigación porque no se cuenta con el apoyo de otras fuentes de financiamiento, se estima un monto de \$ 450.00.

1.6.3.2. MATERIALES Y EQUIPO

Para realizar la investigación se utilizarán los siguientes materiales: Libros, internet, computadoras, lápiz, lapiceros, papel bond, cuadernos, tinta para impresora, impresora, memorias USB, escáner y otros que se necesitaran conforme avance la ejecución del proyecto.

1.6.3.3. HUMANOS.

Para la realización de la investigación se necesitará del recurso humano que es el factor más importante entre los cuales tenemos: El asesor metodológico, docente asesor, gerentes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, empleados de las empresas y el grupo investigador.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO HISTÓRICO

2.1.1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo.¹

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre.

¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, pag.242

Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas, dando lugar a infinidad de respuestas y provocando el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

En Centroamérica este sistema se extiende en la década de los ochentas, y en la actualidad varias empresas en toda Centroamérica siguen implantando este sistema.²

2.1.2. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS

El trabajo de la madera es una de las actividades de la industrial humana más antigua que existe por lo cual en cada cultura y región encontraremos diferentes maneras y herramientas para trabajar este bello material, el arte del carpintero, exige una gran práctica en los talleres para la parte ejecutiva, y algunos conocimientos de geometría para el trazado.

La carpintería apareció en las diferentes áreas boscosas del planeta, Por tanto, las culturas primitivas utilizaron los productos de su entorno e inventaron herramientas, técnicas de explotación y tecnologías constructivas para poderlos utilizar como materiales de edificación. Su legado sirvió de base para desarrollar los modernos métodos industriales.

² <https://es.scribd.com/doc/57223477/ANTECEDENTES-DE-LA-EVALUACION-DE-DESEMPENO#scribd>.

Fecha:21/07/15

Es común decir que es uno de los oficios más antiguos. De hecho el padre de Jesús, José, tenía ese oficio. La carpintería ha desarrollado su trayectoria a lo largo de todos estos siglos, a través de artesanos que adquirieron diversas técnicas, abriendo la artesanía original hasta constituirse en una verdadera profesión e inscribirse la carpintería junto a un arte que adquirió con los siglos estilo propio.³

En la antigüedad los egipcios embalsaban a las momias y las colocaban en ataúdes de madera cuya forma y decoración representaban al difunto.

En la edad media crearon una silla de caja hecha a base de cuartelones, luego en la edad clásica realizaron los armarios empotrados, 250 años a. c. los chinos conocían tanto las redes de radio como la cóncava que fueron hechas de olmo. En el siglo XVIII nace el carruaje americano uno de los más elegantes diseños por los colonizadores que permitían la rápida comunicación entre los pueblos separados.

En el siglo XXI la madera es reconocida como un material primordial para la construcción de muebles, puertas y estructuras arquitectónicas.⁴

2.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS

Hoy en día en la ciudad de San Miguel La historia se va dando y se va creando día a día, el amanecer empieza y no acaba hasta no dar el último sierrazo del día.

“Cosmos Woodwork” ubicado en Carretera Ruta Militar Km – 148, col. La Trinidad City, San Miguel, es una empresa especializada en la fabricación de muebles con finos acabados hechos de madera, mármoles y granito, aluminio y vidrio y todo lo referente a cielo falso y tabla roca.

³ <http://www.maquinariapro.com/construccion/carpinteria.html>

⁴ http://www.actiweb.es/herrerafuster/historia_de_la_carpinteria.html

“Mueblería Bilches”, ubicada en Colonia Granillo, una cuadra antes de Tacos el Taurino, San Miguel. Ofrece a todos sus clientes y público en general muebles con finos acabados.

“Mueblería Funes”, ubicada en Colonia 15 de Septiembre San Miguel. Ofrece muebles con finos acabados a todos sus clientes, además cuenta con excelente atención a los clientes.

Las tres empresas que fabrican muebles con finos acabados están ubicadas en el Departamento de San Miguel y están orientados a ofrecer a sus clientes los mejores muebles fabricados con materiales de la más alta calidad y al gusto de todos los clientes de San Miguel y de la zona oriental del país, éstas mueblerías tienen una buena aceptación y fidelidad por parte de sus clientes, lo que las motiva a ofrecer siempre mejores productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Actualmente y con las exigencias que existen, este rubro de empresas no cuentan con métodos de evaluación establecidos, que ayuden a detectar empleados destacados o aquellos que necesitan mejorar.

2.2. MARCO NORMATIVO

2.2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Es la legislación primaria. Esta se refiere a las relaciones laborales en tres áreas principalmente que son:

- La persona humana. Art.2
- Derechos de la persona. Art.9
- Trabajo y seguridad social. Art.37 al 52

2.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO

Los apartados principales que contiene dicho código y que regulan las relaciones laborales son:

2.2.2.1. Derecho individual de trabajo⁵

El libro primero del código de trabajo regula todo sobre el derecho individual de trabajo. Pero además es apoyado por la constitución de la república en los artículos anunciados anteriormente, así mismo es respaldado por todo el contenido específico que cada organización establezca en su reglamento interno de trabajo. Por ejemplo, el código de trabajo en su libro primero aborda las siguientes áreas:

- Disposiciones generales (Del art 1 al 6)
- Contrato individual de trabajo (Del art 17 al 28)
- Obligaciones y prohibiciones patronos y trabajadores (del art 29 al 32)
- Suspensión y terminación del contrato (Del art 35 al 60)
- Trabajo sujeto a regímenes especiales (Del art 61 al 118)

⁵ Lic. Ricardo Mendoza Orantes. Recopilación de leyes laborales. Editorial: Jurídica Salvadoreña. 19ª edición, 2009, pág. 13 a 53

- Salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos (Del art 119 al 203)

2.2.2.2. Derecho colectivo de trabajo⁶

El libro segundo del código de trabajo regula todo sobre el derecho colectivo de trabajo. Los apartados principales que contienen el derecho colectivo que regulan las relaciones laborales son:

- Derecho de asociación profesional y su protección (art 204 al 207)
- Constitución de los sindicatos (art 208 al 216)
- Estatuto (art 217 al 218)
- Atribuciones y prohibiciones de los sindicatos (art 228 al 234)
- Contrato colectivo de trabajo (art 269 al 287)
- Convención colectiva de trabajo (art 288 al 294)

2.2.2.3. Previsión y seguridad social⁷

Los apartados principales que contienen derechos sobre previsión y seguridad que regulan las relaciones laborales son:

- Prestaciones por enfermedad (art 307 al 308)
- Prestaciones por maternidad (art 309 al 312)
- Riesgos profesionales (art 316 al 332)
- Responsabilidades (art 333 al 359)
- Seguros (art 360 al 368)

⁶ Ibíd. 5 pág. 55 a 72

⁷ Ibíd. 5, pág. 77 a 104

2.2.2.4. Reglamento interno de trabajo

Los apartados principales que contiene el reglamento interno de trabajo que regulan las relaciones laborales son:

- Organización, Ingreso, contratación de personal
- Prohibiciones del trabajo de menores y mujeres
- Jornada, horario de trabajo y periodo de almuerzo
- Control de asistencia
- Licencias
- Lugar y día para el pago de salario.
- Aguinaldo, vacación, día de descanso, días de asueto remunerado
- Seguridad e higiene personal
- Derechos, obligaciones y prohibiciones de la empresa y los empleados
- Peticiones y modo de resolverla

2.2.2.5. Higiene y seguridad en el trabajo⁸

Conjunto de conocimientos, normas, procedimientos y técnicas dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos y tensiones, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades. (art.314 al 368 del Cód. T)

2.2.3. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.

2.2.3.1. Medidas de previsión.

Art. 33. Todo empleador debe dar aviso a la Dirección General de Previsión Social, al realizar cambios o modificaciones sustanciales en sus equipos o

⁸ Ibíd. 5, pág. 79 a 104.

instalaciones en general, así como previo al traslado de las mismas, siempre que estas circunstancias puedan representar riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

Art. 34. Todo lugar de trabajo debe contar con planes, equipos, accesorios y personal entrenado para la prevención y mitigación de casos de emergencia ante desastres naturales, casos fortuitos o situaciones causadas por el ser humano.

Art. 35. Todo lugar de trabajo debe reunir las condiciones de prevención en materia de seguridad y salud ocupacional, establecidas en la presente ley y su reglamento, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general. Para el logro de lo establecido en el inciso anterior, antes de habilitar un lugar de trabajo, la Dirección General de Previsión Social realizará una inspección a fin de garantizar las condiciones del mismo, e identificar los riesgos a los que los trabajadores y trabajadoras estarán expuestos, y recomendará la solución para los mismos, tomando en cuenta los principios contenidos en el artículo dos.

Art. 36. Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

Art. 37. En todo lugar de trabajo se deberá contar con el equipo y las medidas apropiadas para la manipulación de cargas. Las disposiciones relativas a esta materia serán desarrolladas en el reglamento general.

Art. 38. Cuando sea necesario el uso de equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva para los trabajadores, según la naturaleza de las labores que realicen; éstos deberán cumplir con las especificaciones y demás requerimientos establecidos en el reglamento correspondiente y en las normas técnicas nacionales en materia de seguridad y salud ocupacional emitidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.⁹

2.2.4. CÓDIGO DE COMERCIO

Todos los comerciantes individuales, extranjeros y sociedades que realicen actos de comercio se registrarán bajo las condiciones establecidas en el presente código y demás leyes para ejercer el comercio en el país.

Art. 1. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art. 2. Son comerciantes:

I.-Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II.-Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.¹⁰

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

⁹ Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, pág. 12

¹⁰ Código de Comercio, pág. 1 y 2

2.2.5. CÓDIGO TRIBUTARIO

Art. 139. Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma.¹¹

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales están obligados a ello.

La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarias y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

Los asientos se harán en orden cronológico, de manera completa y oportuna, en idioma castellano y expresado en moneda de curso legal. Las operaciones serán asentadas a medida que se vayan efectuando, y solo podrá permitirse un atraso de dos meses para efectos tributarios.

No podrá modificarse un asiento o un registro de manera que no sea determinable su contenido primitivo. Tampoco podrán llevarse a cabo modificaciones tales que resulte incierto determinar si han sido hechas originariamente o con posterioridad.

Las partidas contables y documentos deberán conservarse en legajos y ordenarse en forma cronológica, en todo caso, las partidas contables deberán poseer la documentación de soporte que permita establecer el origen de las operaciones que sustentan; lo anterior, también es aplicable a las partidas de ajuste.

La contabilidad podrá llevarse en forma manual o mediante sistemas mecanizados, para lo cual no será necesario obtener autorización previa de la

¹¹ Código Tributario, pág. 54

Administración Tributaria, bastando con cumplir las normas relativas a la conservación de los respectivos archivos y programas.

Los sujetos pasivos están obligados a exhibir la contabilidad en las oficinas de la casa matriz o en el lugar que hayan informado que la mantendrán.

2.2.6. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Art. 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art. 2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.

De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y

Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del código tributario.¹²

¹² <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta>. Fecha: 17/04/15

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.¹³

Según Lic. Alexis Serrano (2007) se puede definir como: “Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo”¹⁴

Gibson (1997): “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.¹⁵

2.3.1.1. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN ¹⁶

- Método de Evaluación por Competencias.
- Método de Jerarquización Única.
- Método de Jerarquización Múltiple.
- Método de Jerarquización por Grupos Libres.
- Método de Comparación por Parejas.
- Método por Factores Opuestos.
- Método de Incidentes Críticos.
- Método de Escalas Gráficas.
- Evaluación de 360 Grados.
- Administración por objetivos

¹³ Tesis, Rocío García, Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo, Bolivia. 2011, pág. 18

¹⁴ Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, primera edición 2007, pág. 231

¹⁵ http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html. Fecha de consulta 17/08/15.

¹⁶ *Ibíd.* 14, pag.233.

2.3.1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Rodríguez (2007:362) hace mención a que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son¹⁷:

- Mejoramiento del Desempeño.
- Ajustes de Compensaciones.
- Decisiones de Colocación.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo.
- Planeación y Desarrollo de Carreras.
- Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos.
- Inexactitudes de la Información.
- Errores de Diseños de Puestos.
- Igualdad de Oportunidades de Empleo.
- Desafíos Externos.

2.3.1.3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁸

2.3.1.3.1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

¹⁷ Ibíd. 13, pág. 20-22

¹⁸ Idalberto Chiavenato, Admón. de Recursos Humanos, Octava Edición, pág. 248

- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.3.1.3.2. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

2.3.1.3.3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.3.1.4. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN

- Personal Alcanzado: Todos aquellos empleados que serán parte del proceso de evaluación del desempeño.
- Periodo de Evaluación: Tiempo en que se llevará a cabo el proceso de evaluación.

- **Encargado de Realizar la Evaluación:** Hay muchas formas de realizar la evaluación, lo más común es que la realice el jefe superior inmediato, autoevaluaciones, los compañeros de trabajo, etc.
- **El evaluador:** Es el encargado de realizar las evaluaciones a los empleados que forman parte del proceso de evaluación.
- **El evaluado:** Es todo aquel empleado que forma parte del proceso de evaluación.

2.3.1.5. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- **Error del Criterio.** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.
- **Error del Prejuicio.** Se da cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento. Ejemplo: prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.
- **El Efecto del Halo.** Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir en algo que a él le gusta o le disgusta. Ejemplo: una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta evaluación.
- **Sobre Énfasis en un Comportamiento Reciente.** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el período al cual corresponde la evaluación. Ejemplo: si la evaluación se realiza cada seis meses, el jefe sólo valora lo ocurrido en el último mes o la última semana. Si por desgracia el trabajador cometió un error en esa semana, sale mal evaluado aunque todo el semestre haya sido eficiente.

➤ **Evaluación Bonancible, Rígida y de Tendencia Central.**

- ✓ Bonancible. Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, toda la evaluación es positiva.
- ✓ Rígida. Cuando el evaluador no ven nada positivo de los trabajadores y cree que sólo él hace bien las cosas.
- ✓ Tendencia central. Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar. Con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

2.3.2. RENDIMIENTO

¿Qué se entiende por rendimiento laboral? Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa, espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.¹⁹

2.3.2.1. MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.

En el día a día el término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Pero aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse rendimiento. Entonces, ¿qué tipos de rendimiento o facetas del rendimiento debemos evaluar? Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (Borman y Motowidlo, 1993):²⁰

¹⁹<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>. fecha de consulta 17/08/15. Pág. 12

²⁰ *Ibíd.* 19, pág. 15

2.3.2.2. TIPOS DE RENDIMIENTO LABORAL.

- **Rendimiento de tarea o intra-rol:** se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.²¹
- **Rendimiento Contextual o extra-rol:** conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (Brief y Motowidlo, 1986).²²

2.3.2.3. ESTRÉS

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.²³

En general, el estrés se asocia con restricciones y demandas. Las primeras impiden hacer lo que uno desea, las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere.

2.3.2.3.1. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS.²⁴

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimenta niveles altos de estrés puede presentar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito, proclividad a los accidentes, etc. Estos aspectos se resumen en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

- **Síntomas fisiológicos:** Especialistas en salud y ciencias médicas abordaron la materia y sus investigaciones concluyeron que el estrés podría producir cambios en el metabolismo, aceleraba el ritmo cardiorrespiratorio,

²¹ Ibíd. 19

²² Ibíd. 19, pág. 16

²³ Stephen P Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición Año:2004 Pág.577

²⁴ Ibíd. 23, pag:582

aumentaba la tensión arterial, provocaba jaquecas e inducía ataques al corazón.

- **Síntomas psicológicos:** El estrés puede causar insatisfacción. El estrés laboral causa insatisfacción con el trabajo. De hecho, esta insatisfacción es “el efecto psicológico más simple y más obvio” del estrés. Pero el estrés también se expresa en otros estados psicológicos; por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras.
- **Síntomas conductuales:** Los síntomas del estrés que se relacionan con la conducta incluye cambios en la productividad, faltas y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, mayor consumo de tabaco o alcohol, habla apresurada, agitación y trastornos del sueño.

2.3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis interno consiste en la definición de: Fortalezas y Debilidades. Las fortalezas y debilidades de la empresa son aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control.

El análisis externo consiste en la identificación de: Oportunidades y Amenazas.

- **Temas a ser considerados para el análisis interno:**

Una empresa debe abordar las 4 áreas de organización: Comercialización, Producción, Administración y financiamiento.

- **Comercialización:** Comprende temas como: producto con valores agregados, marca, servicios al cliente, segmento atendido, canales de distribución, redes comerciales, promoción, publicidad, entre otros.
- **Producción:** Comprende temas como. Tecnología, materiales, maquinaria y equipos, recursos humanos, métodos, procesos, productividad entre otros.
- **Administración:** Comprende temas como: Sistemas de calidad gestión empresarial, capacitación continua del personal, motivación, información interna, alianzas estratégicas, toma de decisiones, contabilidad entre otros.

- Finanzas: Comprende temas como Liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad, entre otros.

Las Fortalezas: Son los elementos positivos que la organización posee, los recursos más importantes para alcanzar sus objetivos.

Las Debilidades: Pueden ser barreras, trabas internas, carencias o insuficiencias de la empresa en las cuatro áreas básicas y que afectan de alguna manera al desarrollo de la organización.

- **Temas a ser considerados para el análisis externo:**

Los factores externos son independientes de la organización que se está analizando. En el caso de una empresa pueden ser: Características del mercado donde opera (competidores, proveedores, clientes, entre otros.), el gobierno con sus líneas de intervención, el clima, condiciones geográficas, etc.

Las Oportunidades: Son hechos externos favorables que pueden contribuir al desarrollo de la organización. Nuevos insumos, tecnología asistencia técnica, servicios, nuevos proveedores, oportunidades de negocios interesantes, nuevas ofertas de financiamiento, nuevos mercados.

Permite aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades de la organización.

Las Amenazas: Son hechos externos desfavorables que provienen de otros actores del mercado o del gobierno. Competencia desleal, monopolios, gran aumento de la tasa de interés, reducción de crédito de clientes, proveedores o financieras. Productos sustitutos, nueva tecnología de alta productividad que incrementa la intensidad de capital.²⁵

2.3.3.1. FODA

FODA es un acrónimo que representa las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

²⁵ Ing. Raquelina Ivannova de Huevo, Metodología para el desarrollo de grupos empresariales, Edición e impresión, Grafipress de Centro América, Pág. (90,92,93,94)

Es una herramienta de análisis que se utiliza para entender una organización en un determinado momento, o un proceso en una situación dada, identificar tendencias y mejorar la toma de decisiones.

El FODA aplicado a la empresa es un instrumento básico para preparar una planificación estratégica. Parte de la información que existe en la organización, tanto la interna como la del entorno en que compete.

2.3.3.2. IMPORTANCIA DEL FODA

FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.²⁶

2.3.4. SITUACIÓN ACTUAL.

2.3.4.1. EMPRESA

El hombre es quien crea las empresas para poder satisfacer mejor sus necesidades colectivamente. Estas empresas coordinan sus esfuerzos y medios instrumentales para prestar un servicio y ofrecer una retribución a quienes han cooperado para alcanzar los servicios prestados.

Según el Código de Comercio, en su artículo 553, literalmente dice: “La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de valores incorpóreos, con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios”.

²⁶ http://www.ehowenespanol.com/importancia-del-analisis-foda-info_235293/ Martes 30 de junio de 2015

Por otra parte algunos autores definen la empresa de la siguiente manera: Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado, mediante la integración de diferentes elementos personales y materiales coordinados sistemáticamente.²⁷

2.3.4.1.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL CÓDIGO DE COMERCIO.

Las empresas se clasifican en dos grupos que son: De personas naturales o comerciantes individuales y sociedades que se llaman comerciantes sociales.

Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

2.3.4.1.1.1. Son de personas:

- Sociedades en nombre colectivo o sociedades colectivas
- Sociedades en comandita simple
- Sociedades de responsabilidad limitada

2.3.4.1.1.2. Son de capital:

- Sociedades anónimas
- Sociedades en comandita por acciones o comanditaria por acciones.

2.3.4.2. COMPETENCIA

La competencia en la empresa puede ser directa o indirecta; pero también puede ser perfecta e imperfecta. No hay que desestimar la competencia sino saber reconocerla y trabajar de cara a la mejora continua.

- **La competencia directa:** Son todas aquellas empresas o negocios que venden un producto igual o casi igual al que se vende en el mismo mercado en el que se está, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles dicho producto.

²⁷ A. Goznes/ M.A. Gonens, Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, pág. 3

- **La competencia indirecta:** Son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes, buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.
- **La competencia perfecta:** Es aquella en que ninguna de las empresas que compiten puede influir en los precios, ya que los productores venden porciones muy pequeñas en relación a la producción total o los compradores consumen una proporción pequeña en función a la producción total. Los productos son homogéneos entre sí, sustitutos entre sí, los consumidores conocen las ofertas que existen y el precio de los rivales, y deciden en base a lo que quieren.
- **La competencia imperfecta:** Es aquella en la que uno de los agentes puede influir en los precios. ¿Y cómo es eso? Porque al menos una de las partes tiene ventaja sobre las demás. En este último caso podemos hablar de monopolio, oligopolio, monopsonio u oligopsonio.²⁸

2.3.4.3. CLIENTES

De acuerdo a las normas internacionales ISO 9000 del 2000, un cliente se refiere a la organización o persona que está recibiendo un producto. En cambio, un producto es el resultado de un proceso. Por otro lado un proceso son las actividades relacionadas, las cuales se transforman de entradas a salidas. Por lo que toda organización o persona que reciba el resultado del proceso o satisfacción de una necesidad se puede considerar un cliente.

2.3.4.3.1. CLIENTE INTERNO

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el

²⁸ <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/> fecha de consulta 09/10/15

proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Existen tres tipos de clientes internos:

- Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

2.3.4.3.2. CLIENTE EXTERNO

El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Estos se pueden clasificar en 5 tipos de Clientes

- Clientes leales: Son la base de la empresa ya que generan hasta un 50% de los ingresos.
- Clientes especializados en descuentos: Son compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
- Clientes impulsivos: Se guían por sus impulsos, no se van de la tienda sin dejar de comprar algo.
- Clientes basados en las necesidades: Tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.
- Clientes errantes: No tienen alguna necesidad cuando entran al negocio, lo hacen de manera esporádica.²⁹

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/> fecha de consulta:11/10/15

2.3.4.4. PROVEEDORES

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.³⁰

2.3.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Independientemente del método por utilizar, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar, llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra, debido a la naturaleza de la misma, las funciones del puesto y el nivel jerárquico por evaluar. Los factores pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por permitir ser cuantificados y comprobados a través de los resultados laborales obtenidos por el trabajador. Los cualitativos solamente son apreciados subjetivamente.³¹

2.3.5.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia. Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas

³⁰ <https://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR> fecha de consulta 13/10/15

³¹ *Ibíd.* 14, pág.233.

competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Este método de evaluación abarca dos etapas:

- Se define una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.
- Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento.³²

2.3.5.2. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN ÚNICA.

