

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CORNEJO FIGUEROA, AZUCENA LIZETH

GUIROLA CLAVEL, GLORIA PATRICIA

PÉREZ MARTÍNEZ, ELISA IVONNE

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : ING. RICARDO DIMAS PLATERO

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le doy las gracias a nuestro señor el dador de vida, que ha permitido estos años de vida en el cual pude adquirir todos los conocimientos que hasta este momento se, agradecerle a la universidad por darnos la oportunidad de sacar una carrera, a nuestros maestros por enseñarnos y ayudarnos a través de su experiencia, a mis compañeras del equipo de trabajo por estar unidas en este momento y demás compañeros que he conocido en el transcurso de mi carrera, estoy enormemente agradecida con mi familia por ser mi apoyo, mis fuerzas mis ganas de luchar por lo que quiero.

CORNEJO FIGUERA, AZUCENA LIZETH.

Agradezco a Dios porque él es la razón por la cual logre culminar mi carrera universitaria, ya que él dio todos los recursos necesarios, la paciencia, el amor, el apoyo incondicional de mi familia, él me dio la fuerza necesaria para superar todos los obstáculos y ser mi mejor guía. Agradezco principalmente a mi mamá Gloria Esperanza Clavel Toledo por estar a mi lado en los momentos más difíciles, por todo el esfuerzo y sacrificios que hizo por mí. Ella es el mejor regalo que Dios me ha dado en mi vida. Así mismo a mis hermanos Carlos Clavel, Cristian Clavel y Johanna Clavel por su apoyo y comprensión en todo momento. Agradezco mismo mis compañeros y amigos de estudio Azucena Figueroa, Kenia Martínez, Oscar Sánchez y Elisa Pérez, gracias por transmitir todos sus conocimientos, por brindarme su amistad, gracias por ser parte de mi vida y ayudarme en los momentos que más lo necesitaba, Dios los bendiga.

GUIROLA CLAVEL, GLORIA PLATRICIA.

Durante estos años son muchas las personas e instituciones que han participado en el desarrollo de mi carrera y a quienes quiero expresar mi gratitud, pero antes que nada quiero agradecer al dador de la vida y de las oportunidades a mi señor Jesucristo y Dios todo poderoso por haberme permitido la oportunidad de estudiar; por darme vida y salud y por brindarle la bendición económica a mis padres a quienes también agradezco infinitamente por su amor, comprensión y cariño, agradezco a mi esposo por su apoyo y compañía, y a mis compañeras de tesis y estudio Por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles. Y a mis maestros quienes formaron mi carácter profesional.

PEREZ MARTÍNEZ, ELISA IVONNE.

ÍNDICE

CONTENIDO	No PÁGINAS
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR), Y ASPECTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EVALUACIÓN 360 GRADOS, COMPETENCIAS, ESTÍMULO Y MOTIVACIÓN.	
A. ORGANIZACIÓN DEL MINISTERIO DE TURISMO (MITUR)	1
1. MISIÓN	1
2. VISIÓN.....	2
3. POLÍTICA DE CALIDAD	2
4. OBJETIVOS.....	3
a. General.....	3
b. Específicos	3
B. GENERALIDADES DE CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)	4
1. MISIÓN	4
2. VISIÓN.....	4
3. POLÍTICA DE CALIDAD	5
4. VALORES.....	5
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
6. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO.	11
7. MARCO INSTITUCIONAL	12
a. Política.....	12
b. Prioridades en la asignación de recursos.	12
c. Objetivos.....	13

8.	INGRESO	13
9.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS.	13
10.	CLASIFICACIÓN DE PLAZAS	14
C.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
1.	CONCEPTOS	15
2.	ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
3.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	16
4.	¿QUÉ SE EVALÚA?	17
5.	FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN	17
6.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	17
a.	Beneficios para el jefe.....	17
b.	Beneficios para el subordinado.....	18
c.	Beneficios para la empresa	18
7.	NIVELES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	18
a.	Evaluación 90 grados.	18
b.	Evaluación 180 grados.	19
c.	Evaluación 270 grados.	19
d.	Evaluación 360 grados.	19
D.	GENERALIDADES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	19
1.	MODELO	19
a.	Definición de modelo	19
2.	EVALUACIÓN.....	20
a.	Definiciones	20
3.	EVALUACIÓN 360 GRADOS	20
a.	Antecedentes de la evaluación 360 grados.	20
b.	Definiciones	21
c.	Objetivo.....	22

d.	Importancia.....	22
e.	Usos.....	22
f.	Ventajas.....	22
g.	Desventajas.....	23
4.	MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	23
E.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y COMPETENCIAS.....	25
1.	APLICACIÓN DEL MODELO.....	25
2.	GESTIÓN.....	25
3.	COMPETENCIAS LABORALES.....	25
a.	Definiciones.....	25
b.	Clasificación de las competencias.....	26
c.	Competencias laborales según puesto ocupado.....	27
F.	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	29
1.	DEFINICIONES.....	29
2.	CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	29
3.	IMPORTANCIA.....	30
4.	EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
5.	DESARROLLO FORMAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
6.	OBJETIVOS PRINCIPALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL....	32
G.	EL ESTÍMULO.....	33
1.	GENERALIDADES DEL ESTÍMULO.....	33
2.	DEFINICIÓN.....	33
3.	CARACTERÍSTICAS DEL ESTÍMULO.....	34
4.	¿EN QUÉ CONSISTE EL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN?.....	34
5.	TIPOS DE ESTÍMULOS.....	36
a.	Estímulos materiales.....	36
b.	Estímulos morales.....	37

H. MOTIVACIÓN	38
1. DEFINICIÓN	38
2. CLASES DE MOTIVACIÓN	39
a. Modelos de expectativa	39
b. Modelo de porter y lawer	39
c. Modelo integrador de motivación	39
3. MOTIVACIÓN LABORAL	39
a. Generalidades de la motivación laboral	39
b. Importancia de la motivación laboral.....	40

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CORSATUR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. OBJETIVOS.....	42
a. Objetivo general.....	42
b. Objetivos específicos	43
C. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN	43
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	43
a. Inductivo.	43
b. Deductivo.....	44
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	45
a. Fuente primaria.....	45
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
a. Encuesta.....	45

b.	Entrevista.....	45
c.	Foda.....	46
d.	Observación directa.....	46
1.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	46
a.	Universo.....	46
b.	Muestra.....	48
2.	ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
a.	Alcance.....	52
b.	Limitantes.....	52
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL.....	53
1.	ANÁLISIS GENERAL DE LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).....	53
2.	INDUCCIÓN.....	53
3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.....	54
a.	Importancia de la evaluación del desempeño.....	55
b.	¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño?.....	55
c.	¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?.....	55
d.	Objetivo de la evaluación del desempeño.....	56
e.	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	56
f.	Factores que generalmente se evalúan.....	57
g.	Transparencia en el manejo de la información en la corporación salvadoreña de turismo... ..	57
4.	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO. ..	58
5.	MOTIVACIÓN.....	58
6.	COMUNICACIÓN.....	59
7.	PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS.....	60
8.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	61
9.	PERCEPCIÓN DE LA TÉCNICA 360 GRADOS.....	61
10.	ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	63

E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
1.	CONCLUSIONES	64
2.	RECOMENDACIONES	65

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

A.	JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS	66
B.	ALCANCE	67
C.	PROPÓSITO.....	67
D.	IMPORTANCIA.....	67
E.	BENEFICIOS	68
1.	PARA LA INSTITUCIÓN.....	68
2.	PARA LA ECONOMÍA	68
3.	PARA EL USUARIO.....	69
F.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	69
1.	OBJETIVO GENERAL	69
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
G.	METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	70
1.	CREACIÓN DE UN “COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR”	70
a.	Formación del comité evaluador	70
b.	Identificación del personal evaluador.....	70
c.	Identificación de personas a evaluar.....	71
2.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
a.	Identificación de variables y competencias	71
b.	Aplicación del modelo	72
1)	Sensibilización.	72
2)	Manual del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.	73

H.	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	139
1.	OBJETIVOS.....	139
a.	General.....	139
b.	Específicos	139
2.	POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.	139
3.	LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE 360 GRADOS.	139
4.	PLAN DE ACCIÓN.....	140
a.	Determinación de recursos de apoyo al modelo de evaluación 360 grados	140
1)	Recursos humanos.	140
2)	Recursos materiales.	140
3)	Recursos financieros.....	141
5.	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO.	141
6.	PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.	141
a.	Programa de capacitación dirigido al personal de la corporación.	141
1)	Introducción.	141
2)	Objetivo general.	142
3)	Políticas.....	142
4)	Estrategias.	143
B.	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	143
7.	RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	143
8.	SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.	144
I.	CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.....	144
1.	OBJETIVO.....	144
2.	MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.	144
3.	AUDITORÍAS INTERNAS SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO.	145
4.	NIVELES DE CUMPLIMIENTO.....	145
5.	ACCIONES CORRECTIVAS.....	145

6. PLANES PREVENTIVOS O DE MEJORA.....	145
7. REVISIONES POR LA DIRECCIÓN.....	146
8. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	146
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	146
J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFIA.....	149
ANEXOS.....	147

RESUMEN

El Ministerio de Turismo (MITUR) es un sector reconocido como importante para la creación de mejores y mayores alternativas productivas de empleo; a través del turismo se busca el desarrollo económico, y social sostenible de El Salvador por medio de la generación de oportunidades de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de los salvadoreños al posicionamiento internacional como destino turístico.

MITUR trabaja en conjunto con CORSATUR (Corporación Salvadoreña de Turismo) que es la institución gestora del Desarrollo Turístico del país, esta coordina los esfuerzos intersectoriales para contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingreso.

El ITSU (Instituto Salvadoreño de Turismo) es la entidad de utilidad pública encargada de la administración de los centros recreativos de su propiedad.

Estos tres trabajan en conjunto, CORSATUR es el encargado de ejecutar las directrices de MITUR trabajando de la mano con ITSU quien proporciona información, material promocional y participación en eventos y capacitaciones.

Para garantizar el éxito en el desarrollo de las actividades encaminadas a los objetivos de la Corporación es necesaria la implementación de un completo y adecuado modelo de evaluación del desempeño laboral aplicable a la Corporación Salvadoreña de Turismo con el fin de brindar una herramienta que permita ayudar a los empleados a alcanzar el desarrollo eficiente de sus funciones.

La presente investigación abordó el tema de evaluación del desempeño 360 Grados aplicada a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), este modelo se dividió en tres fases principales las cuales fueron: Identificación de Variables, Aplicación del modelo y Gestión. Cumple con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal de la institución.

El presente trabajo contiene la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para CORSATUR, el cual está encaminado a medir el desempeño laboral en la corporación, tomando como punto de partida las competencias que posee el personal de la misma. Consistió en conocer la percepción

que tiene los empleados frente al ambiente donde desempeñan sus funciones de trabajo, además permitió medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos, y como renovación del modelo actual (90 grados), una modernización que permitió satisfacer las necesidades de la institución.

La importancia, alcances, limitaciones y metodología de la investigación, se desarrolló con el método inductivo, deductivo y es una investigación de tipo descriptiva con la fuente de información primaria, las técnicas que se utilizaron fueron las encuestas, entrevistas y el Diagnostico FODA y observación directa.

Se determino una población de 104 empleados distribuidos en diferentes áreas, con una muestra de 86 empleados se entrevistaron a 16 personas del sexo femenino y 13 del sexo masculino, las encuestas fueron 32 para el sexo femenino y 25 para el sexo masculino.

Además se realizó la tabulación e interpretación de los datos de la información acerca del método que se utiliza en la corporación salvadoreña de turismo para la evaluación del desempeño del personal de la institución, conociendo de esa manera que mecanismos de evaluación se utilizan, las normativas para el desarrollo, y que factores son los que evalúan de su personal, con lo cual se hizo el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la Corporación. Para el 100% de los empleados consideran lo importante que es evaluar el desempeño laboral para su mejor rendimiento. No solo la opinión de sus jefes sino también la opinión del cliente.

En la Corporación Salvadoreña de Turismo se percibió una respuesta positiva ante la modernización del sistema de evaluación actual lo que permite que la empresa pueda aplicar este nuevo modelo. Se plantean cuatro instrumentos de evaluación del desempeño con base a las funciones y puestos existentes en la institución La implementación del modelo de evaluación es factible por los costos y beneficios que la herramienta posee para ponerse en marcha, demuestra las bondades en gran manera de la herramienta y rompe los paradigmas tradicionales de evaluación del desempeño.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante considerar en las empresas privadas e instituciones públicas el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano. Cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización.

En la evaluación del desempeño de empleados de empresas y organizaciones se tienen en cuenta, cada vez más, las opiniones, generalmente cualitativas, no solo de directivos, sino de colaboradores y clientes, así como de la propia autoevaluación (Evaluación de 360 grados).

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 evaluación del desempeño consiste en estimar aproximadamente el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, es decir estimar el rendimiento global del empleado.

La presente investigación aborda el tema de la evaluación del desempeño 360 grados aplicada a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), cumpliendo con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal de la Corporación.

En el primer capítulo, se explica las generalidades de la Corporación salvadoreña de Turismo, misión, visión políticas de calidad y objetivos, aspectos teóricos de evaluación del desempeño, niveles de la evaluación del desempeño, evaluación 360 grados, modelo de evaluación 360 grados, competencias, estímulo y Motivación.

En el capítulo segundo, se realiza un análisis de la situación actual del desempeño del personal de CORSATUR (Corporación Salvadoreña de Turismo) a través de encuestas y entrevistas aleatorias se obtiene la percepción del personal con respecto a la empresa.

En el tercer capítulo en base a la respuesta de los empleados ante la aceptación de la renovación de un modelo de evaluación se diseña la propuesta y la elaboración del manual del modelo de evaluación de desempeño 360 grados para los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo.

Bajo este contexto se plantea el siguiente trabajo para el grado de Licenciatura en administración de empresas **“MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR), Y ASPECTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EVALUACIÓN 360 GRADOS, COMPETENCIAS, ESTÍMULO Y MOTIVACIÓN.

A. ORGANIZACIÓN DEL MINISTERIO DE TURISMO (MITUR)

El turismo cobra relevancia y es reconocido como un sector importante para la creación de mejores y mayores alternativas productivas de empleo, generación de riqueza, descentralización y desarrollo local y como factor, importante para la erradicación de la pobreza. El turismo busca ser el motor del desarrollo económico y social sostenible de El Salvador, mediante su contribución a la generación de oportunidades de empleo e ingresos y al mejoramiento de la calidad de vida de los salvadoreños y al posicionamiento internacional como destino turístico.

1. MISIÓN

“Las entidades turísticas de El Salvador, tanto públicas como privadas, adoptan la Misión de posicionar a El Salvador como marca y destino turístico de primer orden en la Región Centroamericana, mediante la ordenación turística del territorio, la mejora cuantitativa y cualitativa de la oferta, así como la puesta en valor y sostenibilidad de los recursos turísticos, haciendo partícipe, mediante la sensibilización, formación e información, a la comunidad salvadoreña, donde quiera que ésta resida.”¹

¹ <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/>

2. VISIÓN

“En el año 2014, la actividad turística en El Salvador se habrá consolidado como un instrumento indispensable para la revitalización y el bienestar social de todos los salvadoreños, la puesta en valor y conservación de los recursos así como para la estrategia de dinamización de la economía y el empleo en el país.

El Salvador será un destino turístico competitivo referente en Centroamérica, en cuyo mercado se posicionará como líder en aquellos segmentos en que, por su singularidad, puede potenciar una ventaja diferencial significativa”.

Un país que se suma a la senda de una proyección turística mayor para toda Centroamérica y que, apoyado por una imagen de marca-país reconocida, se presenta como destino integrador de turismos temáticos especializados en el marco de una reconocida estabilidad política, social y económica”.²

3. POLÍTICA DE CALIDAD

En MITUR se dedican y esfuerzan por garantizar la excelencia como ente Rector del Turismo, a través de la mejora continua de sus métodos de trabajo, al fomento, fortalecimiento y promoción de un sector turístico sostenible en El Salvador³.

² <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/>

³ <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/>

4. OBJETIVOS

a. General

Mejorar la imagen turística de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo, haciendo uso racional de los recursos culturales y naturales como un medio efectivo de generación inmediata y sostenible de empleos y divisas para mejorar las condiciones de vida de la población⁴.

b. Específicos

- Desarrollar productos turísticos atractivos y competitivos.
- Colocar el turismo como una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país.
- Colocar a El Salvador como destino de convenciones y congresos en el ámbito mundial.
- Coordinar con el sector privado y otras instituciones gubernamentales, el rescate y conservación de los patrimonios culturales y naturales del país, en función de aprovecharlos como incentivo para el turismo.
- Fomentar la inversión nacional y extranjera en proyectos de desarrollo turístico.
- Establecer el marco regulador básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas en El Salvador bajo un ámbito ordenado, seguro y confiable.⁵

⁴ <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/>

⁵ <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv>

B. GENERALIDADES DE CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

La Corporación Salvadoreña de Turismo CORSATUR es la Institución gestora del Desarrollo Turístico del país. Sus acciones están orientadas hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales que busca contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadores de empleo e ingreso, por lo tanto contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en forma sostenible.

Creada mediante el Decreto de Legislativo No. 779 del 25 de julio de 1996, inicio sus funciones en enero 1997, publicado en el Diario oficial N° 156, de fecha 23 de agosto de 1996 y tomo N° 332, siendo entidad autónoma de derecho público y como una entidad estatal descentralizada, con la finalidad de promover y fomentar el desarrollo de la industria turística en El Salvador.⁶

1. MISIÓN

Ejecutar la Política y el Plan Nacional de Turismo a través de acciones que hagan de El Salvador un destino turístico sostenible, competitivo y referente en Centroamérica en coordinación con los diferentes actores de la Industria Turística.

2. VISIÓN

Consolidarse como la Institución reconocida Nacional e Internacional, que impulsa el Desarrollo Sostenible de El Salvador a través del Turismo.

⁶ Javier Moreno; Gustavo Segura; Crist Inman. Ob. cit. Pág. 67

3. POLÍTICA DE CALIDAD

Corporación Salvadoreña de Turismo se dedica a través de la Mejora Continua de sus métodos de trabajo, al fomento, fortalecimiento y promoción de un sector sostenible en El Salvador, para convertirlo en un destino referente en Centroamérica con productos y servicios de Calidad.⁷

4. VALORES

- a. Lealtad
- b. Espíritu de servicio
- c. Productividad
- d. Pasión
- e. Trabajo en equipo

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La autoridad máxima de la Corporación Salvadoreña de Turismo, es asistida por un Presidente que lleva la responsabilidad de la administración diaria de la entidad, con 103 personas a su cargo de las cuales 99 es personal contratado por actividad a tiempo completo, cabe mencionar que de este personal, 95 personas están activas y el restante aun se encuentra inactivo; y en proceso de contratación (8 personas) las cuales están distribuidos en las siguientes áreas funcionales⁸:

a. Presidente.

Funcionario de gobierno encargado de asegurar que se cumpla el objetivo de desarrollo del sector turismo por medio de la gestión eficiente de la institución.

⁷ <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv>

⁸ Información proporcionada por la jefa de recursos humanos Lic. Mariela Díaz.

b. Gerente General:

Cargo de nivel de administración de superior responsable de planificar, dirigir y controlar las lecciones técnico administrativas de CORSATUR, a fin de propiciar el correcto funcionamiento de todas las dependencias por medio de uso adecuado y eficiente de los recursos institucionales a efecto que se cumplan los planes.

c. Gerencia Financiera:

Es la responsable de lograr eficiencia en la gestión financiera institucional a través del desarrollo de todas las actividades relacionadas en la dirección, coordinación, integración de las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Administración financiera del Estado.

d. Auditoría Interna:

Es la responsable de verificar la efectividad del Sistema de Control Interno de la Corporación, así como de la normativa interna y externa aplicable a los procesos de trabajo; adicionalmente, brindar asistencia técnica en materia de control a todas las dependencias de la institución, para que tomen decisiones.

e. Unidad Jurídica:

Se encarga de representar, proporcionar asesoría legal y apoyar la gestión a los diferentes niveles y dependencias de CORSATUR.

f. Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas:

Sus funciones son: asesorar a la presidencia y coordinar el proceso de comunicaciones y relaciones públicas que realiza CORSATUR ante la opinión pública, a través del contacto con los medios de comunicación social y relaciones públicas, a fin de posicionar y garantizar la sostenibilidad de la imagen institucional

g. Gerencia Administrativa:

Es la responsable de proporcionar apoyo logístico y administrativo a las dependencias de CORSATUR, otorgando de manera oportuna los bienes y servicios internos y externos; verificando que la dotación, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos, tecnológicos y logísticos así como mantenimiento, se haga en forma eficiente.

h. Gerencia de planificación:

- 1) Formula y da seguimiento a los planes estratégicos y operativos, asesora, diseña e implementa mecanismos que potencien la calidad institucional y la competitividad empresarial del sector.
- 2) Desarrolla actividades que promuevan el desarrollo organizacional, planeación estratégica y la Gestión de la Calidad.
- 3) Promueve el desarrollo de una estructura orgánica que permita un mejor aprovechamiento de los recursos de la Corporación, a través de la evaluación y mejora de los sistemas y métodos de trabajo, darle seguimiento al sistema de calidad de la institución.
- 4) Fomenta, organiza e implementa mecanismos que potencien la competitividad empresarial del sector tanto humano como a la empresa.

i. Gerencia de Mercadeo:

Sus funciones principales son: la elaboración, realización y seguimiento de las estrategias, planes, programas y proyectos de mercadeo turístico, coordinación y control de todas las acciones institucionales de acuerdo a los mercados establecidos, con acciones de promoción, publicidad y comercialización de la oferta de productos y servicios turísticos del país, coherentes con los objetivos institucionales.

j. Gerencia Territorial:

Es la responsable de desarrollar el proceso de potenciar el turismo nacional, orientado al sector público y privado en la implementación de programas turísticos planificados sosteniblemente mediante un inventario de distintos turísticos competitivos.

Fórmula, gestiona y coordina la planificación territorial del desarrollo turístico y el inventario turístico nacional, que servirá de insumo para el desarrollo de nuevos productos turísticos y proyectos públicos sectoriales, dirigir y coordinar los planes de acción de los centros de amigos del turista. Organizar, controlar e implementar el registro nacional de turismo para la inscripción de las empresas turísticas y coordinar el trámite de calificación de los proyectos de interés turístico nacional, además desarrollara la función de coordinación de seguridad en los circuitos o rutas turísticas con la Policía de Turismo (POLITUR), que es una División de la Policía Nacional Civil de El Salvador, que ha sido creada y especializada para asistir a la ciudadanía en materia de Seguridad Turística.

k. Gerencia de proyectos e inversión:

Es la que se encarga de desarrollar el proceso de potenciar el turismo nacional, orientado al sector público, privado y cooperación internacional en la implementación de proyectos e infraestructura turística sostenible, fomentar las inversiones nacionales e internacionales.

Formular perfiles, alcances, metas y fases o etapas entregables de los proyectos, así como gestionar el seguimiento y monitoreo con supervisiones de campo y evaluar los diferentes proyectos de infraestructura y desarrollo turístico⁹.

⁹ Información proporcionada por la jefa de recursos humanos Lic. Mariela Díaz.

CORSATUR, se encuentra adscrita a MITUR, coordina esfuerzos intersectoriales que buscan contribuir a que la actividad turística se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleo e ingresos que conduzca al mejoramiento de la condición de vida de la población de forma sostenible. Y es Ahí donde CORSATUR es encargado de ejecutar directrices de MITUR. Por último, resulta fundamental resaltar que tanto para el desarrollo de las labores propias de CORSATUR como aquellas extraordinarias que se originen en base al Plan, se requiere la colaboración de otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

En la actualidad, las relaciones del ISTU con CORSATUR se reducen a intercambio de información, material promocional y participación en eventos y capacitaciones¹⁰.

¹⁰<http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroturismo/Documentos%20Agroturismo/INFORME%20TURISMO%20RURAL%2E N%20EL%20SALVADOR.pdf>

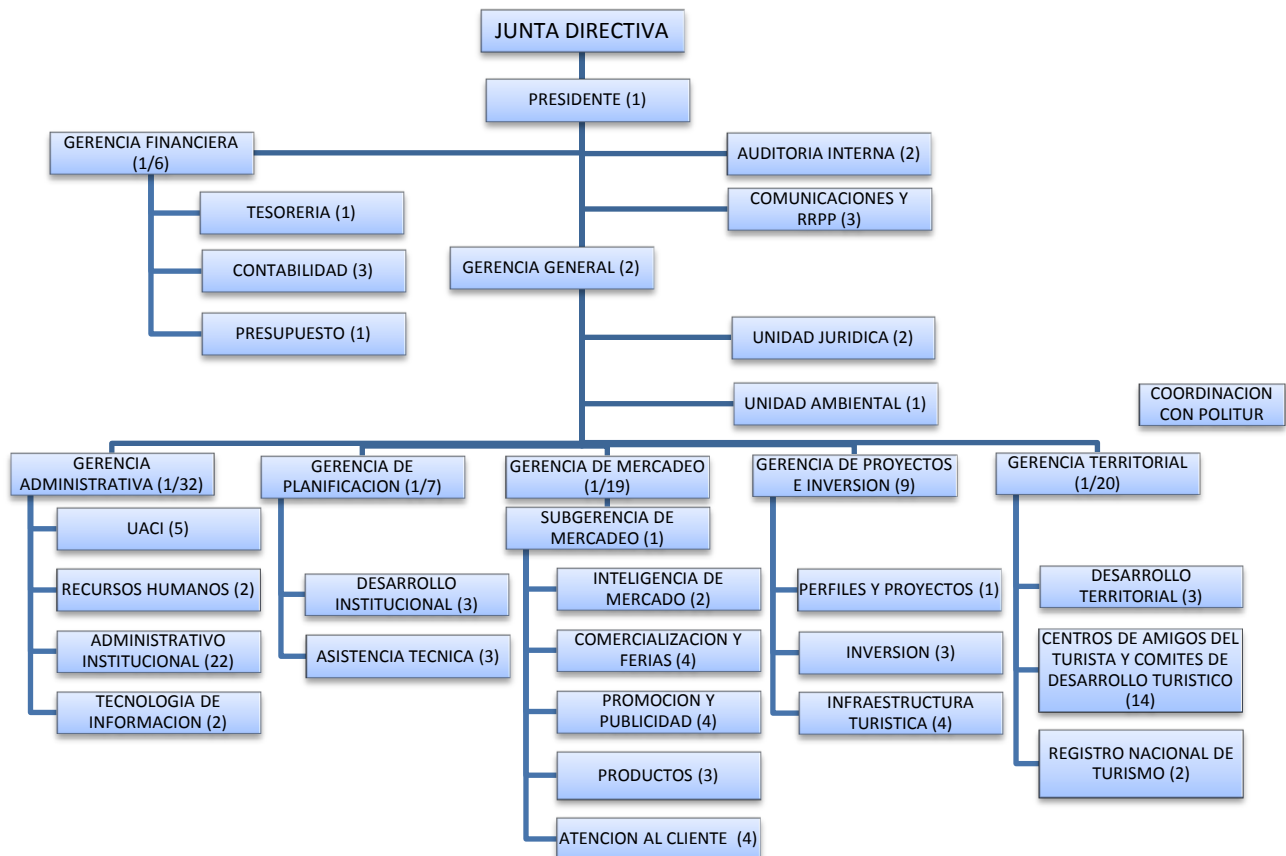
La distribución de los empleados en las diferentes áreas en CORSATUR es de la siguiente manera¹¹:

Cuadro N° 1

AREAS FUNCIONALES		Nº DE EMPLEADOS
1.1	Presidente	1
2.1	Gerencia Financiera	1
	2.1.1 Tesorería	1
	2.1.2 Contabilidad	3
	2.1.3 presupuesto	1
3.1	Auditoría Interna	2
4.1	Comunicaciones y Relaciones públicas	3
5.1	Gerencia General	2
6.1	Unidad Jurídica	2
7.1	Unidad Ambiental	1
8.1	Gerencia Administrativa	1
	8.1.1 unidad de adquisiciones y contrataciones Institucionales	5
	8.1.2 Recursos Humanos	2
	8.1.3 Administrativo Institucional	22
	8.1.4 Tecnología de Información	2
9.1	Gerencia de Planificación	1
	9.1.1 Desarrollo Institucional	3
	9.1.2 Asistencia Técnica	3
10.1	Gerencia de Mercadeo	1
	10.1.1 Subgerencia de Mercadeo	1
	10.1.2 Inteligencia de Mercadeo	2
	10.1.3 Comercialización y ferias	4
	10.1.4 Promoción y Publicidad	4
	10.1.5 Productos	3
	10.1.6 Atención al cliente	4
11.1	Gerencia de proyectos e inversión	1
	11.1.1 Perfiles y Proyectos	1
	11.1.2 Inversión	3
	11.1.3 Infraestructura Turística	4
12.1	Gerencia Territorial (Coordinador de POLITUR)	1
	12.1.1 Desarrollo Territorial	3
	12.1.2 centros de amigos del turista y comités de desarrollo turístico	14
	12.1.3 Registro Nacional de Turismo	2
TOTAL		104

¹¹ Información proporcionada por la jefa de recursos humanos Lic. Mariela Díaz.

6. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO.¹²



¹² Información proporcionada por la jefa de recursos humanos Lic. Mariela Díaz.

7. MARCO INSTITUCIONAL

a. Política

Facilitar y promover la ejecución de acciones que contribuyan directamente e indirectamente a generar condiciones adecuadas para el desarrollo del turismo sostenible en El Salvador y el posicionamiento del país como destino turístico de calidad en los mercados nacional e internacional¹³.

b. Prioridades en la asignación de recursos.

Según el Diario Oficial tomo n° 389, las prioridades en la asignación de recursos son:

- 1) Apoyar a los comités de desarrollo turístico y a los gobiernos locales, para identificar y desarrollar los potenciales turísticos.
- 2) Apoyar a los gobiernos locales en la identificación de las características individuales mediante la ejecución del Programa Pueblos Vivos.
- 3) Apoyar al sector privado en el desarrollo y diversificación de productos turísticos atractivos, competitivos y de calidad.
- 4) Posicionar a El Salvador como un destino turístico de calidad en el ámbito internacional.
- 5) Coordinar conjuntamente con el sector privado y el Ministerio de Turismo el rescate, conservación de patrimonios naturales y culturales.
- 6) Concientizar a nivel nacional sobre la importancia del turismo como una alternativa de desarrollo social y económico.

¹³ DIARIO OFICIAL tomo n° 389, pág. 472 de fecha del 8 de diciembre de 2010.

c. Objetivos.

Posicionar una nueva imagen turística de El Salvador en conjunto con la empresa privada, motivando el desarrollo y diversificación de productos turísticos de calidad, fomentando la inversión nacional y extranjera y difundir una cultura turística para que se valore y proteja el patrimonio natural y cultural del país, contribuyendo así a la generación de empleos e ingresos a la economía nacional que ayude a mejorar las condiciones de vida de los salvadoreños¹⁴.

8. INGRESO

La corporación obtiene sus ingresos de diferentes formas las cuales son: Venta de Bienes Y Servicios por un valor de \$ 114,500, Ingresos Financieros y Otros por \$ 101,000, las transferencias corrientes del sector público por un valor de \$11, 290,375.00, en su totalidad sus ingresos para el año 2010 fueron de \$11.505.875¹⁵ (Ver anexo 7 , tabla de ingresos)

9. ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

En cuanto a la asignación de recursos según la fuente de financiamiento, se destina desarrollo turístico nacional del cual el responsable es el presidente José Napoleón Duarte, el importe que es utilizado en esta área es de \$11, 505,875.00. (Ver anexo 7, tabla de asignación de recursos).del cual esta unidad presupuestaria está dividida en 3 líneas de trabajo una de ellas es dirección y administración, la cual se encarga de coordinar, administrar y canalizar eficientemente los recursos asignados; además en la clasificación económica institucional otra es el desarrollo y promoción turística , la cual se ocupa de Apoyar el desarrollo y diversificación de productos turísticos y promover al país a nivel nacional e internacional como destino turístico y también tenemos la línea

¹⁴ DIARIO OFICIAL tomo n° 389, pág. 472 de fecha del 8 de diciembre de 2010.

¹⁵ DIARIO OFICIAL tomo n° 389, pág. 472 de fecha del 8 de diciembre de 2010.

de proyectos de inversión turística la Apoya polos de desarrollo turístico mediante la inversión en infraestructura.(Ver anexo 1, tabla relación propósitos con recursos asignados).

En la tabla de Asignación presupuestaria por rubro de agrupación, fuente de financiamiento y destino económico se puede observar cómo estará destinado el dinero en los diferentes gastos, adquisiciones, transferencias y remuneraciones. (Ver anexo 7, tabla asignación presupuestaria por rubro de agrupación, fuente de financiamiento y destino económico)¹⁶.

10. CLASIFICACIÓN DE PLAZAS

En cuanto a la clasificación de las plazas se encuentra la estratificación de los puestos a tiempo completo que es una tabla que muestra los contratos y el rango salarial de dichas plazas. (Ver anexo 7, tabla estratificación de plazas a tiempo completo).

Mientras que al personal de acuerdo a la actividad por tiempo completo se tiene lo siguiente: personal ejecutivo 7, personal técnico 58, personal administrativo 19 y personal de servicio 15 personas contratadas¹⁷. (Ver anexo 7, tabla clasificación del personal por actividad a tiempo completo).

C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecida de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

¹⁶ DIARIO OFICIAL tomo n° 389, pág. 474 de fecha del 8 de diciembre de 2010.

¹⁷ DIARIO OFICIAL tomo n° 389, pág. 475 de fecha del 8 de diciembre de 2010.

1. CONCEPTOS

- a. Chiavennato (2000) expresa lo siguiente: “La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo”.
- b. Según 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”.
- c. Baggini (1999) lo define como: “La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.
- d. “Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “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.”¹⁸

2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- a. Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- b. Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.

¹⁸ <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.htm>.

- c. Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar que con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- a. Adecuación del individuo al cargo;
- b. Entrenamiento;
- c. Promociones;
- d. Incentivo salarial por buen desempeño;
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- f. Autoperfeccionamiento del empleado;
- g. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- i. Estímulo a la mayor productividad;
- j. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- k. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- l. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Además la evaluación del desempeño permite obtener objetivos fundamentales como las condiciones de medición del potencial humano, Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente,

dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

4. ¿QUÉ SE EVALÚA?

- a. Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- b. Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- c. Potencial de desarrollo.

5. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- a. Conocimiento del trabajo.
- b. Calidad del trabajo.
- c. Relaciones con las personas.
- d. Estabilidad emotiva.
- e. Capacidad de síntesis.
- f. Capacidad analítica.

6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

a. Beneficios para el Jefe

- 1) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- 2) Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- 3) Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

b. Beneficios para el Subordinado

- 1) Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- 2) Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- 3) Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- 4) Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

c. Beneficios para la Empresa

- 1) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- 2) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- 3) Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

7. NIVELES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

El método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación de 360 Grados se pasa por un proceso el cual consiste:

a. Evaluación 90 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

b. Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

c. Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.

Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

d. Evaluación 360 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

D. GENERALIDADES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Partiendo de la idea que el factor humano es la base de toda acción productiva de la empresa, el cual muchas veces al generar procesos de trabajo, que de pronto se olvida revisar su eficiencia en el desempeño. Los tiempos exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir, las personas, por ello a continuación se definirán los conceptos del sistema de evaluación 360 Grados.

1. MODELO**a. Definición de Modelo**

Con origen en el término italiano modelo, el concepto de modelo tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), un

modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de *comunicación* más eficiente y efectivo.

2. EVALUACIÓN

a. Definiciones

- 1) Según Joint Comité, (1988): “*Enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora*”.
- 2) Pérez Juste, (1995) define lo siguiente: “Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa”.

3. EVALUACIÓN 360 GRADOS

a. Antecedentes de la Evaluación 360 Grados.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 Grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

El 360 Grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

b. Definiciones

- 1) Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.¹⁹
- 2) Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales.²⁰
- 3) En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado un sistema más integral para evaluar el desempeño de las personas. Se trata de la evaluación 360 Grados, y consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.²¹

¹⁹ http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5

²⁰ http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5

²¹ Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez (2006), Administración de Personas I y II. Sexta reimpresión, San Salvador, El Salvador.

c. Objetivo

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

d. Importancia.

La importancia del sistema de evaluación de 360 Grados radica en la evolución en los procesos de Recursos Humanos, evolución en las percepciones que tiene otras personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño identificando a los altos potenciales y complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

e. Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 Grados son las siguientes:

- 1) Medir el Desempeño del personal.
- 2) Medir las Competencias (conductas).
- 3) Diseñar Programas de Desarrollo.

f. Ventajas

- 1) El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectiva.

- 2) La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- 3) Complementa las iniciativas de la administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- 4) Puede reducir el sesgo y los prejuicios, además la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- 5) La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.²²

g. Desventajas

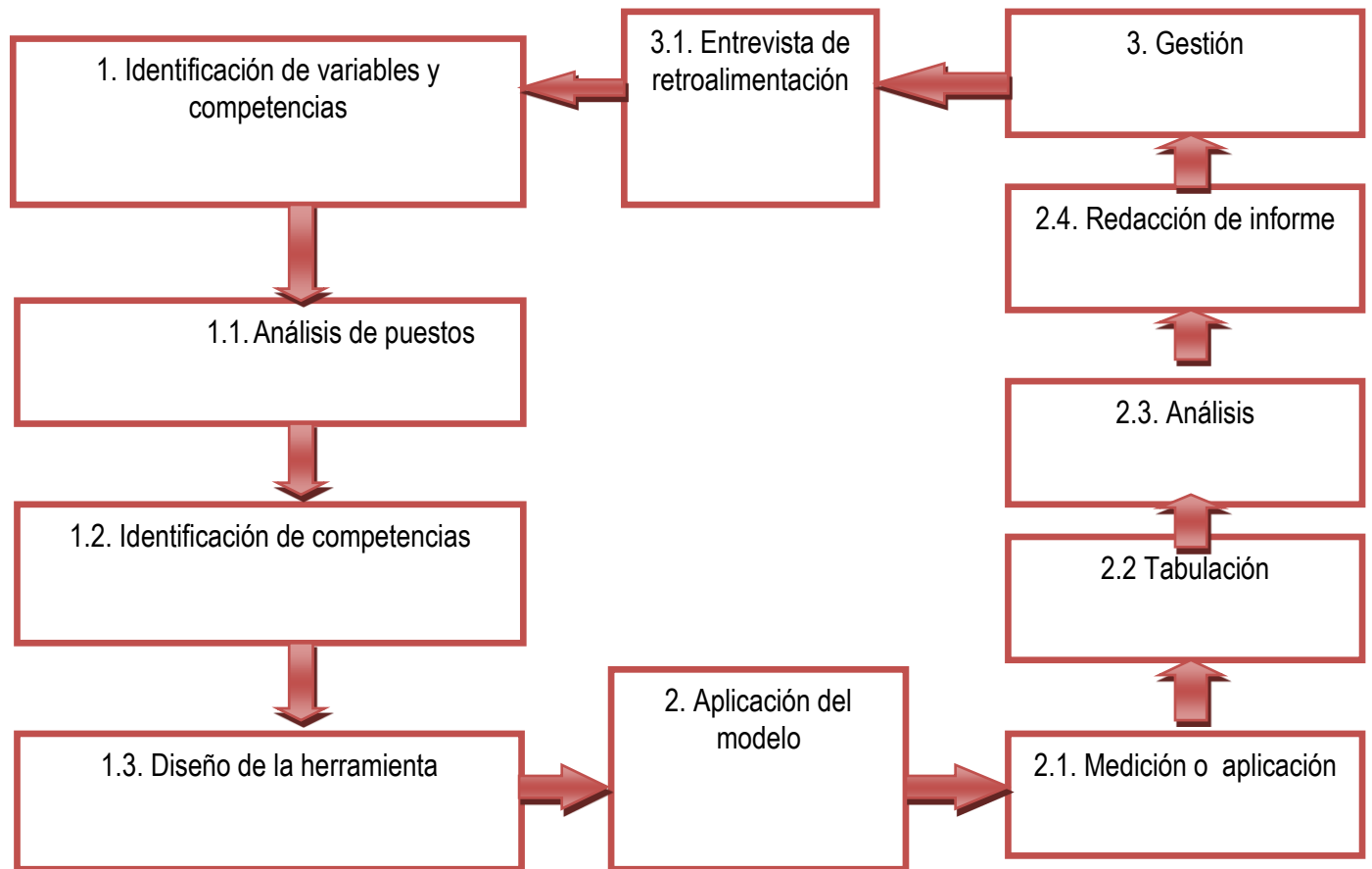
- 1) El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- 2) La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- 3) Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- 4) Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua.

4. MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases principales que son: identificación de variables, aplicación del modelo y gestión. En el siguiente esquema se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización.²³

²² <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>

²³ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf

MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

E. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y COMPETENCIAS

Ésta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 Grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto nivel de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito.

1. APLICACIÓN DEL MODELO

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado.

2. GESTIÓN

Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización.

3. COMPETENCIAS LABORALES

a. Definiciones

- 1) Para la organización internacional del trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Para el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) es: Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer.

2) Levy Leboyer, (1997) define lo siguiente: Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en Una Situación Determinada.

b. Clasificación de las Competencias

En la clasificación de las competencias, se debe tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. El modelo que se presenta a continuación es el de Spencer y Spencer (1993) el cual recoge seis grupos de competencias genéricas.²⁴

Cuadro No. 9

GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias de desempeño y operativas	1) Orientación al resultado. 2) Atención al orden, calidad y perfección. 3) Espíritu de iniciativa. 4) Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	1) Sensibilidad interpersonal. 2) Orientación al cliente.
Competencias de influencia	1) Persuasión e influencia. 2) Conciencia organizativa. 3) Construcción de relaciones.

²⁴<http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>

Cuadro No. 9. 1

GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias directivas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de los otros. 2) Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. 3) Trabajo en grupo y cooperación 4) Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pensamiento analítico. 2) Pensamiento conceptual. 3) Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Autocontrol. 2) Confianza en sí mismo. 3) Flexibilidad. 4) Hábitos de organización.

c. Competencias Laborales Según Puesto Ocupado

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización.

El siguiente cuadro muestra las competencias laborales según puesto ocupado:²⁵

Cuadro No. 10

COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN PUESTO OCUPADO

PUESTO	COMPETENCIAS
Ejecutivos	1) Razonamiento estratégico. 2) Liderazgo dl cambio. 3) Gestión de las relaciones.
Directivos	1) Flexibilidad. 2) Introducción al cambio. 3) Sensibilidad interpersonal. 4) Delegación de responsabilidades. 5) Trabajo en equipo. 6) Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	1) Flexibilidad. 2) Motivación para buscar información y motivación para aprender. 3) Orientación hacia el logro. 4) Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. 5) Colaboración de grupos multidisciplinares. 6) Orientación hacia el cliente.

²⁵ <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>

F. FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. DEFINICIONES

- a. Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”.²⁶
- b. “La medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes”²⁷
- c. “En el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.”²⁸

2. CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

²⁶Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

²⁷ James A.F. Stoner y otros. “Administración”, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México 1992, Pág. 747, glosario.

²⁸Morales López Hilmer Leonel, Portillo Rodríguez Erika Patricia, Torres Herbert agosto. “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas”. Junio 2007 Universidad de El Salvador”

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

3. IMPORTANCIA

La importancia del desempeño laboral, radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, el desempeño es el que hace que una organización sea eficaz. Entendiendo por organización eficaz, aquella que es capaz de cumplir el propósito para el que fue creada, sus requisitos y propósitos están establecidos en mandatos, objetivos, leyes y acuerdos de constitución, misión, planes estratégicos y funciones organizacionales como los manuales.²⁹

²⁹ Morales López Hilmer Leonel, Portillo Rodríguez Erika Patricia, Torres Herbert agosto. "Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas ". Junio 2007 Universidad de El Salvador"

4. EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.³⁰

5. DESARROLLO FORMAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una evaluación formal generalmente se desarrolla a través de siete etapas:

a. Planeamiento de la evaluación: Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:

- 1) Asegurarse de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
- 2) Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
- 3) Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.

b. Revisión de la evaluación: Que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos y errores, de modo de posibilitar que éstos

³⁰<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>.

- c. tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuercen su motivación para lograr un desempeño positivo.
- d. Evaluación propiamente dicha: En la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor.
- e. Comunicación de los resultados: Hay que tratar que no suceda lo que el principio de Peter asume como inevitable: que “todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia”.³¹

6. OBJETIVOS PRINCIPALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato para mejorar o fortalecer los resultados de los recursos humanos de la organización se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Idoneidad del individuo para el puesto
- b. Capacitación
- c. Promociones
- d. Incentivo salarial por buen desempeño
- e. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f. Desarrollo personal del empleado
- g. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- h. Estimulo de la productividad
- i. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
- j. Retroalimentación.

³¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano-1.htm>

G. EL ESTÍMULO

1. GENERALIDADES DEL ESTÍMULO

La aplicación del factor estímulo que es esencial para despertar la motivación es una tarea mucho más compleja. Requiere que indagemos en las profundidades ocultas y, con frecuencia, inexploradas de la psiquis humana y que extraigamos la turbulenta masa de emociones reprimidas, recuerdos olvidados, creencias no expresadas y valores que posee cada ser humano. Estas cosas deben ser estimuladas (desde adentro o desde afuera de la psiquis) para desencadenar un conjunto específico de conductas que llevarán a un mejor desempeño.

2. DEFINICIÓN

- a. La estimulación se relaciona con la chispa inicial que genera el gasto de energía con el que avanzamos hacia una dirección deseada; se relaciona con la fuente original de cualquier conducta humana, sea externa (el entorno o la conducta de otra persona) o interna (nuestros más íntimos pensamientos y sentimientos, y nuestro espíritu).³²
- b. Los estímulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específico, la cual debe ser nuestra motivación. Este estímulo puede ser positivo o negativo, así que esto es exactamente lo que debemos de cuidar. En muchos casos se ha visto empresas determinar objetivos específicos, muy bien trazados y con una lógica de realización muy real.³³

³² <http://todas-las-emociones.blogspot.com/2008/09/el-estmulo-y-la-motivacin.html>

³³ Diego A sosa Sosa, Diferencia entre estímulo y motivación 2004

3. CARACTERÍSTICAS DEL ESTÍMULO

Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida.

El sistema de estimulación es al centro de trabajo tan trascendente como el sistema nervioso al cuerpo humano; sin el mismo no hay desarrollo económico-social ni calidad de vida.

Al igual que las necesidades, los estímulos pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, connotación moral.

En la práctica, cada tipo de estímulo lleva en sí una porción del otro, teniendo, de forma general, la propiedad de ser trasmutables, uno adquiere propiedades del otro, satisfacen, a la vez, necesidades materiales y espirituales como regla.

4. ¿EN QUÉ CONSISTE EL SISTEMA DE ESTIMULACIÓN?

La efectividad del sistema de estimulación dependerá del alto nivel de equidad que tenga, para lo cual, entre otros aspectos, hay que tener presentes los siguientes:

- a. La existencia de un sistema de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.
- b. El establecimiento de normas, métodos y procedimientos que aseguren la incorporación, promoción y estabilidad en el trabajo en correspondencia con el aporte, las capacidades, los conocimientos y méritos laborales del individuo sin ningún tipo de discriminación.

- c. La existencia de un clima laboral que propicie la expresión de los criterios de los trabajadores en ocasión de decisiones laborales con las cuales no concuerden, así como el respeto, en todos los casos, a que sus reclamaciones sean atendidas por los órganos competentes, tanto desde el punto de vista de los procedimientos como de contenido.
- d. La fijación de indicadores para evaluar el aporte de cada trabajador y de procedimientos que eviten criterios subjetivos y voluntarismos que conduzcan a falsas apreciaciones.
- e. La organización de la estimulación en forma integrada con los restantes subsistemas que tienen que ver con los recursos humanos y con el funcionamiento en general de la empresa.
- f. La proyección de un sistema salarial en correspondencia con el principio de distribución socialista, la evaluación cualitativa y cuantitativa del trabajo, tanto individual como colectiva, de forma tal que a aportes iguales correspondan salarios iguales.
- g. Que el salario mínimo dé plena respuesta a las necesidades básicas del trabajador.
- h. La estimulación debe abarcar todas las categorías ocupacionales: dirigentes, técnicos, obreros, trabajadores administrativos y de servicios
- i. Fijar dentro del objeto social de cada entidad no solamente aquellos objetivos referidos a su actividad productiva o de servicio, sino también las relacionadas con el desarrollo multifacético del hombre, la elevación de la calidad de vida laboral.

La estimulación moral y material conforma un sistema abierto al medio y por lo tanto debe tratarse de manera integral e interrelacionada.

La estimulación debe llevarse a cabo mediante un programa en el que todos los integrantes del colectivo participen, dirigiendo el proceso la máxima dirección de la empresa y los niveles superiores a ésta.

Al estimular, es imprescindible hacer corresponder lo máximo posible los intereses sociales, colectivos e individuales. Cuando esto no se logra, se crea una situación negativa en la obtención de los objetivos planteados.

En adición a los aspectos anteriormente señalados, en el sistema de estímulos moral y material se deben tener en cuenta, entre otros aspectos los siguientes:

- a. El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles.
- b. El estímulo debe ser proporcional a los resultados o aportes.
- c. El sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir.
- d. El estímulo debe ser oportuno.
- e. Debe existir equidad en el estímulo.
- f. El estímulo debe ser sistemático, evolucionando sus formas acorde a las circunstancias.
- g. El estímulo debe ser lo más individualizado posible sin desestimar aquellos de carácter colectivo.

5. TIPOS DE ESTÍMULOS

a. Estímulos Materiales

Los estímulos materiales son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales para cuyo disfrute es necesario el dinero. Estos estímulos, ejercen una acción significativa en el desarrollo y fortalecimiento de los valores que deben caracterizar al hombre en la sociedad socialista: solidario, honesto, honrado, patriota e internacionalista, que no desee para los demás lo que no quiere para sí, ame al prójimo como a sí mismo, haga realidad la consigna de uno para todos y todos para uno.

La pobreza, la insatisfacción de las necesidades materiales es la causa fundamental de la pérdida de los valores ético-morales.

Entre los estímulos de carácter material podemos citar:

- 1) El salario.
- 2) El pago en divisas
- 3) La vivienda.
- 4) La prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores.
- 5) La entrega de artículos electro-domésticos.
- 6) Las vacaciones pagadas, etc.

El salario constituye el principal estímulo material siempre y cuando el sistema refleje lo más exactamente posible la ley del pago por la calidad y cantidad de trabajo aportado. En la actualidad, de manera general, el sistema salarial no responde, ni por el nivel de las tarifas ni por el desarrollo de sus elementos a esta ley, lo cual impide que el salario juegue totalmente el papel que le corresponde.

b. Estímulos Morales

Los estímulos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral:

- 1) El reconocimiento.
- 2) La participación.
- 3) El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- 4) El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- 5) Las actividades culturales, deportivas y recreativas.
- 6) El clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

Algunos especialistas han restringido la estimulación moral solamente al reconocimiento, lo cual no se compadece con la naturaleza del hombre, el mismo requiere de otro conjunto de estímulos para satisfacer su espiritualidad en el trabajo. La valoración cuantitativa de la incidencia de la productividad de los factores anteriormente señalados no resulta posible, estos actúan de conjunto, tanto entre ellos, como con los estímulos de carácter material.³⁴

³⁴ <http://www.vmseleccion.com/include/Evaluaci%C3%B3n%20360.pdf>

H. MOTIVACIÓN

Relacionado intrínsecamente con la psiquis de una persona, con el estado de ánimo y con la voluntad, el término de motivación hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera. La palabra motivación siempre cuenta con una connotación positiva, es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado.

La motivación como forma de estímulo puede variar de persona en persona, está directamente ligado al estado de ánimo particular de cada individuo, a su personalidad, a los intereses específicos y, en ciertos casos, a los proyectos a futuro. La motivación por tanto es un fenómeno no permanente y que debe trabajarse de manera constante y variada para que no desaparezca o decrezca.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

1. DEFINICIÓN

- a. Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- b. Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".
- c. Gary Dessler menciona: "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente".

2. CLASES DE MOTIVACIÓN

Hay dos clases de motivación. Por un lado la motivación intrínseca y por el otro la motivación extrínseca. La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Y la segunda es puramente externa. Y para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables los cuales son:

a. Modelos de Expectativa

Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

b. Modelo de Porter y Lawer

Es el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

c. Modelo Integrador de Motivación

Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

3. MOTIVACIÓN LABORAL

a. Generalidades de la Motivación Laboral.

En el tema de la motivación, se menciona un impulso que permite lograr y mejorar las expectativas de vida, un impulso emocional, el cual da un valor agregado en nuestras actividades cotidianas.

En el medio laboral e industrial se considera a la motivación como una herramienta principal en la cual tanto el empleado como la empresa son los beneficiados al generar una buena relación de trabajo. Y " esta comprende tanto los procesos laborales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como de la empresa vayan en la misma dirección" ³⁵

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ³⁶

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." ³⁷

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ³⁸

b. Importancia de la Motivación Laboral

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, " la presencia de empleados correctamente motivados

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.shtml>

³⁶ (Olivares, González, 2009, p. 63).

³⁷ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

³⁸ Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. " ³⁹ se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobresalgan por su gran esmero, como " la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes". Otro técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que " los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo".⁴⁰

³⁹ Alcover, Martínez, et al, 2004, p. 243

⁴⁰ Olivares, González, 2009, p. 64

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CORSATUR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se logró recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral que se lleva a cabo en la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR).

La importancia de realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño laboral es para detectar las debilidades del método de evaluación del desempeño, además conocer el grado de percepción que se tiene de la misma.

De igual manera la investigación fue significativa dado que dará un aporte a CORSATUR, con el modelo de evaluación del desempeño 360 grados que contribuirá al desarrollo administrativo y potencial de la organización, por lo tanto, mejorara la valoración del desempeño del recurso humano en su labores y así lograr una mejor concientización de personal para que brinden una mejor atención a los clientes, turistas, empresas, además ayudara cumplir con los objetivos y metas del ministerio de turismo, y el desarrollo de actividades turísticas en el país.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS.

a. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que permita identificar las deficiencias administrativas.

b. Objetivos Específicos

- 1) Conocer la forma en que se efectúa la evaluación del desempeño en la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR) para detectar las deficiencias del método.
- 2) Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los empleados en cuanto a la percepción de los métodos de evaluación del desempeño del personal de CORSATUR para conocer el grado de aceptación del Método de Evaluación 360° en la corporación.
- 3) Indagar las competencias laborales y su incidencia, eficacia y productividad de los empleados, así como los valores que se manifiestan en la corporación.

C. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar de la investigación se utilizó el método científico, dado que este método se utiliza para elaborar y poner a prueba soluciones a problemas, comprobar hipótesis y formular teorías. Este método está basado en un fundamento científico de la conducta humana que estudia a los problemas de manera objetiva y sistemáticamente para dar respuesta al objeto de estudio en este caso la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

El método que se utilizó en el desarrollo de la investigación de una manera más específica, se explica de la siguiente manera:

a. Inductivo.

Con este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como valiosos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación fue de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. por lo tanto permitió realizar un análisis de la situación actual en este caso el método de evaluación de la Corporación Salvadoreña de turismo, el cual a través de la observación y análisis de las conductas particulares dio conocimientos de cómo ha venido siendo el desempeño y necesidades de fortalecimiento.

b. Deductivo

El método deductivo, partió en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, logrando así obtener conclusiones específicas de la problemática, es decir que se partió de lo general, como evalúan el desempeño del personal hasta llegar a conocer las competencias y valores que poseen los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que contribuirá a diseñar un Modelo de Evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló de carácter descriptivo, teniendo como propósito conocer las situaciones y eventos a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas. Se buscó la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Así mismo se somete a un análisis la situación, seleccionando una serie de cuestiones para evaluar o medir con la mayor precisión posible cada una de ellas independientemente y describir lo que se investiga.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se determinó que las variables de la investigación serán imposibles manipularlas o asignar aleatoriamente a los sujetos, objetos o a las condiciones, por lo tanto se observaron los fenómenos, los sujetos de estudio tal y como se dan en su contexto natural, en consecuencia se establece que la investigación será de tipo no experimental.

Con lo anterior se concluye el tipo de diseño utilizado en el desarrollo de la investigación está basado en la observación real y descripción del diagnóstico de las evaluaciones de desempeño utilizada anteriormente, que ayudó a conocer el grado de aceptación de la técnica de 360° y el desarrollo del manual de evaluación del desempeño con la técnica 360 grados.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar dicha investigación se utilizó la siguiente fuente de información para la recolección de datos:

a. Fuente primaria

Se refiere a la investigación de campo, fuentes que directamente proporcionaron información relevante sobre la evaluación del desempeño, brindada por los empleados a través de encuestas y entrevistas distribuidas en las diferentes áreas de la corporación.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

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 utilizaron en la investigación para recolectar la información son:

a. Encuesta

Los datos se obtuvieron a partir de realizar un conjunto de preguntas mediante el instrumento utilizado el cuestionario de opción múltiple-cerrado con 46 preguntas, que fue dirigido a los empleados de CORSATUR.

b. Entrevista

La información se recolecto por medio un diálogo coloquial, una conversación personal con el grupo a investigar y el personal ejecutivo de CORSATUR, utilizando un cuestionario de 31 preguntas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

c. FODA

Por lo tanto para realizar el análisis de la situación actual acerca de la evaluación del desempeño actual de CORSATUR se utiliza la herramienta del FODA que nos permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

d. Observación directa

Es una técnica que consistió en la percepción sistema y dirigida a captar los aspectos significativos de la problemática del estudio, el contexto donde se desarrollan normalmente los empleados de CORSATUR, mediante los instrumentos utilizados la ficha de observación y libretas de notas.

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

a. Universo

Tomando en cuenta que el universo es el conjunto de los elementos de interés en una investigación, sobre los cuales pretendemos aplicar alguna inferencia. Así mismo, población es el conjunto de todos los individuos, medidas u objetos de interés.

El universo o población de la investigación está compuesta por 104 empleados distribuidos en las diferentes áreas y dependencias existentes en la corporación.