Este método es totalmente subjetivo y sencillo para evaluar el desempeño laboral. Consiste en hacer un juicio apreciativo del jefe hacia sus colaboradores. Se hace una lista con el nombre de los trabajadores, escribiéndolos de forma descendente lo cual indica su importancia. Ejemplo: quien aparezca en el número 1 será el mejor. El 2 será quien le sigue y así sucesivamente. Con este método no se puede justificar técnicamente porqué 1 es mejor que 2, ya que no hay factores ni cualidades definidas por evaluar, solamente se hizo una apreciación o juicio por parte del jefe.³³

2.3.5.3. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN MÚLTIPLE.

La variante en este método es que cada nombre se ordena por cada uno de los criterios seleccionados para evaluar. Es decir, que se utilizan criterios como cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, iniciativa, etc. Por lo que cada persona puede salir en diferente posición dependiendo el criterio.³⁴

2.3.5.4. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR GRUPOS LIBRES.

De los métodos de jerarquización este es mejor que los dos anteriores. Aunque sigue siendo subjetivo, aquí se incorporan grados de evaluación, además de los factores anteriores. Grados tales como: Óptimo, muy bueno, bueno, regular y

³² *Ibíd.* 31.

³³ *Ibíd.* 14, Pág. 234

³⁴ *Ibíd.* 33.

deficiente. En cada combinación de factores pueden aparecer los grupos de personas, de acuerdo al criterio del jefe.

2.3.5.5. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJAS.

Este método consiste en formar parejas para evaluar el desempeño de una persona con relación a otra. Luego se suman las valoraciones positivas que saque cada quien, y eso determina su orden jerárquico.³⁵

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.³⁶

2.3.5.6. MÉTODO POR FACTORES OPUESTOS.

Este método se aplica a cada trabajador. Se selecciona la cualidad que mejor describe a la persona entre cada par de factores, señalando con un "x". Al final, la sumatoria de cada factor determina el resultado de la evaluación. Siempre es subjetiva porque no se puede decir cuán rápido o lento es un trabajador y su interpretación es difícil cuando hay muchos factores.³⁷

2.3.5.7. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS.

En el método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Llegada la fecha de evaluación el supervisor y el subordinado se

³⁵ Ibíd. 14, pág.235

³⁶ Idalberto Chiavenato, Admón. de Recursos Humanos, Octava Edición, pág.260

³⁷ Ibíd. 14, pág.236

reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.

Este método cuenta con varias ventajas: proporciona ejemplos de un desempeño bueno y de uno malo, que el supervisor puede utilizar para explicar la clasificación del individuo; hace que el supervisor piense en la evaluación del subordinado durante todo el año (de manera que la clasificación no sólo refleja el desempeño más reciente del empleado). La lista proporciona ejemplos de las tareas que el subordinado podría hacer en específico para eliminar las deficiencias. La desventaja es que sin una calificación numérica, dicho método no es tan útil para comparar a los empleados al tomar decisiones de salarios.³⁸

2.3.5.8. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas.

³⁸ Gary Dessler, Admón. de Recursos Humanos, 11^{ra} edición, pág348

- Escalas Gráficas semicontinuas.
- Escalas Gráficas discontinuas.
- Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales.³⁹

2.3.5.9. EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.⁴⁰

Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo (o grupo) necesitan crecer y afianzarse.

³⁹ <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/> fecha de consulta 04/10/15

⁴⁰ Idalberto Chiavenato, Admón. de Recursos Humanos, Octava Edición, pág.246

2.3.5.10. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

2.3.6. DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Stoner, afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las

reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.⁴¹

2.3.6.1. SATISFACCIÓN LABORAL.

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.⁴²

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

2.3.6.1.1. EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.⁴³

- Satisfacción y Productividad: Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.
- Satisfacción y Ausentismo: Encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que +0.40. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente.

⁴¹ <https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral> fecha de consulta 04/10/15

⁴² <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/> fecha de consulta 17/08/15.

⁴³ Stephen P Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición Año:2004 Pág.79

- **Satisfacción y Rotación:** La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

2.3.6.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES.

El desarrollo de capacidades es el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (UNDP, 2009).⁴⁴

2.3.6.3. CONDICIONES DEL TRABAJO.

Se compone por el ambiente de trabajo que una empresa ofrece, es importante que un organismo tome en cuenta los recursos que se tienen para ofrecer el servicio deseado por el público.⁴⁵

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras,

⁴⁴ <http://www.endvawnow.org/es/articles/321-desarrollo-de-capacidades-.html> fecha de consulta. 17/08/15

⁴⁵ Harold Koontz; Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, 11ª Edición Año: 2001 Pág. 51

etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.⁴⁶

2.3.7. POLÍTICAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Comúnmente, las políticas se utilizan de manera informal, no escritas y por costumbre. Aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se espera sucedan las cosas. Se pueden definir la siguiente manera:

“Son guías de acción, que se establecen como el propósito de orientar, tanto a gerentes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”.

2.3.7.1. TIPOS DE POLÍTICAS

Las políticas pueden clasificarse de acuerdo a:

➤ **Su Alcance.**

- ✓ Generales. Cuando la política regula una situación de carácter general para toda la organización.
- ✓ Especifica. Cuando regula situaciones particulares en cada área administrativa de la organización. Así resultan políticas de personal, ventas, producción, mercadeo, finanzas, informática, etc.

➤ **Su Formalidad.**

- ✓ Formales. Cuando están debidamente definidas y escritas en un manual, es lo más aconsejable, para evitar dudas y evasivas en su aplicación.

⁴⁶ Idalberto Chiavenato, Admón. de Recursos Humanos, Octava Edición, pág.

- ✓ Informales. Cuando se aplican algunas actividades o prácticas debido a la costumbre. Están fundamentadas en el argumento de que así se han hecho las cosas siempre. Se recomienda formalizada.

➤ **Su Contenido y Área de Aplicación.**

- ✓ De producción. Son las que regulan todo lo que tiene que ver con lineamientos en seguridad e higiene, calidad, procesos productivos y otras.
- ✓ De finanzas. Regulan las acciones por tomar en el manejo de los fondos, formulación de presupuestos, registros contables, pago a proveedores, límites de crédito y otras.
- ✓ De informática. Están dirigidas a regular el manejo de los equipos informáticos de la organización, en cuanto a adquisición de “software” y “hardware”, redes de conexión adquisiciones, mantenimiento, contraseñas de usuarios y otros.
- ✓ Mercadeo. Contempla los lineamientos en cuanto a política de ventas, promociones, publicidad, productos, precios, canales de distribución y otros.
- ✓ De administración de personas. Regula la forma de seleccionar a las personas, determinar fuentes y medios de reclutamiento, políticas de capacitación, inducción, de desarrollo, evaluación del desempeño y otras, que den claridad en cuanto a cómo se actuará y se administrará cada subsistema de personas.⁴⁷

2.3.7.2. COMPENSACIONES MONETARIAS

Existen dos tipos de compensaciones monetarias o financieras que son:

- **Financiera directa.** Es toda compensación que se da en términos monetarios a los trabajadores. Entre estos se encuentran: del salario mensual, quincenal o semanal que recibe. También incluye las comisiones

⁴⁷ Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, primera edición 2007, pág. 58y59

por venta, bonificaciones por metas alcanzadas y toda modalidad de compensación que es dinero.

El establecimiento de este tipo de compensación de requiere seguir algunos pasos, a fin de lograr una equidad interna y externa. Entre estos pasos están: realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras organizaciones por puestos comparables. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valuación de puestos.

- **Financiera indirecta.** Es toda compensación que se da en diferentes modalidades como un beneficio hacia las personas. Entre éstos se encuentran: seguro médico, celulares pagados por la organización, gasolina, depreciación de vehículo, transporte hacia el trabajo, porcentaje para estudio, almuerzo y otros que puedan haber ganado con el tiempo.

2.3.7.3. COMPENSACIONES NO MONETARIAS

Existe este tipo de reconocimiento, aunque muchas veces se pasa inadvertido. Éste lo constituyen todos los reconocimientos con placas, pergaminos, trofeos, buen trato por las jefaturas, expresión de estima, felicitaciones en público, felicitaciones a través de cartas o carteleras, estabilidad laboral garantizada y otras modalidades que no tienen una expresión en términos de dinero.

En la vida laboral, para lograr los objetivos que busca la administración de salarios son necesarias ambas compensaciones (las financieras y no financieras). Dependiendo del nivel jerárquico, cada uno de ellos es valorado de diferente forma, en los niveles ejecutivos se suele valorar más el salario indirecto.⁴⁸

2.3.8. MOTIVACIÓN.

La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa “dar motivo”. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo. Pero no por conocer esto

⁴⁸ Ibíd.47, pág. 200

la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia.⁴⁹

2.3.8.1. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Las teorías de motivación se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras. Esta propuesta está asociada con pensadores como: Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson, y McClelland.

2.3.8.1.1. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

PIRÁMIDE REPRESENTANDO LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



⁴⁹ Jaime Maristany, Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Pág. 159

2.3.8.1.2. LA TEORÍA DE ALDERFER.

El psicólogo Clayton Alderfer coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades sin embargo su teoría ERG difiere en dos puntos básicos.

Primero, Alderfer separo las necesidades hacia abajo en solo tres categorías: Necesidades de existencia (Las necesidades fundamentales de Maslow mas factores tales como beneficios adicionales en el trabajo.), necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales), y necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva). Las primeras letras de cada categoría forman el acrónimo ERG.

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Maslow en contraste, siente que una necesidad, una vez cubierta, pierde su poder para motivar la conducta.

2.3.8.1.3. LA NECESIDAD DEL LOGRO.

John W. Atkinson y otros, sostienen que todos los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial. La forma en que se libera y utiliza depende de: 1) la fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión, 2) su esperanza de éxito, 3) el valor de incentivo atribuido a la meta.

El modelo de Atkinson relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos: la necesidad del logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

2.3.8.1.4. LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN.

A finales de los años 50, Frederick Herzberg y sus socios condujeron un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. A partir de esta investigación Herzberg concluyo que el descontento y la satisfacción en el trabajo

surgen de dos grupos independientes de factores. Esta teoría fue denominada la teoría de los dos factores.

Entre los insatisfechos (factores de higiene) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.

Entre los satisfactorios (Factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la recompensa por el desempeño en el trabajo.

2.3.8.1.5. LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.

La teoría de las expectativas (también llamada de expectativa/valencia) pretende vencer las críticas directas de ciertos supuestos de otras teorías de la motivación, es decir, que todos los empleados son semejantes, todas las situaciones son parecidas, y que hay una mejor manera de motivar a los empleados. En cambio, el método de expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

2.3.8.1.6. LA TEORÍA DE EQUIDAD.

Otro enfoque en la motivación para el trabajo, conocido con el nombre de teoría de equidad se basa en la tesis de que un factor fundamental en la motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción es la evaluación del individuo sobre la equidad de la recompensa recibida. La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo al trabajo (por ejemplo: el esfuerzo o habilidad) y las recompensas de este (entre ellas, el sueldo o la promoción) comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

2.3.8.1.7. TEORÍA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Al igual que las otras teorías de proceso, la teoría de la determinación de metas es una teoría cognoscitiva de la motivación del trabajo, y sostiene que los trabajadores son seres pensantes que se esfuerzan por conseguir sus metas. La

teoría del establecimiento de metas se centra en el proceso de determinar las metas por sí misma. De acuerdo con el Psicólogo Edwin Locke la inclinación humana natural para establecer y esforzarse por metas es provechosa solo si el individuo comprende y acepta una meta en particular.

2.3.8.1.8. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

La teoría del reforzamiento, formulada por B. F. Skinner u otros psicólogos, consiste en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la manera en que las consecuencias d una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede explicar de a siguiente manera.

Estimulo – Respuesta – Consecuencias – Respuesta futura.

Es decir el comportamiento voluntario (respuesta) del sujeto ante una situación o acontecimiento (estimulo) es la causa de consecuencias específicas. Si estas son positivas, el sujeto tenderá en el futuro a emitir respuestas semejantes en situaciones parecidas, pero si las consecuencias son negativas, tenderá a cambiar su comportamiento con el propósito de evitarlas.⁵⁰

2.3.8.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.

En otras palabras se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercute en el comportamiento laboral. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Productividad, satisfacción, rotación, etc.)

⁵⁰ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Administración, quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispano Americana, S.A. Pág. (472, 474, 475, 478, 479, 481, 485, 487, 488)

Resulta ser un complejo sistema compuesto de aspectos formales e informales de las organizaciones, tales como sistema de control, procedimientos de trabajo, reglas y relaciones interpersonales existentes. Toda la organización es un sistema humano complejo con características muy propias, con su cultura y su clima.⁵¹

2.3.8.2.1. DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LITWIN Y STINGER.

Estos autores postulan la existencia de nueve factores determinantes que son⁵²:

- Estructura: Las reglas, el papeleo y las restricciones de la organización.
- Desafío: Trabajo con retos.
- Responsabilidad (“empowerment”): La sensación de ser su propio jefe.
- Recompensa: La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- Calor humano y apoyo (relaciones): La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- Tolerancia para los conflictos: El grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
- Identidad organizacional: El grado de lealtad del grupo, percibido por sus miembros.
- Normas y expectativas para el desempeño: La importancia percibida al desempeño y la claridad y buenas expectativas relacionadas con el desempeño.
- Conflictos: Tolerancia y forma de resolver diferencias, ver puntos de vista.

⁵¹ Lic. Alexis Serrano, Administración de Personas, Primera edición 2007, pag.160.

⁵² Ibíd. 51, pag162.

2.3.8.3. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

La calificación de méritos es conveniente establecerlo en un programa de administración de salarios con el fin de contribuir a la motivación del personal. Esta técnica se vale como fundamento para el crecimiento del personal que traerá consigo una buena productividad en el trabajo. Los factores de la calificación de méritos pueden ser: criterio, iniciativa, precisión, cantidad, calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración.

2.3.8.3.1. FINALIDAD.

La finalidad de la calificación de méritos es poder identificar las cualidades, deficiencias, necesidades, logros y sus posibilidades de desarrollo del personal con el fin de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo.

2.3.8.3.2. SISTEMAS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

Existen dos sistemas o dos técnicas de calificación de méritos:

Sistema vertical: El evaluado y el evaluador ocupan diferentes niveles en la organización y consta de dos variantes, la descendente y ascendente, en la primera el empleado recibe la calificación de su jefe y la segunda los subordinados califican a su superior.

Sistema Horizontal: En este sistema cada individuo es evaluado por sus compañeros de trabajo.

2.3.9. SEGUIMIENTO.

En esta tarea es donde se hacen comentarios con el evaluado y se proponen los nuevos objetivos. Es una forma importantísima de retroalimentación entre el jefe y su subordinado. Según la forma y uso que le dé, el jefe, a la misma será su éxito o fracaso, por lo que debe tener en cuenta dónde la realiza, en qué momento, quiénes participan y qué métodos utilizan.

El seguimiento no es solo la realización de reuniones periódicas de revisión y comprobación de la actuación logrando retroalimentar a los empleados sobre su

desempeño, es también el control del jefe, o sea, visitar a los obreros en su puesto, verlos trabajar en las condiciones de trabajo reales, es decir, si estos estarán cumpliendo las medidas para el mejoramiento, así como el autocontrol por el obrero, siendo elemental el gran sentido de la buena escucha que el jefe debe mantener con sus subordinados.⁵³

El seguimiento y la evaluación son funciones diferentes pero complementarias, que se refuerzan mutuamente. El seguimiento es una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos. El proceso de seguimiento y evaluación es un poderoso instrumento de gestión que se puede utilizar para mejorar la forma en que las organizaciones logran resultados.⁵⁴

2.3.9.1. INDUCCIÓN LABORAL

Es un proceso muy importante para las empresas y para las personas que ingresan al mundo laboral ya sea por primera vez, por cambio de empresa o por ascenso laboral, ya que a través de esta, se les proporciona toda la información básica de los antecedentes que se requieren para que puedan realizar un buen desempeño laboral.

Para Sánchez Barriga la inducción laboral es definida como “el proceso con el que se incorpora un nuevo trabajador a su puesto de trabajo” mientras que para Sikula la inducción “es una etapa del proceso de selección que se inicia con la contratación del trabajador cuyo propósito es adaptar al empleado lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones, derechos y políticas de la empresa, etc.”

⁵³ <http://www.eumed.net/ce/2009b/vbvz.htm> fecha de consulta:09/10/15

⁵⁴ <http://www.mfdr.org/RT3/Glance/Documents/E&M-Spanish.pdf> fecha de consulta:09/10/15

2.3.9.1.1. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

- Entre los objetivos más importantes dentro del proceso de inducción se encuentran:
 - ✓ Dar a conocer el nuevo trabajador entre los empleados y propiciar la ayuda y colaboración para que tenga un buen inicio productivo.
 - ✓ Establecer actitudes positivas de los nuevos trabajadores hacia la empresa, sus normas, políticas y los demás trabajadores.
 - ✓ Ayudar a que el nuevo empleado desarrolle un sentido de pertenencia y colaboración.

2.3.9.2. CONTROL

¿Qué es el control? El control administrativo es un esfuerzo para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles de desempeño determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente en la obtención de los objetivos organizacionales.

2.3.9.2.1. PASOS DEL CONTROL.

- Establecer los estándares para medir el desempeño: (límites máximos y mínimos, desde ventas, producción, días sin accidentes). Los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.
- Medir el desempeño: las medidas del desempeño deben ser oportunas. Un error que debe evitarse al medir el desempeño, es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.
- Medir lo que está ocurriendo contra los estándares del desempeño.

- Tomar medidas correctivas si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere intervención.⁵⁵

2.3.10. CALIDAD LABORAL

Representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. La CTV. No sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.⁵⁶

2.3.10.1. EFICACIA

Consiste en la capacidad de alcanzar las metas propuestas.⁵⁷

Según Chiavenato la eficacia es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona.⁵⁸

⁵⁵ <http://es.slideshare.net/piquis24/control-y-evaluacin> fecha de consulta:09/10/15

⁵⁶ Idalberto Chiavenato, Admón. de Recursos Humanos, Octava Edición, pág.351

⁵⁷ Stephen P Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición Año:2004 Pág.23

⁵⁸ *Ibíd.* 56, pág. 24

2.3.10.2. EFICIENCIA

Proporción entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para corregirlos.⁵⁹

La eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.⁶⁰

2.3.10.3. PRODUCTIVIDAD

Es definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.⁶¹

Podríamos también definirla como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, definición que se adapta mejor a entornos empresariales. La productividad busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos a utilizar, lo cual redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa.

El mejoramiento de la productividad, implica muchos factores, desde la calidad de materias primas, insumos, herramientas, maquinaria, recurso humano, políticas internas, hasta los procesos implicados en cada etapa de la producción incluso factores macroeconómicos.

En ambiente altamente competitivo, la productividad es un factor necesario para permanecer en el mercado, toda vez que no hay margen para incremento de precios y en muchos casos, tampoco hay espacio para incrementar las cantidades vendidas, de modo que la única alternativa posible es incrementar la productividad.⁶²

⁵⁹ *Ibíd.* 57

⁶⁰ *Ibíd.* 58

⁶¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>. Fecha de consulta. 24/08/15

⁶² <http://www.gerencia.com/sobre-la-productividad.html> fecha de consulta.13/10/15

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo correlacional dado que se pretende medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

Este tipo de investigación es también descriptiva, al saber que dos variables están relacionadas se aporta cierta información que describe la relación entre evaluación del desempeño y rendimiento para obtener un mayor resultado en la producción.⁶³

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación no experimental puesto que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos, no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, estos son observados en su ambiente natural.⁶⁴

3.3. POBLACIÓN

Para la realización de la investigación se han identificado tres unidades de análisis con lo que se pretende exhaustivamente consolidar información suficiente que permita llevar a cabo dicha investigación.

Las unidades consideradas son: Los puestos de gerencia, los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel y los clientes de estas empresas. (Ver cuadro siguiente).

⁶³ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, editorial Félix Varela, la Habana, 2004.

⁶⁴ *Ibíd.* 63, pág. 269.

Unidades de análisis

Empresas	Gerente	Empleados	Clientes
Cosmos Woodwork	1	10	55
Mueblería Bilches	1	12	38
Mueblería Funes	1	20	47
TOTAL	3	42	140

Fuente: Información dada por las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel.

3.4. MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.4.1. MUESTRA.

Una muestra estadística es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras, se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.⁶⁵

3.4.2. MÉTODO DE MUESTREO ⁶⁶

Se utilizara el método de muestreo probabilístico y el no probabilístico.

- **Muestreo probabilístico.** Cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.
- **Muestra no probabilística.** Basado en una estimación subjetiva, ya que en él se desconoce la probabilidad de que un individuo concreto de la población sea incluido en la muestra.

⁶⁵ http://www.muestras.us/gratis/ofertas/ahorros/muestra_estadistica/. Fecha: 21/07/15

⁶⁶ *Ibíd.* 63, pag.241

- **Muestreo Aleatorio Estratificado.** Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

El método de muestreo probabilístico nos asegura la representatividad de la muestra extraída, por lo que se puede decir que los datos que se obtengan de esta muestra de la población será de gran ayuda para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel y aplicando el muestreo aleatorio simple dado que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Se utiliza el método de muestreo aleatorio estratificado debido a que la población que se tiene está conformada por diferentes estratos, por lo tanto para obtener la muestra de manera proporcional al número de clientes de cada empresa se necesita la utilización de este método.

3.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.4.3.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS GERENTES.

Se le aplicara el estudio a los gerentes de las empresas Cosmos Woodwork, Mueblería Bilches y Mueblería Funes; cada una de estas empresas solo cuentan con una persona encargada y no es necesario sacar muestra.