Tabla N°1: Distribución de los empleados en las diferentes áreas.

AREAS FUNCIONALES	N° DE EMPLEADOS
1.1 Presidencia	1
2.1 Gerencia Financiera	1
2.1.1 Tesorería	1
2.1.2 Contabilidad	3
2.1.3 presupuesto	1
3.1 Auditoría Interna	2
4.1 Comunicaciones y Relaciones publicas	3
5.1 Gerencia General	2
6.1 Unidad Jurídica	2
7.1 Unidad Ambiental	1
8.1 Gerencia Administrativa	1
8.1.1 unidad de adquisiciones y contrataciones Institucionales	5
8.1.2 Recursos Humanos	2
8.1.3 Administrativo Institucional	22
8.1.4 Tecnología de Información	2
9.1 Gerencia de Planificación	1
9.1.1 Desarrollo Institucional	3
9.1.2 Asistencia Técnica	3
10.1 Gerencia de Mercadeo	1
10.1.1 Subgerencia de Mercadeo	1
10.1.2 Inteligencia de Mercadeo	2
10.1.3 Comercialización y ferias	4
10.1.4 Promoción y Publicidad	4
10.1.5 Productos	3
10.1.6 Atención al cliente	4
11.1 Gerencia de proyectos e inversión	1
11.1.1 Perfiles y Proyectos	1
11.1.2 Inversión	3
11.1.3 Infraestructura Turística	4
12.1 Gerencia Territorial (Coordinador de POLITUR)	1
12.1.1 Desarrollo Territorial	3
12.1.2 centros de amigos del turista y comités de desarrollo turístico	14
12.1.3 Registro Nacional de Turismo	2
TOTAL	104

b. Muestra

Para la distribución de la muestra se tomara en cuenta el número de empleados por área y dependencias y a través de una regla de tres se realiza el cálculo de la siguiente manera:

Para determinar la muestra de la población objeto de estudio, se realizara a través de la formula que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2(PQ)N}{E^2(N-1)+Z^2(PQ)}$$

En donde:

N = Universo

n= tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

E= margen de error

Sustituyendo en la formula

Al aplicar la formula considerando un nivel de confianza del 97.5%el universo de 104, una probabilidad de éxito de 0.50, una probabilidad de fracaso de 0.50, con un margen de error del 5%, nos da una muestra de 86 empleados a encuestar.

$$n = \frac{(2.24)^2(0.50)(0.50)(104)}{(0.05)^2(104 - 1) + (2.24)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{130.4576}{1.5119}$$

$$n = 86 \text{ empleados}$$

Dónde:

Z: Representa el nivel de confianza del 97.5% lo que corresponde en la campana de Gauss o área bajo la curva normal $Z=2.24$

P: se espera una probabilidad de éxito del 50% (ya que no se tienen datos relacionados a esta técnica en la corporación)

Q: La población del fracaso es de $1-P$, es igual a 50%

E: El grupo de investigación determino un margen de error de 5%

La cual quedo distribuida de la siguiente manera: en el cuadro N° 2 se detalla el personal a entrevistar y encuestar según el sexo del empleado, en la tabla N° 3 se muestra a que empleado se le pasara la encuesta y a qué área pertenece, y en la tabla N° 4 se encuentra el personal al que se le entrevistara.

Tabla N° 2: Sexo del entrevistado y encuestado.

Sexo	Entrevista	Encuesta
Femenino	16	32
Masculino	13	25
Total	29	57

Tabla N° 3: Muestra estratificada para la encuesta.

Unidad Orgánica	Cargo	N° De Puestos
Gerencia Financiera	Analista De Presupuesto	1
	Auxiliar Financiero	1
	Contador General	1
	Tesorero Institucional	1
Unidad de Auditoría Interna	Técnico En Auditoría Interna	1
Unidad de Comunicaciones Y Relaciones Públicas	Técnico De Comunicaciones Y Relaciones Públicas	2
Unidad Jurídica	Técnico Jurídico	1
Gerencia Administrativa	Auxiliar De Servicios Generales	3
	Encargado De Bodega	1
	Especialista En Tecnología De La Información	1
	Guardaparques	2
	Motorista	2
	Recepcionista	1
	Secretaria Ejecutiva	2
	Técnico En Recursos Humanos	1
	Técnico Legal UACI	1
	Técnico UACI	3
Gerencia De Planificación	Especialista En Asistencia Técnica	1
	Técnico En Asistencia Técnica	1
	Técnico En Planificación	1
Gerencia De Proyectos E Inversión	Especialista En Inversión	1
	Especialista En Infraestructura Turística	2
	Especialista En Perfiles Y Proyectos	1
	Técnico En Infraestructura Turística	1
	Técnico En Inversión	1
Gerencia De Mercadeo	Especialista En Comercialización Y Ferias	2
	Especialista En Inteligencia De Mercado	1
	Especialista En Productos	2
	Especialista En Promoción Y Publicidad	1
	Técnico En Atención Al Cliente	2
	Técnico En Comercialización Y Ferias	1
	Técnico En Promoción Y Publicidad	1
	Técnico De Web máster	1
Gerencia Territorial	Especialista En Desarrollo Territorial	1
	Técnico CAT	8
	Técnico En Desarrollo Territorial	2
	Técnico En Registro Nacional De Turismo	1
Total		57

Tabla N° 4: Muestra estratificada para la entrevista.

UNIDAD ORGÁNICA	CARGO	N° DE PUESTOS
Gerencia General	Gerente General	1
Gerencia Financiera	Gerente Financiero	1
Unidad De Auditoría Interna	Jefe De Auditoría Interna	1
Unidad De Comunicaciones Y Relaciones Publicas	Jefe De Comunicaciones Y Relaciones Públicas	1
Unidad Jurídica	Jefe Jurídico	1
Unidad Ambiental	Jefe De Unidad Ambiental	1
Gerencia Administrativa	Gerente Administrativo	1
	Jefe Administrativo Institucional	1
	Jefe De Recursos Humanos	1
	Jefe De Tecnología De Información	1
	Jefe UACI	1
	Colaborador De Logística Y Transporte	1
Gerencia De Planificación	Gerente De Planificación	1
	Jefe De Desarrollo Institucional	1
	Coordinador De Asistencia Técnica	1
Gerencia De Proyectos E Inversión	Gerente De Proyectos E Inversión	1
	Coordinador De Infraestructura Turística	1
	Coordinador De Inversión	1
Gerencia De Mercadeo	Gerente De Mercadeo	1
	Asesor De Mercadeo	1
	Jefe De La Unidad De Inteligencia De Mercado	1
	Coordinador De Atención Al Cliente	1
	Coordinador De Comercialización Y Ferias	1
	Coordinador De Productos	1
	Coordinador De Promoción Y Publicidad	1
Gerencia Territorial	Gerente Territorial	1
	Jefe De Desarrollo Territorial	1
	Coordinador De Área De Registro Nacional De Turismo	1
	Coordinador De Centros De Amigos Del Turista	1
Total		29

2. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

a. Alcance

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), para la realización del trabajo de investigación sobre “MODELO DE EVALUACION 360°, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)”, el cual fue orientado a todo el personal, conformado 104 empleados, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

b. Limitantes

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de la información entre ellos estuvieron: falta de disponibilidad de tiempo del personal de la corporación para contestar los cuestionarios, ya que las actividades que se realizan en dicha corporación son de suma importancia por ende se les entrego los cuestionarios a la jefa de recursos humanos para que ella se los entregara a cada jefe de área para que los proporcionara a su personal impidiendo de esta forma poder controlar nuestro tiempo.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL

1. ANÁLISIS GENERAL DE LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

El personal que labora en la corporación según los datos obtenidos en cuanto a sexo, unidades orgánicas en las que se desenvuelven, los cargos que ocupan y nivel académico se puede concluir lo siguiente: que del total de los encuestados y entrevistados el 56% fueron mujeres y el 44% hombres, además el personal de servicio posee estudios de nivel de bachillerato y nivel básico, mientras que el personal técnico poseen un nivel académico superior (Ver anexo 4, tabulación y comentarios sobre la evaluación del desempeño del personal, datos de identificación).al igual que los del personal administrativo y ejecutivo (Ver anexo 5, tabulación y comentarios sobre la evaluación del desempeño del personal, datos de identificación). En cuanto a la estabilidad laboral en su el 87% del personal encuestado considera estable su puesto de trabajo (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 7).Así mismo, el 100% de los entrevistados coinciden con que la institución es estable.(Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 8).ya que han prestado sus servicios por más de tres años en su mayoría (Ver anexo 4 y 5, tabulación y comentarios sobre la evaluación del desempeño del personal, datos de identificación).

2. INDUCCIÓN

El proceso de inducción permite al empleado sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno. Es por ello que en la corporación salvadoreña de turismo se realiza un proceso de inducción ya que cuenta con manuales que le permiten dar a conocer las generalidades y aspectos más importantes de la institución al empleado, además los empleados conocen las funciones de su puesto de trabajo (del total de los encuestado el 100%); ya que se les dieron a conocer por medio de su jefe inmediato y el manual de puestos que posee la corporación. (El 49% por medio del jefe inmediato y el otro 51% por medio del manual de funciones) (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 9 y 10).

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.

En la corporación Salvadoreña de Turismo se han desarrollado evaluaciones del desempeño laboral haciendo uso de la técnica de 90 Grados, que consiste en la evaluación de forma jerárquica de altos mandos a subordinados, en la institución quieren implementar la Evaluación 360 Grados. Según lo reflejado en la información que se obtuvo a través de la encuesta dirigida al personal de CORSATUR, el 100% de los encuestados expresaron que sí se evalúa el desempeño laboral pero desconocen el nombre del método utilizado. (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño en CORSATUR, pregunta 2). Por otra parte el 100% de los entrevistados confirmó que sí se evalúa el desempeño laboral en la Corporación y que lo realiza cada jefe inmediato; y se hace en base a manual de descripción de puestos (ver anexo 5, con respecto a conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño en CORSATUR, pregunta 1 y 2). En base a los resultados obtenidos se pueden observar que los empleados tienden a confundir el rendimiento con el desempeño ya que el Rendimiento está relacionado con la consecución de los objetivos y metas, por lo tanto debe de estar relacionado con incentivos y remuneración. El típico ejemplo es si vendes más tienes un variable más alto. Sin embargo, el Desempeño está relacionado con la forma de hacer las cosas. Independientemente de los objetivos que se logren. Por lo tanto tiene más que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y cómo ésta las utiliza. La mayoría de los empleados de la Corporación salvadoreña de Turismo, entiende por desempeño laboral el cumplimiento de metas y objetivos propuestos del puesto. (Del total de los encuestados el 70%). Mientras que el 26% consideran que el desempeño es que los empleados hacen lo que realmente requiere el puesto. (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 1)

Al investigar si los empleados consideran que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, ellos manifestaron en un 100% que si (Ver anexo 4, con respecto a conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 22), por otro lado los entrevistados consideran en su totalidad que si se le debe dar seguimiento a los resultados (ver anexo 5, con respecto a conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 16). , además ellos opinaron en un 81% que es importante evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperados (Ver anexo 4, con respecto a conocimiento sobre el

manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 43), mientras que los entrevistados x su parte en un 100% coincidió con la respuesta del personal (ver anexo 5, con respecto a conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 30).

a. Importancia de la evaluación del desempeño.

EL 100% de los empleados consideran que es importante conocer su desempeño ya que esto puede brindarles mejores maneras para poder cumplir metas establecidas por el puesto y recibir retroalimentación sobre su desempeño y ver oportunidades para mejorar. (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 3). Respecto a la entrevista los jefes en su totalidad confirman la importancia de realizar evaluaciones de desempeño a los empleados de la corporación, ya que esto les permitirá buscar maneras para ayudar a mejorar ineficiencias en sus procesos. (Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 4).

b. ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño?

Según los datos obtenidos el 100% de los encuestados opinaron que su jefe inmediato es quien realiza la evaluación del desempeño en la corporación. (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 4). Y en relación con los entrevistados ellos confirmaron que es el jefe inmediato quien evalúa el personal a su cargo. (Ver anexo 5, en relación al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 1)

c. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

La evaluación en la institución se lleva a cabo cada seis meses, según lo que contestaron los empleados como jefes en la corporación (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 4 con un 100%). (Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 3 con un 100%). En cuanto al periodo

de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño, el 100% del personal tanto empleados como jefes consideran que se debería de realizar semestralmente. (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 21).(Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 5).Así mismo el 81% de los encuestados opino que a los seis meses de haber laborado en la corporación, el empleado debe ser sujeto de la evaluación del desempeño (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 23), mientras que el total de los entrevistados concluyeron que el empleado al primer semestre de haber laborado en la institución se le debe someter a la evaluación del desempeño (Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 17).

d. Objetivo de la evaluación del desempeño

Según la información recolectada el personal encuestado considera en un 67% que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es fortalecer el rendimiento de los empleados (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 19), por otro lado el 34% de los entrevistados piensan que el objetivo es conocer las fortalezas y debilidades de los empleados y un 28% coincide con que es fortalecer el rendimiento de los empleados (Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 6).

e. Beneficios de la evaluación de desempeño.

Por lo general, los principales beneficiarios son el empleado, el jefe, la empresa y la comunidad. En la corporación los empleados consideran que los principales beneficios que obtienen al realizar la evaluación del desempeño son en un 61% mejoramiento de las relaciones humanas y en un 21% ascensos en sus puestos de trabajo. (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 20).

f. Factores que generalmente se evalúan.

Para el personal encuestado los factores que deben ser tomados en cuenta al momento de realizarse la evaluación del desempeño es de un 44% la calidad del trabajo y en un 26% el cumplimiento de normas (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 24). Pero tanto para los empleados como para los jefes se deben de evitar ciertos factores para poder obtener resultados confiables en la evaluación. Los encuestados consideran en un 44% que se deben evitar los prejuicios personales, calificaciones basadas en actividades recientes, antipatía o simpatía hacia el evaluado y tendencia a calificar al promedio; mientras que el otro 31% del personal encuestado opina que debe evitar la antipatía o simpatía hacia el evaluado (Ver anexo 4, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 25). En tanto que los jefes contestaron que los prejuicios personales y la antipatía o simpatía hacia las persona sujeta a la evaluación se deben de evitar (del total de los encuestado el 25% respondió prejuicios personales y con otro 25% antipatía o simpatía hacia el evaluado (Ver anexo 5, con respecto al manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 7).

g. Transparencia en el manejo de la información en la Corporación Salvadoreña de Turismo.

Del 91% de los encuestados considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño y solo el 9% opina lo contrario. En la entrevista el total de los jefes considera que si existe transparencia en la evaluación del desempeño de la corporación. (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 35). (Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 18). Lo anterior demuestra que los empleados de la Corporación creen en los procesos de evaluación del desempeño 360 Grados, podría tener al menos la aceptación de la gente en cuanto a que no se aprecia resistencia al cambio a este tipo de instrumentos.

4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO.

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

Al indagar si los empleados han sido capacitados se determinó que el 61% ha recibido capacitaciones adecuadas a su puesto de trabajo. Además mencionaron que les ha beneficiado en un 49% la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, mientras que el 26% opino que los ha hecho más competentes en su puesto de trabajo (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la Evaluación del Desempeño en CORSATUR, pregunta 32 y 33).

5. MOTIVACIÓN

La motivación hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera.

Al investigar sobre este aspecto en la corporación el 93% de los empleados se sienten motivados al momento de que se les analiza su comportamiento; esto demuestra una actitud positiva ante la Evaluación del desempeño. Porque les permite conocer su desempeño y los logros obtenidos. (Ver anexo 4, respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 6).

Otro aspecto por lo que el 100% de los empleados se sienten motivados en sus puestos de trabajo es que consideran que sus jefes valoran las habilidades y destrezas que demuestran en el desarrollo de su trabajo, dando confianza y seguridad al empleado, además se reconoce en público los logros obtenidos. Es por tal motivo que el 100% del personal de la institución se siente motivado al desempeñar sus tareas. Ya que de esta manera se mejora el servicio al cliente y se asignan actividades de acuerdo a su capacidades y virtudes. (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 31 y 34).

En cuanto a los incentivos monetarios en relación a la base para mejorar el salario de los empleados el 79% de los entrevistados desconoce que se toma como en cuenta al momento del aumento salarial del personal pero consideran que es una buena motivación y un 20% opino que se realiza a

través de la promoción interna (Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 13).

6. COMUNICACIÓN.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

En este apartado se evaluó si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la Corporación, obteniendo los siguientes indicadores:

En base a los datos obtenidos 81% de los empleados afirmaron que si se les dan a conocer los cambios que ocurren dentro de la corporación a través de la gerencia, mientras que el 19% opinó lo contrario (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 27).

Para los empleados es muy importante que sus jefes tomen en cuenta sus sugerencias o críticas para mejorar el desempeño en su puesto en la encuesta realizara se reflejó que el 95% de los empleados consideran que si se toman en cuenta, sólo el 5% considera que no ya que existen lineamientos establecidos jurídicamente. (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 8). Los jefes por su parte opinaron que sí toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados (de los entrevistados el 69%, opino que sí y el 31% opino que no). (Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 9). Es por eso que los empleados acostumbran a comunicarle a sus jefes sugerencias respecto a las actividades que desenvuelven, ya que esto va a enriquecer y mejorar la comunicación entre jefes y subordinados (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 28).

Como resultado de una buena comunicación en las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre todo el personal. El 100% de los jefes no solo dan ordenes también se involucran y participan en el trabajo. (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 29 y 30).

7. PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

En la corporación los problemas más frecuentes que afecta al desempeño laboral de los empleados es en un 55% la interrupción constante de su trabajo, el 25% el incumplimiento de metas y en un 20% las llegadas tardías (ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño. Pregunta 12).

En cuanto a los problemas que perciben los jefes están en un 69% la mala comunicación como uno de los problemas que se da con mayor frecuencia en la Corporación, el 21% menciona que es el poco conocimiento en las tareas o actividades. (Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 10). Así mismo las medidas correctivas aplicadas por faltas en la realización de las actividades que mencionaron los encuestados son: en un 61% llamadas de atención y 39% opino que simplemente no se les hace ver el error (ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 13). Otro problema es la sobre carga de trabajo que se da muy a menudo en la organización, la cual afecta directamente el rendimiento del desempeño laboral, algunas de las medidas que toman los jefes al enfrentar este problemas es que el 52% redistribuye el trabajo. Según los empleados ellos consideran que a los jefes les es indiferente (del total de los encuestados el 44%)(ver anexo 4, respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 16y 17) (ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 13).

Por otra parte para que el empleado pueda realizar con eficacia sus tareas, es importante que se brinden los recursos necesarios, con la información que se obtuvo en la encuesta el 61% afirmo que la corporación proporciona los recursos necesarios así mismo los jefes coincidieron en la afirmación (Ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 14). (Ver anexo 5, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 14).

La actitud que toman empleados para solucionar un problema es que un 81% la solución la buscan ellos mismos y en un 19% buscan ayuda y en algunas ocasiones ellos mismos buscan las solución (ambas) (ver anexo 4, con respecto al conocimiento sobre el manejo de la evaluación del desempeño, pregunta 15).

8. RELACIONES INTERPERSONALES.

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así también para el buen desarrollo de la ejecución de la evaluación del desempeño de la evaluación 360 grados, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores: En cuanto a este elemento el 70% considera que las relación personal colaborador-jefe en el interior de la corporación es buena, sin embargo solo el 30% opino que es Muy buena, por lo cual esto indica que se debe de mejorar aspectos en la relación laboral entre subordinado y jefe para poder lograr un clima organizacional adecuado que permita el dialogo abierto y la solución de problemas. (Ver anexo 4, respecto al conocimiento del manejo de la evaluación del desempeño laboral. Pregunta 18 y 26).

9. PERCEPCIÓN DE LA TÉCNICA 360 GRADOS.

La técnica 360 grados tiene como finalidad dar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Al entrevistar a los jefes se detectó que si poseen conocimiento acerca de la técnica 360 grados, siendo su respuesta acertada en cuanto a que consiste la técnica la es cual es evaluar al personal tomando en cuenta varias opiniones de diferentes perspectivas. (Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 19). Por otra parte los empleados demuestran tener poco conocimiento de la técnica 360 grados, (de los empleados 65%) (Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 36), aunque lo empleados no tiene conocimiento acerca de la técnica 360 grados consideran importante conocer la opinión de su jefe inmediato, la mayoría de los encuestados con el 35% de concluyeron de esa manera, mientras que en un 26% menciono que es necesario la opinión de sus compañeros del mismo nivel jerárquico (Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 37).

Un modelo de evaluación 360 grados implica una serie de fases que son necesarias para la aplicación y gestión de dicho modelo, para efectos de investigación se consultó a los gerentes si consideraban importante la elaboración de un modelo de evaluación 360 grados para ser aplicada

en la corporación, con la cual el 100% de los entrevistados expreso que si es necesario la creación de la propuesta para la institución (Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 21).

Esto sería de beneficio para CORSATUR ya que en su totalidad las áreas trabajan de manera conjunta y en la mayoría de ellas se evalúan el desarrollo de sus actividades (de los entrevistado el 86%) ya que esto les ayuda a mejorar sus áreas de servicio. (Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 22 y 23).

El cliente es una parte importante para el mejoramiento de las actividades que se realizan en las instituciones ya que ellos son la razón de ser. Tanto como empleados y gerentes atienden tanto a clientes internos y externos en su mayoría y coinciden que es importante la atención que se le brinde. (De los encuestados el 81% atiende a ambos y de los entrevistados el 65%). (Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 38 y 39).(Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 24 y 25).

La responsabilidad, seguridad e interés son factores importantes al momento de brindarle atención a los clientes es por ende que se encuestó y entrevistó al personal de la corporación para saber si les gustaría que se les evaluara los factores antes mencionados a los cuales en la mayoría están de acuerdo (del total de los encuestados el 88% dijeron que si y de los entrevistados el 100% contesto positivamente)(Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 40 y 41).(Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 26 y 27).

Así mismo dentro de las competencias podemos destacar compañerismo y colaboración de los cuales el 95% de los empleados y el 90% de los entrevistados consideran importante que se les evalué (Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 44). (Ver anexo 5, identificaciones competencias, pregunta 31). Los valores son aquellas características morales que poseen las personas que se vuelven importante en la cultura organizacional de tal manera el 75% de los empleados considera necesario que se evalúen entre los cuales cabe destacar la responsabilidad, solidaridad y la honestidad (Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 45 y 46).

A la finalización de la investigación de campo se concluye que es necesario un manual para la implementación del modelo de evaluación 360 grados en la corporación. Dicha herramienta le dará los pasos necesarios para poner en marcha esta nueva evaluación del desempeño. (De los entrevistados el 100% manifestó que sí)(Ver anexo 4, identificaciones competencias, pregunta 31).

10. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en CORSATUR a través de la observación directa, entrevistas y encuestas realizadas al personal de la corporación, se identificó las fortalezas y debilidades que se desenvuelven en el interior de la institución y que se deben aprovechar aquellos elementos que le permitan tener un mejor funcionamiento con el fin de satisfacer las necesidades que tanto el cliente como el personal demandan.

Tabla N° 5: FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los puestos de trabajo son considerados estables por la mayoría del personal que labora en la institución. 2. Los empleados tienen claro cuáles son sus funciones de trabajo. 3. Los empleados se sienten motivados al realizar sus actividades. 4. La mayor de sugerencias o críticas realizadas por los empleados son tomadas en cuenta. 5. Existe una buena comunicación en la corporación. 6. Si realizan evaluaciones del desempeño. 7. La relación entre jefe – empleado es considerada buena. 8. Cuando hay sobrecarga de trabajo se redistribuye entre los empleados. 9. A la mayoría de los empleados se le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No a todo el personal se ha capacitado de acuerdo al puesto de trabajo. 2. El problema que más afecta a los empleados es la interrupción constante de su trabajo. 3. El incumplimiento de las actividades de algunos empleados hace que se sobrecarga de de trabajo en la institución. 4. Cuando surge un problema la mayoría de empleados buscan ellos mismos la solución. 5. No a todos los empleados se les proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a. Se detectó que en la Corporación Salvadoreña de Turismo se realizan evaluaciones del desempeño cada de seis meses, el método que utiliza la corporación es la técnica de 90 grados, los empleados desconocen el método en sí, pero si poseen el conocimiento de las evaluaciones y el propósito de ellas.
- b. A pesar que en la corporación las evaluaciones las realizan el jefe inmediato de cada área, también ellos desconocen el método sin embargo estas evaluaciones se realizan en base al manual de descripción de puestos.
- c. Se descubrió que los empleados tienen una respuesta positiva ante las realizaciones de evaluaciones del desempeño, ya que como ellos mencionan esto les permite desarrollarse más en su puesto de trabajo.
- d. En la corporación existe una actitud positiva y una comunicación abierta entre jefes y subordinados ya que estos si toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal y a su vez los empleados consideran las opiniones y sugerencias de compañeros y jefes.se le motiva al empleado dándole confianza y seguridad en sus actividades; y se dan incentivos como el reconocimiento en público de los logros obtenidos.
- e. En la corporación se hace un análisis sobre las necesidades de capacitación que requiere el personal y se desarrollan capacidades adecuadas para el puesto.
- f. Por los resultados obtenidos se concluye la viabilidad para el desarrollo del Método de Evaluación 360 Grados en CORSATUR (Corporación Salvadoreña de Turismo) pero debería desplazarse, es decir, divulgar su funcionamiento, ventajas, alcance para que los empleados vean en el nuevo modelo una oportunidad de mejora en cuanto a la evaluación.

2. RECOMENDACIONES

- a. Es recomendable que la corporación brinde más información acerca del método de evaluación de desempeño laboral que se realiza dando una descripción exacta y confiable al empleado
- b. Ya que los empleados tienen una respuesta positiva ante las evaluaciones de desempeño la empresa puede aprovechar la oportunidad de innovar con la técnica 360 grados. Que le permitirá conocer de manera más exacta las opiniones de compañeros, jefes y clientes.
- c. Se recomienda a la corporación no solo hacerles saber a los empleados las actividades que se realizan sino también, que los jefes estén al tanto de estos y cercanos a sus empleados para que estos tengan confianza en preguntar sobre alguna duda o problema.
- d. Ya que en su mayoría las áreas de la corporación trabajan de manera conjunta sería un beneficio implementar la técnica de 360 Grados para evaluar el desarrollo de sus actividades, para obtener mejoras en el área de atención al cliente.
- e. Es necesario que la Corporación evalúe a través de la opinión de los clientes externos la percepción del desempeño de los empleados.
- f. Se recomienda a la empresa implemente la evaluación de 360 grados ya que se ha apreciado una aceptación en los jefes y empleados, esto sería a través de la creación de un manual para facilitar y garantizar su adecuada implementación. Mostrando que este método es parte de la modernización y mejora de los procesos de Desarrollo Humano en beneficio de los empleados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS PARA LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

Para el fortalecimiento de la corporación, es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

Para conocer la propuesta se han preparado varios apartados que se detallan a continuación:

A. JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.

El método de 360 grados, como comúnmente se conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la institución. Se desarrollará este método porque permitirá conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo; además les permitirá medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados. Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la corporación.

Cabe mencionar que este método se implementará como renovación del método de evaluación actual de la Corporación, ya que ellos desarrollan un método de evaluación pero de 90 grados esta modernización satisfará las necesidades de la Institución para la renovación de su método de evaluación.

El método busca obtener opiniones, de los diferentes empleados, respecto al desempeño de un colaborador en particular, ello permite que se utilice de diferentes maneras para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo; por otra parte la expresión 360 Grados se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroinformación al jefe sobre el desempeño. En esa misma directriz el factor humano busca obtener

una abierta y propositiva retroinformación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

B. ALCANCE

El diseño del Modelo de Evaluación 360 Grados está dirigido para todo el personal que labora en la Corporación Salvadoreña de Turismo.

El objetivo del modelo consiste en ser aplicado en todas las áreas funcionales de la institución, está diseñado para ser adaptado para que la evaluación se realice en todos los puestos de la corporación.

C. PROPÓSITO.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darles a los empleados de la Corporación una retroinformación necesaria, para tomar las medidas correctivas, mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Este modelo fortalecerá el desempeño de individuos, equipos de trabajo y de toda la organización, lo que contribuirá a brindar un mejor servicio a todos los usuarios de la institución; también sirve para la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales cuando estos sean selectivos y transferencia o terminación de relaciones laborales.

D. IMPORTANCIA

La Corporación Salvadoreña de Turismo es una Institución gestora del desarrollo Turístico del país, por lo cual es importante que al interior de la organización se inicie un proceso de mejoramiento del desempeño de sus colaboradores que proporcione directrices en caminadas a la necesidad de capacitación en las diferentes áreas de estos y sus funciones, también se busca la ubicación adecuada

de los empleados en sus puestos respecto a sus competencias esto propicia la eficiencia en la Institución y mejora continua en los procesos .Todo esto se logra mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en el personal, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente en la Corporación.

E. BENEFICIOS

1. Para la Institución.

Los beneficios de la propuesta del modelo de evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño del personal de la corporación, radica que mediante la utilización de esta herramienta administrativa es posible lograr un ambiente laboral adecuado para mejorar la productividad, creatividad, aprendizaje y adaptación al cambio; mejorando la comunicación entre jefes y empleados dando un mayor equilibrio a la capacidad y competencias, mediante una supervisión que permita al empleado poner en práctica su creatividad, habilidades y destrezas.

El trabajo en equipo es un factor que contribuye con la calidad y no cantidad de resultados. En virtud de lo cual al personal y escuchar sus inquietudes y no ignorar sus problemas permitirá utilizar su record para promover y no castigar. Para lograr los estándares de calidad es preciso que las personas se sientan seguras en su trabajo. Y que mejor forma que contar con un nuevo estilo de supervisión y liderazgo, de esta manera la relación entre jefe y empleado se dé con entera confianza y entendimiento.

2. Para la economía.

Es proporcionar una estabilidad laboral al personal de la corporación y futuros empleado mediante la generación constante de empleo. Permitiendo de esta manera que este porcentaje de empleados cuente con ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

3. Para el usuario.

Es importante que al usuario se le brinde un servicio con estándares altamente calificados que alcancen o superen sus expectativas como poniéndose a la orden de todos sus clientes. Este beneficio se logrará siempre y cuando se disponga con personal motivado, eficiente y calificado que esté dispuesto a ayudar al cliente en el momento que lo solicite.

F. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General.

- a. Presentar un manual de implementación del modelo de evaluación 360 grados en la organización para dar al empleado la retroalimentación para realizar mejoras a su desempeño, su comportamiento, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro lo cual permitirá llevar a cabo las actividades con mayor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la institución.

2. Objetivos Específicos.

- a. Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto.
- b. Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- c. Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal.
- d. Diseñar un manual de implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal de manera que se cuente con una herramienta que facilite el conocimiento y promoción de este modelo de evaluación del desempeño.

G. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

1. CREACIÓN DE UN “COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR”.

La organización en base a la propuesta del modelo de evaluación del desempeño de 360 grados creará un comité evaluador del proyecto responsable de seguir los pasos y las reglas efectivas, vigilando que se lleven a cabo con la debida efectividad para obtener un excelente resultado en el proceso.

a. Formación del comité evaluador.

Para llevar a cabo el desarrollo del modelo de evaluación 360 grados. Es necesario que la corporación establezca un comité que integre y de seguimiento a los resultados por cada una de las áreas de evaluación, el cual se denominara “Comité Directivo de Evaluación”.

Para la creación de este comité, deberán tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- 1) Deberá estar formado por el Gerente General y por los Gerentes de las distintas áreas funcionales de la institución nombrados por la alta Dirección.
- 2) Deberá contar el máximo apoyo de la alta dirección para que sus observaciones sean tomadas en cuenta.
- 3) Deberá ser aprobado y reconocido por la alta Dirección.
- 4) Se designara a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
- 5) Elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formaran el comité directivo de evaluación, así como sus respectivas firmas y aprobado por la alta dirección.

b. Identificación del personal evaluador.

- 1) Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la Corporación.

- 2) Se deberá de realizar una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.
- 3) Se deberá capacitar a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.
- 4) Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en la evaluación.

c. Identificación de personas a evaluar.

Determinar a quienes se va a evaluar. Clasificación de familia de puestos y afines nivel ejecutivo, Nivel administrativo, nivel técnico y nivel de personal de servicio. Los detalles se encuentran en el manual del modelo de evaluación en el apartado b) de instrumento de evaluación, páginas 10-13.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

El modelo de evaluación del desempeño 360 grados pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto a su desempeño.

La propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, se divide en dos fases principales que son:

a. Identificación de variables y competencias.

Para iniciar el proceso de evaluación se necesita realizar el análisis de puestos, este permite identificar las competencias y los factores que la integran. Para efecto de ésta propuesta se verifico el manual de puestos de la corporación, determinando así las competencias para diseñar la herramienta o formulario, que se adjunta al manual de evaluación del desempeño 360 grados en la cual va detallado según la actividad del puesto ya sea ejecutivo, administrativo, técnico y de servicio.

Para terminar la fase de identificación de variables y competencias se debe cumplir con la etapa de validación. Durante el desarrollo de la misma, se determinó que la herramienta se entiende perfectamente y que es muy fácil responderla.

b. Aplicación del modelo.

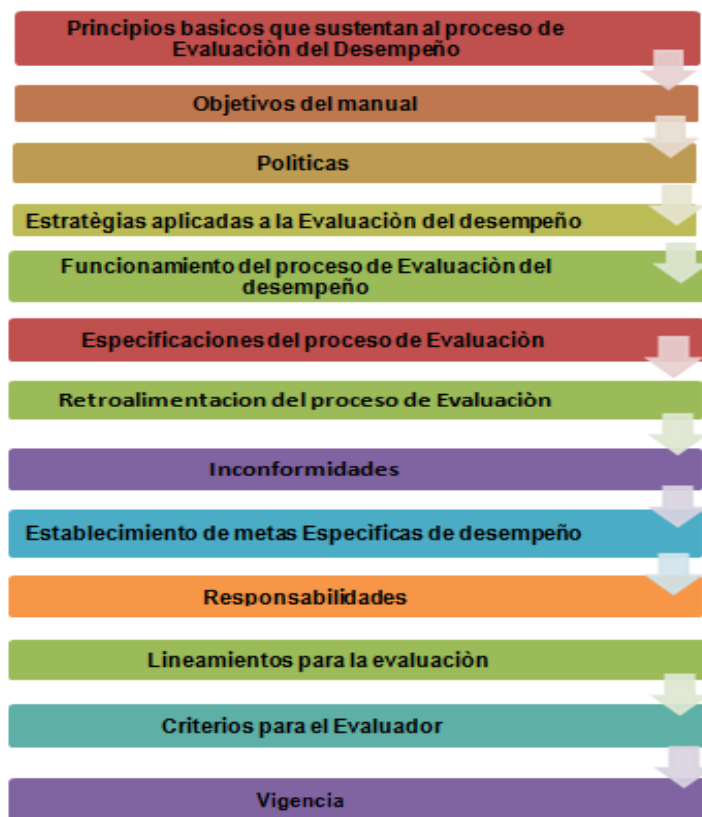
Esta fase consiste en recopilar la información y consta de lo siguiente:

1) Sensibilización.

Esta etapa principalmente se basa en una reunión de orientación, en la cual se les explica el proceso a seguir. (Ver Anexo 5, Agenda para la reunión de orientación para CORSATUR).

La fase de aplicación del modelo incluye la tabulación y análisis de la información recopilada, teniendo en cuenta seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de obtener resultados confiables.

Todo esto se resume en la redacción del informe de retroalimentación que se presenta en el manual.



2) Manual del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.



PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS PARA LA CORPORACIÓN
SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

ÍNDICE

CONTENIDO	No PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	1
B. OBJETIVOS DEL MANUAL	2
1. Objetivo general	2
2. Objetivo específicos	2
C. POLITICAS	3
D. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	4
E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	4
1. DESCRIPCIÓN:	4
a. Desempeño:	4
b. Evaluación del desempeño:	5
c. Competencias laborales:	5
d. Competencias genéricas:	5
e. Competencias metodológicas:	5
f. Metas específicas:	5
2. responsables del proceso	6
a. División de recursos humanos:	6
b. Evaluador designado:	6
3. CICLO DE EVALUACIÓN:	7
4. AMBITO DE APLICACIÓN:	7

5. MÉTODO DE EVALUACIÓN:	9
a. Escalas	9
b. Instrumento de evaluación.....	10
c. Pasos del proceso de evaluación:	16
d. Errores que debe evitar el evaluador:	18
F. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	20
1. CONSIDERACIONES ESPECIALES:.....	20
a. En caso de rotación de puesto:.....	20
b. En caso de ausencia por suspensión, beca, permiso o licencia:	20
2. DISTRIBUCIÓN Y MANEJO DE INSTRUMENTOS:.....	20
G. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS:	21
1. RETROALIMENTACIÓN:.....	21
2. NOTIFICACIÓN:	22
H. INCONFORMIDADES:	22
I. ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS DE DESEMPEÑO:.....	22
J. RESPONSABILIDADES	22
K. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN.....	23
L. CRITERIOS PARA EL EVALUADOR.....	24
M. CAPACITACION DEL PERSONAL:.....	25
N. VIGENCIA.....	25
N. ANEXOS.....	26

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), es un instrumento de consulta y orientación; describe los pasos a seguir en el Proceso de Evaluación del Desempeño, para cumplir con el propósito de evaluar en forma estructurada y objetiva la calidad del desempeño del trabajador y su contribución al logro de objetivos Institucionales; se basa en la medición de la eficacia y eficiencia del trabajador en el cumplimiento de los resultados y en la calidad con que demuestra el dominio de las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas requeridas para el desarrollo de las funciones del puesto.

El Proceso de Evaluación del Desempeño se convierte en un auxiliar para establecer las políticas y decisiones de la gestión de los recursos humanos: ascensos, traslados, promociones, acciones disciplinarias, entre otras. Asimismo se constituye en una fuente de información para la detección de necesidades de capacitación y las fortalezas de los trabajadores, lo cual constituye una base para los programas de capacitación y desarrollo de la carrera administrativa.

Finalmente, este manual deberá constituirse en un instrumento que regule el proceso de evaluación del desempeño, contribuyendo al desarrollo de los recursos humanos en las diferentes áreas de trabajo de la Institución y se traduzca en beneficio al esfuerzo realizado por el personal, cuyo resultado sea positivo.

A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

1. Los seres humanos conforman las organizaciones sociales, y se constituyen en el recurso más importante de cuantos la integran para lograr los principios que la sustentan. Por ello es indispensable la observación de su desempeño.
2. La evaluación debe ir orientada a la medición del desempeño, haciendo hincapié en la planeación estratégica y valores de la Institución, resultados esperados y dominio de las competencias laborales requeridas para el cargo.
3. El diseño del método e instrumentos de evaluación debe ser práctico y sencillo, flexible y coherente, medible, válido, de fácil comprensión y adaptable a los diferentes subsistemas de la organización.
4. El contenido debe permitir una retroalimentación para orientar el desarrollo del recurso humano, logrando los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la Institución.

B. OBJETIVOS DEL MANUAL.

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar cuantitativa y/o cualitativamente si el desempeño de los trabajadores cumple con los objetivos de su puesto, y si está orientado a la visión, misión y objetivos institucionales; evaluando la productividad del trabajador y dominio demostrado de las competencias requeridas para sus funciones, con un sistema objetivo y ágil, mediante la metodología 360 grados.

2. OBJETIVO ESPECIFICOS.

- a. Evaluar la eficiencia, eficacia y competencia de los trabajadores, para el cumplimiento de los resultados esperados de las funciones a su cargo.
- b. Dar seguimiento al desarrollo de las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas del trabajador.
- c. Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de ascensos, desarrollo de carrera, reconocimiento al buen desempeño y otros estímulos; y aplicación del régimen disciplinario al trabajador que no cumpla con sus funciones y responsabilidades; además del registro de méritos y deméritos.
- d. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e. Identificar y estimular las áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial a la obtención de conocimientos.
- f. Definir un proceso correctivo, de las deficiencias individuales, que conlleve a fortalecer la gestión Institucional.
- g. Reubicar al recurso humano aprovechando su conocimiento, destreza, habilidad y potencialidad.

C. POLITICAS

1. La evaluación del desempeño de la Corporación Salvadoreña de Turismo se realizará una vez al año y será la Comité directivo evaluador el encargado en coordinación con la unidad de Recursos Humanos institucional de CORSATUR de establecer la fecha en que se realizará dicha evaluación.
2. Sera responsabilidad de la comité directivo evaluador adaptar el modelo de evaluación del desempeño laboral a los cambios y necesidades que surjan en la Corporación.
3. La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador quedara registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.
4. Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se presentarán en forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos a la Unidad de Recursos Humanos Institucional y a la junta directiva.
5. Anualmente la Comisión de Evaluación deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área en los empleados.
6. La Unidad de Recursos Humanos deberá comunicar con anticipación a los empleados, acerca del propósito que se persigue con las evaluaciones y así tomar las medidas pertinentes para su buen desempeño. Además de presentar el cronograma a cumplir por todas las unidades.
7. Se entregara incentivos los 5 empleados que obtengan mejores resultados en la evaluación del desempeño. Entre los incentivos que puede otorgar la institución se encuentra los siguientes: Bonos en efectivo, viajes a hoteles o centros turísticos, vales de supermercado, vales de pizza. Además de realizar el reconocimiento de estos empleados junto a todos los trabajadores de la Corporación. Es de aclarar que la Corporación deberá buscar empresas o instituciones que patrocinen estos incentivos.

D. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. Llevar a cabo la capacitación de los empleados, en todos los niveles sobre la evaluación del desempeño laboral.
2. Evitar realizar la evaluación del desempeño laboral después de alguna crisis o evento problemático como reestructuraciones, despidos, entre otros; ya que esto puede afectar la objetividad de la evaluación.
3. Crearse un beneficio adicional en la institución, un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico o bien promociones internas de acuerdo al avance o cumplimiento de niveles académicos.
4. Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma individual como en público. Como por ejemplo, publicando un mural donde se plasmen el “mejor empleado del mes” con una foto y frase que motiven su buen desempeño.
5. Escuchar a los empleados, estableciendo un buzón de sugerencias, que puedan promover ideas creativas que auto motiven el desempeño diario.
6. Dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño con el propósito de establecer estándares adecuados a su desempeño laboral.

E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

1. DESCRIPCIÓN:

- a. **Desempeño:** Cumplimiento de los resultados esperados de las funciones y competencias requeridas para la ejecución del puesto de trabajo.

- b. Evaluación del Desempeño:** Es un proceso que permite establecer, por medio de una calificación cualitativa y/o cuantitativa, el nivel de desempeño con respecto al cumplimiento de los estándares establecidos, de los resultados de las funciones del puesto y el dominio de las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas que se requieren durante un período determinado.
- c. Competencias Laborales:** Conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.
- d. Competencias Genéricas:** Son los comportamientos comunes a las diversas funciones que se realizan en la Institución, pero correspondientes a un mismo puesto de trabajo, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Aplican a todos los puestos de la estructura institucional, ya que están basadas en la misión y los valores que la rigen, con el fin de alcanzar la visión.
- e. Competencias metodológicas:** destrezas y habilidades para planificar, organizar, desarrollar, dirigir y evaluar el aprendizaje de los grupos de participantes, en el campo de la formación profesional, para encontrar en forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos.
- f. Metas Específicas:** Metas individuales para un período de desempeño, con base a las funciones del perfil de puesto y planes estratégicos, fijadas entre superior jerárquico y trabajador, que constituyen un indicador a evaluar en el período correspondiente. Las metas deben ser medibles, alcanzables, creativas e innovadoras y que agreguen valor a las actividades del puesto y de la unidad a la que pertenezca el trabajador.

2. RESPONSABLES DEL PROCESO

a. División de recursos humanos:

La unidad de recursos humanos en coordinación con el comité directivo evaluador son los responsables de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora.

b. Evaluador designado:

Trabajadores a que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador; todo evaluador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y acreditar estudios a nivel medio; a excepción de la autoevaluación, que todo trabajador está calificado para la misma. La función de evaluador “Superior Jerárquico” será designada a todo trabajador con personal bajo su dirección; la función de evaluador “Subalterno, colega y cliente” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la autoevaluación la realizará cada trabajador. Se designará de 1 a 2 evaluadores por cada tipo de evaluador que participará en el proceso. En casos especiales, el Superior Jerárquico del evaluado podrá cambiar un evaluador, con previa aprobación de la Unidad de Recursos Humanos.

1) Tipos de Evaluador.

- a) **Superior Jerárquico:** Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas claves de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.

- b) **Subalterno:** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave,

de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.

- c) **Colega:** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su colega.
- d) **Autoevaluador:** Trabajador que se evalúa a sí mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa.
- e) **Cliente:** Persona que tiene relación laboral como cliente interno y/o externo del evaluado. Se podrá designar de uno a dos evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa la persona sujeta de evaluación.

Los evaluadores tipo Subalterno, Colega y Cliente, tienen la opción de presentarse como anónimos.

3. CICLO DE EVALUACIÓN:

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación de los trabajadores de la Institución, según el ámbito de aplicación de la misma.

La programación de la evaluación deberá ser divulgada por la Unidad de Recursos Humanos, a los evaluadores designados, con un mínimo de 8 días de anticipación.

4. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente manual es de aplicación para el personal que labora en las siguientes áreas de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR):

Tabla de personal según áreas funcionales.

AREAS FUNCIONALES	
1.1	Presidencia
2.1	Gerencia Financiera
2.1.1	Tesorería
2.1.2	Contabilidad
2.1.3	presupuesto
3.1	Auditoría Interna
4.1	Comunicaciones y Relaciones Públicas
5.1	Gerencia General
6.1	Unidad Jurídica
7.1	Unidad Ambiental
8.1	Gerencia Administrativa
8.1.1	UACI
8.1.2	Recursos Humanos
8.1.3	Administrativo Institucional
8.1.4	Tecnología de Información
9.1	Gerencia de Planificación
9.1.1	Desarrollo Institucional
9.1.2	Asistencia Técnica
10.1	Gerencia de Mercadeo
10.1.1	Subgerencia de Mercadeo
10.1.2	Inteligencia de Mercadeo
10.1.3	Comercialización y ferias
10.1.4	Promoción y Publicidad
10.1.5	Productos
10.1.6	Atención al cliente
11.1	Gerencia de proyectos e inversión
11.1.1	Perfiles y Proyectos
11.1.2	Inversión
11.1.3	Infraestructura Turística
12.1	Gerencia Territorial (Coordinador de POLITUR)
12.1.1	Desarrollo Territorial
12.1.2	centros de amigos del turista y comités de desarrollo turístico
12.1.3	Registro Nacional de Turismo

5. MÉTODO DE EVALUACIÓN:

El método en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño, es el de 360°, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la Institución.

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia. Las escalas de evaluación obedecerán al enfoque de evaluación de 360°, metodología que permite que el trabajador sea evaluado por diferentes personas con quienes interactúa en su entorno de trabajo; así:

a. Escalas

- 1) **Escala 360 Grados:** cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.
- 2) **Escala 270 Grados:** cuando participan cuatro tipos de evaluador, según las siguientes opciones:
 - a) Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.
 - b) Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.
 - c) Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.
- 3) **Escala 180 Grados:** cuando participan tres tipos de evaluador, según las siguientes opciones:
 - a) Superior jerárquico, autoevaluación y colega.
 - b) Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

c) Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

Escala 90 Grados: cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

b. Instrumento de evaluación.

1) Descripción del instrumento de evaluación

Se ha diseñado cuatro instrumentos de evaluación del desempeño, cada uno abarca una familia de puestos a fines, según la siguiente descripción:

a) Nivel Ejecutivo. Está destinado a evaluar el desempeño de los gerentes, bajo el criterio de competencias laborales que le corresponden. A continuación se presente un cuadro con el personal que conforma este nivel:

Tabla del personal ejecutivo.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
Personal Ejecutivo	Gerente General
	Gerente Financiero
	Gerente Administrativo
	Gerente de Planificación
	Gerente de Mercadeo
	Gerente de Proyección e Inversión
	Gerente Territorial

b) Nivel Administrativo: Está destinado a evaluar el desempeño de profesionales tales como jefe de unidades, coordinadores y colaboradores. A continuación se presenta detalladamente los puestos pertenecientes a este nivel:

Tabla del personal administrativo.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
Personal Administrativo	Subgerente de Mercadeo
	Asesor de Mercadeo
	Jefe de Auditoría Interna
	Jefe de Comunicaciones y Relaciones Publicas
	Jefe Jurídico
	Jefe de la Unidad Ambiental
	Jefe de Unidades de Adquisiciones y Contrataciones
	Jefe de Recursos Humanos
	Jefe Administrativo Institucional
	Jefe de Unidad de Tecnología de Información
	Jefe de la Unidad de Desarrollo Institucional
	Jefe de la Unidad de Inteligencia de Mercado
	Colaborador de Logística y Transporte
	Coordinador de Asistencia Técnica
	Coordinador de Comercialización y Ferias
	Coordinador de Promoción y Publicidad
	Coordinador de Productos
	Coordinador de Atención al Cliente
	Coordinador de Inversión
	Coordinador de Infraestructura Turística
Coordinador de Centros de Amigos del Turista	
Coordinador de Área de Registro Nacional de Turismo	

c) **Nivel técnico:** Son todos los puestos que requieren de acreditación de grados académicos universitarios y desempeñan labores que requieren de análisis, generación de propuestas y realización de procedimientos especializados. A continuación se detallan estos puestos:

Tabla del personal técnico.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
Personal Técnico	Secretaria Ejecutiva
	Tesorero Institucional
	Contador General
	Auxiliar Financiero
	Recepcionista
	Encargado de Activo Fijo
	Encargado de Bodega
	Analista de Presupuesto
	Técnico de la Unidad de Auditoria Interna
	Técnico de Comunicaciones y Relaciones Públicas
	Técnico de la Unidad Jurídica
	Técnico UACI
	Técnico Legal UACI
	Técnico en Recursos Humanos
	Técnico en Planificación
	Técnico en Asistencia Técnica
	Técnico en Promoción y Publicidad
	Técnico en Comercialización y Ferias
	Técnico de Web máster
	Técnico en Atención al Cliente
	Técnico en Inversión
	Técnico en Infraestructura Turística
	Técnico en Desarrollo Territorial
	Técnico CAT
	Técnico en Registro Nacional de Turismo
	Especialista en Asistencia Técnica
	Especialista en Comercialización y Ferias
	Especialista en Productos
	Especialista en Desarrollo Territorial
	Especialista en Inteligencia de Mercado
	Especialista en Inversión
	Especialista en Perfiles y Proyectos
	Especialista en Promoción y Publicidad
Especialista en Tecnología de la Información	
Especialista en Infraestructura Turística	
Especialista en Calidad	
Especialista en Comités de Desarrollo Turístico	

- d) **Nivel de personal de servicio:** Contiene todos los puestos de características operativas o de apoyo en general, no requiere de conocimientos técnicos sofisticados ni tantos niveles académicos universitarios.

Tabla del personal de servicios.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
Personal de Servicio	Auxiliar de Servicios Generales
	Guardaparques
	Motorista

Cada instrumento consta de las siguientes secciones: indicaciones generales cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentarios del evaluador y del evaluado.

e) Indicaciones generales.

En esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación, enumera los pasos a seguir iniciando con la lectura detenida del contenido del formulario, escribir los datos generales en los espacios correspondientes, colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado, marcar con una “x”, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

f) Datos generales.

El objetivo de esta sección es de registrar la información general del evaluado, evaluador y la fecha de la evaluación.

g) Cuadro de ponderación de factores.

En esta área se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios.

1) Cuadro de escalas.

ESCALA	PUNTOS*
"A"	10
"B"	8
"C"	6
"D"	4
"E"	2

*Cabe mencionar que el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar sino cambiaría el resultado por lo tanto la evaluación quedaría invalida, ya que cada escala tiene un único puntaje.

2) Cuadro de ponderación de factores.

PONDERACION DE FACTORES	
CALIFICACION	RANGOS
Sobresaliente	81% o 100
Muy bueno	71 al 80%
Bueno	61 al 70%
Regular	51 al 60 %
Deficiente	Menos del 50%

3) Descripción de la ponderación de factores.

CALIFICACION	DESCRIPCION
Sobresaliente (Escala A)	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurara en los medios informativos de la corporación (Boletín Informativo, Memoria de Labores, etc.). Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy bueno (Escala B)	El trabajador tiene prioridad después de (A) para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá de facilitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Bueno (Escala C)	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados en las escalas A y B.
Regular (Escala D)	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un periodo de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario podrá abrirsele expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
Deficiente (Escala E)	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abrirsele expediente disciplinario.

h) Cuadro de comentarios del evaluador.

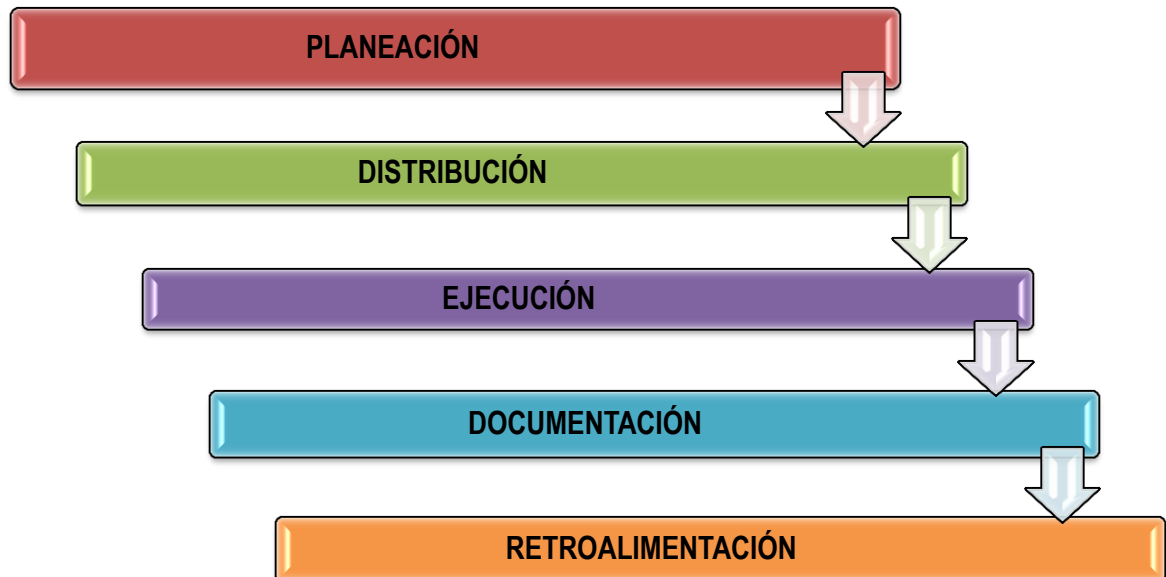
En esta sección se le pide al evaluador, que en base al comportamiento observado en el evaluado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado de su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optara a promociones y necesidades de capacitación.

i) Cuadro de firmas.

El objetivo de esta área es el de registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

c. Pasos del proceso de evaluación:

Para poder realizar una evaluación del desempeño efectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:



1) Planeación.

El evaluador lleva a cabo una reunión con el empleado y el jefe inmediato superior de éste para establecer el perfil de trabajo de la persona. Esta reunión debe formar y ratificar una comisión integrada por jefes o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema de evaluación de desempeño, además de haber revisado el perfil del puesto y su respectivo manual de funciones y procedimientos. Antes de comenzar el trabajo debe:

- a) Dar a conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo a llevar a cabo, las particularidades del puesto y las responsabilidades sobre el equipo y herramientas de trabajo.
- b) Determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.
- c) Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona, recomendamos se realicen en el trimestre de cada año.

2) Reproducción y Distribución.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el desempeño del personal.

3) Ejecución.

El evaluador hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del desempeño del trabajo de cada persona, dado que este conoce el nivel de desempeño de cada una de las personas a evaluar.

4) Documentación.

En gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Se sugiere que el jefe de cada área mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación.

5) Retroalimentación.

Teniendo los resultados de la evaluación, el área funcional de recursos humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en las deficiencias, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Identificar quienes los precisan.
- b) Que metodología se utilizara para transmitir los conocimientos a los empleados.
- c) Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades.

Se debe establecer un contexto para la capacitación, relacionándola con las metas estratégicas y con la eficientización de los recursos organizacionales.

d. Errores que debe evitar el evaluador:

Todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea la metodología de evaluación que utilice. A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar:

- 1) **La Importancia del Puesto:** El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado sin percatarse que es independiente del nivel del puesto y el nivel de desempeño del trabajador que lo ocupa.

- 2) **El Efecto de Halo o Error de Imagen:** El evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o debilidad del individuo; y con base a ésta califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o debilidad. O sea que el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo; olvida que un deficiente respecto a otra.

- 3) **La Tendencia Central:** Es uno de los errores más comunes al evaluar. Este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas ellas con un criterio promedio, de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo.

- 4) **El Error Constante:** Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador.

La Calificación Afectiva: Permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación. De ello resultan calificaciones altas para trabajadores que no cumplen con los objetivos del puesto y calificaciones bajas para trabajadores que superan los objetivos del puesto. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida a favoritismos, ni estados de ánimo.

- 5) **El Comportamiento Reciente:** El impacto causado por algún incidente reciente en el desempeño de la función del trabajador, puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el resto del periodo.

- 6) **Los Errores de Inclinação:** Este error consiste en la inclinación o prejuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, etc.
- 7) **El Apresuramiento:** Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va “contra el tiempo”.

F. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

1. Consideraciones especiales:

El evaluador realizará la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean designados, considerando los siguientes aspectos:

a. En Caso de Rotación de Puesto:

Se deberá calificar al trabajador en relación a las funciones que desempeña en el momento de la evaluación. En caso que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro (por traslado y/o designación administrativa), deberá ser evaluado en el cargo que ha estado más tiempo, durante el período a evaluar. En caso que haya estado la misma cantidad de tiempo desempeñando dos puestos, el trabajador será evaluado en ambos, y el resultado será el promedio de las dos calificaciones.

b. En Caso de Ausencia por Suspensión, Beca, Permiso o Licencia:

Si durante el 60% del período objeto de evaluación, el trabajador se encontró ausente de su puesto, ya sea por suspensión, becas, permisos o licencias, el proceso de evaluación se realizará hasta el siguiente período; para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Jefatura de la División de Recursos Humanos.