3.4.3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS EMPLEADOS.

En este caso no se calcula la muestra, se realiza el censo puesto que la población es pequeña por lo que se considera factible para administrarles el instrumento de investigación, este concuerda con la posición de Hernández Sanpiere y otros (1989) que pocas veces se puede medir a toda la población por lo que se recurre a seleccionar una muestra. En esta ocasión se procede a indagar en toda la población que forma un total de 42 empleados.

3.4.3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS CLIENTES.

Dado que la población es finita, se conoce el número total de clientes frecuentes, por lo tanto, para saber cuántos del total debemos estudiar emplearemos la siguiente fórmula:⁶⁷

$$n = \frac{(NZ^2) pq}{(d^2(N - 1) + (Z^2(pq)))}$$

DONDE:

N: Tamaño de la población

P: Probabilidad de que si ocurra

q: Probabilidad de que no ocurra

Z²: Nivel de confianza

d²: Error de estimación

n: Tamaño necesario de la muestra.

3.4.3.3.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Datos para el cálculo de la muestra de los clientes potenciales, aplicando la fórmula de población finita.

N: Total de la población

Z²: 1.96 (si la seguridad es de 95%)

P: 50% = 0.5

q: 1-p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d²: 5%

⁶⁷ Gildaberto Bonilla, Estadística II, Métodos Prácticos e Inferencia Estadística, Segunda Edición.

Aplicando la fórmula

$$n = \frac{140(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(140-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(10,500)}{26.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{134.456}{1.3079}$$

$$n = 102.80296$$

$$n = 102$$

Por tanto, son 102 los clientes que formarán parte de nuestro estudio.

3.4.3.3.2. CÁLCULO DE LAS SUB MUESTRAS.

La fórmula para calcular la muestra de los diferentes segmentos es la siguiente:

$$K_{sh} = n/N$$

$$102/140 = 0.728571428$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato. Al sustituirse, tenemos los siguientes estratos.

$$\text{Cosmos Woodwork } 55 \times 0.728571428 = 40$$

$$\text{Mueblería Bilches } 38 \times 0.728571428 = 27$$

$$\text{Mueblería Funes } 47 \times 0.728571428 = 34$$

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN⁶⁸

3.5.1. TÉCNICAS

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la investigación para recolectar la información son:

3.5.1.1. OBSERVACIÓN

Se emplea realizando visitas a las empresas con el propósito de explorar el ambiente para describir las actividades que se desarrollan, con el fin de conocer la situación actual y mejoras que puedan efectuarse. Además fue utilizada para realizar el estudio preliminar y conocer las necesidades que tenían para realizar nuestro estudio de investigación.

3.5.1.2. ENCUESTA

Dirigido a los empleados y clientes potenciales para recopilar la información.

3.5.1.3. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Dirigida a los gerentes de cada una de las empresas en estudio para recopilar la información acerca del tema de investigación con el fin de explicar las variables de estudio.

⁶⁸ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/371.33-V335i/371.33-V335i-Capitulo%20V.pdf>.

3.5.2. INSTRUMENTOS

3.5.2.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Se utiliza como instrumento de medición muy importante y consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Mediante este tipo de técnica se pudo establecer que uno de los problemas de las empresas es que no realizan evaluación del desempeño, ni poseen conocimientos especializados, es por eso que mediante la observación directa se llevó a cabo el estudio preliminar que determinó el problema de investigación.

3.5.2.2. CUESTIONARIOS

Dirigido a los empleados y clientes. Para recopilar la información el instrumento utilizado será el cuestionario el cual estará compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple.

3.5.2.3. GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a los gerentes. Será diseñada tomando en cuenta las necesidades de información para satisfacerlas y de esta manera se ejecutarán eficientemente cada una de las actividades de la investigación.

3.6. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.6.1. FUENTES PRIMARIAS

La fuente principal de información son los empleados, los clientes potenciales y el gerente que serán encuestados. Por medio del cuestionario se busca obtener datos importantes para mejorar el rendimiento laboral de los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del Departamento de San Miguel. La información se obtendrá por medio de la entrevista dirigida al gerente y el cuestionario dirigido a los empleados y a los clientes.

3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas son las referencias bibliográficas disponibles en bibliotecas tales como: libros, tesis, etc.; y el uso de internet como medio importante para la recolección de información.

3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos recogidos mediante los instrumentos y técnicas, serán procesados mediante un cuadro de datos el cual presenta las relaciones de las preguntas y los objetivos de estudio, las respuestas obtenidas y un breve análisis de éstas.

Una vez obtenida la información, se procede a procesarla mediante el uso del programa EXCEL, ya que permite la manipulación correcta de los datos, la cual servirá de apoyo para la interpretación de los mismos, mediante la utilización de gráficos de pastel.

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis y la interpretación de los resultados, se evaluarán los datos obtenidos en el procesamiento de la información, con el propósito de identificar coincidencias y diferencias, así como explicaciones de las mismas.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. TABULACIÓN CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

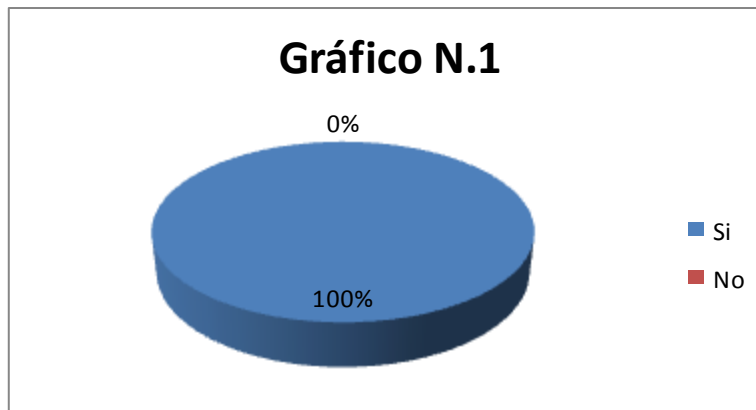
1. ¿La empresa donde labora evalúa su desempeño laboral?

Objetivo: Saber si a los empleados de la empresa les evalúan su desempeño laboral.

Cuadro N. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores del total de empleados 42 afirman positivamente que son evaluados los cuales comprenden el 100% de los encuestados, ni uno responde negativamente que es el 0%.

Interpretación: En el análisis realizado anteriormente de los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados confirma que si evalúan su desempeño laboral.

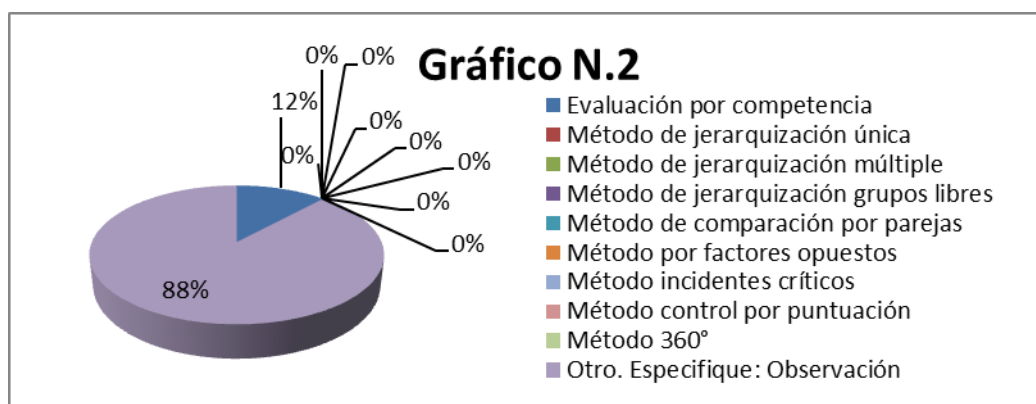
2. Si lo hace. ¿Cuál es el método que utilizan?

Objetivo: Conocer el método de evaluación utilizado por la empresa.

Cuadro N. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Evaluación por competencia	5	12
Método de jerarquización única	0	0
Método de jerarquización múltiple	0	0
Método de jerarquización grupos libres	0	0
Método de comparación por parejas	0	0
Método por factores opuestos	0	0
Método incidentes críticos	0	0
Método control por puntuación	0	0
Método 360°	0	0
Otro. Especifique: Observación	37	88
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Según el total de encuestados, 37 expresan que se les evalúa mediante otro método de evaluación, lo cual representa un 88%, mientras que 5 de estos expresan que los evalúan mediante evaluación por competencia, representando un 12%, nadie expresa ser evaluado por uno de los demás métodos.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior según los empleados que fabrican muebles con fines acabados el método por el cual los evalúan y que predomina es a través de la observación, empero otros mencionan que se utiliza la evaluación por competencia, esto posiblemente es debido a la falta de conocimiento de los métodos de evaluación.

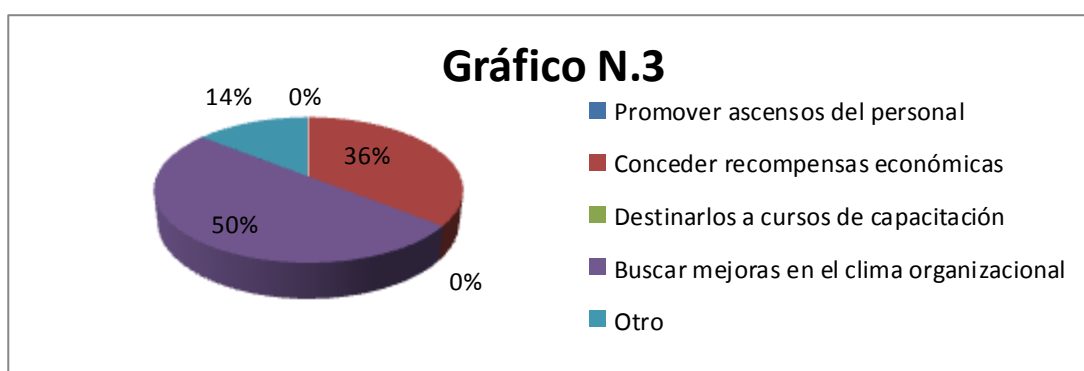
3. ¿Cuáles cree usted que son los objetivos de evaluar su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer los objetivos de evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.

Cuadro N. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Promover ascensos del personal	0	0
Conceder recompensas económicas	15	36
Destinarlos a cursos de capacitación	0	0
Buscar mejoras en el clima organizacional	21	50
Otro	6	14
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, 21 de los encuestados expresan que el objetivo de evaluarlos es buscar mejoras en el clima laboral, que representa un 50%, 15 de estos manifiestan que es para conceder recompensas económicas, siendo estos un 36%, 6 opinan que el objetivo es otro, representado un 14%, ninguno de los encuestados cree que sea para promoverlos o destinarlos a capacitación.

Interpretación: En base al análisis anterior podemos decir que el objetivo principal de la evaluación de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con fines acabados, es mejorar el clima laboral y conceder recompensas.

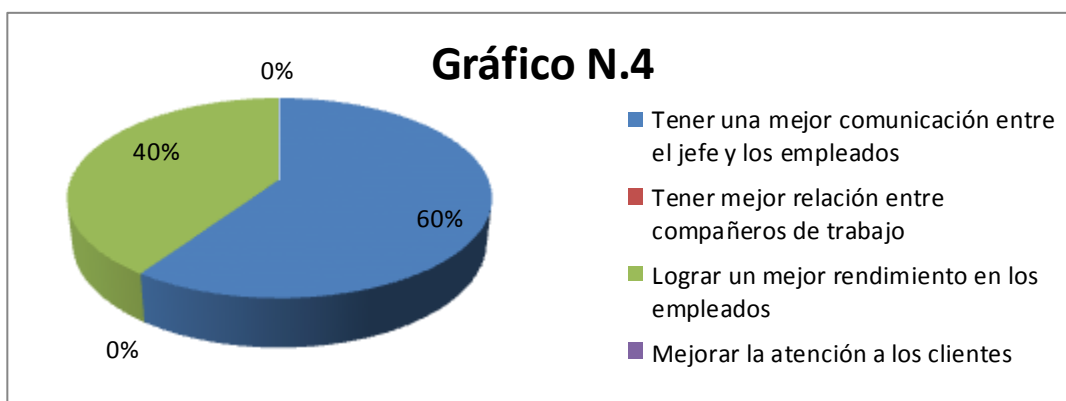
4. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios que se obtiene al evaluar el desempeño?

Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios que se obtienen al evaluar el desempeño.

Cuadro N. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tener una mejor comunicación entre el jefe y los empleados	25	60
Tener mejor relación entre compañeros de trabajo	0	0
Lograr un mejor rendimiento en los empleados	17	40
Mejorar la atención a los clientes	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: En base al total de trabajadores encuestados, 25 de estos piensan que el beneficio de evaluar el desempeño es tener una mejor comunicación entre el jefe y los empleados, siendo 60%, 17 empleados opinan que es lograr un mejor rendimiento, los cuales representan un 40% ni uno solo expresa que sean tener una mejor relación de compañeros o mejorara la atención a los clientes.

Interpretación: Según el análisis antes expuesto, de los datos expresados por los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con fines acabados, los beneficios de evaluar su desempeño, es mejorar la comunicación con el jefe y lograr un mejor rendimiento de los empleados.

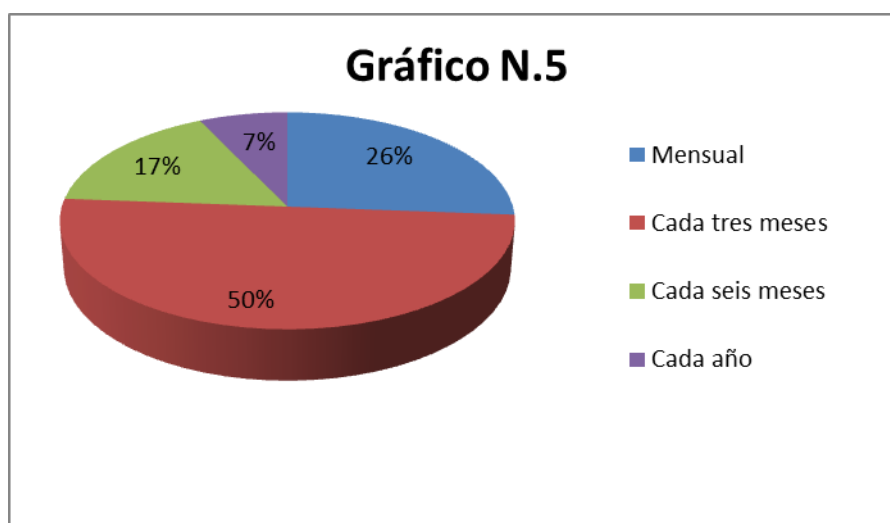
5. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?

Objetivo: Saber cada cuanto tiempo la empresa evalúa el desempeño laboral.

Cuadro N. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	11	26
Cada tres meses	21	50
Cada seis meses	7	17
Cada año	3	7
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a lo datos anteriores expresados por lo empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, 21 de ellos afirman que son evaluados cada 3 meses, representando un 50%, 11 de estos expresa que cada mes, siendo un 26%, 7 dicen ser evaluados cada seis meses, que son un 17% mientras que el resto responde que es cada año, siendo un 7%.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede concluir que según los empleados de las empresas que fabrican muebles con fines acabados, estos en su gran mayoría, son evaluados cada tres meses y cada mes.

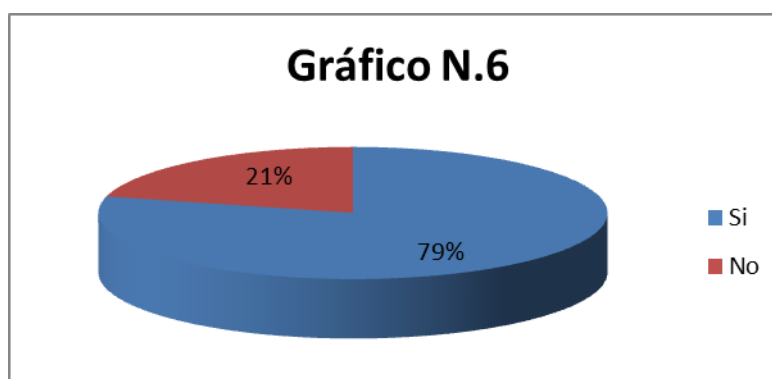
6. ¿Le avisan con anticipación cuando lo van a evaluar?

Objetivo: Conocer si a los empleados les avisan con anticipación cuando los van a evaluar.

Cuadro N. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	79
No	9	21
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: En base a los datos anteriores, 33 de los empleados encuestados responde que si les avisan con anticipación cuando van a ser evaluados, representando estos un 79%, 9 de ellos por el contrario expresan que no se les avisa con anticipación de su evaluación, siendo un 21%.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior de los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, se puede concluir que si se les avisa con anticipación cuando van a ser evaluados.

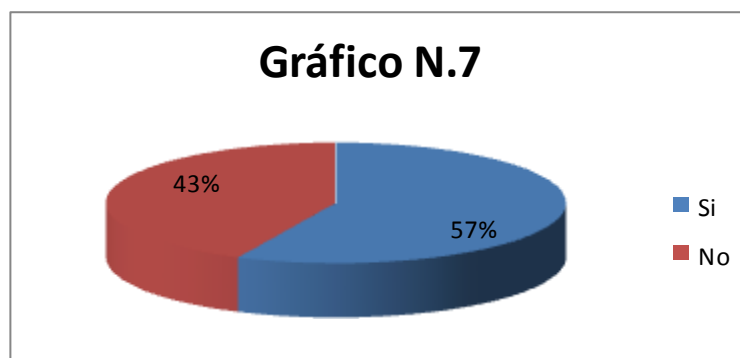
7. ¿Le dan los resultados obtenidos de la evaluación?

Objetivo: Saber si a los empleados les dan los resultados obtenidos de la evaluación.

Cuadro N. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	24	57
No	18	43
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo al total de trabajadores encuestados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, 24 de estos responde que si se les entrega los resultados obtenidos de la evaluación, representando estos un 57%, 18 dicen que no se les brindan los resultados, siendo un 43%.

Interpretación: Con base al análisis realizado de los datos anteriores, podemos determinar qué; de acuerdo con los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, si se les dan los resultados obtenidos de la evaluación.

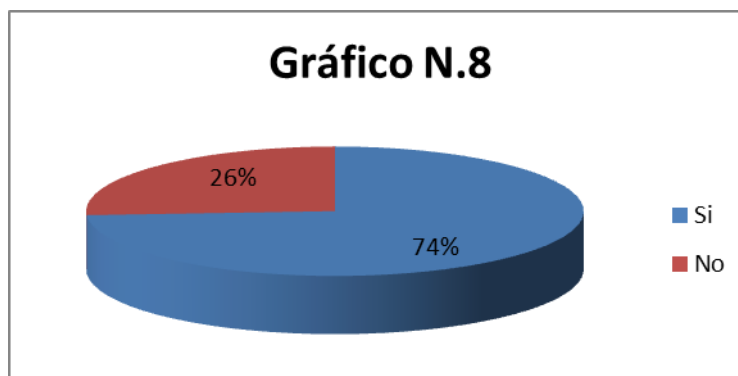
8. ¿Lo recompensan cuando sale bien evaluado?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe recompensa cuando sale bien evaluado.

Cuadro N. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	74
No	11	26
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Con base en los datos anteriores, del total de trabajadores encuestados, 31 de estos manifiestan que si son recompensados cuando salen bien evaluados, siendo un 74%, mientras que 11 responden que no los recompensan, representando un 26%.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede concluir que de acuerdo a lo expresado por los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, si se les recompensa cuando salen bien evaluados.

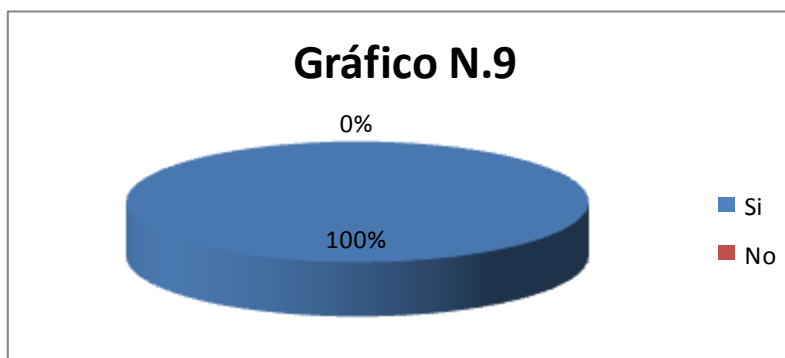
9. ¿Considera usted que la no evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral?

Objetivo: Identificar si la no evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral.

Cuadro N. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% consideran que el no ser evaluado afecta negativamente el rendimiento laboral.

Interpretación: Con base en el análisis anterior se puede determinar que según lo expresado por los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, la no evaluación del desempeño si afecta negativamente el rendimiento laboral.

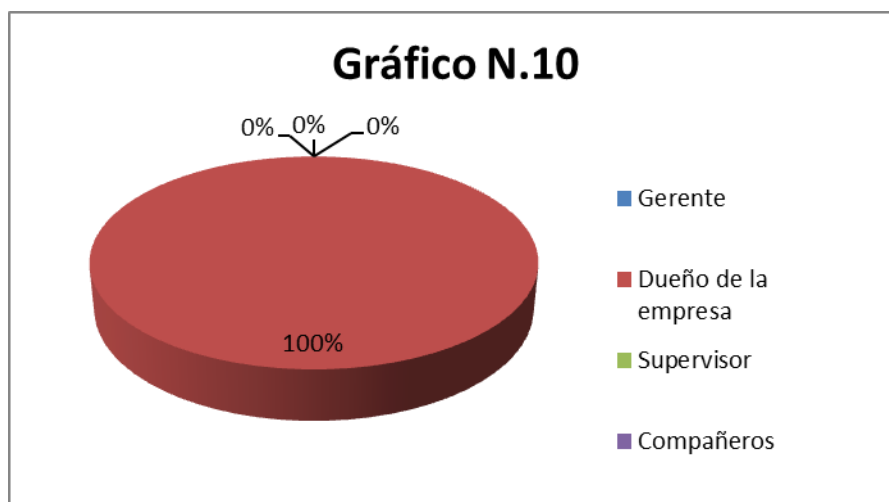
10. ¿Quién es el encargado de evaluarlo?

Objetivo: Conocer quién es el encargado de evaluar a los empleados.