2. Distribución y Manejo de Instrumentos:

La División de Recursos Humanos proporcionará, por lo menos con ocho días de anticipación, los

instrumentos de evaluación. Los instrumentos con la información registrada deben ser remitidos a la División de Recursos Humanos en la fecha programada, la cual se establecerá conforme al número de evaluaciones designadas y los tiempos de traslado. Así mismo enviará la notificación de resultados a los trabajadores dentro de los ocho días posteriores al registro de resultados.

Los instrumentos originales de evaluación y una copia de la notificación de resultado de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador.

Si el evaluador no entrega los registros en las fechas que se le programa, se le podrán aplicar las sanciones disciplinarias a que se encuentran sujetos los trabajadores del CORSATUR.

Modificaciones al Manual: La Unidad de Recursos Humanos revisará el presente manual por lo menos una vez al año y podrá proponer ante la Gerencia de CORSATUR, las modificaciones que considere necesarias.

G. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS:

1. Retroalimentación:

Durante el proceso de evaluación, el evaluador tipo Superior Jerárquico realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, exceptuándose los casos de las evaluaciones de periodo de prueba, analizando y determinando, conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico debe retroalimentar al trabajador sobre de su desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora Tanto evaluador como trabajador deben firmar de participación, el instrumento de evaluación, y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado. Si el trabajador rehusare firmar de conformidad podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente del instrumento de evaluación, y será necesario que el jefe inmediato del evaluador revise la evaluación y firme dando su visto bueno a la calificación otorgada ratificando o rectificando el resultado.

2. Notificación:

La Unidad de Recursos Humanos hace entrega al trabajador del **Informe de la Evaluación del Desempeño 360 Grados**, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo, posteriormente debe enviar a la División de Recursos Humanos una copia de la notificación. Si el trabajador rehúsa firmar de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

H. INCONFORMIDADES:

En caso que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación asignada por el evaluador tipo Superior Jerárquico, podrá solicitar REVISIÓN por escrito, enviando un memorándum, a la División de Recursos Humanos, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados. La Gerencia nombrará una comisión integrada por el jefe del superior jerárquico, un representante de la División de Recursos Humanos y un trabajador designado por el jefe superior del área en que se desempeña el evaluado; dicha comisión procederá a revisar las evidencias que sustentan la evaluación y podrá ratificar o rectificar el resultado, el dictamen estará sujeto a aprobación de la Gerencia.

I. ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS DE DESEMPEÑO:

Con base a los resultados de la evaluación del desempeño, las funciones del perfil de puesto, los objetivos del plan de calidad y la planeación estratégica institucional, el superior jerárquico y el trabajador en conjunto, como adelante se precisa, deben fijar al inicio de cada año las metas cuantificables a alcanzar, las cuales serán objeto de evaluación semestralmente; para el efecto la División de Recursos Humanos les hará llegar, adjunto al instrumento de evaluación del desempeño, el cual deberán trasladar a la jefatura inmediata superior para su conocimiento.

J. RESPONSABILIDADES

1. Es responsabilidad de la gerencia general:

Aprobar el presente manual de desempeño

2. Es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos:

- a. Administrar el sistema de evaluación de desempeño
- b. Asesorar sobre el uso del método
- c. Dar seguimiento al proceso de la evaluación del desempeño
- d. Velar por el cumplimiento del manual de la evaluación del desempeño.

3. Es responsabilidad de los gerentes, jefes de cada área funcional:

- a. Evaluar al personal bajo su cargo.
- b. Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar.
- c. Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la gerencia de recursos humanos.
- d. Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

4. Es responsabilidad de los evaluados:

- a. Participar activamente en el proceso de la evaluación.
- b. Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo.
- c. Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño.

K. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN.

1. La unidad de recursos humanos será responsable de administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman la corporación.
2. La unidad de recursos humanos notificara el periodo en que se estará realizando la evaluación y la fecha limite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
3. Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.

4. El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
5. Una vez que se envíe la evaluación, esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

L. CRITERIOS PARA EL EVALUADOR.

Al momento de realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Objetividad:** valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.
2. **Oportunidad:** realizar la evaluación, tomando en consideración el periodo evaluado.
3. **Pertinencia:** consiste en calificar y delimitar lo que se debe de evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
4. **Transparencia:** la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
5. **Participación:** que el evaluador y el evaluado estén abiertos al dialogo.
6. **Equidad:** significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.

M. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

Una vez se hayan obtenidos los resultados de la evaluación del desempeño se agruparan las personas con debilidades en competencias comunes.

Nombre del Empleado a capacitar	Hombre/ Mujer (edad)	Formación y cargo del participante	# Personal (técnicos) a su cargo	Competencias a Desarrollar	Nombre del Curso a Desarrollar
1.					
2.					
3.					
4.					

Es decir en el cuadro de arriba se pondrá los nombres de las personas que se tomaran en cuenta para las capacitaciones a desarrollar.

Cabe mencionar que las capacitaciones se llevaran a cabo en coordinación con la Cámara de Comercio o el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. (INSAFORP)

COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TIPOS DE CAPACITACION
<ul style="list-style-type: none"> • NIVELES EJECUTIVOS 	Administración del tiempo Planeación Estratégica Gestión administrativa Toma de decisiones Liderazgo efectivo Dale Carnegie training La Magia de Merchandising
<ul style="list-style-type: none"> • NIVELES ADMINISTRATIVOS 	Administración del tiempo Planeación Estratégica Administración efectiva de las actividades gerenciales Toma de decisiones Liderazgo efectivo Dale Carnegie training La Magia de Merchandising Administración de personal Plan de negocios
<ul style="list-style-type: none"> • NIVEL TECNICO 	Técnicas de negociación para la venta Administración del tiempo Mantenimientos de Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE SERVICIO 	Administración del tiempo Servicio de calidad Servicio efectivo al cliente

N. VIGENCIA:

El presente manual entrará en vigencia en la fecha que sea APROBADO por la Junta Directiva.

ANEXOS “HERRAMIENTAS TECNICAS PARA LE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS”.

INDICE

ANEXO 1: FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO. 1

ANEXO 2: CALIFICACION GLOBAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO..... 7

ANEXO 3: INFORME DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL EJECUTIVO. 8

ANEXO 4: FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO..... 11

ANEXO 5: CALIFICACION GLOBAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO..... 17

ANEXO 6: INFORME DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO..... 18

ANEXO 7: FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TECNICO 21

ANEXO 8: CALIFICACION GLOBAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TECNICO..... 27

ANEXO 9: INFORMA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL TECNICO. 28

ANEXO 10: FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS..... 11

ANEXO 11: CALIFICACION GLOBAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS. . 35

ANEXO 12: INFORME DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS... 36

ANEXO 13: GUIA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL 39

ANEXO 14: FORMULARIO DE CONCENTRACIÓN GLOBAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... 40

ANEXO 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO

TIPO DE EVALUACIÓN
 Auto evaluación: ____
 Evaluador: ____

INDICACIONES GENERALES

a) Leer, analizar el contenido del formulario
 b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
 c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado
 d) Marcar con una "x", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

I. DATOS GENERALES

Nombre Del Evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del Evaluador: _____

Fecha: _____

Nº	Factores De Evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
1	LIDERAZGO Habilidad necesaria para orientar y conducir el equipo de trabajo, inspirando valores de acción, para hacer cumplir y dar seguimiento a las metas establecidas	A	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener los mejores resultados para el cumplimiento de metas		
		B	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener muy buenos resultados para el cumplimiento de metas		
		C	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener buenos resultados para el		

			cumplimiento de metas		
		D	Su liderazgo no siempre se enfoca en las metas establecidas, generando resultados regulares		
		E	No presenta liderazgo ante su equipo de trabajo		
2	PLANEACION Capacidad y criterio administrativo para planificar y presupuestar su Área o unidad de trabajo.	A	Excelente planificación y criterio administrativo		
		B	Muy buena planificación y criterio administrativo		
		C	Satisfactoria planificación y criterio administrativo		
		D	Escaso nivel de planificación y criterio administrativo		
		E	No planifica ni organiza su trabajo.		
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	A	Acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias traen excelentes resultados		
		B	Frecuentemente acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen muy buenos resultados		
		C	Algunas veces acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen buenos resultados		
		D	Pocas veces aceptar el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias trae resultados regulares.		
		E	No es capaz de aceptar el cambio, y las estrategias que toma no traen buenos resultados		
4	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el periodo de evaluación.	A	Cumple el 90% al 100% o más con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo		
		B	Cumple 70% al 89%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero hizo un gran esfuerzo.		
		C	Cumple 60% al 69% con las metas y objetivos de		

			acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo el esfuerzo necesario		
		D	Cumple 50% al 59% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo él un poco de esfuerzo.		
		E	Cumple Menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo		
5	<p style="text-align: center;">INICITIVA</p> <p>Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro</p>	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo.		
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer muy bien su trabajo.		
		C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.		
		D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.		
		E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa		
6	<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Elección asertiva de alternativas de decisión y solución al momento de resolver situaciones complejas que permita alcanzar y maximizar el valor esperado de desarrollo del trabajo.</p>	A	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige.		
		B	Generalmente las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar la mayoría de los objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		C	Algunas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		D	Pocas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo		

			alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige	
		E	No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces son oportunas.	
7	ACTUALIZACION Deseo de mantenerse actualizado y capacitarse constantemente para mejorar los conocimientos y las Habilidades.	A	Siempre está preocupado por actualizarse y mejorar.	
		B	Se preocupa normalmente por actualizarse y mejorar.	
		C	Algunas veces se preocupa por actualizarse y mejorarse.	
		D	Rara vez se interesa en actualizarse y mejorar.	
		E	No tiene ningún interés en actualizarse y mejorar.	
8	CONOCIMIENTO DEL PUESTO Dominio de todos los detalles y procedimientos de su puesto y/o área de trabajo.	A	Experto en todos los detalles y procedimientos	
		B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos	
		C	Conoce bien los detalles y procedimientos	
		D	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos	
		E	No conoce detalles ni los procedimientos básicos	
9	TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.	A	Excelente capacidad para coordinar el equipo	
		B	Muy bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
		C	Bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
		D	Tiene problemas frecuentemente para coordinar el equipo	
		E	No cultiva el trabajo en equipo es más individualista.	
10	ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EQUIPOS A CARGO Empleo adecuado y manejo	A	Maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		B	La mayoría de veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		C	Ocasionalmente maneja responsable y	

	responsable del material y equipo asignado.		adecuadamente el material y equipo asignado		
		D	No maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado.		
11	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico.	A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades.		
		B	Programa y organiza muy bien las actividades		
		C	Programa y organiza bien las actividades		
		D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades		
		E	No es capaz de programar y organizar actividades.		
12	RELACIONES EXTERNAS Capacidad para manejar las relaciones externas de la institución con diversas instituciones.	A	Excelente, es muy provechosa su labor		
		B	Muy buena, es muy provechosa su labor		
		C	Buena, muy rara vez descuida este factor		
		D	Poca capacidad, tiene dificultades		
		E	Necesita mejorar substancialmente en este factor		
13	COMUNICACIÓN Trasmisión de la información e ideas con el objetivo de permitir retomar y relaborar los datos, utilizando como guía de acción para la ejecución de las tareas y objetivos establecidos	A	excelente capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		B	muy buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		C	buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		D	poca capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		E	no trasmite adecuadamente la información, tanto		

			orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
14	<p align="center">RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Calidad y habilidad en sus relaciones Interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal a cargo</p>	A	Es excelente la manera de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con sus colegas y personal	
		B	la mayoría de veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		C	algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		D	Rara vez se observa buen trato y armonía con los colegas y el personal	
		E	Sus relaciones son problemática, constantemente se escuchan comentarios negativos por colegas y personal.	
TOTAL DEL PUNTAJE				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR				
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:				
NOMBRE DEL EVALUADOR:				
FIRMA DEL EVALUADOR:			FECHA:	
FRIMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:				

ANEXO 2: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.

 <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL EJECUTIVO</p>				
Nombre del empleado		N° del empleado		
Área				
Puesto				
Jefe inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUCION		15%		
EVALUACION		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, • Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. • La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas. • Luego la nota final en puntos se divide entre del puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global. • Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral. • Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño 				

ANEXO 3: INFORME DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.



CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inicio la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1. Liderazgo
2. Planeación
3. Pensamiento estratégico
4. Cumplimiento de metas y objetivos
5. Iniciativa
6. Toma de decisiones
7. Actualización
8. Conocimiento del puesto
9. Trabajo en equipo



- 10. Administración de recursos y equipos a cargo
- 11. Organización y programación
- 12. Relaciones externas
- 13. Comunicación
- 14. Relaciones interpersonales

B. ESCALA UTILIZADA.

1. Cuadro de escalas.

ESCALA	CALIFICACIÓN	RANGOS
"A"	Sobresaliente	90% o mas
"B"	Muy bueno	76 al 89.9%
"C"	Bueno	60 al 75.9%
"D"	Regular	50 al 59.9 %
"E"	Deficiente	Menos del 50%

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN.

ANEXO 4: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

TIPO DE EVALUACIÓN
 Auto evaluación: ____
 Evaluador: ____

INDICACIONES GENERALES

a) Leer, analizar el contenido del formulario
 b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
 c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado
 d) Marcar con una "x", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

I. DATOS GENERALES

Nombre Del Evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Fecha: _____

Nº	Factores De Evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
1	LIDERAZGO Habilidad necesaria para orientar y conducir el equipo de trabajo, inspirando valores de acción, para hacer cumplir y dar seguimiento a las metas establecidas	A	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener los mejores resultados para el cumplimiento de metas		
		B	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener muy buenos resultados para el cumplimiento de metas		
		C	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo orientado a obtener buenos resultados para el cumplimiento de metas		

		D	Su liderazgo no siempre se enfoca en las metas establecidas, generando resultados regulares		
		E	No presenta liderazgo ante su equipo de trabajo		
2	PLANEACION Capacidad y criterio administrativo para planificar y presupuestar su Área o unidad de trabajo.	A	Excelente planificación y criterio administrativo		
		B	Muy buena planificación y criterio administrativo		
		C	Satisfactoria planificación y criterio administrativo		
		D	Escaso nivel de planificación y criterio administrativo		
		E	No planifica ni organiza su trabajo.		
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	A	Acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias traen excelentes resultados		
		B	Frecuentemente acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen muy buenos resultados		
		C	Algunas veces acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen buenos resultados		
		D	Pocas veces aceptar el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias trae resultados regulares.		
		E	No es capaz de aceptar el cambio, y las estrategias que toma no traen buenos resultados		
4	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el periodo de evaluación.	A	Cumple el 90% al 100% o más con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo		
		B	Cumple 70% al 89%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero hizo un gran esfuerzo.		
		C	Cumple 60% al 69% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual		


			operativo pero solo hizo el esfuerzo necesario		
		D	Cumple 50% al 59% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo él un poco de esfuerzo.		
		E	Cumple Menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo		
5	<p>INICITIVA</p> <p>Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro</p>	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo.		
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer muy bien su trabajo.		
		C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.		
		D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.		
		E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa		
6	<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Elección asertiva de alternativas de decisión y solución al momento de resolver situaciones complejas que permita alcanzar y maximizar el valor esperado de desarrollo del trabajo.</p>	A	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige.		
		B	Generalmente las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar la mayoría de los objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		C	Algunas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por el área que dirige		
		D	Pocas veces las decisiones que tomas son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar pocos objetivos y metas establecidas por		

			el área que dirige	
		E	No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces son oportunas.	
7	<p>ACTUALIZACION</p> <p>Deseo de mantenerse actualizado y capacitarse constantemente para mejorar los conocimientos y las Habilidades.</p>	A	Siempre está preocupado por actualizarse y mejorar.	
		B	Se preocupa normalmente por actualizarse y mejorar.	
		C	Algunas veces se preocupa por actualizarse y mejorarse.	
		D	Rara vez se interesa en actualizarse y mejorar.	
		E	No tiene ningún interés en actualizarse y mejorar.	
8	<p>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</p> <p>Dominio de todos los detalles y procedimientos de su puesto y/o área de trabajo.</p>	A	Experto en todos los detalles y procedimientos	
		B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos	
		C	Conoce bien los detalles y procedimientos	
		D	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos	
		E	No conoce detalles ni los procedimientos básicos	
9	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.</p>	A	Excelente capacidad para coordinar el equipo	
		B	Muy bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
		C	Bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
		D	Tiene problemas frecuentemente para coordinar el equipo	
		E	No cultiva el trabajo en equipo es más individualista.	
10	<p>ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EQUIPOS A CARGO</p> <p>Empleo adecuado y manejo responsable del material y</p>	A	Maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		B	La mayoría de veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		C	Algunas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	

	equipo asignado.	D	Ocasionalmente maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado		
		E	No maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado.		
11	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico.	A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades.		
		B	Programa y organiza muy bien las actividades		
		C	Programa y organiza bien las actividades		
		D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades		
		E	No es capaz de programar y organizar actividades.		
12	RELACIONES EXTERNAS Capacidad para manejar las relaciones externas de la institución con diversas instituciones.	A	Excelente, es muy provechosa su labor		
		B	Muy buena, es muy provechosa su labor		
		C	Buena, muy rara vez descuida este factor		
		D	Poca capacidad, tiene dificultades		
		E	Necesita mejorar substancialmente en este factor		
13	COMUNICACIÓN Trasmisión de la información e ideas con el objetivo de permitir retomar y reelaborar los datos, utilizando como guía de acción para la ejecución de las tareas y objetivos establecidos	A	excelente capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		B	muy buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		C	buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		
		D	poca capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas		

		E	no trasmite adecuadamente la información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
14	<p align="center">RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Calidad y habilidad en sus relaciones Interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal a cargo</p>	A	Es excelente la manera de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con sus colegas y personal	
		B	la mayoría de veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		C	algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		D	Rara vez se observa buen trato y armonía con los colegas y el personal	
		E	Sus relaciones son problemática, constantemente se escuchan comentarios negativos por colegas y personal.	
TOTAL DEL PUNTAJE				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR				
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:				
NOMBRE DEL EVALUADOR:				
FIRMA DEL EVALUADOR:		FECHA:		
FRIMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:				

ANEXO 5: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACION GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
Nombre del empleado				Nº del empleado
Área				
Puesto				
Jefe inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUCION		15%		
EVALUACION		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, • Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. • La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas. • Luego la nota final en puntos se divide entre del puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global. • Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral. • Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño 				

ANEXO 6: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inicio la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1. Liderazgo
2. Planeación
3. Pensamiento estratégico
4. Cumplimiento de metas y objetivos
5. Iniciativa
6. Toma de decisiones
7. Actualización
8. Conocimiento del puesto



- 9. Trabajo en equipo
- 10. Administración de recursos y equipos a cargo
- 11. Organización y programación
- 12. Relaciones externas
- 13. Comunicación
- 14. Relaciones interpersonales

B. ESCALA UTILIZADA.

2. Cuadro de escalas.

ESCALA	CALIFICACIÓN	RANGOS
"A"	Sobresaliente	90% o mas
"B"	Muy bueno	76 al 89.9%
"C"	Bueno	60 al 75.9%
"D"	Regular	50 al 59.9 %
"E"	Deficiente	Menos del 50%

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANALISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN.

ANEXO 7: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TÉCNICO



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TÉCNICO

TIPO DE EVALUACIÓN
 Auto evaluación: ____
 Evaluador: ____

INDICACIONES GENERALES

a) Leer, analizar el contenido del formulario
 b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
 c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea mas representativa de la realidad del desempeño del evaluado
 d) Marcar con una "x", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho

I. DATOS GENERALES

Nombre Del Evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del Evaluador: _____

Fecha: _____

Nº	Factores De Evaluación		Definiciones	Calific.	Puntos
1	DISCIPLINA PERSONAL Respeto y acatamiento de la normativa y procedimientos institucionales	A	Siempre respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales.		
		B	Con frecuencia respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales		
		C	Algunas veces respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales.		
		D	Ocasionalmente se le dan indicaciones adicionales y/o llamados de atención para el cumplimiento de la normativa y procedimientos institucionales		
		E	No cumple con la normativa y procedimientos		

			institucionales	
2	PLANEACION Capacidad y criterio administrativo para planificar y presupuestar su área o unidad de trabajo.	A	Excelente planificación y criterio administrativo	
		B	Muy buena planificación y criterio administrativo	
		C	Satisfactoria planificación y criterio administrativo	
		D	Escaso nivel de planificación y criterio administrativo	
		E	No planifica ni organiza su trabajo.	
3	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el periodo de evaluación.	A	Cumple el 90% al 100% o más con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
		B	Cumple 70% al 89%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero hizo un gran esfuerzo.	
		C	Cumple 60% al 69% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo el esfuerzo necesario	
		D	Cumple 50% al 59% con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo pero solo hizo él un poco de esfuerzo.	
		E	Cumple Menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
4	INICITIVA Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo.	
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer muy bien su trabajo.	
		C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.	
		D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.	
		E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa	


5	PENSAMIENTO ESTRATEGICO Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	A	Acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias traen excelentes resultados		
		B	Frecuentemente acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen muy buenos resultados		
		C	Algunas veces acepta el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias traen buenos resultados		
		D	Pocas veces aceptar el cambio rápidamente, y la identificación de estrategias trae resultados regulares.		
		E	No es capaz de aceptar el cambio, y las estrategias que toma no traen buenos resultados		
6	ACTUALIZACION Deseo de mantenerse actualizado y capacitarse constantemente para mejorar los conocimientos y las Habilidades.	A	Siempre está preocupado por actualizarse y mejorar.		
		B	Se preocupa normalmente por actualizarse y mejorar.		
		C	Algunas veces se preocupa por actualizarse y mejorarse.		
		D	Rara vez se interesa en actualizarse y mejorar.		
		E	No tiene ningún interés en actualizarse y mejorar.		
7	CONOCIMIENTO DEL PUESTO Dominio de todos los detalles y procedimientos de su puesto y/o área de trabajo.	A	Experto en todos los detalles y procedimientos		
		B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos		
		C	Conoce bien los detalles y procedimientos		
		D	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos		
		E	No conoce detalles ni los procedimientos básicos		
8	TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.	A	Excelente capacidad para coordinar el equipo		
		B	Muy bueno para trabajar en equipo y coordinarse.		
		C	Bueno para trabajar en equipo y coordinarse.		
		D	Tiene problemas frecuentemente para coordinar el equipo		
		E	No cultiva el trabajo en equipo es más individualista.		

9	ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EQUIPOS A CARGO Empleo adecuado y manejo responsable del material y equipo asignado.	A	Maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado		
		B	La mayoría de veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado		
		C	Algunas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado		
		D	Ocasionalmente maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado		
		E	No maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado.		
10	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico.	A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades.		
		B	Programa y organiza muy bien las actividades		
		C	Programa y organiza bien las actividades		
		D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades		
		E	No es capaz de programar y organizar actividades.		
11	RELACIONES EXTERNAS Capacidad para manejar las relaciones externas de la institución con diversas instituciones.	A	Excelente, es muy provechosa su labor		
		B	Muy buena, es muy provechosa su labor		
		C	Buena, muy rara vez descuida este factor		
		D	Poca capacidad, tiene dificultades		
		E	Necesita mejorar substancialmente en este factor		
	RESPONSABILIDAD Actitud positiva y preactiva para el cumplimiento de su trabajo en el tiempo establecido.	A	Siempre Cumple sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		
		B	Procura realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		

12		C	Casi siempre realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.	
		D	Algunas veces realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.	
		E	Raras veces cumple responsablemente con sus obligaciones.	
13	<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Calidad y habilidad en sus relaciones Interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal a cargo</p>	A	Es excelente la manera de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con sus colegas y personal	
		B	la mayoría de veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		C	algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal	
		D	Rara vez se observa buen trato y armonía con los colegas y el personal	
		E	Sus relaciones son problemática, constantemente se escuchan comentarios negativos por colegas y personal.	
TOTAL DEL PUNTAJE DEL GRADO				

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:
FRIMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:	

ANEXO 8: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TÉCNICO.

 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACION GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL TÉCNICO				
Nombre del empleado				Nº del empleado
Área				
Puesto				
Jefe inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUCION		15%		
EVALUACION		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, • Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. • La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas. • Luego la nota final en puntos se divide entre del puntaje máximo 130 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global. • Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral. • Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño 				

ANEXO 9: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL TÉCNICO.



CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL TÉCNICO.

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inicio la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1. Disciplina persona
2. Planeación
3. Cumplimiento de metas y objetivos
4. Iniciativa
5. Pensamiento estratégico
6. Actualización
7. Conocimiento del puesto
8. Trabajo en equipo
9. Administración de recursos y equipos a cargo



- 10. Organización y programación
- 11. Relaciones externas
- 12. Responsabilidad
- 13. Relaciones interpersonales

B. ESCALA UTILIZADA.

3. Cuadro de escalas.

ESCALA	CALIFICACIÓN	RANGOS
"A"	Sobresaliente	90% o mas
"B"	Muy bueno	76 al 89.9%
"C"	Bueno	60 al 75.9%
"D"	Regular	50 al 59.9 %
"E"	Deficiente	Menos del 50%

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN.

ANEXO 10: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS

TIPO DE EVALUACIÓN
 Auto evaluación: ____
 Evaluador: ____

INDICACIONES GENERALES

- a) Leer, analizar el contenido del formulario
- b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea mas representativa de la realidad del desempeño del evaluado
- d) Marcar con una "x", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho

I. DATOS GENERALES

Nombre Del Evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del Evaluador: _____

Fecha: _____


N o	Factores De Evaluación		Definiciones	Califi c.	Puntos
1	<p>DISCIPLINA</p> <p>Respeto y acatamiento de la normativa y procedimientos institucionales</p>	A	Siempre respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales.		
		B	Con frecuencia respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales		
		C	Algunas veces respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales.		
		D	Ocasionalmente se le dan indicaciones adicionales y/o llamados de atención para el cumplimiento de la		

			normativa y procedimientos institucionales		
		E	No cumple con la normativa y procedimientos institucionales		
2	RESPONSABILIDAD Actitud positiva y preactiva para el cumplimiento de su trabajo en el tiempo establecido.	A	Siempre Cumple sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		
		B	Procura realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		
		C	Casi siempre realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		
		D	Algunas veces realizar sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva en las actividades designadas.		
		E	Raras veces cumple responsablemente con sus obligaciones.		
3	CONFIABILIDAD Capacidad y criterio para el manejo de información confidencial	A	Siempre se le confía trabajos delicados y de reserva		
		B	Rara vez hay que solicitarle la necesaria reserva		
		C	En varias ocasiones hay que solicitarle la reserva		
		D	Tendencia a divulgar a otros información reservada		
		E	No sabe mantener la reserva necesaria		
4	COLABORACION Deseo y disposición para cooperar en diversas labores por propia iniciativa o cuando se lo requiera.	A	Excelente disposición voluntaria		
		B	Frecuentemente brinda colaboración voluntaria		
		C	Brinda colaboración solo cuando es requerido		
		D	A menudo se niega a colaborar		
		E	Nunca colabora a solicitud, peor voluntariamente		
	INICITIVA Actitud permanente de	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo.		
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con		

5	adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro		el objetivo de hacer muy bien su trabajo.		
		C	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo.		
		D	Realiza solo el trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas.		
		E	No resuelve los problemas, no tiene iniciativa		
6	CALIDAD DEL TRABAJO El trabajo que realizado llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo para alcanzar el éxito de la institución.	A	Siempre llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo generando satisfacción		
		B	Generalmente llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo con el nivel de calidad exigidos		
		C	Algunas veces llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo, llamando la atención que mejore su calidad de trabajo.		
		D	Pocas veces llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo, llamando la atención que mejore su calidad de trabajo.		
		E	Casi nunca llenas las expectativas y necesidades del puesto de trabajo generando insatisfacción		
7	ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a u proceso ordenado y lógico.	A	Programa y organiza en forma excelentes las actividades.		
		B	Programa y organiza muy bien las actividades		
		C	Programa y organiza bien las actividades		
		D	En ocasiones tiene deficiencias en programar y organizar las actividades		
		E	No es capaz de programar y organizar actividades.		
8	RELACIONES EXTERNAS Capacidad para manejar las	A	Excelente, es muy provechosa su labor		
		B	Muy buena, es muy provechosa su labor		
		C	Buena, muy rara vez descuida este factor		

	relaciones externas de la institución con diversas instituciones.	D	Poca capacidad, tiene dificultades		
		E	Necesita mejorar substancialmente en este factor		
9	RELACIONES INTERPERSONALES Calidad y habilidad en sus relaciones Interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal a cargo	A	Es excelente la manera de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con sus colegas y personal		
		B	la mayoría de veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal		
		C	algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas y personal		
		D	Rara vez se observa buen trato y armonía con los colegas y el personal		
		E	Sus relaciones son problemática, constantemente se escuchan comentarios negativos por colegas y personal.		
				TOTAL DEL PUNTAJE	
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR					
OBSERVACIONES DEL EVALUADO:					
NOMBRE DEL EVALUADOR:					
FIRMA DEL EVALUADOR:			FECHA:		
FRIMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:					

ANEXO 11: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS.

 <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL SERVICIOS.</p>				
Nombre del empleado				Nº del empleado
Área				
Puesto				
Jefe inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUCION		15%		
EVALUACION		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, • Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. • La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas. • Luego la nota final en puntos se divide entre del puntaje máximo 90 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global. • Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral. • Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño 				

**ANEXO 12: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DE SERVICIOS.**



CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE
SERVICIOS.**

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inicio la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1. Disciplina
2. Responsabilidad
3. Confiabilidad
4. Colaboración
5. Iniciativa
6. Calidad del trabajo



- 7. Organización y programación
- 8. Relaciones externas
- 9. Relaciones personales

B. ESCALA UTILIZADA.

4. Cuadro de escalas.

ESCALA	CALIFICACIÓN	RANGOS
"A"	Sobresaliente	90% o mas
"B"	Muy bueno	76 al 89.9%
"C"	Bueno	60 al 75.9%
"D"	Regular	50 al 59.9 %
"E"	Deficiente	Menos del 50%

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO


COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN.

ANEXO 13: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS.

 <p>CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR). GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS.</p>	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
2. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
3. ¿Qué situaciones necesitan ser discutidas con su jefe?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que practicas son mas criticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

H. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Para que el modelo de evaluación 360 grados proporcione los beneficios reales al personal es necesario que exista un plan de implementación que permita llevar a la práctica cada una de las partes que lo componen.

1. OBJETIVOS

a. General

Lograr que el modelo de evaluación 360 grados sea puesto en práctica en la Corporación Salvadoreña de Turismo ubicada en el departamento de san salvador.

b. Específicos

- 1) Exponer a todos el personal de la institución los beneficios de la utilización del modelo de evaluación 360 grados.
- 2) Desarrollar en forma ordenada todas las gestiones presentadas en el modelo de 360 grados.

2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.

- a. Participación activa de todos los grupos ocupacionales de la corporación en el proceso de capacitación.
- b. Que la alta dirección proporcione todos los recursos y el apoyo para la capacitación y desarrollo del mismo.

3. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE 360 GRADOS.

Para poder implementar la propuesta en la institución será necesario aplicar los siguientes lineamientos:

- a. Presentar la propuesta al gerente general demostrando beneficios y ventajas del modelo.
- b. Presentar el modelo de evaluación 360 grados a todo el personal, de manera que conozcan que proceso cuenta con el apoyo de la alta dirección.
- c. Realizar reuniones de capacitación y formación del personal.
- d. Deberá de evaluarse periódicamente la efectividad de los resultados de la implementación del modelo para lograr la mejora en el desempeño del personal de la corporación.
- e. Definir programación acorde con las disposiciones de los niveles involucrados esto permitirá, para no estropear las actividades diarias ni el rendimiento del personal.

4. PLAN DE ACCIÓN

a. Determinación de recursos de apoyo al modelo de evaluación 360 grados.

A continuación se detallan los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.

1) Recursos Humanos.

Para la realización del modelo de evaluación 360 grados es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos en el manual igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del modelo de evaluación del desempeño.

2) Recursos Materiales.

Para la implementación del modelo es necesario contar con los recursos básicos, tales como: equipos computacionales, fotocopiadora, cañón, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que pueden utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

3) Recursos Financieros.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de las actividades (talleres de simulación, programas de capacitación, etc.) que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la corporación para la realización de dicho modelo. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto operativo anual de la gerencia de administración acción A2 "apoyo a recursos humanos".

5. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO.

Muchas veces los empleados nuevos sienten ansiedad cuando ingresan en una organización, les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, y no saben si se llevaran bien con sus compañeros de trabajo. Es por esta razón la importancia de contar con un plan de capacitación e inducción para encontrar la satisfacción en el trabajo.

6. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

La necesidad de capacitación puede ser obvia pero el financiamiento de dicho evento puede ser costoso y complicado para su aprobación, para que sea aceptada se debe contar con un programa de capacitación, a continuación se presenta lo que debe contener el programa:

a. Programa de capacitación dirigido al personal de la corporación.

1) Introducción.

El programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano, tiene un fin implícito y es crear o potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Este programa constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las prioridades de capacitación que los empleados necesitan. Capacitación permitir que los empleados brinden lo mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr

con eficiencia y rentabilidad los objetivos institucionales como: Elevar el rendimiento laboral, mejorar el servicio, la moral y el ingenio del colaborador.

2) Objetivo general.

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la institución; brindando oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador pueda ser considerado, modificando sus actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a las acciones de gestión.

3) Políticas.

- a) Realizar al menos una vez al año un diagnóstico previo que identifique las necesidades de capacitación del personal.
- b) todas las personas que laboran en la Corporación Salvadoreña de Turismo deben de recibir al menos una capacitación anual para ejercer las labores del puesto y lograr con ella una mayor productividad y eficiencia.
- c) El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área
- d) el Personal estará obligado a recibir las capacitaciones
- e) Se evaluarán los conocimientos impartidos en las capacitaciones realizando para ello exámenes teóricos en el que se evalué lo aprendido
- f) Buscar la manera de que todo el personal a capacitar participe activamente en la misma.

4) Estrategias.

- a) Impulsar talleres de simulación y demostración para una mejor ejecución de sus responsabilidades proporcionando al trabajador oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.
- b) Buscar la eficiencia de los programas de capacitación a través del desarrollo de trabajos prácticos rutinarios en el cual busque elevar el rendimiento de aquellos empleados que poseen muchos años de experiencia.
- c) Realizar exposiciones generales a cada mes para fomentar la participación de los empleados a fin de involucrarlos en la búsqueda de soluciones de los problemas institucionales y de esa manera la junta directiva y la comisión administrativa de la Corporación tomar decisiones.

b. Ejecución de la capacitación.

Con la ejecución de las capacitaciones se pretende dar a conocer a los encargados de la comisión de evaluación la manera de la implementación de la técnica 360 grados ya que hay que trabajar de manera eficiente y adecuada para poder introducir esta técnica paso a paso, para que no se enfrenten con problemas de percepción por los gerentes o junta directiva de la empresa. Esto ayudará para que a la hora de implementar esta técnica pueda tener aceptación y éxito en su desarrollo.

7. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Los responsables directos de implementar el modelo de evaluación 360 grados será el personal de la unidad de recursos humanos en conjunto con el comité directivo evaluador, ellos tendrán la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose de la ayuda y apoyo de la alta dirección.

8. SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

Para un efectivo seguimiento y retroalimentación del sistema deberá tomarse en consideración los siguientes pasos:

- a. Que se haya formado el comité directivo evaluador dentro de la corporación.
- b. Que los pasos del modelo se estén desarrollando en el tiempo planificado.
- c. Velar por las políticas y lineamientos de implementación del modelo.
- d. Examinar la cantidad de problemas abordados y resueltos, tomando en cuenta la participación del personal en la búsqueda de las soluciones más eficaces.
- e. Reportar sistemáticamente el avance de la implementación a la junta directiva

I. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.

La evaluación busca los orígenes y causas de las desviaciones entre las metas programada y obtenidas, entre los recursos presupuestados y los gastos ejecutados, a fin de formular recomendaciones para la adopción de medidas correctivas o preventivas, estas recomendaciones retroalimentan a las demás funciones dando continuidad al modelo y propiciando el mejoramiento continuo del mismo.

Para medir las actividades y resultados obtenidos en un periodo determinado, se deben organizar revisiones periódicas de la aplicabilidad del modelo en la corporación.

1. OBJETIVO.

Determinar y corregir los posibles errores que se pueden presentar en la ejecución del modelo así mismo incluir gestiones o aspectos sobresalientes que puedan mejorar la organización.

2. MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

Los objetivos deben ser medibles en el tiempo para poder determinar con precisión su cumplimiento,

así mismo se podrá buscar la forma de reforzar el área funcional que presente bajos niveles de cumplimiento para los objetivos planteados.

3. AUDITORÍAS INTERNAS SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO.

Para verificar que los procesos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizaran auditorías internas en los diferentes áreas funcionales de la corporación, por evaluadores participantes de la misma institución, los cuales deben ser capacitados previamente para esta función, donde cada auditor de procesos deberá de evaluar áreas diferentes a la cual pertenece, evitando así que se evalúe en este proceso su propio trabajo.

4. NIVELES DE CUMPLIMIENTO.

Consiste en identificar cuáles son las partes del proceso que se están cumpliendo conforme a lo establecido en la documentación preparada al inicio en los diferentes puestos de la corporación, en consecuencia se determinaran los aspectos pendientes de cumplir.

5. ACCIONES CORRECTIVAS.

Para poder solventar los incumplimientos identificados en la institución, es necesario tomar ciertas acciones para corregir las deficiencias encontradas en dichas áreas y determinar quién será el responsable de ejecutarlas, el plazo para su cumplimiento y el encargado del seguimiento a las mismas.

6. PLANES PREVENTIVOS O DE MEJORA.

Después de haber determinado las acciones correctivas necesarias para solventar las deficiencias de las áreas funcionales, se hace un análisis para preparar planes de mejora que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas en los procesos y actividades en la corporación.

7. REVISIONES POR LA DIRECCIÓN.

Para poder evaluar y verificar el avance que se está haciendo con el modelo, es importante un seguimiento por parte de la dirección, el comité directivo evaluador y jefe de recursos humanos, de acuerdo con un plan previamente elaborado en el cual se establezca la periodicidad con que se harán estas revisiones

8. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Para la implementación del modelo de evaluación 360 grados se necesita los siguientes los cuales son:

- a. Recursos humanos: son las personas que se capacitará y bonos adicionales al comité evaluador.
- b. Recursos materiales: Equipo de oficina, papelería, útiles y mobiliario.
- c. Recursos de comunicación: Folletos, boletines, carteles, memorándums, diplomas de capacitación.
- d. Alimentación: Refrigerios en las capacitaciones.

Todos los recursos mencionados anteriormente tienen un costo monetario, por ende es necesario elaborar un presupuesto. (Ver anexo 1, Presupuesto para el plan de implementación del modelo de evaluación 360 grados).

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

En el cronograma se detallan todas actividades se realizarán para la implementación del modelo de evaluación de 360 grados en un periodo de doce meses, además mostrando los responsables en realizar cada actividad. (Ver c anexo 1, Cronograma de actividades para la implementación del modelo de evaluación 360 grados).

J. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

- a. Se plantean cuatro instrumentos de evaluación del desempeño con base a las funciones y puestos existentes en la institución, así mismo el modelo de evaluación del desempeño 360 grados por ser el que permite evaluar de manera de integral de la actuación del trabajador desde diferentes perspectiva, disminuyendo así la subjetividad evidencia en el modelo actual.
- b. Es importante para la corporación tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.
- c. La implementación del modelo de evaluación es factible por los costos y beneficios que la herramienta posee para ponerse en marcha.
- d. La implementación del modelo demuestra las bondades en gran manera de la herramienta y rompe los paradigmas tradicionales de evaluación del desempeño tradicional

2. RECOMENDACIONES

- a. Es necesario sensibilizar periódicamente, en cuanto a la objetividad de la evaluación, a los trabajadores que figuren como evaluadores debido a que al no hacerlo, los mismos son proclives a ser subjetivos en sus decisiones respecto al desempeño de su trabajo.
- b. Se recomienda implementar el modelo de 360 grados; iniciando con la escala 90 grados, que considera la autoevaluación además de la evaluación del superior jerárquico, para todo el personal e incluir gradualmente las otras escalas.
- c. Cuando se evidencie y/o determine que ciertos factores del desempeño contenidos en los instrumentos de evaluación ya alcanzaron el nivel esperado o estándar institucional, se recomienda sustituirlos dentro de dicho instrumento por otros factores que institucionalmente que sea pertinente evaluar. De tal manera que se renueven los formularios y se dinamice el proceso.
- d. Es indispensable que los responsables del proceso de la evaluación del desempeño establezcan nuevas metodologías y/o estrategias para identificar, penalizar y eliminar malas prácticas en la evaluación del desempeño, siendo las más comunes: la de utilizar el proceso para justificar el otorgamiento de promociones, incentivos económicos o estímulos o por el contrario para sancionar o despedir a quienes no son afines al grupo favorito del jefe. En ambos sentidos se desvirtúa y pervierte el sentido de la evaluación al manipular la información y generar un ambiente de desmotivación y desaliento para las personas con sentido de productividad y alto rendimiento.
- e. Para los integrantes de la Comisión de Evaluación y así mismo los usuarios es de suma importancia que puedan participar en capacitaciones para uso y manejo del modelo de evaluación, lo que ayudara a tener una perspectiva más amplia acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha herramienta.

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS

- Allen Martha, Argentina. Evaluación por competencias.: evaluación de 360°. 1ª ed., 3 reimpresión Buenos Aires: Granica, 2006.
- Allen martha, Argentina. Diccionario de Preguntas: gestión por competencias: Buenos Aires: Granica, 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. México
- Hernández Sampieri, Roberto (2006) metodología de la investigación. 4º ed. McGraw Hill. México
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999
- Licdo. Serrano Ramírez, Américo Alexis (2006), Administración de Personas I y II. Sexta reimpresión, San Salvador, El Salvador.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996

B. TESIS

- Alvarenga Julio, Wendy Latín, Iván Rivera (2010), "Sistema de evaluación de clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la alcaldía municipal de Tapalhuaca, departamento de la Paz".
- Funes Rivera, Iraheta Guatemala, Orantes Martínez (2006), Diseño de una guía de implementación de un modelo de evaluación del desempeño en el instituto salvadoreño del seguro social (ISSS). UPES.
- Morales López Hilmer Leonel, Portillo Rodríguez Erika Patricia, Torres Herbert agosto. "Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas ". Junio 2007 Universidad de El Salvador"

C. SITIOS WEB

- <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/>
- <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv>
- <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroturismo/Documentos%20Agroturismo/INFORME%20TURISMO%20RURAL%20EN%20EL%20SALVADOR.pdf>
- http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5
- <http://www.blauconsulting.com/evaluaciones-360-grados.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf
- <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano-1.htm>
- <http://todas-las-emociones.blogspot.com/2008/09/el-estmulo-y-la-motivacin.html>
- <http://www.vmseleccion.com/include/Evaluaci%C3%B3n%20360.pdf>
- <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>
- http://www.articulo.org/articulo/27314/la_motivacion_factor_importante_para_la_eficacia_del_de_sarrollo_organizacional.html
- <http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.shtml>
- <http://html.rincondelvago.com/la-motivacion.html>

D. OTROS

- DIARIO OFICIAL tomo n° 389, fecha del 8 de diciembre de 2010.
- Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

ANEXOS

ANEXO 1

**PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN
360 GRADOS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS**

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO.		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
Recursos humanos		\$ 550.00
Capacitación	\$ 50.00	
Bonos adicionales al comité evaluador	\$ 500.00	
Recursos materiales		\$ 925.00
Mobiliario (mesa para computadora y silla)	\$ 75.00	
Equipo (computadora, cañón y pantalla)	\$ 800.00	
Papelería y útiles	\$ 50.00	
Recursos de comunicación		\$ 50.00
Folletos, boletines, carteles, memorándums.	\$ 50.00	
OTROS		\$ 100.00
Alimentación	\$ 100.00	
SUB-TOTAL		\$ 1,625.00
+ IMPREVISTOS (5%)		\$ 81.25
TOTAL		\$ 1,706.25

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS COMO PRUEBA PILOTO EN EL AREA DE R.H.

Nº	MIESES/SEMANAS ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
		1	Presentación del modelo de evaluación 360 grados a la gerencia general	█	█	█	█																																									Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos		
2	Análisis de beneficios y ventajas		█	█	█	█	█	█	█																																					Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos				
3	Aprobación del modelo									█	█	█	█																													Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
4	creación del comité Evaluador													█	█	█	█																									Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
5	Acondicionamiento de talleres y equipo para capacitación																	█	█	█	█																					Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
6	identificación de variables y competencias en los puestos del área de Recursos humanos																					█	█	█	█																	Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
7	implementación del modelo en el área de Recursos humanos																									█	█	█	█													Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
8	Evaluación del modelo																													█	█	█	█									Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
9	Seguimiento y control																																	█	█	█	█					Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos								
10	Retroalimentación	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Comité Directivo Ejecutor y Recursos Humanos				

ANEXO 2

**CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL
PERSONAL QUE LABORA EN LA CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO
(CORSATUR).**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL PERSONAL DE LA
CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)**

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

INDICACIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas abiertas y semi-abiertas las que deberá marcar con una “X” de la forma mas objetiva posible explicando en forma clara lo que se le pregunta.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO:

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Nombre de la Unidad orgánica: _____

Nombre del puesto de trabajo: _____

Actividades que realiza en este puesto de trabajo: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de trabajo

a. En CORSATUR: _____

b. En el departamento: _____

c. En el cargo: _____

Nivel de estudio

a. Universitarios

Especifique: _____

b. Otros

Especifique: _____

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.

1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?
- a) Que los empleado termine a tiempo su trabajo _____
 - b) Que los empleados cumpla con metas y objetivos propuestos _____
 - c) Los Empleados hacen lo que realmente requiere el puesto _____
 - d) Comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados _____

2. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la corporación?
Si _____ No _____

Si su respuesta fue “Si” mencione cual es el método que utilizan para la evaluación desempeño:

Si su respuesta es negativa. ¿Conoce usted los motivos o causas por los cuales no se realizan dichas evaluaciones en la corporación?

Si _____ No _____

Si su respuesta fue “Si” menciónelos:

Si no realizan evaluaciones en la corporación pase a la pregunta 7, caso contrario continúe con la siguiente pregunta.

3. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?
Si _____ No _____

Porque:

4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la corporación?
- a. Gerente de Recursos Humano _____
 - b. Su jefe inmediato _____
 - c. Otros, especifique: _____

5. ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño?
- a. Tres meses _____
 - b. Seis meses _____
 - d) un año _____
 - e) otros, especifique: _____

6. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?
- Si _____ No _____

Porque:

7. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la corporación?
- Estable _____ Poco estable _____ Inestable _____

8. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o criticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?
- Si _____ No _____

Porque:

9. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?
- Si _____ No _____

Porque:

10. ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?
- a. Se le capacito _____
 - b. Le explico el jefe inmediato _____
 - c. Le explico un compañero de trabajo _____
 - d. Le proporcionaron el manual de funciones _____
 - e. Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito _____

11. ¿Se supervisa constantemente su trabajo?
- Si _____ No _____

Porque:

12. ¿Cuáles de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?

- a. Llegadas tardías _____
- b. Incumplimiento de metas _____
- c. Interrupción constante de su trabajo _____
- d. Dificultad para trabajar en equipo _____
- e. Incumplimiento de normas y reglas _____
- Poco conocimiento de las actividades o tareas _____
- f. Poca colaboración _____

13. Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

- a. Llamadas de atención _____
- b. Suspensión temporal del trabajo _____
- c. Descuentos _____
- d. Ninguna _____

14. ¿le proporciona la corporación los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Porque:

15. ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

- a. Lo soluciona usted mismo _____
- b. Busca ayuda _____
- c. Ambas _____

16. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

- a. Su jefe redistribuye el trabajo _____
- b. Le ayudan sus compañeros en horas laborales _____
- c. Promueven trabajo en equipo _____
- d. Les es indiferente _____

17. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

- a. Sobrecarga de trabajo _____
- b. Retraso de informes _____
- c. Incumplimiento de metas _____
- d. Todas las anteriores _____
- e. No le afecta _____

18. ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe en el interior de la corporación?

- | | | | |
|--------------|-------|------------|-------|
| a. Muy buena | _____ | c) Regular | _____ |
| b. Buena | _____ | d) Mala | _____ |

Porque:

19. ¿Para usted cual debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

- | | |
|--|-------|
| a. Reconocer el buen desempeño de los empleados | _____ |
| b. Mejorar la calidad en el servicio al cliente | _____ |
| c. Otorgar incentivos a los empleados | _____ |
| d. Fortalecer el rendimiento de los empleados | _____ |
| e. Conocer las fortalezas y debilidades del personal | _____ |
| f. Todas las anteriores | _____ |

20. Señale en orden jerárquico (1-6) ¿Cuál considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

- | | |
|---|-------|
| a. Capacitaciones | _____ |
| b. Ascenso | _____ |
| c. Aumentos salariales | _____ |
| d. Mejoramiento de las relaciones humanas | _____ |
| e. Mejorar la prestación de servicios de la corporación | _____ |
| f. Retroalimentación | _____ |

21. Según su criterio, ¿Cuál debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

- | | |
|---------------|-------|
| a. Trimestral | _____ |
| b. Semestral | _____ |
| c. Anual | _____ |

Porque:

22. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Si _____ No _____

Porque:

23. ¿Cuánto tiempo considera que un empleado debe de haber laborado en la corporación para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

- a. Seis meses _____ c) de uno a tres años _____
b. Un año _____ d) más de tres años _____

Porque:

24. ¿Enumere del uno al cinco (1-5) los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

- a. Calidad del trabajo _____
b. Responsabilidad y puntualidad _____
c. Iniciativa, integridad y liderazgo _____
d. Cooperación _____
e. Presentación personal _____
f. Conocimiento del trabajo _____
g. Trabajo en equipo _____
h. Cumplimiento de normas _____
i. Relaciones laborales _____
j. Experiencia del trabajo _____

25. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a. Prejuicios personales _____
b. Calificaciones basadas en acciones recientes _____
c. Antipatía o simpatía hacia el evaluado _____
d. Tendencia a calificar al promedio _____
e. Todas las anteriores _____

26. ¿Existe una buena relación con su jefe?

Si _____ No _____

Porque:

27. ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la corporación?

Si _____

No _____

Porque:

28. ¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

Si _____

No _____

Porque:

29. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?

Si _____

No _____

Porque:

30. Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?

Si _____

No _____

Porque:

31. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Si _____

No _____

Porque:

32. ¿Durante el tiempo de laborar en la corporación ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

Si _____

No _____

Si su respuesta fue "Si" menciónelas:

33. Si su respuesta fue si ¿Cómo le ha beneficiado?

a. Mas competente en su puesto de trabajo _____

b. Mejor servicio al cliente _____

c. Utilizar eficientemente los recursos de la corporación _____

d. Adquisición de nuevas habilidades y destrezas _____

34. ¿Se siente motivado en las tareas que desempeña?

Si _____

No _____

Porque:

35. ¿Considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la corporación?

Si _____

No _____

Porque:

III. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

36. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°?

Si _____

No _____

Si su respuesta fue Si explique en que consiste:

37. ¿De quien considera que es necesario conocer la opinión?

- a. Compañeros del mismo nivel jerárquico _____
- b. Jefe inmediato _____
- c. Gerente de Recursos Humanos _____
- d. Clientes externos _____
- e. Otros, especifique: _____

Porque:

38. ¿Qué tipo de clientes atiende en su trabajo?

- a. Interno
- b) externo
- c) ambos

39. ¿Considera que es importante evaluar la atención que le brinda al cliente anteriormente seleccionado?

Si _____ No _____

Porque:

40. ¿Le gustaría que se le evaluará la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Si _____ No _____

De qué manera le gustaría que se le evaluara esta área:

41. ¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar con otras personas?

Si _____ No _____

Porque:

42. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Si _____

No _____

Porque:

Si su respuesta fue afirmativa, ¿cree que es importante que se evalué el aporte que usted hace a través de sus ideas?

Si _____

No _____

Porque:

43. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Si _____

No _____

Porque:

44. ¿Para usted es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración?

Si _____

No _____

Porque:

45. ¿Considera importante que se le evalúen los valores dentro de la organización?

Si _____ No _____

Porque:

Si su respuesta fue “Si” mencione cuales son los valores que actualmente manifiestan en la corporación:

46. ¿En su opinión cuales son los valores que más debería de tener usted como empleado de la corporación?

Menciónelos:

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 3

**GUIA DE ENTREVISTA CON RESPECTO A LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO DIRIGIDA A GERENTES, JEFES Y COORDINADORES DE LA
CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA PARA SER CONTESTADO POR EL PERSONAL DE LA
CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)**

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

INDICACIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas abiertas y semi-abiertas las que deberá marcar con una “X” de la forma más objetiva posible explicando en forma clara lo que se le pregunta.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO:

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Nombre de la Unidad orgánica: _____

Nombre del puesto de trabajo: _____

Actividades que realiza en este puesto de trabajo: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de trabajo

a. En CORSATUR: _____

b. En el departamento: _____

c. En el cargo: _____

Nivel de estudio

a. Universitarios

Especifique: _____

b. Otros

Especifique: _____

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.

1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la corporación?

Si _____ No _____

Porque:

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la corporación?

2. ¿Con base a que evalúan el desempeño del personal?

3. ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?

Porque:

4. ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la corporación?

Si _____ No _____

Porque:

5. ¿Cada cuanto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?

Porque:

6. Para usted ¿Cuál debería ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?

7. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a) Prejuicios personales _____
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes _____
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado _____
- d) Tendencia a calificar al promedio _____
- e) Todas las anteriores _____

8. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la corporación?

9. ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en la corporación?

10. ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en la corporación?

11. ¿Qué medidas se toman cuando algún empleado tiene sobrecarga de trabajo?

12. ¿Proporciona la corporación los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?

13. ¿Cuál es la base para mejorar el salario de los empleados?

14. A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados de la corporación?

15. ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño debe de registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?

16. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Si _____ No _____

Porque:

17. A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la corporación un empleado para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

18. A su criterio, ¿considera que el proceso de evaluación se desarrolla de manera transparente?

III. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

19. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°?

Si _____ No _____

Si su respuesta fue Si, explique en qué consiste:

Si _____

No _____

Porque:

26. ¿Le gustaría que se le evaluará la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Si _____

No _____

De qué manera le gustaría que se le evaluara esta área:

27. ¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar su personal?

Si _____

No _____

Porque:

28. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Si _____

No _____

Porque:

Si su respuesta fue afirmativa, ¿cree que es importante que se evalué el aporte que usted hace a través de sus ideas?

Si _____

No _____

Porque:

29. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo se realiza el trabajo en relación a los resultados esperados?

Si _____ No _____

Porque:

30. ¿Para usted es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración?

Si _____ No _____

Porque:

31. ¿Considera necesario un manual para la implementación del método de evaluación del desempeño 360° en la corporación?

Si _____ No _____

Porque:

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 4

**TABULACION Y COMENTARIOS DE LA ENCUESTA DE LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**

TABULACION DE LA ENCUESTA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

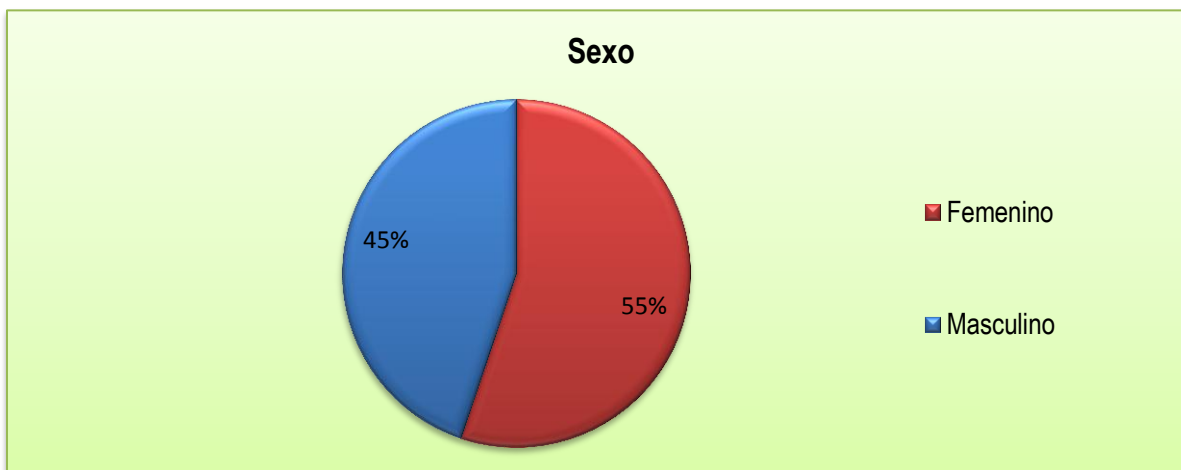
1. Sexo.