Cuadro N. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gerente	0	0
Dueño de la empresa	42	100
Supervisor	0	0
Compañeros	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Con base en los datos anteriores, del total de trabajadores encuestados, del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% expresa que es el dueño de la empresa el encargado de evaluarlos.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede afirmar que es el dueño de la empresa el encargado de evaluar el desempeño de los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados.

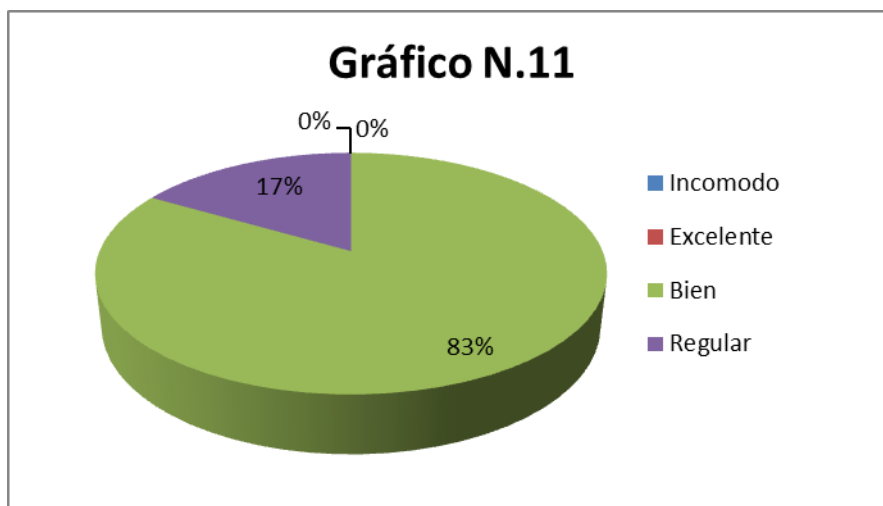
11. ¿Cómo se siente cada vez que lo evalúan?

Objetivo: Saber cómo se siente el empleado cuando lo evalúan.

Cuadro N. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Incomodo	0	0
Excelente	0	0
Bien	35	83
Regular	7	17
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Según los datos anteriores, del total de empleados encuestados, 35 de estos manifiestan que se sienten bien, cada que son evaluados, que representan un 83%, 7 dicen sentirse regular al ser evaluados, siendo un 17%, ni uno manifiesta sentirse excelente o incomodo cuando lo evalúan.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, podemos concluir que los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, se sienten bien, en su mayoría al ser evaluados.

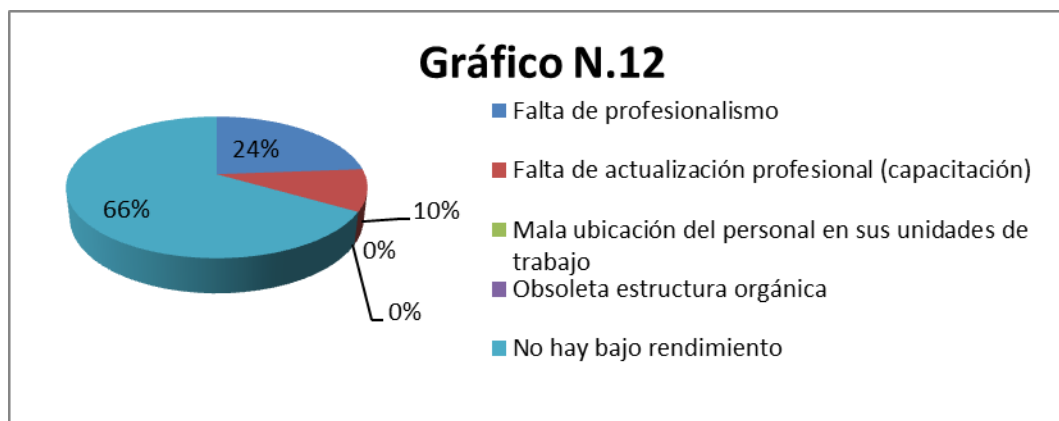
12. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas de un bajo rendimiento en la empresa donde usted labora?

Objetivo: Identificar cuáles son las causas que podrían ocasionar bajo rendimiento en la empresa.

Cuadro N. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de profesionalismo	10	24
Falta de actualización profesional	4	10
Mala ubicación en sus unidades de trabajo	0	0
Obsoleta estructura orgánica	0	0
No hay bajo rendimiento	28	66
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados encuestados, 28 responden que en la empresa no hay bajo rendimiento, siendo estos un 66%, 10 contestan que el bajo rendimiento se debe a falta de profesionalismo, que equivale a un 24%, mientras que 4 piensan que es debido a la falta de capacitación, representando un 9%, nadie responde que sea por mala ubicación de trabajo o debido a la obsolescencia en la estructura orgánica.

Interpretación: Según el análisis anterior podemos determinar que según los empleados, no hay bajo rendimiento, sin embargo ellos atribuyen que este podría deberse a la falta de profesionalismo y a la falta de capacitación profesional.

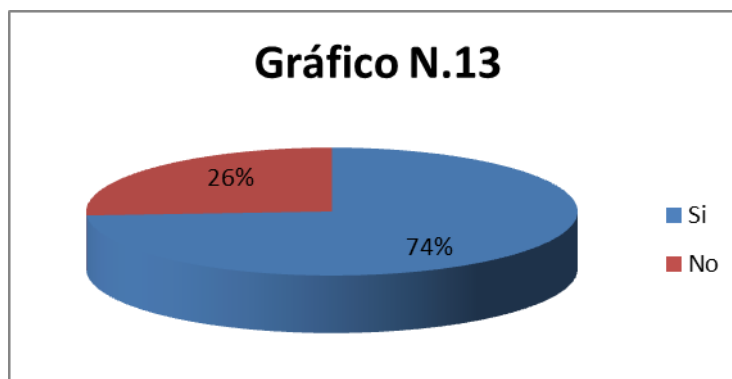
13. ¿Considera usted que el mal manejo del estrés laboral incide en el bajo rendimiento?

Objetivo: Conocer si el mal manejo del estrés laboral incide en el rendimiento de los empleados.

Cuadro N. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	74
No	11	26
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 74% consideran que el mal manejo del estrés laboral, incide en el bajo rendimiento, mientras que el 26% contestan que el estrés no incide en el bajo rendimiento.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior podemos concluir que de acuerdo a los empleados de las empresas que fabrican muebles con fines acabados, el estrés laboral si incide en el bajo rendimiento.

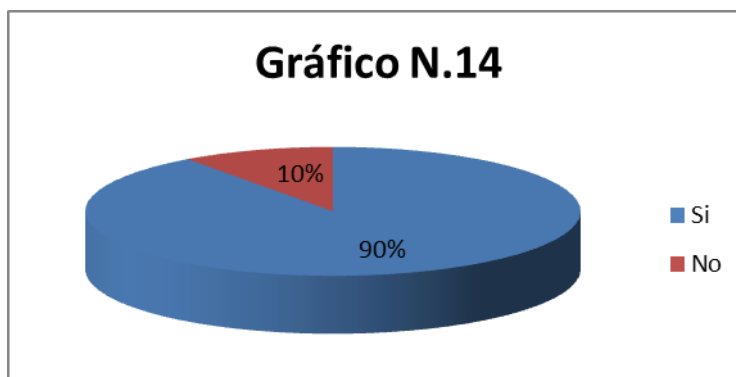
14. ¿Cree usted que la empresa apoya las mejoras e involucra a todo el personal en los proyectos a realizar?

Objetivo: Saber si la empresa apoya las mejoras e involucra a todo el personal en los proyectos que realiza.

Cuadro N. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	38	90
No	4	10
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: De acuerdo al total de empleados encuestados del sector de empresas que fabrican muebles con fines acabados, el 90% responde que la empresa si apoya las mejoras e involucra al personal en los proyectos que realiza, mientras que el 10% contesta que no es así.

Interpretación: Según el análisis anterior, podemos darnos cuenta que el sector de empresas que fabrican muebles con fines acabados si apoya las mejoras e involucra al personal en los proyectos.

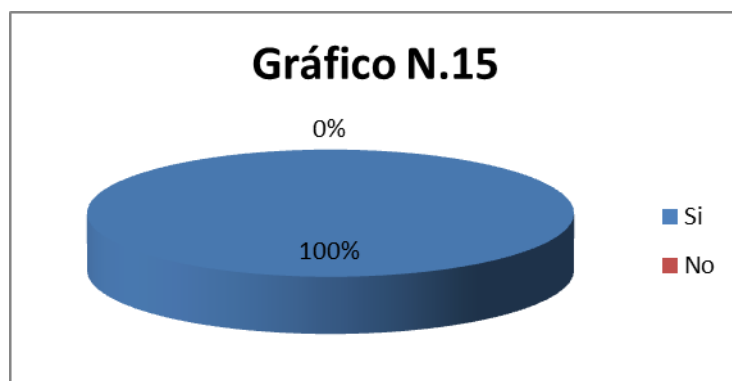
15. ¿Cree usted que la empresa donde labora aprovecharía de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso para mejorar su funcionamiento y el del personal?

Objetivo: Reconocer si la empresa aprovecharía de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño para mejorar el funcionamiento del personal.

Cuadro N. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: En base a los datos anteriores, del total de empleados encuestados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% responde que si se aprovecharía de mejor manera los resultados de la evaluación como un proceso de mejora en el funcionamiento del personal.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, se puede concluir que las empresas que fabrican muebles con finos acabados sí podrían aprovechar mejor los resultados de la evaluación como un proceso para mejorar el funcionamiento del personal.

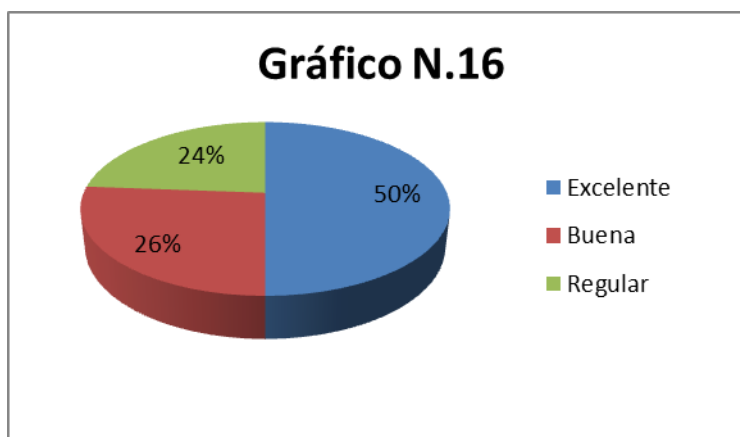
16. ¿Cómo evalúa la situación actual de la empresa, interna y externa?

Objetivo: Conocer como los empleados evalúan interna y externamente la situación actual de la empresa.

Cuadro N. 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	21	50
Buena	11	26
Regular	10	24
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, 50% contesta que la situación actual de la empresa es excelente, 26% responde que la situación es buena y un 24% considera que la situación actual de la empresa es regular.

Interpretación: Con base en el análisis anterior, podemos determinar de acuerdo a los empleados que la situación actual de las empresas que fabrican muebles con finos acabados es excelente.

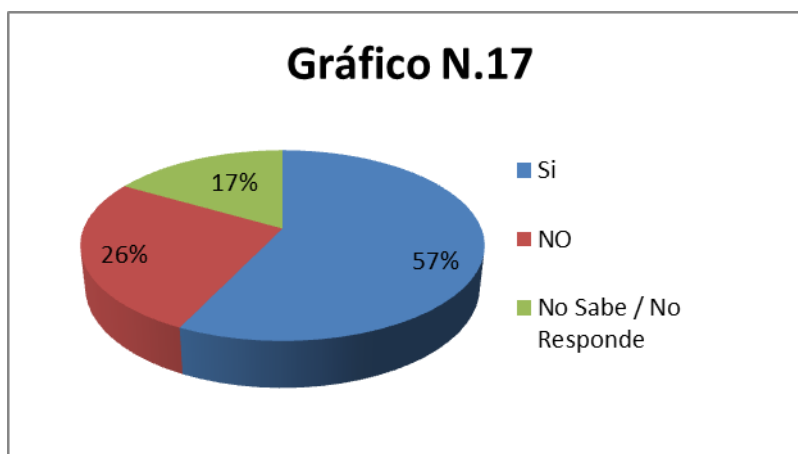
17. ¿Piensa que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la empresa?

Objetivo: Saber si el empleado considera que los procedimientos que la gestión administrativa de la empresa emplea son los adecuados.

Cuadro N. 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	24	57
NO	11	26
No sabe / no responde	7	17
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, del total de empleados encuestados, un 50% considera que si existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa, mientras que un 26% responde que no existen procedimientos adecuados, el 17% restante, se reservan, y no responden o no saben.

Interpretación: Según el análisis anterior se puede argumentar que de acuerdo a los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados si existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de dichas empresas.

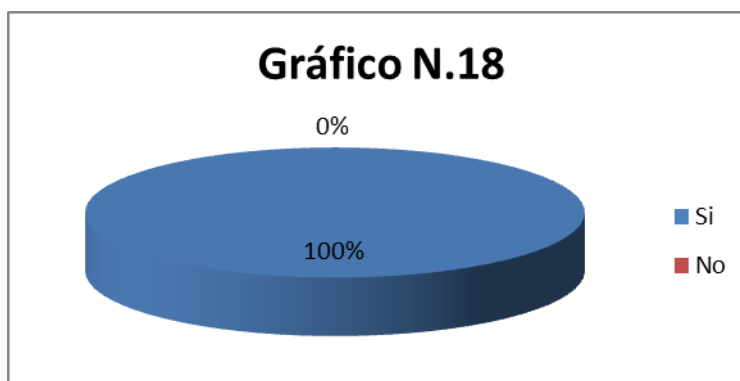
18. ¿Considera usted que la empresa brinda una buena atención a los clientes internos y externos?

Objetivo: Conocer si la empresa brinda una buena atención a los clientes tanto internos como externos.

Cuadro N. 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% considera que la empresa si brinda una buena atención a los clientes internos y externos.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, se puede concluir que las empresas que fabrican muebles con finos acabados si brindan una buena atención a los clientes tanto internos como externos.

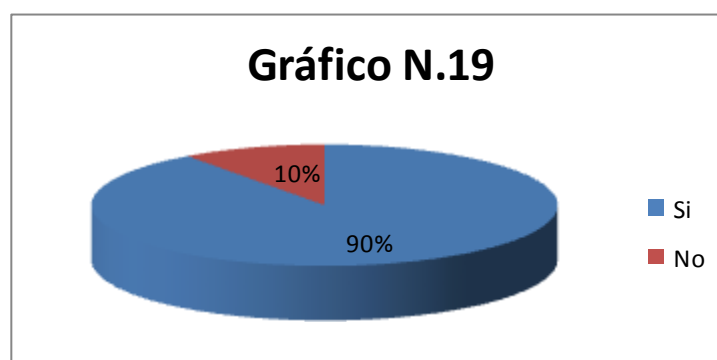
19. ¿Considera usted que la satisfacción laboral incide en su desempeño?

Objetivo: Saber si la satisfacción laboral incide en el desempeño de los empleados.

Cuadro N. 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	38	90
No	4	10
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, del total de empleados encuestados, 38 responde que la satisfacción laboral si incide en su desempeño, representando estos un 90%, 4 consideran que no les afecta, siendo estos un 10%.

Interpretación: Según el análisis antes expuesto, se puede concluir que la satisfacción laboral si incide en el desempeño de los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados.

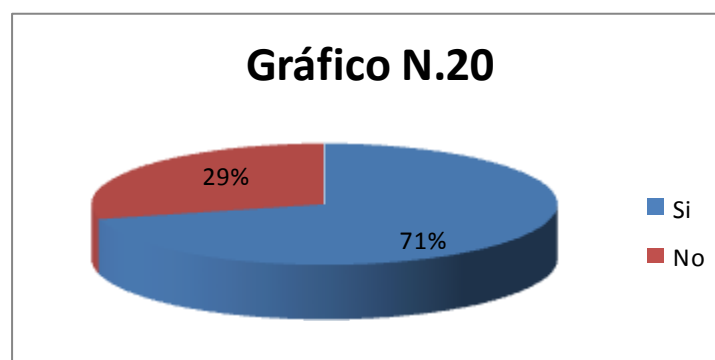
20. ¿Le gustaría estar en un puesto de trabajo diferente?

Objetivo: Saber si al empleado le gustaría estar en un puesto de trabajo diferente.

Cuadro N. 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	71
No	12	29
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, un 71% responde que si le gustaría estar en un puesto de trabajo diferente, mientras que un 29% contesta que no les gustaría.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, podemos concluir que a los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados si les gustaría estar en un puesto de trabajo diferente.

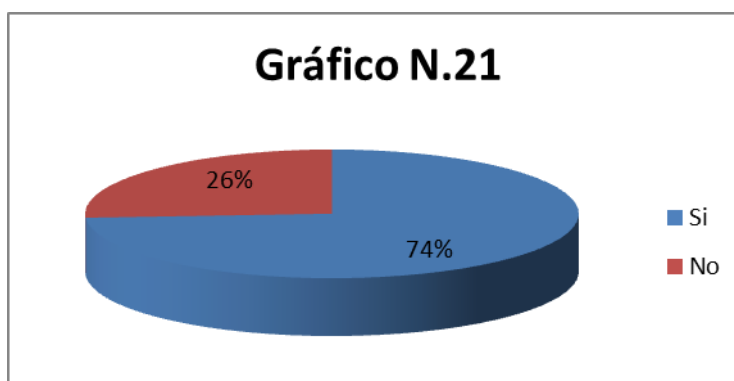
21. ¿Considera usted que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño laboral?

Objetivo: identificar si las condiciones de trabajo inciden en el desempeño laboral de los empleados.

Cuadro N. 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	31	74
No	11	26
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: De acuerdo al total de empleados encuestados, un 74% considera que las condiciones de trabajo si inciden en el desempeño laboral, mientras que un 26% piensa que dichas condiciones no afectan el desempeño.

Interpretación: Con base en el análisis anterior, podemos declarar que de acuerdo con los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con fines acabados las condiciones de trabajo si afectan el desempeño laboral.

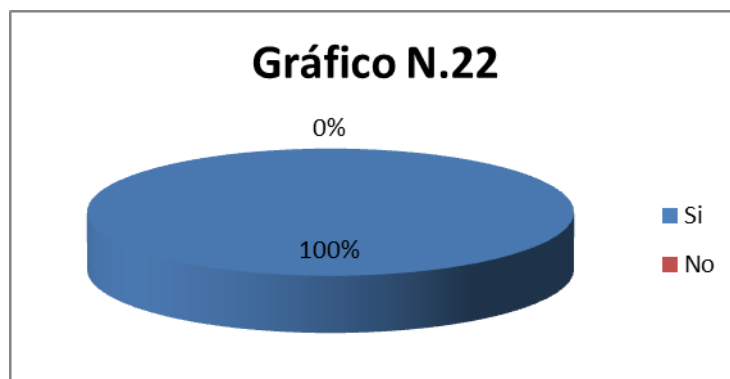
22. ¿Considera que al evaluar el desempeño individual ayudaría al desarrollo de capacidades?

Objetivo: Conocer si la evaluación del desempeño individual ayuda al desarrollo de capacidades de los empleados.

Cuadro N. 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% considera que la evaluación individual del desempeño ayuda al desarrollo sus capacidades.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede determinar que la evaluación del desempeño individual ayuda al desarrollo de capacidades en los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados.

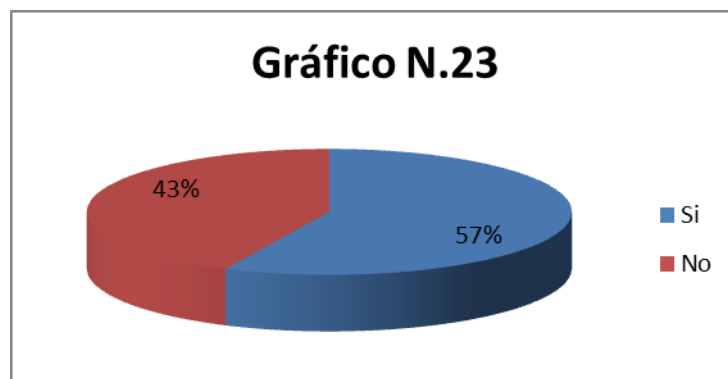
23. ¿Cree usted que la empresa debería mejorar las condiciones físicas de trabajo?

Objetivo: Saber si la empresa debería mejorar las condiciones físicas de trabajo.

Cuadro N. 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	24	57
No	18	43
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, del total de empleados encuestados, el 57% de estos expresa que la empresa si debería mejorar las condiciones físicas de trabajo, mientras que un 43% piensa que no debe mejorar dichas condiciones.

Interpretación: Según el análisis anterior, se concluye que de acuerdo con lo expresado por los empleados, el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados si deben mejorar las condiciones físicas de trabajo.

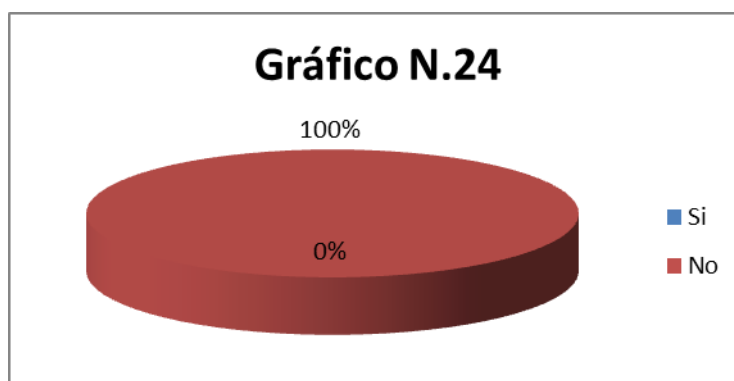
24. ¿Posee la empresa políticas de compensaciones?

Objetivo: Conocer si la empresa posee políticas de recompensa.

Cuadro N. 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	42	100
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% expresa que no se poseen políticas de compensaciones.

Interpretación: Con base en el análisis anterior, podemos declarar que de acuerdo con los empleados de las empresas que fabrican muebles con fines acabados no se poseen políticas de compensaciones.