Objetivo: Conocer el número de hombres y mujeres dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Femenino	32	56,14%
Masculino	25	43,86%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del total de los encuestados el 55% es de sexo femenino y el 45% del sexo masculino

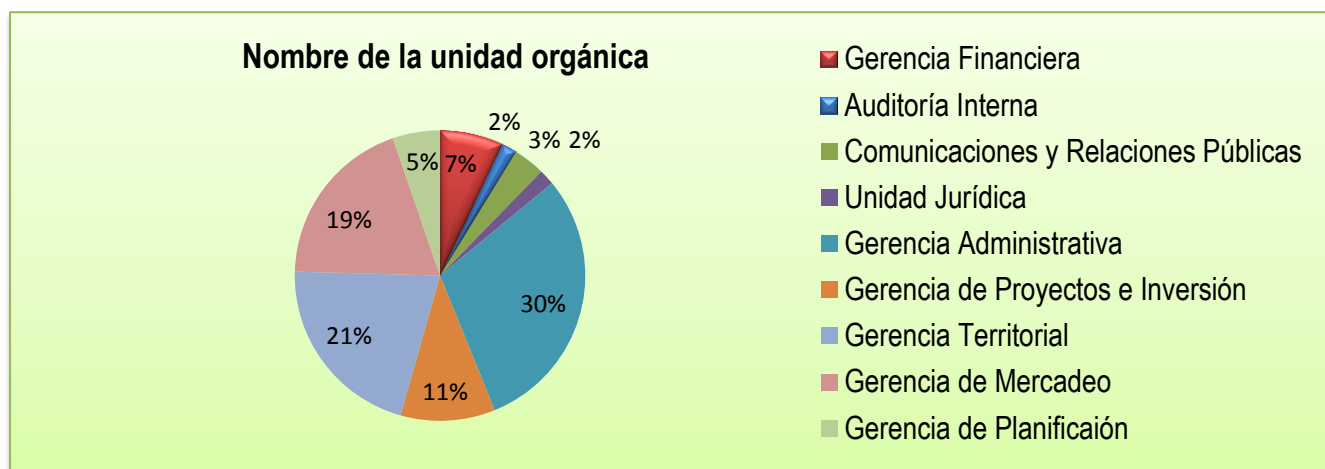
2. Nombre de la unidad orgánica

Objetivo: Identificar la unidad orgánica a la que pertenece.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Gerencia Financiera	4	7,02%
Auditoría Interna	1	1,75%
Comunicaciones y Relaciones Publicas	2	3,51%
Unidad Jurídica	1	1,75%
Gerencia Administrativa	17	29,82%
Gerencia de Proyectos e Inversión	6	10,53%
Gerencia Territorial	12	21,05%
Gerencia de Mercadeo	11	19,30%
Gerencia de Planificación	3	5,26%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En los encuestados se identificó que el 30% pertenece a la unidad orgánica de Gerencia Administrativa, el 21 % a Gerencia Territorial, el 19% a la Gerencia de Mercadeo, el 11% a la Gerencia de proyectos e Inversión y el 7% a la Gerencia Financiera, el 4% a Comunicaciones y Relaciones Públicas, el 4% a la Unidad Jurídica, el 3% a la de Gerencia de Planificación y un 2% a Auditoría Interna.

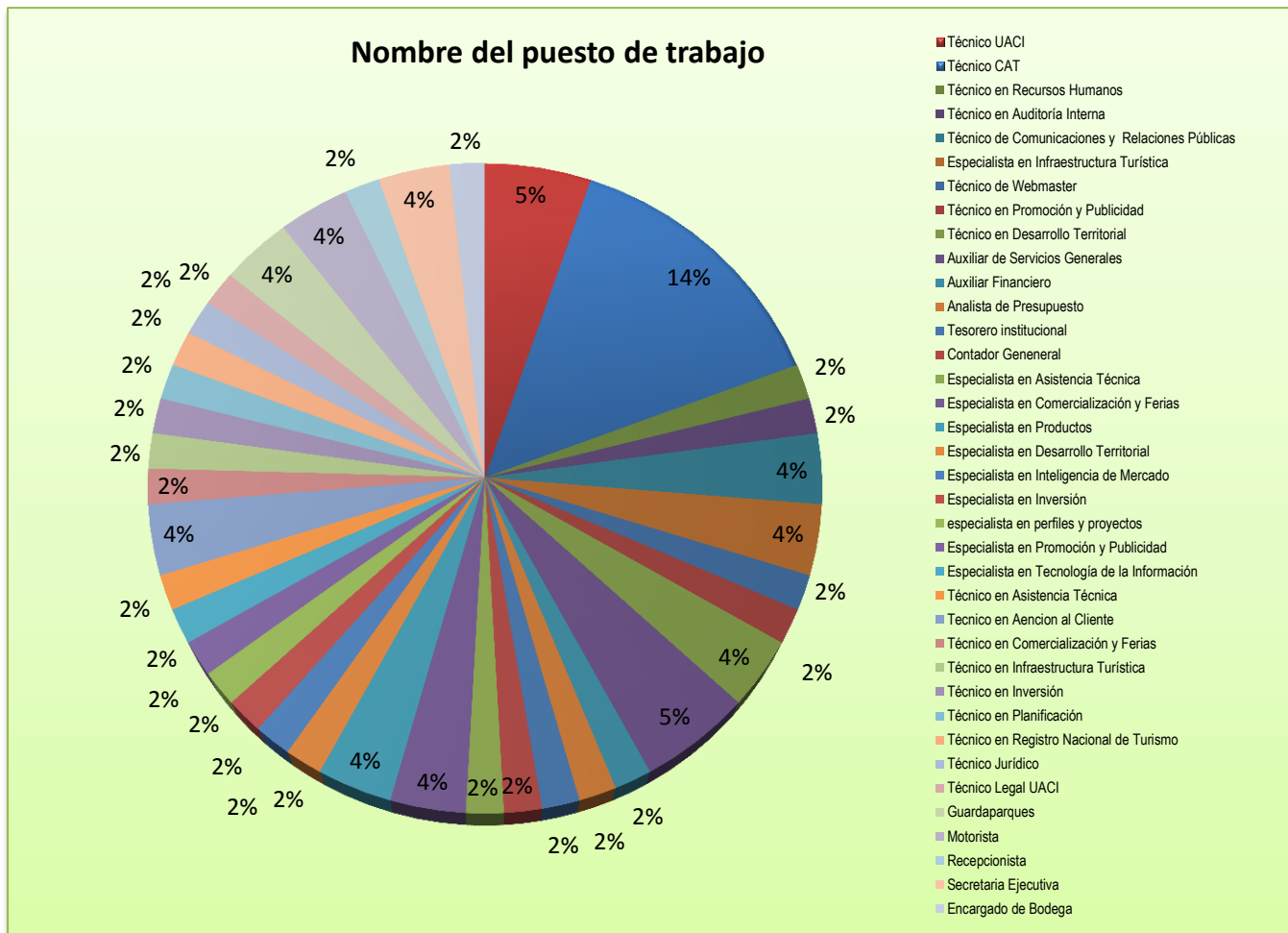
3. Nombre del puesto de trabajo

Objetivo: Saber el puesto de trabajo pertenece.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Técnico UACI	3	5,26%
Técnico CAT	8	14,04%
Técnico en Recursos Humanos	1	1,75%
Técnico en Auditoría Interna	1	1,75%
Técnico de Comunicaciones y Relaciones Públicas	2	3,51%
Especialista en Infraestructura Turística	2	3,51%
Técnico de Web máster	1	1,75%
Técnico en Promoción y Publicidad	1	1,75%
Técnico en Desarrollo Territorial	2	3,51%
Auxiliar de Servicios Generales	3	5,26%
Auxiliar Financiero	1	1,75%
Analista de Presupuesto	1	1,75%
Tesorero institucional	1	1,75%
Contador General	1	1,75%
Especialista en Asistencia Técnica	1	1,75%
Especialista en Comercialización y Ferias	2	3,51%
Especialista en Productos	2	3,51%
Especialista en Desarrollo Territorial	1	1,75%
Especialista en Inteligencia de Mercado	1	1,75%
Especialista en Inversión	1	1,75%
especialista en perfiles y proyectos	1	1,75%
Especialista en Promoción y Publicidad	1	1,75%
Especialista en Tecnología de la Información	1	1,75%
Técnico en Asistencia Técnica	1	1,75%
Técnico en Atención al Cliente	2	3,51%
Técnico en Comercialización y Ferias	1	1,75%
Técnico en Infraestructura Turística	1	1,75%
Técnico en Inversión	1	1,75%
Técnico en Planificación	1	1,75%
Técnico en Registro Nacional de Turismo	1	1,75%
Técnico Jurídico	1	1,75%
Técnico Legal UACI	1	1,75%
Guardaparques	2	3,51%
Motorista	2	3,51%
Recepcionista	1	1,75%
Secretaria Ejecutiva	2	3,51%
Encargado de Bodega	1	1,75%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El cuestionario se le paso a 36 puestos de trabajos, entre los cuales se encuentran con un 14% técnicos CAT, en un 5% técnicos UACI de igual manera los de servicios generales, mientras que en un 3% los técnicos de comunicaciones y relaciones públicas, también con el mismo porcentaje los técnicos en asistencia técnica, además los especialistas en comercialización y ferias; y los de productos se encuentran con el mismo porcentaje, el restante del porcentaje está dividido en los siguientes puestos: técnico en recursos humanos, técnico en auditoría interna, técnico en promoción y publicidad, técnico en desarrollo territorial, auxiliar financiero, analista de presupuesto entre otros.

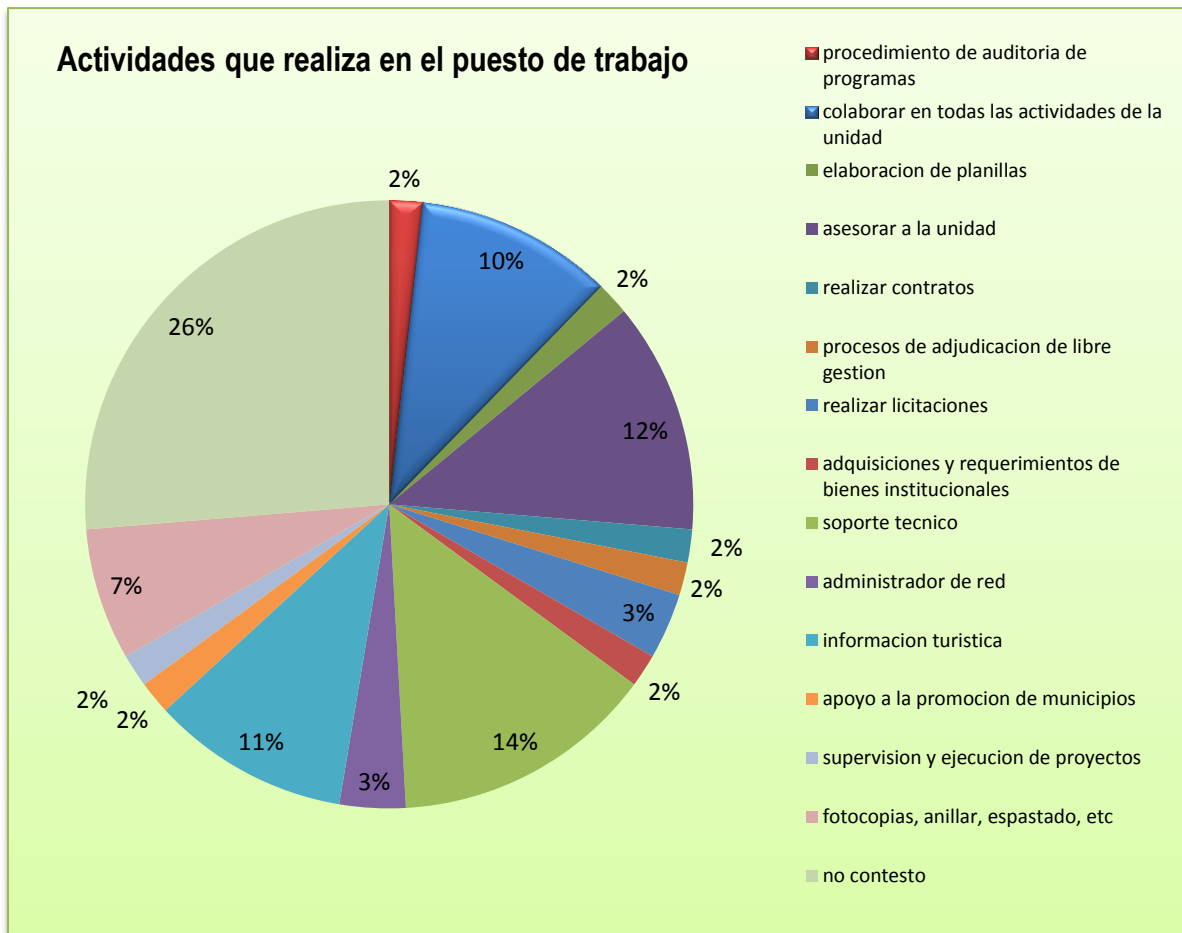
4. Actividades que realiza en el puesto de trabajo

Objetivo: Conocer las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Procedimiento de auditoría de programas	1	1,75%
Colaborar en todas las actividades de la unidad	6	10,53%
Elaboración de planillas	1	1,75%
Asesorar a la unidad	7	12,28%
Realizar contratos	1	1,75%
Procesos de adjudicación de libre gestión	1	1,75%
Realizar licitaciones	2	3,51%
Adquisiciones y requerimientos de bienes institucionales	1	1,75%
Soporte técnico	8	14,04%
Administrador de red	2	3,51%
Información turística	6	10,53%
Apoyo a la promoción de municipios	1	1,75%
Supervisión y ejecución de proyectos	1	1,75%
Fotocopias, anillar, empastado, etc.	4	7,02%
No contesto	15	26,32%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 26% del encuestado no contesto en relación a lo que realiza en cuantas actividades de su puesto de trabajo, el 12% contesto que asesora la unidad y un 14% da apoyo técnico.

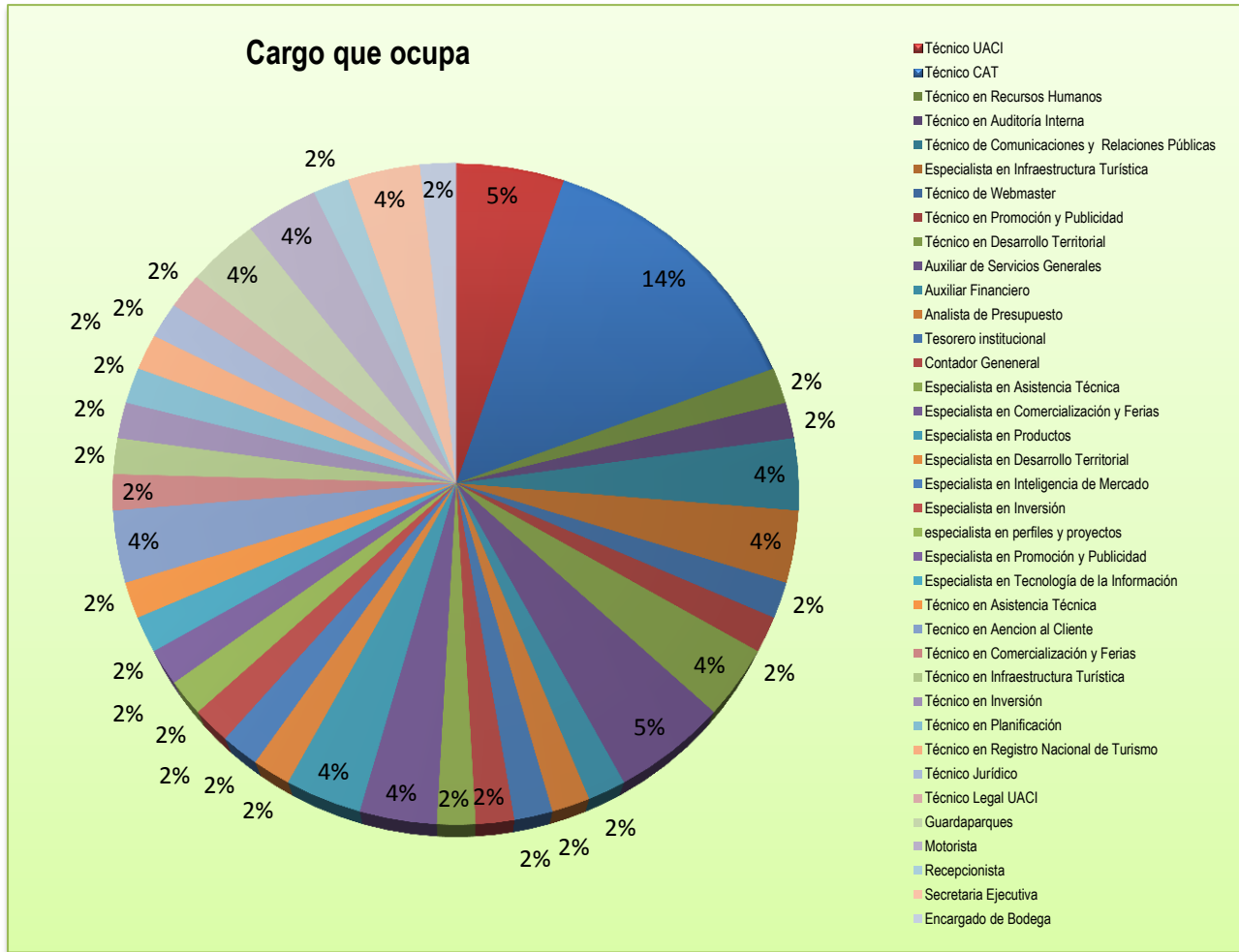
5. Cargo que ocupa

Objetivo: Conocer el cargo que desempeña dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Técnico UACI	3	5,26%
Técnico CAT	8	14,04%
Técnico en Recursos Humanos	1	1,75%
Técnico en Auditoría Interna	1	1,75%
Técnico de Comunicaciones y Relaciones Públicas	2	3,51%
Especialista en Infraestructura Turística	2	3,51%
Técnico de Web máster	1	1,75%
Técnico en Promoción y Publicidad	1	1,75%
Técnico en Desarrollo Territorial	2	3,51%
Auxiliar de Servicios Generales	3	5,26%
Auxiliar Financiero	1	1,75%
Analista de Presupuesto	1	1,75%
Tesorero institucional	1	1,75%
Contador General	1	1,75%
Especialista en Asistencia Técnica	1	1,75%
Especialista en Comercialización y Ferias	2	3,51%
Especialista en Productos	2	3,51%
Especialista en Desarrollo Territorial	1	1,75%
Especialista en Inteligencia de Mercado	1	1,75%
Especialista en Inversión	1	1,75%
especialista en perfiles y proyectos	1	1,75%
Especialista en Promoción y Publicidad	1	1,75%
Especialista en Tecnología de la Información	1	1,75%
Técnico en Asistencia Técnica	1	1,75%
Técnico en Atención al Cliente	2	3,51%
Técnico en Comercialización y Ferias	1	1,75%
Técnico en Infraestructura Turística	1	1,75%
Técnico en Inversión	1	1,75%
Técnico en Planificación	1	1,75%
Técnico en Registro Nacional de Turismo	1	1,75%
Técnico Jurídico	1	1,75%
Técnico Legal UACI	1	1,75%
Guardaparques	2	3,51%
Motorista	2	3,51%
Recepcionista	1	1,75%
Secretaría Ejecutiva	2	3,51%
Encargado de Bodega	1	1,75%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Dentro de los cargos que se desempeñan se encuentran con un 14% técnicos CAT, en un 5% técnicos UACI de igual manera los de servicios generales, mientras que en un 3% los técnicos de comunicaciones y relaciones públicas, también con el mismo porcentaje los técnicos en asistencia técnica, además los especialistas en comercialización y ferias; y los de productos se encuentran con el mismo porcentaje, el restante del porcentaje está dividido en los siguientes puestos: técnico en recursos humanos, técnico en auditoría interna, técnico en promoción y publicidad, técnico en desarrollo territorial, auxiliar financiero, analista de presupuesto entre otros.

6. Tiempo de trabajo.

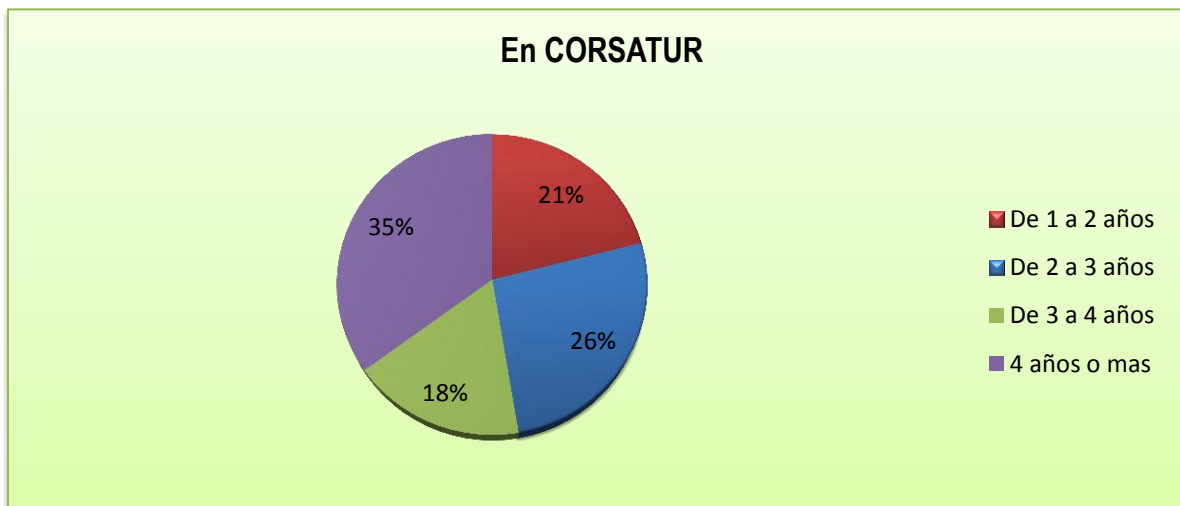
a. En CORSATUR

Objetivo: Saber el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	12	21,05%
De 2 a 3 años	15	26,32%
De 3 a 4 años	10	17,54%
4 años o mas	20	35,09%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del 100% de los empleados que se les paso el cuestionario el 35% posee alrededor de 4 a más años de trabajar en la corporación el 26% de 2 a 3 años el 21% de 1 a 2 años y el 18% de 3 a 4 años.

b. En el departamento

Objetivo: Conocer el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en el departamento.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	12	21,05%
De 2 a 3 años	15	26,32%
De 3 a 4 años	10	17,54%
4 años o mas	20	35,09%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De los empleados el 35% tiene un tiempo de trabajo de 4 a más años, el 26% tiene un tiempo de trabajo de 2 a 3 años el 21% de 1 a 2 años y el 18% de 3 a 4 años.

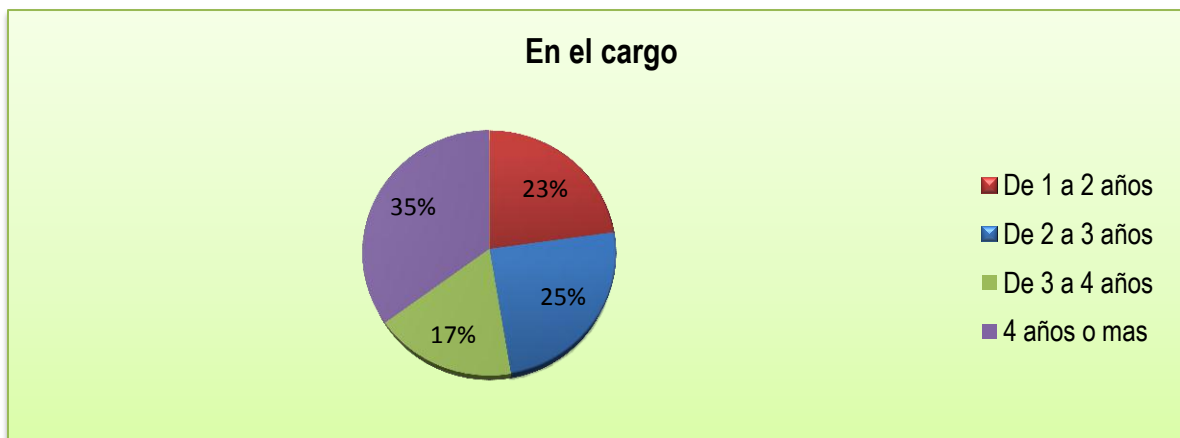
c. En el cargo

Objetivo: Conocer el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en el cargo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	13	22,81%
De 2 a 3 años	14	24,56%
De 3 a 4 años	10	17,54%
4 años o mas	20	35,09%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del total de los encuestados el 35% tiene de 4 a más años de laborar en su cargo, el 25% tiene de 2 a 3 años, el 23% de 1 a 2 años y el 17% de 3 a 4 años.

7. Nivel de estudios

Objetivo: Identificar el nivel académico de los empleados que laboran para la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Universitarios	46	80,70%
Otros	11	19,30%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

A través de la encuesta se pudo determinar que el 81% de los empleados posee estudios universitario mientras que el 19% otros.

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.

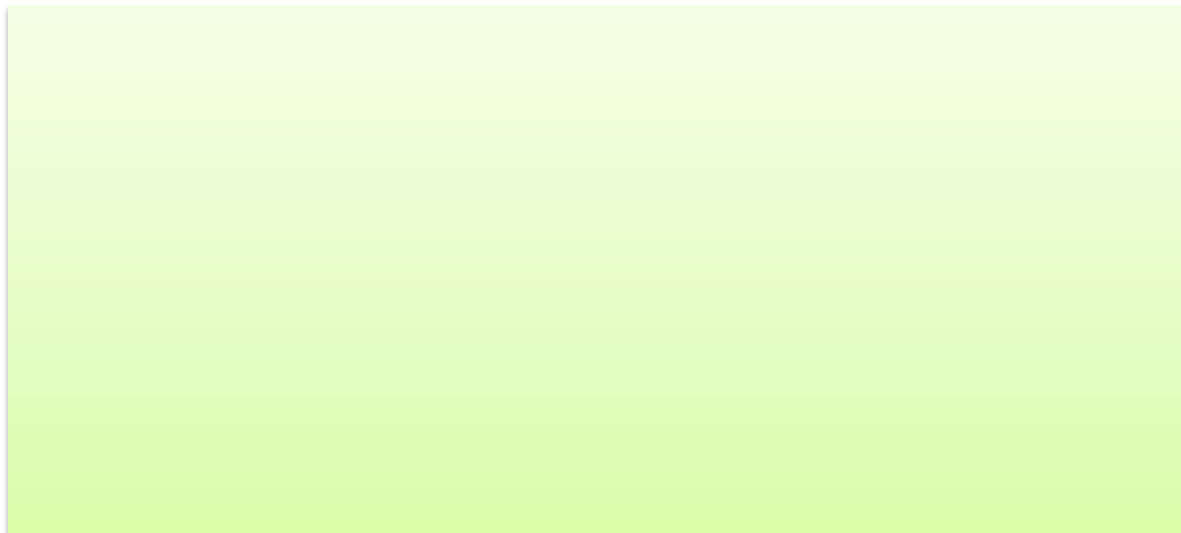
1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

Objetivo: Investigar el conocimiento que el personal tiene acerca del desempeño laboral.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Que los empleado termine a tiempo su trabajo	1	1.75%
Que los empleados cumpla con metas y objetivos propuestos	40	70.18%
Los Empleados hacen lo que realmente requiere el puesto	15	26.32%
Comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados	1	1.75%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 70% del personal de la corporación entienden por desempeño laboral que los empleados cumplan con metas y objetivos propuestos, un 26% consideran que es hacer lo que realmente requiere el puesto, mientras que un 2% opino que los empleados terminen a tiempo su trabajo y un 2% piensa que es el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados.

2. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la corporación?

Objetivo: Conocer si se realizan evaluaciones del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los empleados confirman que si realizan la evaluación del desempeño en la corporación pero a su vez ellos desconocen cuál es el método utilizado para realizar dichas evaluaciones en la institución.

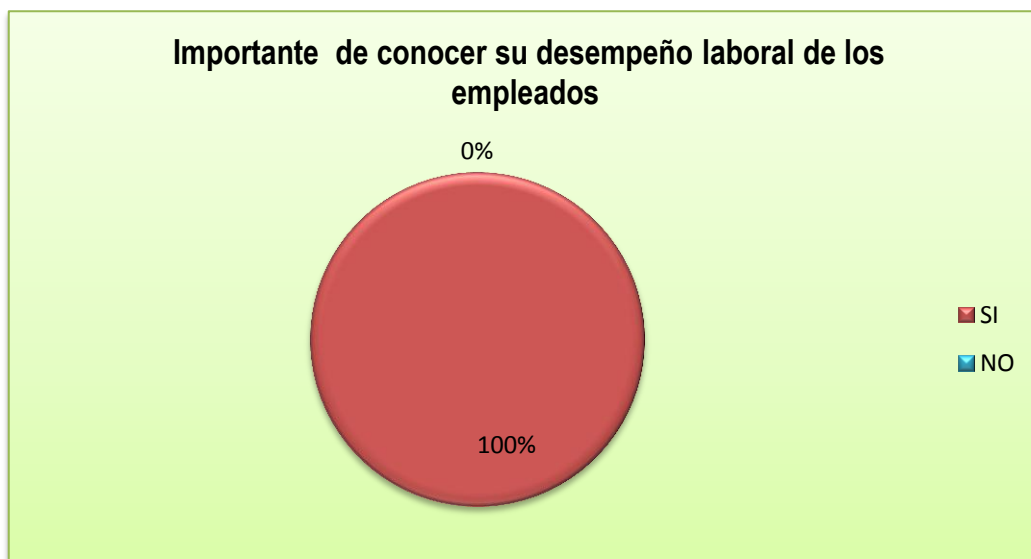
3. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si es importante conocer el desempeño laboral de los empleados.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los encuestados afirmo que es importante conocer el desempeño laboral ya que esto les ayuda a cumplir sus metas y tener retroalimentación para mejorar las actividades que realizan en la corporación.