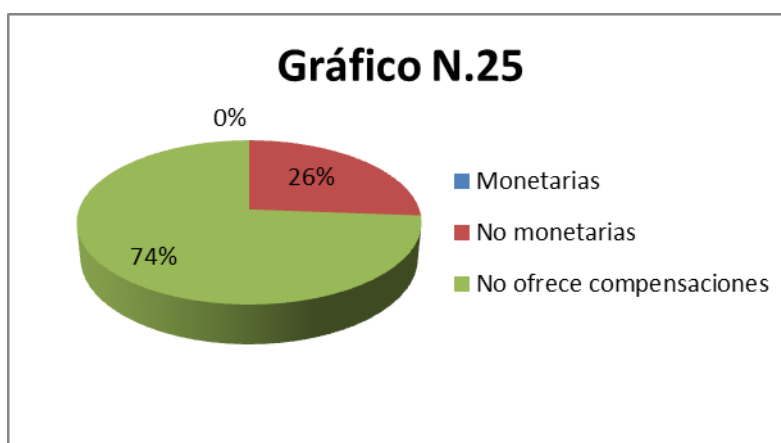
25. ¿Qué tipos de compensaciones ofrece la empresa?

Objetivo: Identificar qué tipo de compensaciones ofrece la empresa.

Cuadro N. 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Monetarias	0	0
No monetarias	11	26
No ofrece compensaciones	31	74
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, del total de empleados encuestados, 31 de estos responde que la empresa no ofrece compensaciones, que representa un 74%, mientras que 11 contestan que la empresa ofrece compensaciones no monetarias, siendo estos un 26% ni uno contesta sobre compensaciones monetarias.

Interpretación: En base al análisis anterior, se puede argumentar que; el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, no ofrece compensaciones, pero cuando ofrece son de tipo no monetario.

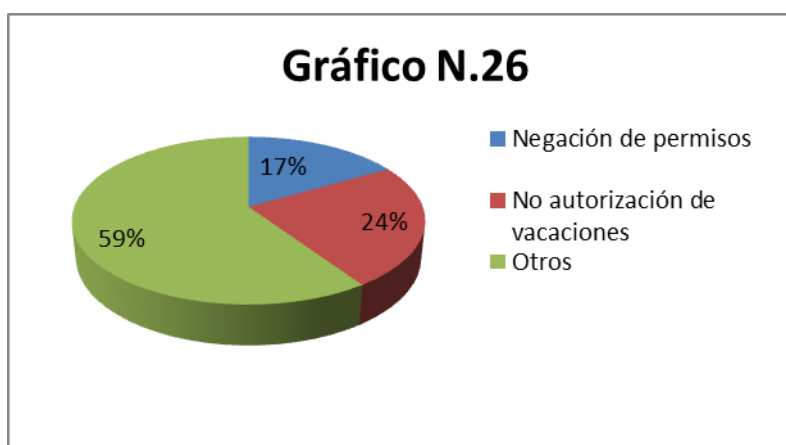
26. ¿Cuáles son los castigos que le imponen cuando no sale bien evaluado?

Objetivo: Saber cuáles son los castigos que se les impone a los trabajadores cuando no salen bien evaluados.

Cuadro N. 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Negación de permisos	7	17
No autorización de vacaciones	10	24
Otros	25	59
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: En base al total de empleados encuestados, el 59% responde que son otros los tipos de castigo que se les impone cuando no salen bien evaluados, el 24% contesta que los castigan negando la autorización de vacaciones, el 17% restante manifiesta que el castigo es la negación de permisos.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede interpretar que el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, si impone castigos cuando los empleados salen mal evaluados, siendo otros el tipo de castigo que logra un mayor porcentaje.

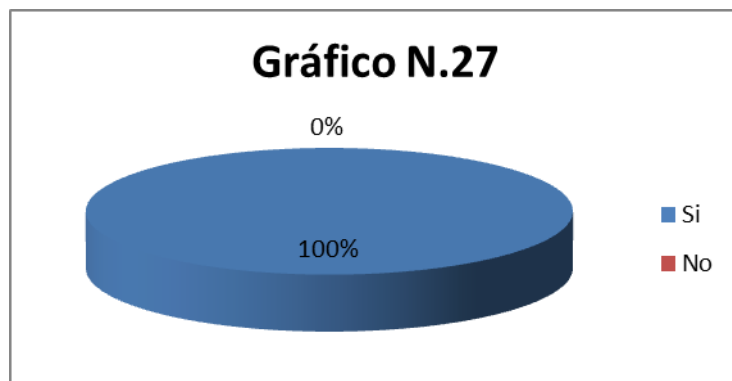
27. ¿Considera que un buen clima organizacional ayuda a estar motivados en el trabajo que realiza?

Objetivo: Identificar si el buen clima organizacional ayuda al empleado a estar motivado en el trabajo que desempeña.

Cuadro N. 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados

Análisis: Con base en los datos anteriores, del total de trabajadores encuestados, del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% si considera que un buen clima organizacional ayuda a estar motivados.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, se puede concluir que de acuerdo con los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, un buen clima organizacional si ayuda a estar motivados.

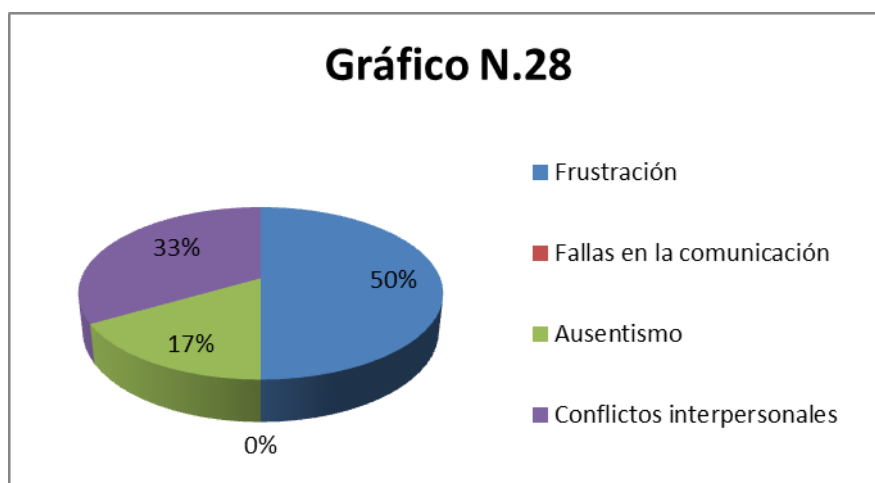
28. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados al no sentirse motivados en las actividades que realizan?

Objetivo: Conocer cuáles son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados al no sentirse motivados en las actividades que realizan.

Cuadro N. 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Frustración	21	50
Fallas en la comunicación	0	0
Ausentismo	7	17
Conflictos interpersonales	14	33
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo con los datos anteriores, del total de empleados encuestados, el 50% considera que la frustración es uno de los efectos y reacciones de no sentirse motivados, el 33% piensa que son los conflictos interpersonales, mientras que el 17% restante cree que es el ausentismo.

Interpretación: En base al análisis anterior se puede concluir que las reacciones y efectos de no sentirse motivados, en el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, son manifiestas, siendo el mayor de estos la frustración.

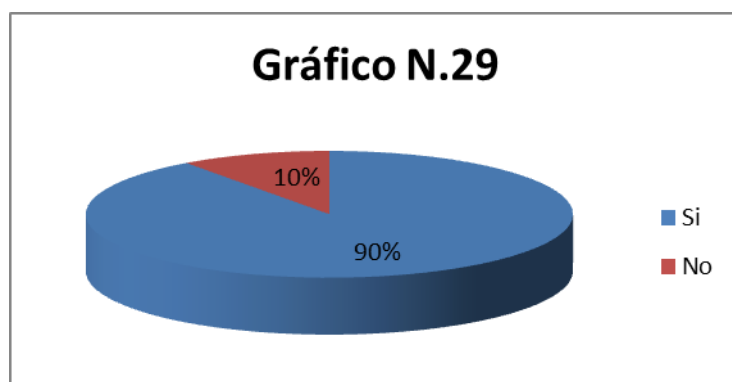
29. ¿Considera usted que el control constante de su desempeño ayuda a actualizar sus conocimientos?

Objetivo: Saber si el control constante del desempeño ayuda a actualizar los conocimientos de los empleados.

Cuadro N. 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	38	90
No	4	10
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: Del total de empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 90% considera que el control constante del desempeño si ayuda a actualizar sus conocimientos, mientras que el 10% restante piensa que no les ayuda.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede determinar que el control constante del desempeño si ayuda en la actualización de los conocimientos de los empleados.

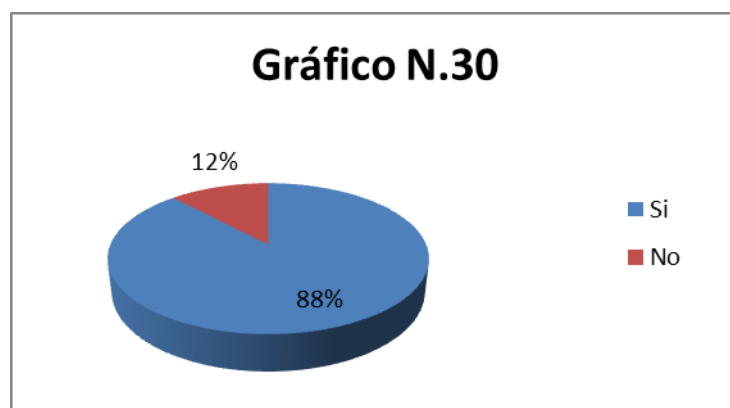
30. ¿Cree que al dar seguimiento a su desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?

Objetivo: Saber si al dar seguimiento al desempeño es de beneficio para la formación y crecimiento de los empleados.

Cuadro N. 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	37	88
No	5	12
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores, del total de empleados encuestados, el 88% considera que el dar seguimiento a su desempeño, si es de beneficio para su formación y crecimiento, el 12% restante piensa que no es de beneficio.

Interpretación: En concordancia con el análisis anterior, podemos afirmar, que de acuerdo con los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, el dar seguimiento a al desempeño si es de beneficio para la formación y crecimiento de dichos empleados.

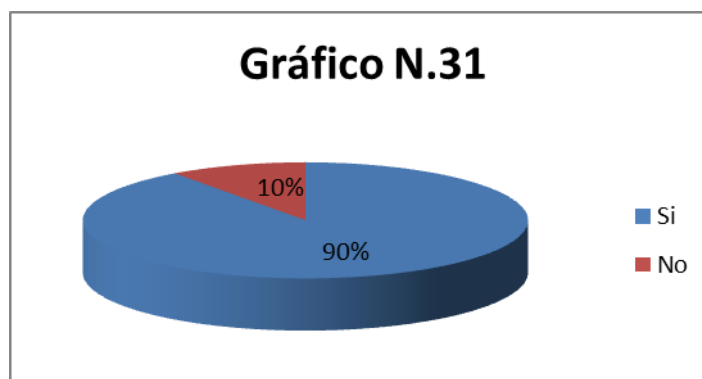
31. ¿Cree usted que la calidad laboral influye en la productividad de la empresa?

Objetivo: Conocer si la calidad laboral influye en la productividad de la empresa.

Cuadro N. 31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	38	90
No	4	10
Total	42	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Análisis: En base al total de empleados encuestados del sector de empresas que fabrican muebles con fines acabados, el 90% considera que la calidad laboral si influye en la productividad de la empresa, mientras que el 10% restante contesta que no es así.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede determinar que la calidad laboral si influye en la productividad de las empresas que fabrican muebles con finos acabados.

4.2. TABULACIÓN CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES

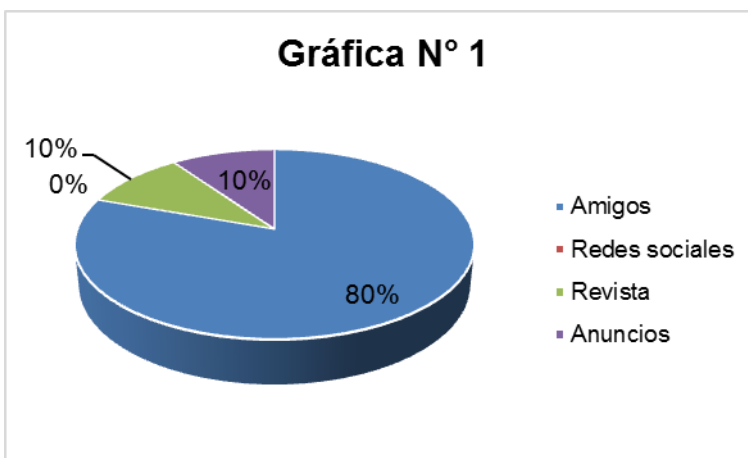
1. ¿Cómo conoció usted la empresa?

Objetivo: Conocer cuál fue el medio por el que los empleados conocieron la empresa donde adquieren sus productos.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	%
Amigos	82	80%
Redes sociales	0	0%
Revista	10	10%
Anuncios	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a las respuestas de los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabado, el 80% respondieron que conocieron la empresa por medio de amigos, mientras que el 10% respondieron que por medio de revistas y también un 10% por medio de anuncios.

Interpretación: En base al análisis anterior la mayor parte de los empleados conocieron la empresa por medio de sus amigos.

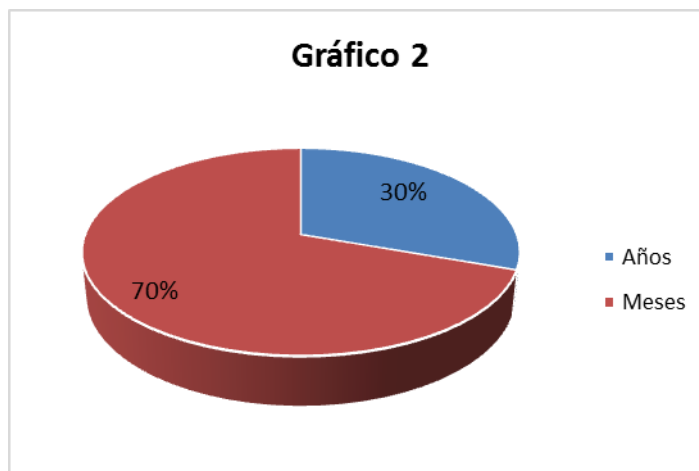
2. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de esta empresa?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo los empleados han sido clientes de la empresa.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	%
Años	31	30%
Meses	71	70%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: Según los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 30% respondieron que hace años que conocen la empresa y un 70% que tienen algunos meses de conocerla.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis los clientes que más conocen la empresa son menos de los que la conocen menos tiempo.

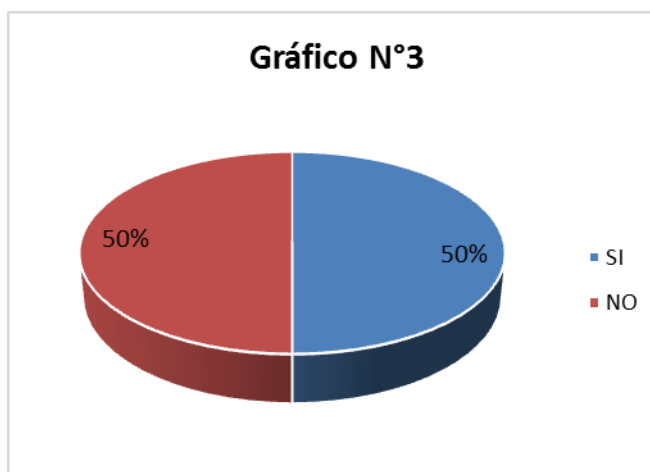
3. ¿Tiene conocimientos sobre los aspectos sobresalientes de la empresa?

Objetivo: conocer si los clientes saben de los aspectos más sobresalientes de la empresa.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	%
SI	51	50%
NO	51	50%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: Con los datos obtenidos de los clientes encuestados, un 50% respondieron que si conocen de los aspectos sobresalientes de la empresa y un 50% responden que no tienen conocimiento de ello.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados se divide a la mitad la cantidad de personas que conocen los aspectos que sobresalen de la empresa así como también la misma cantidad dicen no conocer de ello.

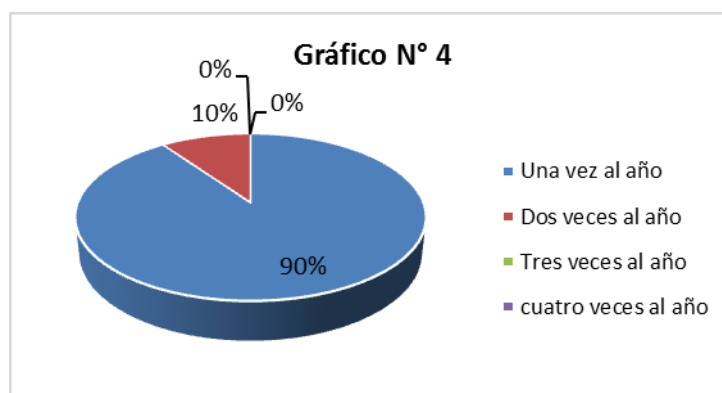
4. ¿Cada cuánto tiempo adquiere los productos y servicios de esta empresa?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia los clientes adquieren productos de la empresa.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	%
Una vez al año	92	90%
Dos veces al año	10	10%
Tres veces al año	0	0%
cuatro veces al año	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, un 90% respondieron que adquieren productos una vez al año y un 10% responden que los adquieren dos veces al año.

Interpretación: En base a los resultados del análisis anterior la mayor parte de los clientes adquieren productos de la empresa una vez al año, lo que significa que existen productos de calidad.

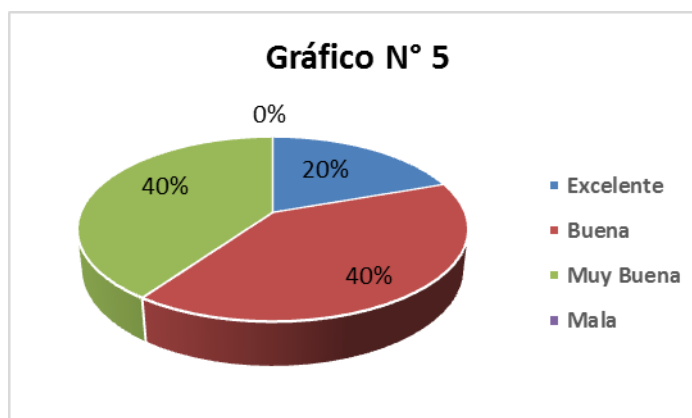
5. ¿Cómo considera la atención que le brinda el personal de la empresa?

Objetivo: Conocer como es la atención que los empleados brindan a los clientes.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	20	20%
Buena	41	40%
Muy Buena	41	40%
Mala	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes que fabrican muebles con finos acabados, 20% responden que la atención de los empleados es excelente, 40% responden que es buena y también 40% responden que es muy buena.

Interpretación: Con los datos obtenidos en el análisis anterior se puede observar que la atención que los empleados brindan a los clientes se mantiene en un buen rango pero que se necesitaría mejorar.

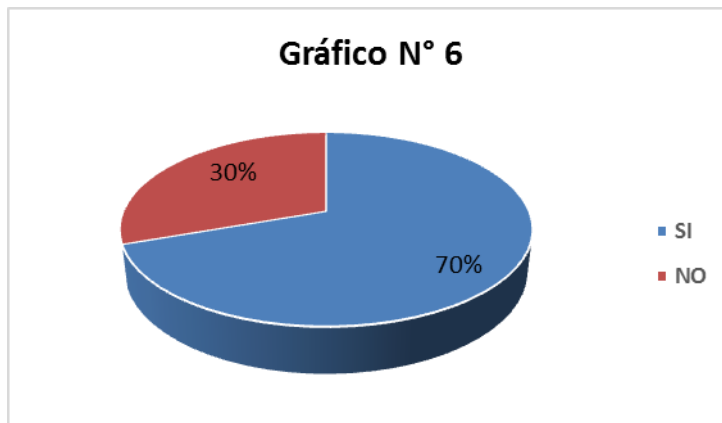
6. ¿Ha observado que dentro de la empresa se tiene buen control del personal en cuanto al trabajo que este realiza?

Objetivo: Conocer si existe un buen control de empleados dentro de la empresa.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	%
SI	71	70%
NO	31	30%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: En base a los resultados obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 70% respondieron que si hay un buen control del personal dentro de la empresa y un 30% responden que no.

Interpretación: Con los datos obtenidos en el análisis anterior nos damos cuenta por medio de los clientes que si hay un buen de los empleados dentro de la empresa, lo que ayuda a un mejor desarrollo de ésta.

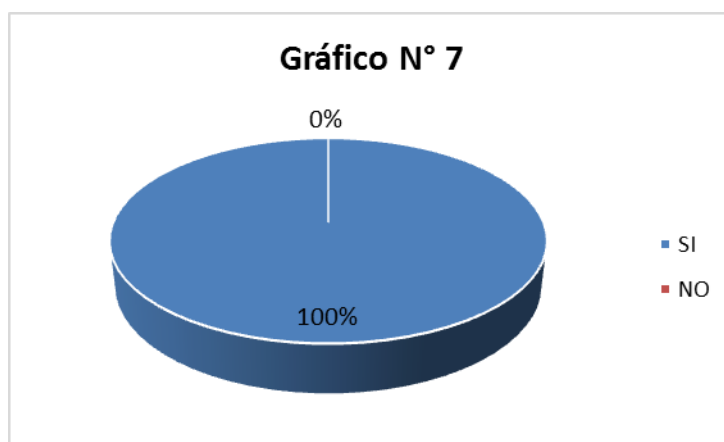
7. ¿Considera usted que los empleados de esta empresa están motivados en el momento de desempeñar su trabajo?

Objetivo: conocer el nivel de motivación que presentan los empleados cuando desempeñan las actividades dentro de la empresa.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	%
SI	102	100%
NO	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: Del total de los clientes encuestados, el 100% respondieron que si hay motivación de parte de los empleados al momento de realizar las actividades correspondientes.

Interpretación: En base al análisis anterior se puede observar que la motivación de los empleados es un aspecto importante para que haya una mejor productividad para la empresa.

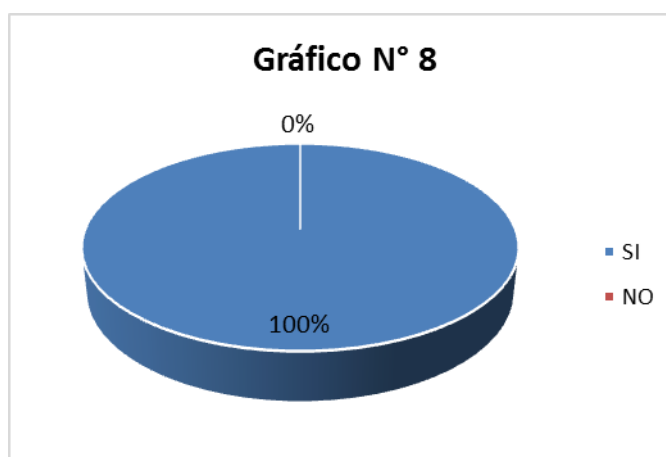
8. ¿La persona que le atiende presta atención a sus necesidades y escucha atentamente sus peticiones?

Objetivo: conocer si se les da una buena atención a los clientes y atienden las necesidades de estos.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	%
SI	102	100%
NO	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% respondieron que los empleados si atienden a las necesidades de que ellos presentan.

Interpretación: Con el análisis anterior de los clientes consideran que los empleados atienden de la mejor manera las necesidades presentadas.

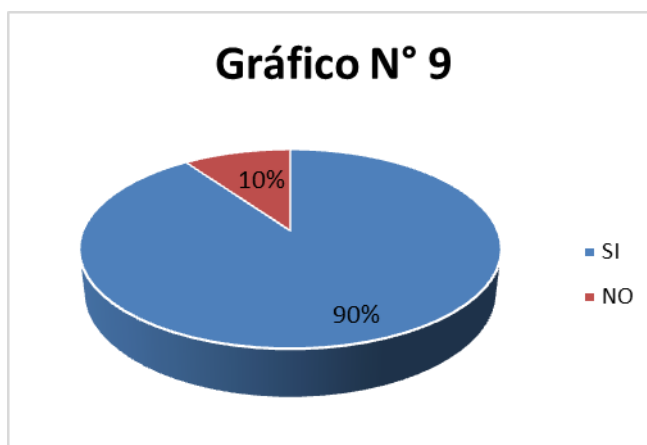
9. ¿Cree usted que los trabajadores que laboran en esta empresa están sometidos a estrés?

Objetivo: Conocer si los empleados están sometidos al estrés en la labor que realizan en la empresa.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	%
SI	92	90%
NO	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De los clientes encuestados, 90% respondieron que los empleados si están expuestos al estrés en las actividades que realizan y un 10% consideran que no.

Interpretación: Con el análisis anterior de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados podemos darnos cuenta que el estrés afecta el desempeño de los empleados debido a las actividades que realizan.

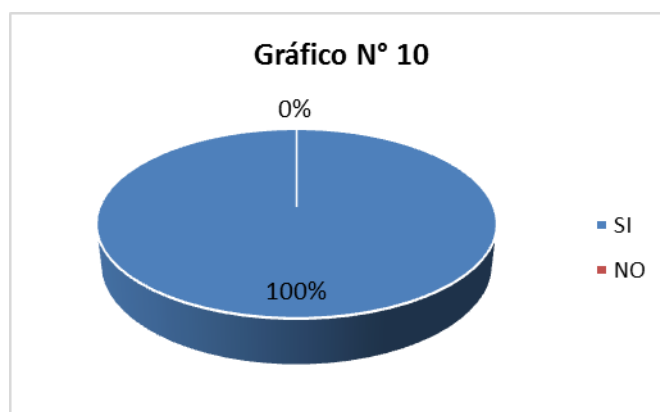
10. ¿Considera que el patrono y los empleados deben de interrelacionarse más para un mejor desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si tanto el patrono como el empleado deben tener una mejor relación para mejorar el desempeño laboral.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	%
SI	102	100%
NO	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% consideran que debe haber más interrelación entre patrono y empleados.

Interpretación: Con los datos obtenidos del análisis anterior, para los clientes es fundamental que exista una buena relación entre el patrono y los empleados.

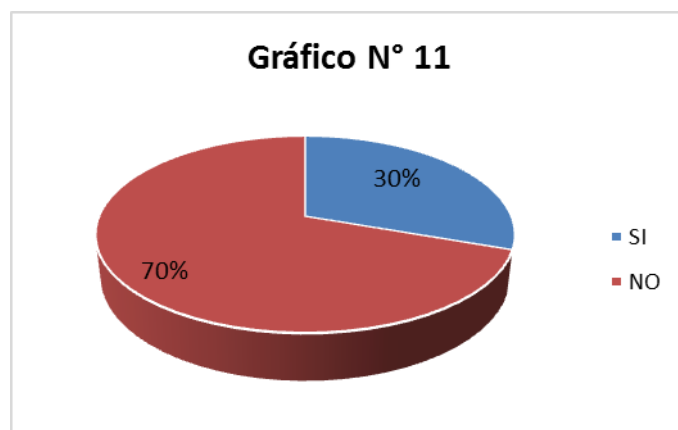
11. ¿Ha presenciado alguna vez que le llamen la atención a algún empleado mientras este realiza sus actividades laborales?

Objetivo: Conocer si hacen llamados de atención a los empleados en presencia de los clientes.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	%
SI	31	30%
NO	71	70%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes encuestados de las empresas que fabrican muebles con fino acabados, el 30% respondieron que si han observado cuando les llaman la atención a los empleados y el 70% respondieron que no.

Interpretación: En base al análisis anterior se puede conocer que la mayoría de los clientes que visitan la empresa no se dan cuenta cuando a los empleados se les llama la atención cuando cometen un error.

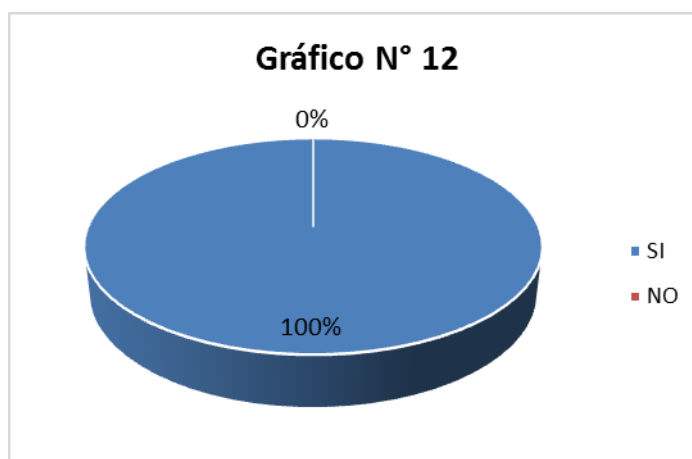
12. ¿Considera usted que las personas que laboran en la empresa cuentan con los conocimientos, capacidades y experiencia necesaria para desempeñar su trabajo?

Objetivo: conocer si los empleados tienen las capacidades necesarias para desempeñar las actividades que realizan.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	%
SI	102	100%
NO	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% respondieron que los empleados si cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar las actividades dentro de la empresa.

Interpretación: En base al análisis anterior, los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados si tienen capacidades y experiencia necesaria lo que ayuda a la empresa a que los productos sean de alta calidad.

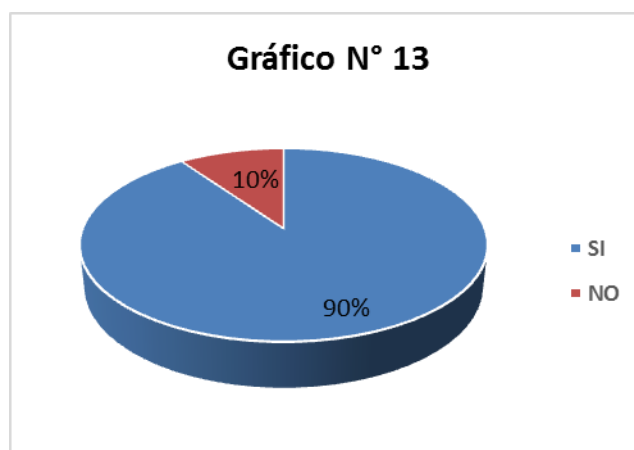
13. ¿Considera que la empresa debería ampliar sistemas de recompensa y oportunidades entre patrono y empleado con el propósito de motivar para mejorar el desempeño de sus labores?

Objetivo: Identificar si la empresa necesita ampliar los sistemas de recompensas para que los empleados se sientan más motivados a las actividades que realizan.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	%
SI	92	90%
NO	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: En base a los resultados obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, 90% contestaron que la empresa si debería ampliar sistemas de recompensas y el 10% contestaron que no es necesario.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior nos damos cuenta que si es necesario que la empresa amplíe los sistemas de recompensas con el propósito de motivar a los empleados a realizar mejor las actividades correspondientes.

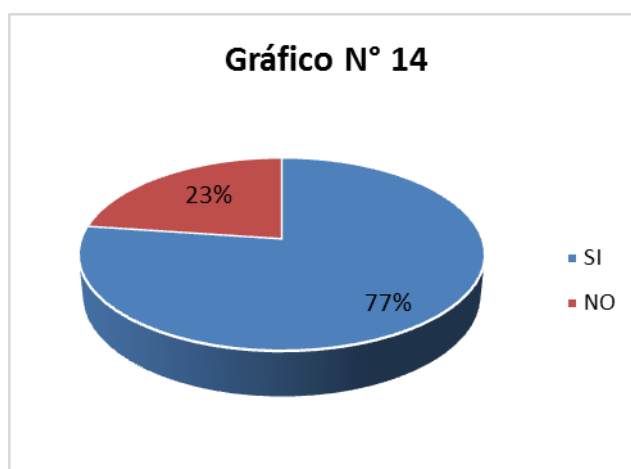
14. ¿Le da a conocer la empresa los atributos específicos de los productos?

Objetivo: Conocer si la empresa especifica los atributos que los productos brindan a los clientes.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	%
SI	71	70%
NO	21	30%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, 70% respondieron que la empresa si da a conocer todos los atributos que tienen los productos que adquieren y el 30% dicen que no los dan a conocer.

Interpretación: En base al análisis anterior, la empresa si da a conocer los atributos de los productos que ofrecen y esto ayuda a atraer más clientes.

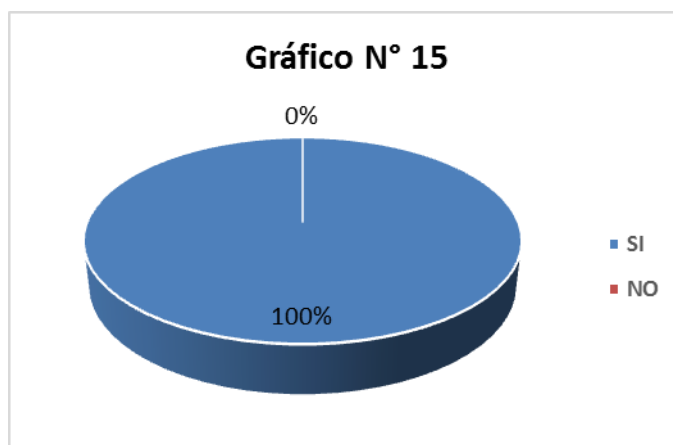
15. ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de buena calidad?

Objetivo: Conocer si los productos que la empresa ofrece son de buena calidad.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	%
SI	102	100%
NO	0	0%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 100% respondieron que los productos que ofrece la empresa son de buena calidad.

Interpretación: En base al análisis anterior se puede comprender que los productos que ofrece la empresa son de muy buena calidad y esto le da realce a la empresa.

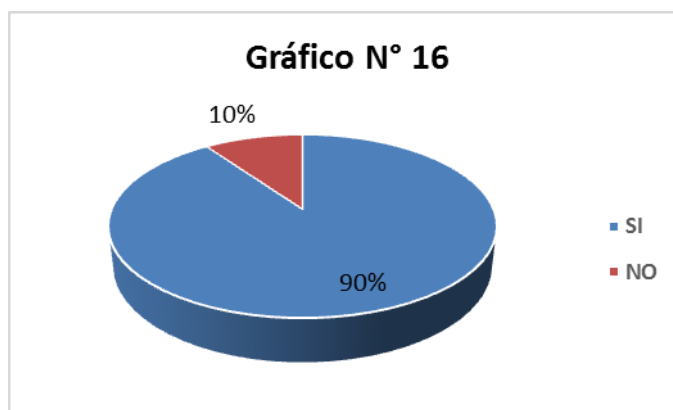
16. ¿Al adquirir los productos de esta empresa se los han entregado en el tiempo establecido?

Objetivo: saber si la empresa entrega a tiempo los productos que demandan los clientes.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	%
SI	92	90%
NO	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: Con los datos obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 90% respondieron que los productos si son entregados en el tiempo establecido y un 10% respondieron que no.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior, la empresa si entrega los productos en el tiempo establecido lo que significa que se cuenta con personal eficaz y eficiente

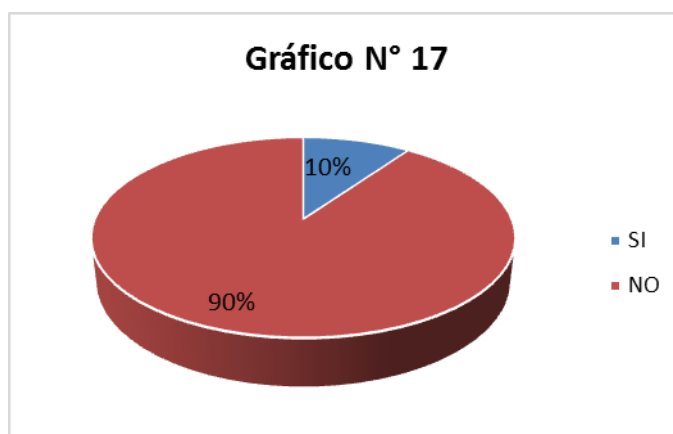
17. ¿La empresa le permite evaluar al empleado?

Objetivo: Conocer si la empresa permite a los clientes evaluar a los empleados dentro de la empresa.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	%
SI	10	10%
NO	92	90%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: Con los datos obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, un 10% responden que la empresa si les permite evaluar a los empleados y el 90% responden que no se les permite evaluarlos.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior nos damos cuenta que la empresa no permite a los clientes evaluar a los empleados, lo que significa que la evaluación únicamente la hace el encargado de la empresa.

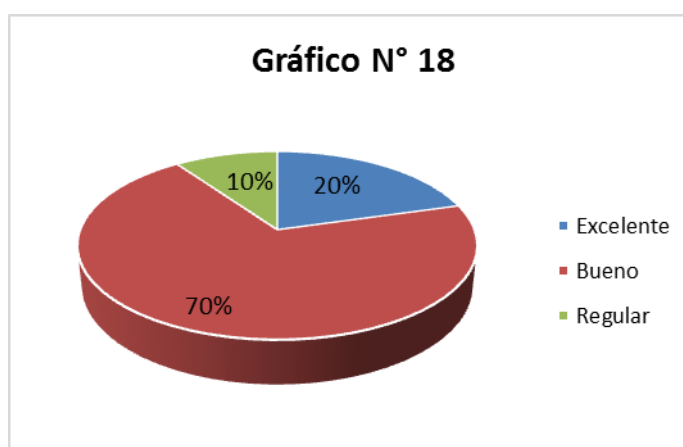
18. ¿Cómo califica en su desempeño a los empleados?

Objetivo: Saber cómo los clientes califican el desempeño que los empleados tienen en la empresa

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	21	20%
Bueno	71	70%
Regular	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, 20% consideran que los empleados tienen un desempeño excelente, 70% consideran que el desempeño es bueno y el 10% consideran que es regular.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados consideran que es bueno el desempeño de los empleados.

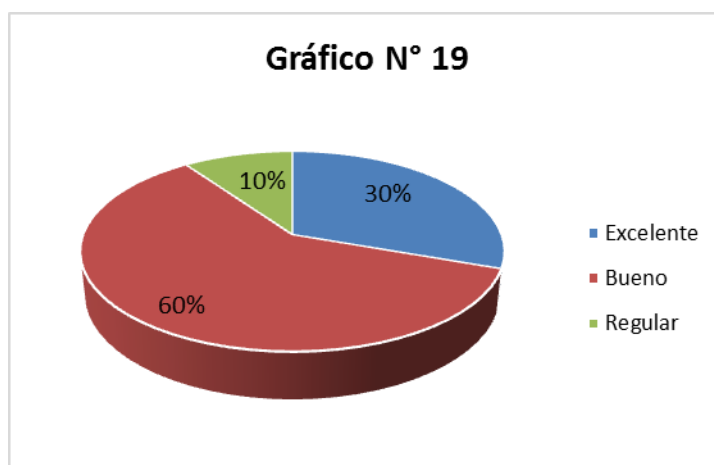
19. Cada vez que lo atienden. ¿Cómo califica la motivación del empleado?

Objetivo: Conocer si los empleados están motivados al momento de atender a los clientes que visitan la empresa.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	31	30%
Bueno	61	60%
Regular	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes



Fuente: Cuestionario dirigido a los clientes

Análisis: De acuerdo a los resultados de los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, el 30% respondieron que la motivación que presentan los empleados es excelente, 60% respondieron que es bueno y un 10% respondieron que es regular.

Interpretación: En base al análisis anterior se puede observar que la motivación que presentan los empleados dentro de la empresa es buena.

4.3. RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.			
Objetivos.	Gerentes.	Empleados.	Clientes.
<p>Identificar el análisis interno y externo para conocer la situación actual.</p>	<p>Los gerentes manifiestan que no cuentan con un método de evaluación establecido y que comúnmente utilizan la observación; hacen uso de este cada día o cada quince días, pues es importante porque les da una visión positiva para que los empleados hagan bien su trabajo. Además no cuentan con un experto que la realice ya que ellos como dueños de su empresa lo llevan a cabo.</p>	<p>Los empleados manifiestan que si son evaluados en su desempeño, esto se hace a través de la observación, el objetivo de hacer esto es según ellos para mejorar el clima laboral y el beneficio es mejorar la comunicación con su jefe, el tiempo entre evaluaciones es de tres meses, se les informa cuando van a ser evaluados y se les da a conocer el resultado de sus evaluaciones, el encargado de realizar dichas evaluaciones es el dueño de la empresa, que la empresa apoya las mejoras y los involucra en sus proyectos, mencionan que la situación actual de la empresa es excelente, que los procesos en la gestión administrativa son adecuados y que la empresa brinda una buena atención a los clientes internos y externos.</p>	<p>Los clientes de las empresas que fabrican muebles con finos acabados expresan que han conocido la empresa por medio de amistades y que tienen varios meses de conocerla, haciendo que los aspectos sobresalientes de la empresa no sean muy reconocidos, aunque muchos de ellos tienen años de conocerla y si conocen de estos aspectos, el producto lo adquieren una vez al año dado que dichos productos son de buena calidad, consideran que la atención que se les brinda es buena, que escuchan atentamente sus peticiones y les dan a conocer las características de los productos, haciéndolos sentir satisfechos y logrando que tengan una buena imagen de la empresa.</p>

<p>Modificar métodos de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.</p>	<p>Los gerentes recomiendan algunos factores de la evaluación del desempeño laboral que deben sobre salir para adaptarse a las necesidades de la empresa tales como evaluar el comportamiento del empleado y la puntualidad del mismo, el uso de herramientas, calidad, cantidad y por supuesto la responsabilidad. Y a la hora de que el trabajador ejecute su labor es necesario evaluar las actitudes que cada uno refleja, la seriedad y sobre todo la vestimenta adecuada con respecto al trabajo que desempeña.</p> <p>Los gerentes advierten que ellos son lo suficientemente capaces de evaluar a sus empleados y que no es necesario que lo haga un experto puesto que ellos como dueños de la empresa evalúan en base a calidad y cantidad de trabajo.</p>	<p>Los empleados de las empresas que fabrican muebles con finos acabados, expresaron que son evaluados únicamente por medio de la observación, cada tres meses y que la no evaluación afecta de forma negativa su rendimiento aunque consideran que en la empresa no hay bajo rendimiento, manifiestan además que la satisfacción laboral si incide en el desempeño al igual que las condiciones del trabajo, y piensan que la evaluación del desempeño individual ayuda al desarrollo de sus capacidades.</p>	<p>Los clientes expresan que la empresa no les permite evaluar a los empleados pero consideran que esto se podría hacer y le ayudaría al dueño o gerente de la empresa a conocer mejor las actitudes que los empleados toman al momento de atender a los clientes que visitan la empresa, además consideran que el desempeño de los empleados es bueno pero que se puede mejorar teniendo una mejor relación entre patrono y empleado e incentivándolos para que realicen mejor su trabajo.</p>
--	--	--	---

<p>Idear políticas de compensaciones y beneficios que aumenten la motivación de los trabajadores.</p>	<p>Según los gerentes los empleados se sienten contentos y satisfechos cada vez que se les evalúa su desempeño laboral puesto que ellos como dueños ofrecen algún tipo de motivación a sus empleados entre ellos: incentivos monetarios, incentivos no laborales. También consideran que el clima organizacional tiene mucho que ver en la motivación de los empleados porque cuando hay buena relación entre empleados se trabaja mejor.</p> <p>El ambiente laboral de las empresas que fabrican muebles con finos acabados es de camaradería.</p>	<p>De acuerdo con los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, estos expresan que se sienten bien al ser evaluados, que: al salir mal evaluados, les imponen castigos aunque ellos dicen que no es más que una charla motivacional (regañón), y que son recompensados cada vez que salen bien evaluados, paradójicamente manifiestan, que la empresa no posee políticas de compensaciones y que esta no ofrece compensaciones, ellos opinan que un buen clima organizacional es de ayuda para sentirse motivados y que al no estar motivados tienden a sentirse frustrados, a tener conflictos interpersonales y a ausentarse.</p>	<p>Todos los clientes respondieron que si hay motivación por parte de los empleados cuando desempeñan su trabajo y la mayoría de ellos expresan también que los empleados si están sometidos al estrés debido a que es un trabajo que requiere de mucho esfuerzo para cumplir con las necesidades de los clientes, consideran que si es necesario ampliar sistemas de recompensas y oportunidades entre patrono y empleado para que haya una mejor comunicación entre ambos y que se puedan dar premios a los empleados cuando realizan una actividad excelente. La motivación que los empleados presentan se considera por parte de los clientes que es buena pero que puede mejorar para que haya una atención excelente dentro de la empresa.</p>
--	---	---	--

<p>Proponer un sistema de seguimiento que permita evaluar la calidad laboral.</p>	<p>En su mayoría los gerentes cuando los empleados salen bien evaluados toman a bien felicitarlos y algunas veces premiarlos; en caso contrario los motivan a realizar mejor su trabajo y dependiendo el caso se les despide.</p> <p>Algunas veces se les da a conocer a los empleados los resultados de la evaluación para aclarar dudas y que mejoren su trabajo y no siempre se les comunica que serán evaluados.</p> <p>Los gerentes dicen llevar un control interno de sus empleados y llevar auditoria del personal a través de la hoja de salarios.</p>	<p>Según los empleados del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, estos consideran que el mal manejo del estrés incide en el bajo rendimiento, que la empresa podría aprovechar de mejor manera los resultados de la evaluación como un proceso para mejorar su funcionamiento, además les gustaría estar en un puesto de trabajo diferente y que la empresa mejore las condiciones físicas del trabajo, consideran que el control constante del desempeño los ayuda a actualizar su conocimiento, y que el seguimiento de este es de beneficio para su formación y crecimiento, además expresan que la calidad laboral si influye en la productividad.</p>	<p>La mayoría de los clientes responden que si se tiene un buen control de los empleados en cuanto al trabajo que realizan, además expresan que la mayor parte no han presenciado cuando les llaman la atención a los empleados y esto también ayuda a la autoestima de ellos y por ende ayuda a no disminuir la calidad del desempeño que realizan. Además los clientes también expresan que la empresa ha sido eficiente ya que los productos que han adquirido se los han entregado en el tiempo que se ha establecido y esto ayuda de gran manera para que la empresa sea conocida por otras personas por su desempeño, calidad y eficiencia.</p>
--	--	--	---

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		
OBJETIVOS.	CONCLUSIONES.	RECOMENDACIONES.
Identificar el análisis interno y externo para conocer la situación actual.	El sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, no cuentan con un sistema de evaluación establecido, solamente se evalúa mediante la observación, pero tienen en claro que es necesario realizar evaluaciones del desempeño.	Establecer un sistema de evaluación del desempeño apropiado a sus necesidades aplicándolo como un proceso continuo y que ayude a mejorar el rendimiento.
Modificar métodos de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.	Los empleados están siendo evaluados únicamente a través de la observación, en periodos de tiempo irregulares y siendo el dueño de la empresa el evaluador, lo cual imposibilita ver algunos aspectos importantes para mejorar el rendimiento de la empresa.	Implementar un método de evaluación que se adecúe a la capacidad de ejecución del dueño del empresa y a los factores que la empresa necesita evaluar de los empleados en el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados de la ciudad de San Miguel.
Idear políticas de compensaciones y beneficios que aumenten la motivación de los trabajadores.	Las empresas que fabrican muebles con finos acabados, no poseen políticas de compensación y beneficios establecidas, se ofrecen recompensas pero estas no son suficientes para mantener motivados al personal.	Que se establezcan políticas de compensación y beneficios equitativas que ayuden a aumentar la motivación de los trabajadores, disminuyendo con esto los efectos que se producen por la falta de dicha motivación.
Proponer un sistema de seguimiento que permita evaluar la calidad laboral.	Debido a que el sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, no posee un sistema de evaluación bien establecido y como un proceso continuo, no es posible controlar ni dar seguimiento al desempeño de los empleados.	Que la empresa lleve a cabo un sistema de evaluación que permita dar seguimiento a la formación de sus empleados, con lo cual puedan mejorar su rendimiento, logrando así una mejor calidad laboral.

CAPITULO V

5. “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE FABRICAN MUEBLES CON FINOS ACABADOS, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2015”

5.1. RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación del Desempeño del personal de la empresa es una herramienta estratégica de desarrollo mediante la cual se conoce que tan cerca se está de los objetivos o metas trazadas; es de vital importancia porque permite conocer el rendimiento global del empleado buscando a la vez mejorar dicho rendimiento laboral y así contribuir a su mejor funcionamiento, razón por la cual se presenta la Propuesta de un Sistema de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel, con la finalidad de convertirse en una guía para las mismas.

La presente propuesta de un sistema de evaluación de desempeño laboral lleva consigo su respectiva misión, visión, objetivos, y la lista de elementos a desarrollar por las empresas que servirán de ayuda al encargado de realizar las evaluaciones con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados.

El presente Sistema de Evaluación del Desempeño, proporcionará los lineamientos necesarios para que la empresa implemente una evaluación del desempeño laboral de forma objetiva y que a la vez cumpla con los requerimientos de la organización.

5.2. IMPORTANCIA

La Evaluación de Desempeño es importante porque muestra una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o de potencial de desarrollo futuro.

En tal sentido la evaluación del desempeño constituye un procedimiento para medir y evaluar el comportamiento del personal dentro del área de trabajo. Permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas mediante el seguimiento de dichos resultados, transferir al empleado o por ultimo tomar decisiones objetivas, y a la vez lograr la existencia de una normativa de calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando así el rendimiento y la satisfacción laboral.

La creación de un Sistema de Evaluación del Desempeño, permitirá al sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, fortalecer su administración mediante una herramienta metodológica que ayude a potenciar el desarrollo de su personal a corto, mediano y largo plazo, todo lo anterior con el fin de mejorar el rendimiento laboral.

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.3.1. ANÁLISIS INTERNO

A través de la entrevista se manifestó que existe buenas relaciones entre los empleados y el jefe de la empresa, pues el propietario motiva a los empleados para que realicen sus labores, y que el desempeño de ellos sea eficiente y que sientan un ambiente laboral estable ya que se encuentran mucho tiempo dentro de la empresa. Los talleres con los que cuentan estas mueblerías son espaciosos, se cuenta con un buen número de empleados por lo que la mano de obra es de calidad y agiliza la producción y comercialización. La mayoría de las ventas son contratos de pedidos de algunas empresas y clientes, pero también existen ocasiones en que las ventas a los clientes particulares se realizan en las instalaciones de la empresa. El personal es evaluado a través de la observación cada cierto tiempo; debido a que no poseen un método de evaluación establecido; La empresa no cuenta con un organigrama establecido sino más bien las decisiones de la empresa las toma únicamente el propietario.

5.3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Las empresas en estudio no emplean la suficiente publicidad para cautivar el gusto del cliente, lo que emplean es dar productos de buena calidad para lograr conquistarlos. En la actualidad el número de empresas competidoras que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles con finos acabados en su totalidad son muchas en el departamento de San Miguel, los nuevos participantes de la industria aportan mayor capacidad ya que tiene el deseo de conquistar el mercado, lo que origina que las empresas ya establecidas reduzcan los precios de los productos y planteen nuevas estrategias para contrarrestar los ataques repentinos de los nuevos participantes. La tecnología hoy en día es fundamental para que una empresa alcance el éxito y estos se denotan en el cambio de algunas herramientas y procesos productivos, adquisición de maquinaria; además de refinar y modernizar los acabados de los muebles, se han introducido nuevos productos del gusto del cliente. El carácter económico de cada empresa varía conforme a diversos factores que serán los que determinaran si los futuros

prospectos de utilidades serán malos, aceptables o excelentes. La inseguridad ciudadana, se ha constituido en estos últimos años en una de las mayores preocupaciones de la ciudadanía salvadoreña, afecta la calidad de vida de las personas e inciden negativamente en el desarrollo humano y empresarial del país, puesto que esto aleja la inversión tanto nacional como extranjera, limitando a los micro y pequeños empresarios a la no expansión de sus empresas, e incluso al cierre de las mismas por temor a represalia o a las extorsiones; dañando la rentabilidad de estas. La baja adquisición de muebles con precios altos hace que las empresas decaigan económicamente, dado que por la calidad de la materia prima utilizada hace que estos posean un precio bastante alto dando como resultado en ocasiones la no adquisición de estos por parte de los clientes.

5.4. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en el producto. ➤ Recurso humano y material necesario. ➤ Predomina personal joven. ➤ Ambiente agradable. ➤ Disponibilidad de espacio físico necesario. ➤ Clientes fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acciones de promoción comercial. ➤ Nuevas tecnologías. ➤ Crecimiento económico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal con poco estudio. ➤ Evaluación del desempeño sin método establecido. ➤ Estructura organizativa no establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos competidores. ➤ Aumento de la delincuencia. ➤ Baja adquisición de muebles con precios altos.

5.5. MISIÓN Y VISIÓN.

5.5.1. MISIÓN.

Gestionar el desempeño del personal y que dicha información le permita a las instituciones diseñar o ajustar procesos, generar programas y elaborar planes de mejoramiento tanto individual como colectivos.

5.5.2. VISIÓN.

Establecer el proceso de evaluación de desempeño como una práctica regular y como una de las principales herramientas de planeación estratégica en la diferente toma de decisiones.

5.6. VALORES



5.7. OBJETIVOS

5.7.1. OBJETIVO GENERAL

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral, formal y metodológico, que sirva como herramienta para evaluar al personal del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados.

5.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los criterios de evaluación del desempeño más apropiados.
- Mostrar al sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados la importancia de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento.
- Detectar mediante la Evaluación del Desempeño conocimientos, habilidades y actitudes, para potenciales reconocimientos.

5.8. INSTRUCCIONES

5.8.1. RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es responsabilidad del dueño de la empresa garantizar la correcta aplicación del presente sistema, así como de la objetividad del mismo.

5.8.2. PARA SU USO

Se recomienda que se efectúe la evaluación al menos dos veces en el año. Dicho Sistema de Evaluación del Desempeño está diseñado para ser aplicado al personal del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados y servir como documento de consulta para evaluaciones efectivas.

5.8.3. PARA SU DIFUSIÓN

El presente documento, responde a características propias del sector de empresas que fabrican muebles con finos acabados, quedando a criterio de las autoridades correspondientes, la difusión del documento para personal interno, así como también para entes externos.

5.8.4. PARA SU MANTENIMIENTO

El Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral, deberá ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, según las necesidades de la institución o por el surgimiento de información relacionada con el mismo.

5.9. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN

- El encargado de la evaluación deberá hacerlo con objetividad y honestidad.
- El evaluador debe dar a conocer los criterios a evaluar y el método a utilizar.
- La Evaluación debe realizarse frente al evaluado con el propósito de evitar subjetividades.

- La información obtenida de la Evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo.
- El evaluador debe ser responsable con los horarios asignados para la evaluación, y hacer uso de la ética profesional, para diferenciar la responsabilidad laboral y la relación personal.
- El evaluador y evaluado deberán firmar el documento impreso de la evaluación practicada.
- Los resultados obtenidos de la Evaluación, deberán ser notificadas al evaluado.
- La retroalimentación debe hacerse con base a los resultados obtenidos en la Evaluación y no con base a supuestos.
- Las compensaciones deben estar sujetas a los resultados obtenidos en la Evaluación practicada.

5.10. PLAN DE ACCIÓN

5.10.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN.

- Aplicar un instrumento de evaluación con base al método propuesto.
- Establecer un procedimiento físico, condiciones de aplicación y seguimiento.
- Dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación al personal.
- Dar seguimiento a la aplicación del instrumento y resultados de la evaluación realizada.
- Buscar medidas de solución de deficiencias encontradas como: Capacitación, sanciones y retroalimentación.

5.10.2. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN



FASES PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

5.10.2.1. FASE I: ORGANIZACIÓN

5.10.2.1.1. Definición de objetivos

- Establecer el procedimiento a aplicar durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Dotar de una herramienta oficial para evaluar el desempeño laboral de los empleados.

5.10.2.1.2. Acciones

- Informar a todos los interesados el inicio del proceso de la evaluación del desempeño en la organización.
- Formar grupos a evaluar.

5.10.2.1.3. Recursos

- Humanos: Personal de la empresa.
- Materiales: Papel, tinta y lapicero.

5.10.2.2. FASE II: ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO

5.10.2.2.1. Definición de objetivos

- Aplicar la evaluación de desempeño al personal.
- Obtener información sobre el rendimiento del personal.

5.10.2.2.2. Acciones

- Dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- Desarrollo del instrumento de evaluación.

5.10.2.2.3. Tiempo de organización

El tiempo que se estima conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

5.10.2.3. FASE III: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.10.2.3.1. Definición de objetivos

- Tabular los resultados obtenidos en la evaluación realizada.
- Utilizar los resultados obtenidos de la evaluación para tomar medidas necesarias.

5.10.2.3.2. Acciones

- Tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

5.10.2.3.3. Periodo para presentación de los resultados

Los resultados se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

5.10.3. PROGRAMACIÓN DE LAS FASES DE APLICACIÓN.

Tiempo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Actividad						1	2	3	4	1	2	3	4
Fase de organización													
Administración de instrumento													
Presentación de resultados													

5.11. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO

➤ Método de Escala Gráfica de Calificación.

Se considera el método más apropiado debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación para evaluar el desempeño. Consiste en una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño.

5.12. INDICADORES/CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los indicadores de evaluación sugeridos son los siguientes:

- Motivación
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Cumplimiento de metas
- Habilidades y destrezas
- Calificación de méritos
- Satisfacción laboral

- Rendimiento Laboral
- Estándares de tiempo
- Eficiencia

5.13. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES

A continuación se presenta la definición de cada uno de los indicadores y sus sub indicadores a considerar en la evaluación.

- Motivación: La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
¿Son buenas las relaciones de trabajo?					

- Responsabilidad: Obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo?					
¿Cuida los materiales y equipos asignados?					
¿Cumple con el horario de trabajo?					

- Liderazgo: El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Posee un espíritu de liderazgo?					
¿Coordina su área de trabajo?					
¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

- Cumplimiento de metas: Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Logra los objetivos propuestos?					
¿Programa las tareas de trabajo?					
¿Se preocupa por alcanzar las metas?					

- Habilidades y destrezas: Afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Cuenta con técnicas apropiadas de su área de trabajo?					
¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
¿Responde efectivamente a sus funciones?					

- **Calificación de méritos:** Es una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se eliminará la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?					
¿Desempeña bien su trabajo?					
¿Recibe estímulo por desempeño?					

- **Satisfacción laboral:** Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Posee actitudes positivas?					
¿Está usted comprometido con la empresa?					
¿Se esmera en la realización de sus funciones?					

- **Rendimiento Laboral:** Es la calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador y la forma de comportarse en su puesto de trabajo.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					
¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					

- Estándares de tiempo: Referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo en que se realizan las funciones o actividades del personal.

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Adecua usted el tiempo a las tareas de trabajo?					
¿Contribuye en la reducción de costos?					
¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					

- Eficiencia: Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos

Sub Indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
¿Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa?					
¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
¿Realiza con rapidez su trabajo?					

5.14. PUNTAJE DE INDICADORES

#	Indicadores de Evaluación	Puntajes
1	Motivación	10%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	5%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Calificación de méritos	10%
7	Satisfacción laboral	10%
8	Rendimiento laboral	10%
9	Estándares de tiempo	5%
10	Eficiencia	15%
	TOTAL	100%

5.15. PARA QUE VAN A SERVIR LOS RESULTADOS

- Para saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, a la vez sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos.

5.16. SUGERENCIAS POSTERIORES A LA EVALUACIÓN

Luego de haber obtenido y analizado la información se sugiere:

- Si posterior a la evaluación del desempeño, los resultados reflejan que de una a tres personas tienen deficiencias laborales, podría realizarse la técnica de retroalimentación personalizada, la cual consiste en que el jefe inmediato de él/los empleado (s), deberá brindar las retroalimentaciones respectivas de las funciones del puesto de trabajo.
- Si en los resultados obtenidos, se encuentran debilidades laborales en cuatro a diez empleados, realizar talleres internos de retroalimentación de funciones, en jornadas de cuatro a ocho horas.
- Si llevada a cabo la evaluación del desempeño, se encontrarán más de diez empleados con deficiencias laborales generales o de similitud, ejecutar capacitaciones en las áreas que requieren refuerzos, en jornadas coordinadas de ocho horas o según se estime conveniente, en lugares apropiados para este tipo de actividades, estas actividades pueden ser ejecutadas por un especialista en el área a capacitar.
- Después de practicada la evaluación del desempeño, si se encontraran empleados en el rango de calificación promedio, se puede estimular con una felicitación verbal y personal, haciendo énfasis en la mejora continua.
- Los empleados sobresalientes en las calificaciones de la evaluación realizada o que se encuentren en un rango alto, se podrá obsequiarles un

diploma de reconocimiento al mérito, tomarlos en consideración para posibles aumentos salariales, estimularlos con gratificaciones económicas mediante un bono monetario, según las posibilidades económicas de la empresa.

- Al empleado sobresaliente con la más alta calificación establecida en el formato de evaluación del desempeño, además de recibir los beneficios establecidos en el apartado anterior, podrá ser nominado “Empleado Ejemplar del Año”.

5.17. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista de evaluación consiste en una conversación planificada entre el empleado y el evaluador, con el propósito de analizar el desempeño laboral del empleado en un período determinado. Debe ser un diálogo franco, cordial y abierto donde tanto evaluador como evaluado aclaren aspectos concernientes al desempeño del evaluado.

Debe tener en cuenta lo siguiente:

- Elegir el lugar adecuado, donde no haya distracciones.
- La entrevista puede durar hasta 25 minutos.
- Tener a mano los registros de las conductas de los evaluados.
- Al iniciar la entrevista se le debe decir al evaluado cuál es el objetivo de la misma.
- Analizar los aspectos sobresalientes o fortalezas del evaluado.
- Analizar las debilidades del evaluado, citando ejemplos que justifican esa calificación.
- Motivar al evaluado a que exprese sus opiniones o comentarios.
- Se le debe pedir al evaluado que firme el formulario, expresando su conformidad o no con los resultados de la evaluación.
- Elaborar, conjuntamente con el evaluado, un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo y entregárselo por escrito.

5.18. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El presente formato tiene como objetivo medir el rendimiento que presenta el empleado, en relación con el trabajo que realiza.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Motivación	Deseo y esmero al realizar su trabajo.
Responsabilidad	Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.
Liderazgo	Influencia sobre los demás y toma de decisiones
Cumplimiento de metas	Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.
Habilidades y destrezas	Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo.
Calificación de méritos	Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia
Satisfacción laboral	Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo
Rendimiento Laboral	Efectividad en el desarrollo de sus funciones
Estándares de tiempo	Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones.
Eficiencia	Capacidad de lograr los resultados

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I.DATOS GENERALES					
Nombre del empleado: _____					
Cargo: _____					
Fecha de evaluación: _____					
Indicación: Coloque una "X" en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral.					
II. INDICADORES DE EVALUACIÓN	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
MOTIVACIÓN					
Deseo y esmero al realizar su trabajo.					
1. Se siente motivado al realizar su trabajo	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
2. Le ofrecen incentivos por logros obtenidos	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
3. Cómo es el ambiente de trabajo	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
RESPONSABILIDAD					
Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.					
1. Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo	1%	2%	3%	4%	5%
2. En qué condiciones tiene los materiales y equipos asignados	1%	2%	3%	4%	5%
3. Cumple con el horario de trabajo	1%	2%	3%	4%	5%
LIDERAZGO					
Influencia sobre los demás y toma de decisiones.					
1. Posee un espíritu de liderazgo	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.66%
2. Coordina su área de trabajo	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.68%
3. Posee iniciativa para la toma de decisiones	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.66%
CUMPLIMIENTO DE METAS					
Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.					
1. Logra los objetivos propuestos	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
2. Trabaja en base a programación	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
3. Se preocupa por alcanzar las metas	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
HABILIDADES Y DESTREZAS					
Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo					
1. Cuenta con técnicas apropiadas en su área	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
2. Tiene conocimiento de sus funciones	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
3. Responde efectivamente a sus funciones	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%

INDICADORES DE EVALUACIÓN	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
CALIFICACIÓN DE MÉRITOS					
Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia.					
1. Valoriza usted el trabajo que ejecuta	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
2. Desempeña bien su trabajo	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
3. Recibe estímulo por desempeño	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
SATISFACCIÓN LABORAL					
Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo					
1. Cómo considera sus actitudes	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
2. Está comprometido con la empresa	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
3. Cómo considera la realización de sus funciones	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
RENDIMIENTO LABORAL					
Efectividad en el desarrollo de sus funciones.					
1. Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
2. Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.33%
3. Se esmera por mejorar su rendimiento	0.66%	1.32%	1.98%	2.64%	3.34%
ESTÁNDARES DE TIEMPO					
Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones.					
1. Cómo es el tiempo asignado a las tareas de trabajo	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.66%
2. Contribuye en la reducción de costos	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.68%
3. Rapidez para la ejecución de sus funciones	0.33%	0.66%	0.99%	1.32%	1.66%
EFICIENCIA					
Capacidad de lograr los resultados					
1. Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa	1%	2%	3%	4%	5%
2. Desarrolla eficientemente su trabajo	1%	2%	3%	4%	5%
3. Realiza con rapidez su trabajo	1%	2%	3%	4%	5%
SUBTOTAL					
TOTAL					

Nombre y Firma del Evaluador

Nombre y Firma del Evaluado

#	INDICADORES DE EVALUACIÓN	PUNTAJES
1	Motivación	10%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	5%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Calificación de méritos	10%
7	Satisfacción laboral	10%
8	Rendimiento laboral	10%
9	Estándares de tiempo	5%
10	Eficiencia	15%
	TOTAL	100%

ESCALAS

Excelente	De 71 a 100
Muy bueno	De 51 a 70
Bueno	De 31 a 50
Regular	De 11 a 30
Deficiente	De 0 a 10

CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

#	Factor	D	R	B	MB	E
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Calificación de méritos					
7	Satisfacción laboral					
8	Rendimiento laboral					
9	Estándares de tiempo					
10	Eficiencia					
	TOTAL					

HOJA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Aspectos Sobresalientes:

Aspectos a mejorar:

Recomendaciones:

Calificación: _____

Es conforme.

Nombre y Firma del Evaluador

Nombre y Firma del Evaluado

Fecha de Evaluación: _____

INSTRUCCIONES DE LLENADO

- En el apartado “DATOS GENERALES” comprenderá el nombre del empleado sujeto a evaluación, el cargo u ocupación y la fecha en que se realiza la evaluación.
- En el apartado “INDICADORES DE EVALUACIÓN” se procederá a seleccionar en cada sub indicador, una de las cinco alternativas previamente ponderadas que mejor describa el desempeño laboral del empleado sujeto a evaluación.
- Luego se procederá a sumar de forma vertical cada una de las alternativas seleccionadas, colocando dicho resultado en la fila “sub total”.
- Luego los resultados colocados en la fila “SUB TOTAL” se sumarán de forma horizontal para obtener el resultado global de la evaluación de cada empleado, colocando este resultado en la fila correspondiente a “TOTAL”.

ANEXOS

GLOSARIO

Análisis: Descomposición de un todo en sus partes para su estudio profundo y detallado. (Arias, 2006:133)

Administración: Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. (Rodríguez, citado por Rodríguez J, 2007:7)

Administración de Recursos Humanos: Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. (Byar y Rue, citados por Rodríguez, 2007:7)

Criterios: Son los valores o estándares que una persona utiliza para tomar decisiones o hacer juicios. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:223)

Desempeño: Es la forma llevar a cabo un tarea por parte de un trabajador. (Chiavenato, 2002: 25)

Departamento de Recursos Humanos: Es el área encargada de llevar a cabo los procesos relacionados con el personal de una empresa o institución, también se encarga de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para obtener una estructura eficiente. (Rodríguez, 2001:45)

Elaboración: Formación o creación de una idea, teoría o proyecto.

Empresa: Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Equipo de trabajo: Grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Se conoce como trabajo, por otra parte, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración.

Evaluar: Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (Diccionario de la Lengua Española 2004: 58)

Evaluador: Persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:380)

Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Chiavenato, 2002:96)

Formato: Descripción estructural de una secuencia de datos. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:403)

Función: Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:411)

Jefe: Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.

Instrumento: Objeto que sirve para un trabajo o una operación. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:498)

Limitación: Se refiere a las restricciones propias del tipo de problema abordado. (Medina, 2005:325)

Método: Es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo. (Arias, 2006:18)

Muebles: El mueble es un elemento funcional doméstico pensado y diseñado para favorecer la comodidad y facilidad del uso de los espacios al ser humano atendiendo a sus necesidades cotidianas.

Organización: Es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Rodríguez, 2007:78)

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 2000:761)

Recurso Humano: Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización de una empresa u compañía, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, 2002:161)

Rendimiento Laboral: Es el resultado alcanzado con relación a los recursos disponibles.

Sistema: Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Subordinado: Persona que depende o está sometido a la orden o a la voluntad de otros.

Trabajador (a): Persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra. La prestación de sus servicios debe ser remunerada. (Ley Orgánica del Trabajo, 2008:10)

Técnica: El procedimiento o forma particular de obtener datos o información. (Arias, 2006:67)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	MAR					ABR					MAY					JUN					JUL					AGO					SEPT					OCT					NOV					DIC				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1	Inicio del protocolo de tesis	■	■	■	■	■																																													
2	Inicio e inscripción del proceso de tesis						■	■																																											
3	Elaboración del diseño de investigación							■	■	■	■	■	■	■	■	■																																			
4	Evaluación del diseño de investigación											■	■	■	■																																				
5	Ejecución de la investigación															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																							
6	Elaboración del informe final																												■	■	■	■	■																		
7	Evaluación del informe final																																		■	■	■	■													
8	Exposición y evaluación del informe final																																						■	■	■	■	■								

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

INGRESOS	CANTIDAD	EGRESOS	CANTIDAD \$
	\$		
Fondos Propios	450	Libros y papelería	50
		Transporte y Alimento	150
		Impresiones y Copias	80
		Otros Gastos	100
TOTAL	450	TOTAL	380

Fuente: Elaboración propia

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis General	Variable	Definición	Indicadores
<p>1. Al proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral, habrá mejoras en el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados en el Departamento de San Miguel, año 2015.</p>	<p>Independiente: La evaluación del desempeño.</p>	<p>Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Métodos de la evaluación ✓ Objetivos de la evaluación ✓ Beneficios de la evaluación del desempeño. ✓ Elementos de la evaluación ✓ Errores frecuentes en la evaluación desempeño.
	<p>Dependiente: Rendimiento</p>	<p>Utilidad que rinde una persona en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medición del rendimiento. ✓ Tipos de rendimiento laboral. ✓ Estrés laboral

Hipótesis Específicas	Variable	Definición	Indicadores
2. Al identificar el análisis interno y externo se conocerá la situación actual.	Independiente: Análisis Interno y Externo	Comparación de la situación actual de la empresa con la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FODA ✓ Importancia del FODA
	Dependiente: Situación Actual	Consiste en conocer la empresa, su situación, su estructura, sus actividades etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa ✓ Competencia ✓ Clientes ✓ Proveedores
Hipótesis Específicas	Variable	Definición	Indicadores
3. Si se sugieren métodos de evaluación mejorarán el desempeño laboral de los trabajadores.	Independiente: Métodos de evaluación.	Buscan juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación por Competencia. ✓ Jerarquización Única. ✓ Jerarquización Múltiple. ✓ Jerarquización por Grupos Libres. ✓ Comparación por Parejas. ✓ Factores Opuestos. ✓ Incidentes Críticos. ✓ Escalas Gráficas. ✓ Evaluación de 360 Grados.
	Dependiente: Desempeño laboral	Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción laboral. ✓ Desarrollo de capacidades. ✓ Condiciones del trabajo.

4. Al brindar políticas de compensaciones y beneficios aumentará la motivación de los trabajadores.	Independiente: Políticas de Compensaciones y beneficios	Declaración de principios generales, serie de reglas y directrices básicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de Políticas ✓ Compensaciones monetarias ✓ Compensaciones no monetarias
	Dependiente: Motivación	Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teorías de Motivación ✓ Clima organizacional ✓ Calificación de méritos
5. Si se indica un sistema de seguimiento, permitirá evaluar la calidad laboral	Independiente: Seguimiento	Consiste en la aplicación de controles periódicos de las variables seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción ✓ Control
	Dependiente: Calidad laboral	Propiedades que están presentes y que permiten apreciarse y compararse con respecto a las demás que pertenecen a la misma especie.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficacia ✓ Eficiencia ✓ Productividad



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista dirigida al gerente de la Empresa Cosmos Woodwork

Objetivo: Obtener información necesaria que sirva de base para la elaboración de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel.

Indicación: Conteste las siguientes interrogantes que se le presentan

1. ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utiliza en la empresa?

Respuesta: Mediante la observación se le evalúa la conducta a cada empleado, así también el desempeño y el aprendizaje.

2. ¿Cree usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño laboral al personal que tiene bajo su responsabilidad?

Respuesta: Si es importante porque les da una visión positiva para que los empleados hagan su trabajo.

3. ¿Qué factores recomendaría una evaluación del desempeño del personal adecuado a la empresa?

Respuesta: - Comportamiento del empleado.
 - Puntualidad en el trabajo.

4. ¿Qué aspectos considera usted que deberían de evaluarse al trabajador a la hora de ejecutar su labor?

Respuesta: Las actitudes que cada empleado refleja y la seriedad en cada trabajo que realizan.

5. ¿Considera usted que el encargado de cada área de trabajo debe evaluar a los trabajadores o considera que debería hacerlo un experto?

Respuesta: Considero que debe de hacerlo un experto en evaluación del desempeño.

6. ¿Cada cuánto tiempo realiza una evaluación a los trabajadores?

Respuesta: No es una evaluación; sino una observación cada quince días.

7. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación a los empleados?

Respuesta: Dueño de la empresa.

8. ¿Cómo se sienten los empleados cuando les realiza la evaluación?

Respuesta: Los empleados se sienten contentos porque se evalúa en grupo.

9. ¿Les pregunta a sus empleados sobre qué tipo de incentivos no laborales desea?

Respuesta: No.

10. Cuáles son las acciones que toma cuando:

Cuando un empleado sale bien evaluado: Respuesta: Felicitación.

Cuando un empleado sale mal evaluado: Respuesta: Se le motiva para que realice mejor su trabajo.

11. ¿Avisan a los empleados sobre la evaluación y les dan los resultados?

Respuesta: No. **¿Porque?** Por el ambiente de trabajo.

12. ¿Cómo mide el rendimiento de sus trabajadores?

Respuesta: En base a calidad y cantidad de trabajo.

13. ¿Qué tipo de motivación ofrece a sus trabajadores?

Respuesta: Cuando hacen un buen trabajo sin errores se les aumenta el salario.

14. ¿Considera usted que un buen clima organizacional ayuda a los empleados a mantenerse motivados?

Respuesta: Si ayuda a la motivación de los trabajadores.

15. ¿Cuál es el ambiente laboral que tiene la empresa?

Respuesta: Camaradería.

16. ¿Qué tipo de autoridad tiene su empresa?

Respuesta: Autocrático

17. ¿Tiene un control interno de los trabajadores?

Respuesta: Si

18. ¿Cómo lleva a cabo la auditoria del personal?

Respuesta: Por medio de hoja de salario.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista dirigida al gerente de la Empresa Mueblería Funes

Objetivo: Obtener información necesaria que sirva de base para la elaboración de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel.

Indicación: Conteste las siguientes interrogantes que se le presentan

1. ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utiliza en la empresa?

Respuesta: Observación nada más.

2. ¿Cree usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño laboral al personal que tiene bajo su responsabilidad?

Respuesta: Si porque por medio de ello se conoce como se está desarrollando el trabajo. Yo hago reuniones cada quince días.

3. ¿Qué factores recomendaría una evaluación del desempeño del personal adecuado a la empresa?

Respuesta: - Uso de herramientas adecuadas.

- Calidad.
- Cantidad
- Responsabilidad.

4. ¿Qué aspectos considera usted que deberían de evaluarse al trabajador a la hora de ejecutar su labor?

Respuesta: Vestimenta adecuada al labor que realizan.

5. ¿Considera usted que el encargado de cada área de trabajo debe evaluar a los trabajadores o considera que debería hacerlo un experto?

Respuesta: No se necesita experto únicamente uno como jefe observa.

6. ¿Cada cuánto tiempo realiza una evaluación a los trabajadores?

Respuesta: diariamente por medio de la observación.

7. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación a los empleados?

Respuesta: En este caso la realiza el jefe de la empresa.

8. ¿Cómo se sienten los empleados cuando les realiza la evaluación?

Respuesta: Los empleados se sienten contentos, satisfechos.

9. ¿Les pregunta a sus empleados sobre qué tipo de incentivos no laborales desea?

Respuesta: Si tienen incentivos no laborales; se sale algunas veces.

10. Cuáles son las acciones que toma cuando:

Cuando un empleado sale bien evaluado: Respuesta: Premiarlos.

Cuando un empleado sale mal evaluado: Respuesta: Se despide

11. ¿Avisan a los empleados sobre la evaluación y les dan los resultados?

Respuesta: Si. **¿Porque?** Por qué se aclaran dudas y para mejorar el trabajo.

12. ¿Cómo mide el rendimiento de sus trabajadores?

Respuesta: - Responsabilidad en el horario.

- Desempeño.

- Responsabilidad.

13. ¿Qué tipo de motivación ofrece a sus trabajadores?

Respuesta: Monetariamente. Porque cuando un empleado hace bien el trabajo se le brinda algo monetario.

14. ¿Considera usted que un buen clima organizacional ayuda a los empleados a mantenerse motivados?

Respuesta: Si ayuda porque cuando hay buena relación entre empleados el lugar de trabajo es adecuado hay motivación por los empleados.

15. ¿Cuál es el ambiente laboral que tiene la empresa?

Respuesta: Camaradería.

16. ¿Qué tipo de autoridad tiene su empresa?

Respuesta: Democrático.

17. ¿Tiene un control interno de los trabajadores?

Respuesta: Si se tiene control interno.

18. ¿Cómo lleva a cabo la auditoria del personal?

Respuesta: Si se lleva a cabo mediante hoja de salario.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista dirigida al gerente de la Empresa Mueblería Bilches

Objetivo: Obtener información necesaria que sirva de base para la elaboración de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel.

Indicación: Conteste las siguientes interrogantes que se le presentan

1. ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utiliza en la empresa?

Respuesta: Solo por observación.

2. ¿Cree usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño laboral al personal que tiene bajo su responsabilidad?

Respuesta: Si porque se conoce como se está desarrollando el trabajo cada empleado.

3. ¿Qué factores recomendaría una evaluación del desempeño del personal adecuado a la empresa?

Respuesta: - Uso de herramientas.

- Calidad.

- Cantidad

4. ¿Qué aspectos considera usted que deberían de evaluarse al trabajador a la hora de ejecutar su labor?

Respuesta: La calidad y dedicación al trabajo.

5. ¿Considera usted que el encargado de cada área de trabajo debe evaluar a los trabajadores o considera que debería hacerlo un experto?

Respuesta: No se necesita experto.

6. ¿Cada cuánto tiempo realiza una evaluación a los trabajadores?

Respuesta: Todos los días los observo.

7. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación a los empleados?

Respuesta: Yo como dueño de la empresa.

8. ¿Cómo se sienten los empleados cuando les realiza la evaluación?

Respuesta: Se sienten contentos.

9. ¿Les pregunta a sus empleados sobre qué tipo de incentivos no laborales desea?

Respuesta: No tienen incentivos no laborales.

10. Cuáles son las acciones que toma cuando:

Cuando un empleado sale bien evaluado: Respuesta: Felicitarlos.

Cuando un empleado sale mal evaluado: Respuesta: Se despide

11. ¿Avisan a los empleados sobre la evaluación y les dan los resultados?

Respuesta: Si. **¿Porque?** Por qué se les dice que es lo que necesitan mejorar en el trabajo.

12. ¿Cómo mide el rendimiento de sus trabajadores?

Respuesta: - Puntualidad en el horario.

Responsabilidad.

13. ¿Qué tipo de motivación ofrece a sus trabajadores?

Respuesta: Monetaria.

14. ¿Considera usted que un buen clima organizacional ayuda a los empleados a mantenerse motivados?

Respuesta: Si ayuda porque la buena relación entre empleados los motiva a trabajar mejor.

15. ¿Cuál es el ambiente laboral que tiene la empresa?

Respuesta: Camaradería.

16. ¿Qué tipo de autoridad tiene su empresa?

Respuesta: Autocrática.

17. ¿Tiene un control interno de los trabajadores?

Respuesta: No tiene control interno.

18. ¿Cómo lleva a cabo la auditoría del personal?

Respuesta: No lleva auditoría.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista dirigida a los empleados de la Empresa

Objetivo: Obtener información necesaria que sirva de base para la elaboración de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas que fabrican muebles con finos acabados del departamento de San Miguel.

Indicación: Marque con una "X" la respuesta que considere correcta.

Datos generales:

Edad____ Sexo____ Lugar de trabajo____
 Ocupación____

1. ¿La empresa donde labora evalúa su desempeño laboral?

SI____ NO____

2. Si lo hace. ¿Cuál es el método que utilizan?

Evaluación por competencia____

Método de jerarquización única____

Método de jerarquización múltiple____

Método de jerarquización grupos libres____

Método de comparación por parejas____

Método por factores opuestos____

Método incidentes críticos____

Método control por puntuación____

Método 360° ____

Otro. Especifique:_____

3. ¿Cuáles cree usted que son los objetivos de evaluar su desempeño laboral?

Promover ascensos del personal____

Conceder recompensas económicas____

Destinarlos a cursos de capacitación____

Buscar mejoras en el clima organizacional____

Otro ____

4. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios que se obtiene al evaluar el desempeño?

Tener una mejor comunicación entre el jefe y los empleados_____

Tener mejor relación entre compañeros de trabajo_____

Lograr un mejor rendimiento en los empleados_____

Mejorar la atención a los clientes_____

5. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?

Mensual_____

Cada tres meses_____

Cada seis meses_____

Cada año_____

6. ¿Le avisan con anticipación cuando lo van a evaluar?

SI_____

NO__

7. ¿Le dan los resultados obtenidos de la evaluación?

SI_____

NO__

8. ¿Lo recompensan cuando sale bien evaluado?

SI_____

NO__

9. ¿Considera usted que la no evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral?

SI_____

NO__

10. ¿Quién es el encargado de evaluarlo?

Gerente_____

Dueño de la empresa_____

Supervisor_____

Compañeros_____

11. ¿Cómo se siente cada vez que lo evalúan?

Incomodo_____

Excelente_____

Bien_____

Regular_____

12. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas de un bajo rendimiento en la empresa donde usted labora?

Falta de profesionalismo___

Falta de actualización profesional (capacitación) ___

Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo___

Obsoleta estructura orgánica___

No hay bajo rendimiento ___

13. ¿considera usted que el mal manejo del estrés laboral incide en el bajo rendimiento?

SI___

NO___

14. ¿cree usted que la empresa apoya las mejoras e involucra a todo el personal en los proyectos a realizar?

SI___

NO___

15. ¿cree usted que la empresa donde labora aprovecharía de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso para mejorar su funcionamiento y el del personal?

SI___

NO___

16. ¿Cómo evalúa la situación actual de la empresa, interna y externa?

Excelente___

Buena___

Regular___

17. ¿piensa que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la empresa?

SI___

NO___

No sabe/no responde___

18. ¿considera usted que la empresa brinda una buena atención a los clientes internos y externos?

SI___

NO___

19. ¿considera usted que la satisfacción laboral incide en su desempeño?

SI___ NO___

20. ¿Le gustaría estar en un puesto de trabajo diferente?

SI___ NO___

21. ¿Considera usted que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño laboral?

SI___ NO___

22. ¿Considera que al evaluar el desempeño individual ayudaría al desarrollo de capacidades?

SI___ NO___

23. ¿Cree usted que la empresa debería mejorar las condiciones físicas de trabajo?

SI___ NO___

24. ¿Posee la empresa políticas de compensaciones?

SI___ NO___

25. ¿Qué tipos de compensaciones ofrece la empresa?

Monetarias___

No monetarias___

No ofrece compensaciones___

26. ¿Cuáles son los castigos que le imponen cuando no sale bien evaluado?

Negación de permisos _____

No autorización de vacaciones _____

Otros _____

27. ¿Considera que un buen clima organizacional ayuda a estar motivados en el trabajo que realiza?

SI___ NO__

28. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados al no sentirse motivados en las actividades que realizan?

- Frustración___
- Fallas en la comunicación___
- Ausentismo___
- Conflictos interpersonales___

29. ¿Considera usted que el control constante de su desempeño ayuda a actualizar sus conocimientos?

SI___ NO__

30. ¿Cree que al dar seguimiento a su desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento?

SI___ NO__

31. ¿Cree usted que la calidad laboral influye en la productividad de la empresa?

SI___ NO__

“Gracias por su información brindada”



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Cuestionario dirigido a los clientes.

OBJETIVO: Obtener información sobre el desempeño laboral de los empleados a través de la atención que estos brindan los clientes de la empresa.

Indicación. Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” la respuesta que usted considere conveniente.

Preguntas Generales.

Género.____ Edad. ____ Ocupación u oficio._____

Preguntas Específicas.

1. ¿Cómo conoció usted la empresa?
Amigos.__ Redes Sociales.__ Revista__ Anuncios.__
2. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de esta empresa?
Años.__ Meses.__
3. ¿Tiene conocimientos sobre los aspectos sobre salientes de la empresa?
Sí.__ No.__
4. ¿Cada cuánto tiempo adquiere los productos y servicios de esta empresa?
Una vez al año.__ Dos veces al año.__
Tres veces al año.__ Cuatro veces al año.__
5. ¿Cómo considera la atención que le brinda el personal de la empresa?
Excelente.__ Buena.__ Muy buena.__ Mala.__
6. ¿Ha observado que dentro de la empresa se tiene buen control del personal en cuanto al trabajo que este realiza?
Sí.__ No.__
7. ¿Considera usted que los empleados de esta empresa están motivados en el momento de desempeñar su trabajo?
Sí.__ No.__
8. ¿La persona que le atiende presta atención a sus necesidades y escucha atentamente sus peticiones?
Sí.__ No.__
9. ¿Cree usted que los trabajadores que laboran en esta empresa están sometidos a estrés?
Sí.__ No.__

10. ¿Considera que el patrono y los empleados deben de interrelacionarse más para un mejor desempeño laboral?
Sí. ___ No. ___
11. ¿Ha presenciado alguna vez que le llamen la atención a algún empleado mientras este realiza sus actividades laborales?
Sí. ___ No. ___
12. ¿Considera usted que las personas que laboran en la empresa cuentan con los conocimientos, capacidades y experiencia necesaria para desempeñar su trabajo?
Sí. ___ No. ___
13. ¿Considera que la empresa debería ampliar sistemas de recompensa y oportunidades entre patrono y empleado con el propósito de motivar para mejorar el desempeño de sus labores?
Sí. ___ No. ___
14. ¿Le da a conocer la empresa los atributos específicos de los productos?
Sí. ___ No. ___
15. ¿Considera que los productos y servicios ofrecidos por la empresa son de buena calidad?
Sí. ___ No. ___
16. ¿Al adquirir los productos de esta empresa se los han entregado en el tiempo establecido?
Sí. ___ No. ___
17. ¿La empresa le permite evaluar al empleado?
Sí. ___ No. ___
18. ¿Cómo califica en su desempeño a los empleados?
Excelente ___ Bueno ___ Regular. _____
19. Cada vez que lo atienden. ¿Cómo califica la motivación del empleado?
Excelente ___ Bueno ___ Regular. _____

“Gracias por su información brindada”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8va edición. Me Graw-Hill, 2004. (Evaluación del Desempeño) Pág. 354.
- Stephen Robbins y Coulter Mary, Administración de Personas, 2007. (Administración del desempeño de los trabajadores). Pág. 296.
- Byars, LW. Rug, administración de Recursos Humanos. Conceptos y aplicaciones. Nueva editorial interamericana SA de CV. México. 1era edición 1983. (Evaluación del Rendimiento de los empleados). Pág. 341.
- Werther, William B; Keith Davis, Mejía Gómez, Joaquín; Administración de Personal y sus Recursos Humanos. 5ta edición.
- El proceso de la investigación científica. Marco Tamayo, 4ta edición.
- Metodología de la investigación, 2da edición. Cesar Augusto Bernal.
- Hernández Sanpieri, Roberto. Metodología de la investigación, editorial Félix Varela, la Habana, 2004.
- Hernández, et al (2003) metodología de la investigación pág. 269.
- Tesis, Yessika Mejía, Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, Octubre 2012.
- Lic. Ricardo Mendoza Orantes. Editorial: Jurídica Salvadoreña. Código de Trabajo de el Salvador; Editor 2008.
- Tesis, Br. Rocío García, Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo, Bolivia. 2011, pág. 18
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta>.
- Legislación Nacional/2010.