4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la corporación?

Objetivo: Conocer quien evalúa el desempeño laboral en la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Gerente de Recursos Humano	0	0,00%
Su jefe inmediato	57	100,00%
Otros, especifique:	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los empleados confirmo que la persona encargada de evaluar el desempeño laboral es el jefe inmediato de cada departamento de la institución.

5. ¿Cada cuanto tiempo evalúan el desempeño?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tres meses	0	0,00%
Seis meses	57	100,00%
un año	0	0,00%
otros, especifique	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los empleados encuestados afirma que los evalúan semestralmente, eso significa que cada seis meses se les está evaluando su desempeño por medio de su jefe inmediato.

6. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

Objetivo: Conocer la motivación del empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	94.74%
NO	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario: El 95% de los encuestados considera motivador que se les analice su comportamiento como empleado ya que de esta manera pueden observar los logros obtenidos y conocer más acerca de su desempeño y el 5% opino que no le motiva que se le evalué su comportamiento en la corporación.

7. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la corporación?

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los empleados sobre la estabilidad laboral en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Estable	49	85.96%
Poco estable	8	14.04%
Inestable	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario: El 86% del personal encuestado de la corporación consideran estable sus puestos de trabajo, con lo cual esto es de mucho beneficio para la institución ya que el empleado realiza sus actividades de la mejor manera, mientras que el 14% piensan que son pocos estables sus puestos de trabajo.

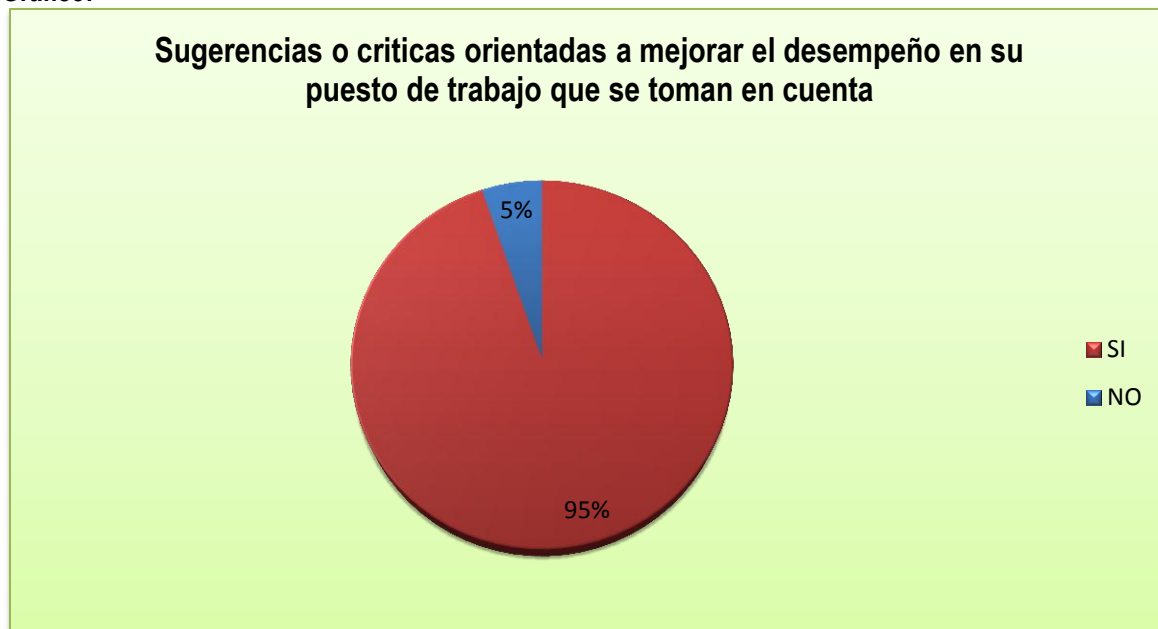
8. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o criticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si las sugerencias o criticas que dan los empleados se toman en cuenta.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	94.74%
NO	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 95% de los empleados contestó que al momento de expresar cualquier sugerencia o critica estas son tomadas en cuenta, y el 5% restante respondió que no son tomadas en cuenta, de esta manera la corporación debe tratar la manera para que todo el personal sienta que si son tomadas sus sugerencias y criticas para mejorar su desempeño.

9. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen claro cuáles son sus funciones en su trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los encuestados contestaron positivamente que tienen claro cuales son sus funciones de trabajo

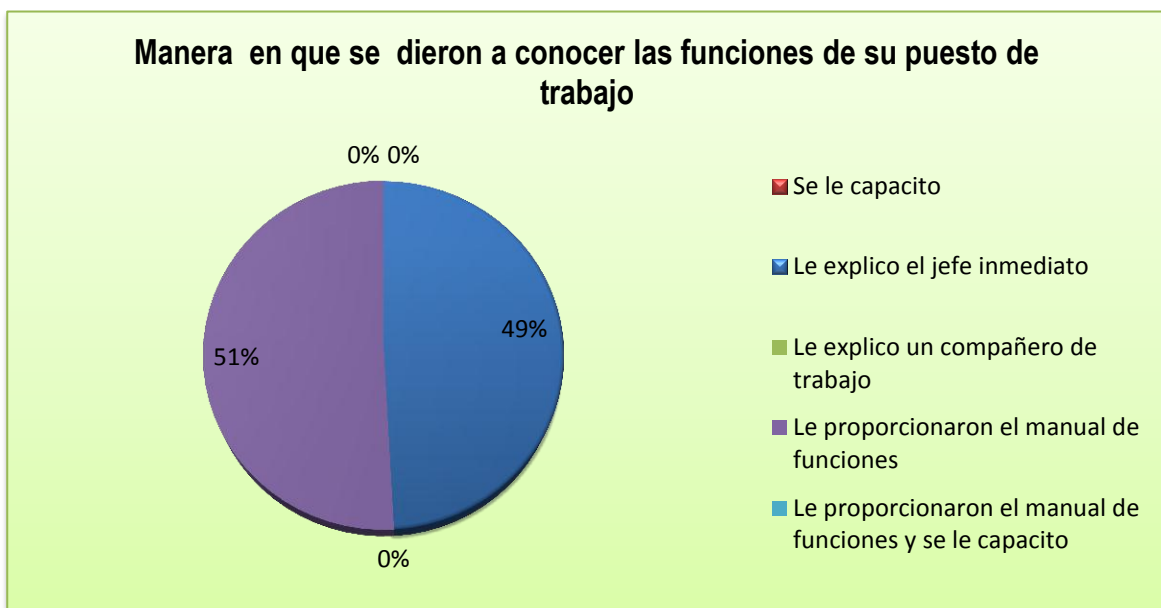
10. ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer de qué manera el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Se le capacito	0	0.00%
Le explico el jefe inmediato	28	49.12%
Le explico un compañero de trabajo	0	0.00%
Le proporcionaron el manual de funciones	29	50.88%
Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

La manera en que se dieron a conocer las funciones del puesto de trabajo, el 51% determinó que se le proporcionó un manual de funciones, mientras que el 49% de los encuestados mencionó que se le explicó el jefe inmediato.

11.¿Se supervisa constantemente su trabajo?

Objetivo: Indagar si es supervisado el trabajo del empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los empleados encuestados concluyeron que su trabajo se supervisa constantemente.

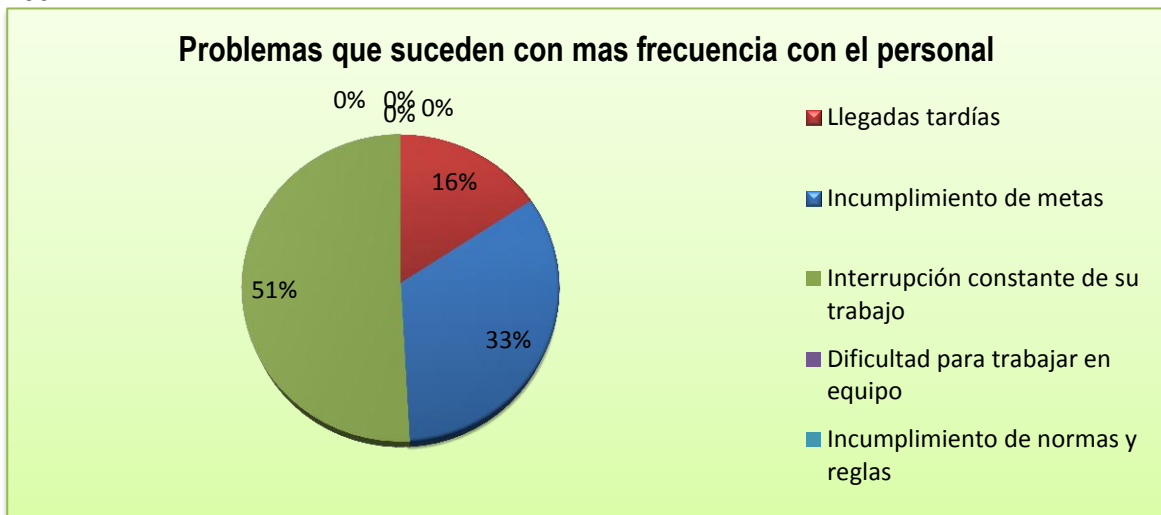
12. ¿Cuáles de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?

Objetivo: Establecer cuáles son los problemas más frecuentes que se da con el personal.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Llegadas tardías	9	15.79%
Incumplimiento de metas	19	33.33%
Interrupción constante de su trabajo	29	50.88%
Dificultad para trabajar en equipo	0	0.00%
Incumplimiento de normas y reglas	0	0.00%
Poco conocimiento de las actividades o tareas	0	0.00%
Poca colaboración	0	0.00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Los problemas que suceden con mayor frecuencia dentro de la organización son la interrupción constante de su trabajo con un 51%, el incumplimiento de metas con un 33% y llegadas tardías con el 16% según los empleados encuestados.

13. Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

Objetivo: Determinar qué tipo de sanción se aplica al empleado cuando este comete faltas.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Llamadas de atención	35	61.40%
Suspensión temporal del trabajo	0	0.00%
Descuentos	0	0.00%
Ninguna	22	38.60%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 61% de los empleados comentó que las medidas correctivas que se le han aplicado cuando ocurren fallas en la realización de las tareas son llamadas de atención, mientras que el resto opinó que no se toman medidas de corrección.

14. ¿Le proporciona la corporación los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Establecer si los empleados consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	35	61.40%
NO	22	38.60%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 61% de los empleados respondió que si se les proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, y el 39% restante lo contrario.

15. ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

Objetivo: Indagar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Lo soluciona usted mismo	46	80.70%
Busca ayuda	0	0.00%
Ambas	11	19.30%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 81% de los empleados menciona que ante un problema ellos mismo buscan la solución, así mismo que el 19% buscan ayuda pero también tratan la manera de solucionarlo por su cuenta.

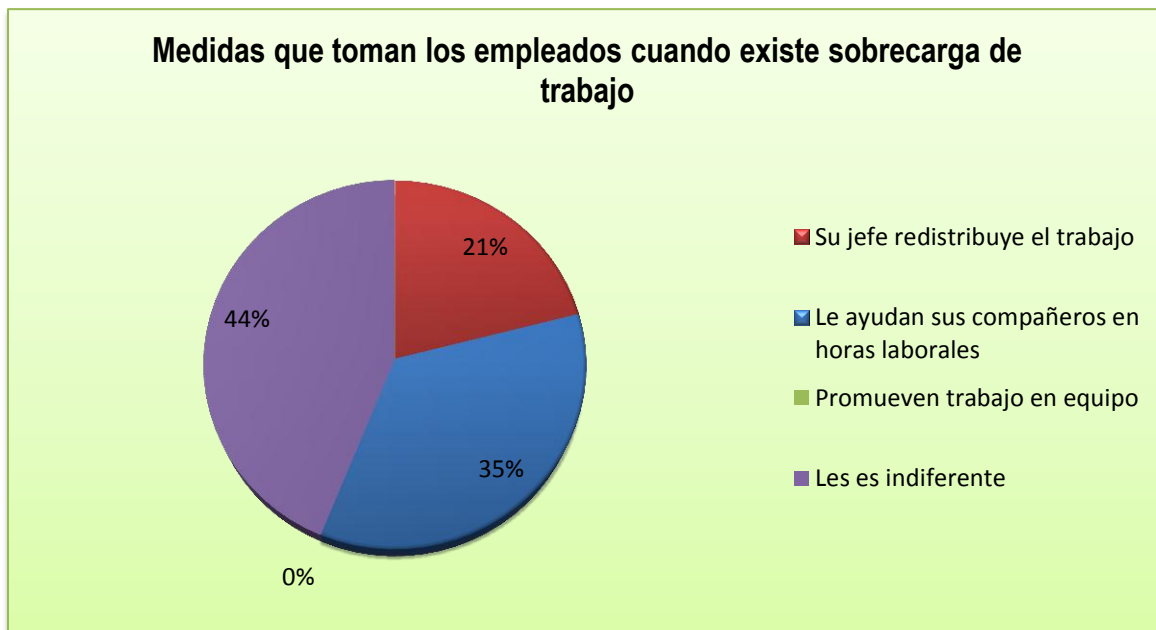
16. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

Objetivo: Investigar cuales son las medidas que se aplican cuando existe sobrecarga de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Su jefe redistribuye el trabajo	12	21.05%
Le ayudan sus compañeros en horas laborales	20	35.09%
Promueven trabajo en equipo	0	0.00%
Les es indiferente	25	43.86%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Cuando existe sobrecarga de trabajo las medidas que se toman según el 44% de los encuestados les es indiferente, el 35% les ayudan sus compañeros en horas laborales y el 21% Su jefe les redistribuye el trabajo.

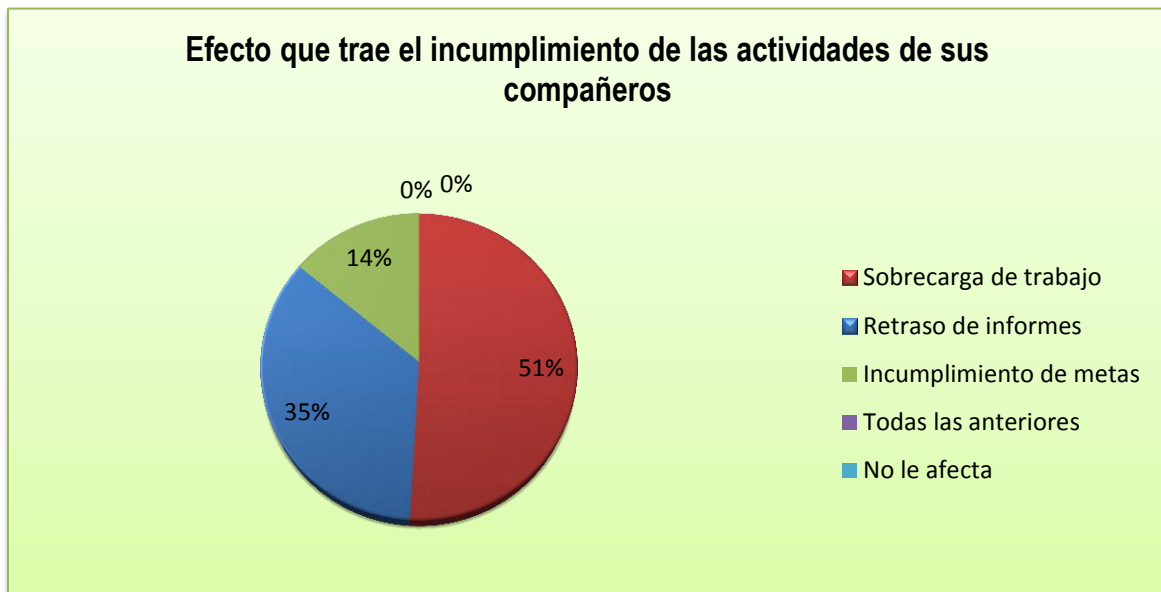
17. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

Objetivo: Indagar de qué manera le afecta al empleado el incumplimiento de las tareas de sus compañeros de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Sobrecarga de trabajo	29	50.88%
Retraso de informes	20	35.09%
Incumplimiento de metas	8	14.04%
Todas las anteriores	0	0.00%
No le afecta	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 51% del personal de la corporación respondió que la manera que le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros es la sobrecarga de trabajo, un 35% consideran el retraso de informes y un 14% que el incumplimiento de metas.

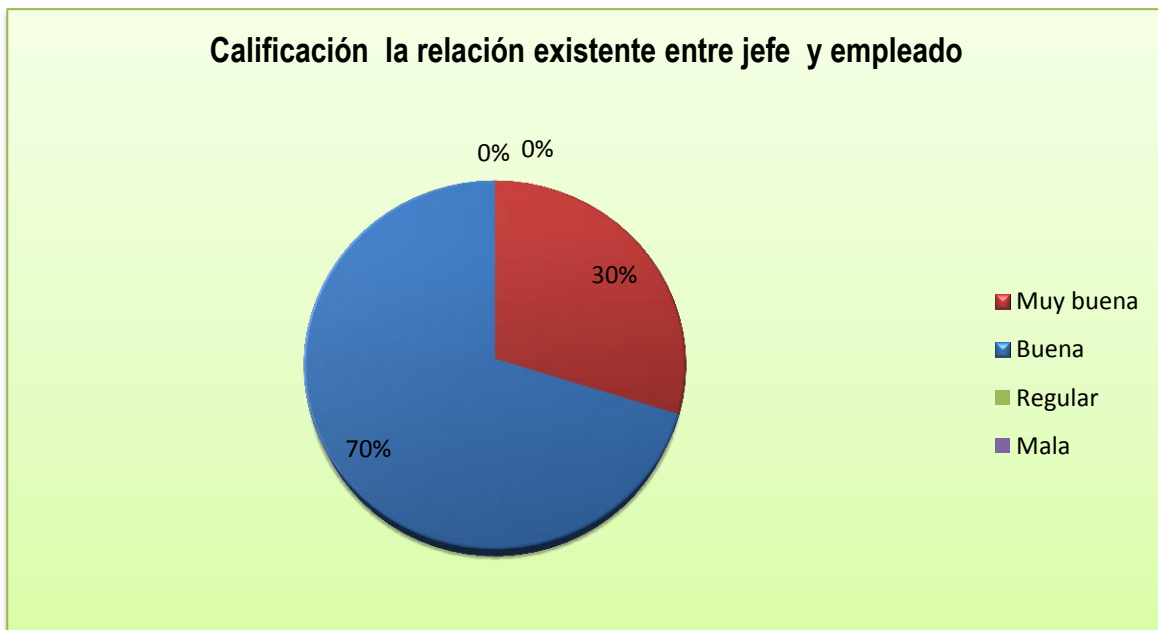
18. ¿Cómo considera las relaciones personales colaborador-jefe la en el interior de la corporación?

Objetivo: Determinar cómo califica la relación existente entre jefe y empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy buena	17	29.82%
Buena	40	70.18%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

La mayoría de los encuestados que son el 70% considera que tienen buena relación con su jefe, mientras que el resto con el 30% tienen muy buena relación.

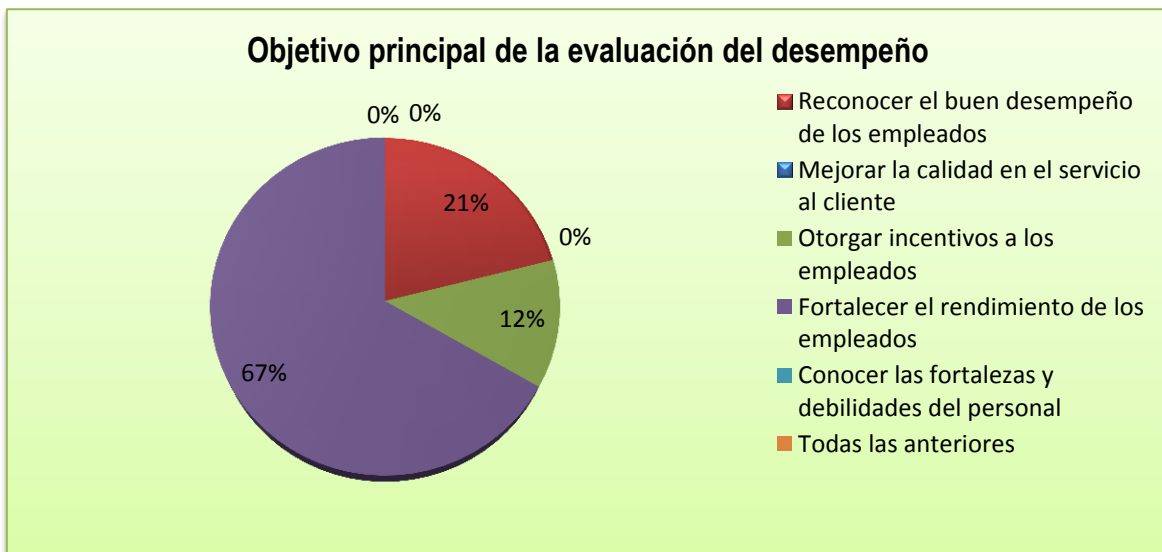
19. ¿Para usted cual debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Establecer el principal objetivo al hacer la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Reconocer el buen desempeño de los empleados	12	21.05%
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	0	0.00%
Otorgar incentivos a los empleados	7	12.28%
Fortalecer el rendimiento de los empleados	38	66.67%
Conocer las fortalezas y debilidades del personal	0	0.00%
Todas las anteriores	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 67% del personal de la corporación respondió que el objetivo principal de la evolución del desempeño es Fortalecer el rendimiento de los empleados, un 21% reconocer el buen desempeño de los empleados y el 12% otorgar incentivos a los empleados.

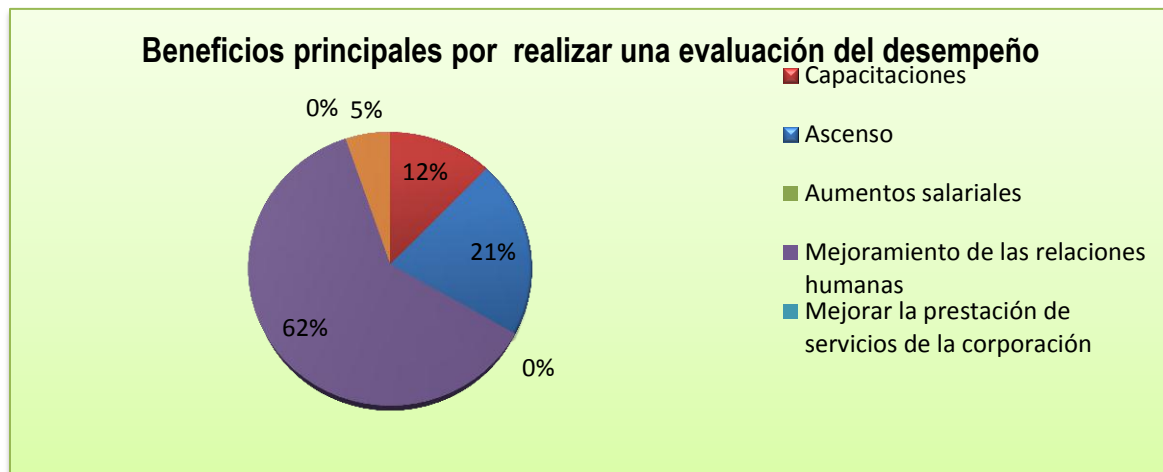
20. Señale en orden jerárquico (1-6) ¿Cuál considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer que beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Capacitaciones	7	12.28%
Ascenso	12	21.05%
Aumentos salariales	0	0.00%
Mejoramiento de las relaciones humanas	35	61.40%
Mejorar la prestación de servicios de la corporación	0	0.00%
Retroalimentación	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario: El 62% del personal de la corporación menciona que los beneficios principales de la evolución del desempeño son Mejoramiento de las relaciones humanas, un 21% Ascenso, el 12% Capacitaciones y el 5% la retroalimentación.

21. Según su criterio, ¿Cuál debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar cada cuanto tiempo se debe realizar la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Trimestral	0	0.00%
Semestral	57	100.00%
Anual	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Todos los empleados encuestados consideran que debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño es semestralmente.

22. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran necesario darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo al 100% de los empleados encuestados consideran que es necesario darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

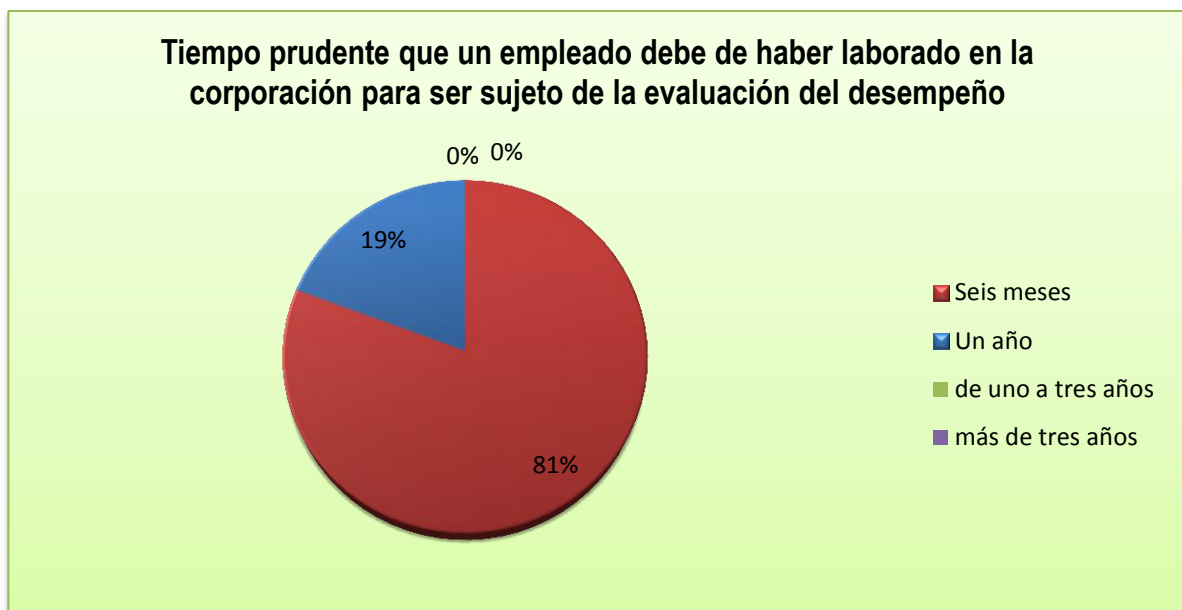
23.¿Cuánto tiempo considera que un empleado debe de haber laborado en la corporación para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Establecer el tiempo para que el empleado sea sujeto a la evaluación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Seis meses	46	80.70%
Un año	11	19.30%
de uno a tres años	0	0.00%
más de tres años	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Con los datos recolectados se obtuvo que el 81% del personal considero que un empleado debe de haber laborado en la corporación para ser sujeto de la evaluación del desempeño a los seis meses, mientras el que 19% mencionaron que un año.

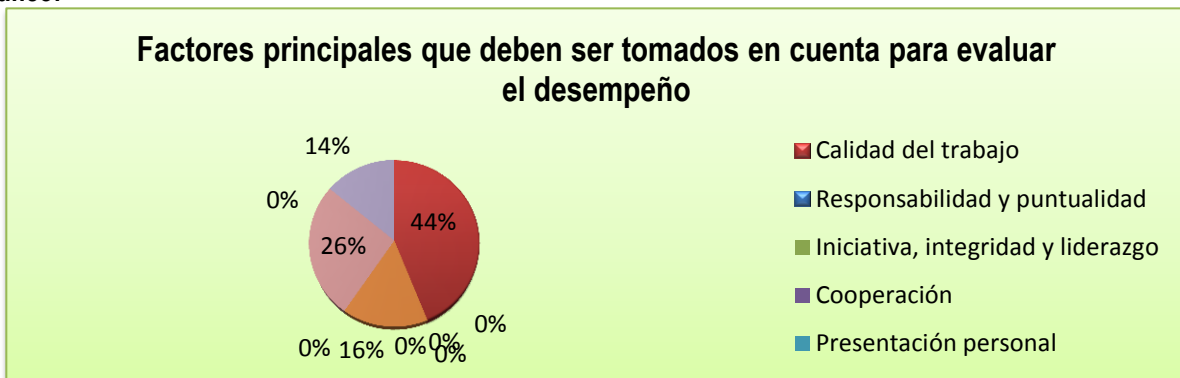
24. ¿Enumere del uno al cinco (1-5) los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

Objetivo: Identificar cuáles son los factores que consideran los empleados que se les debería de evaluar.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Calidad del trabajo	25	43.86%
Responsabilidad y puntualidad	0	0.00%
Iniciativa, integridad y liderazgo	0	0.00%
Cooperación	0	0.00%
Presentación personal	0	0.00%
Conocimiento del trabajo	9	15.79%
Trabajo en equipo	0	0.00%
Cumplimiento de normas	15	26.32%
Relaciones laborales	0	0.00%
Experiencia del trabajo	8	14.04%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El personal de la corporación identificó los Factores principales que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño los cuales Calidad del trabajo con el 44%, Cumplimiento de normas con el 26%, Conocimiento del trabajo con el 16% y Experiencia del trabajo con el 14%.

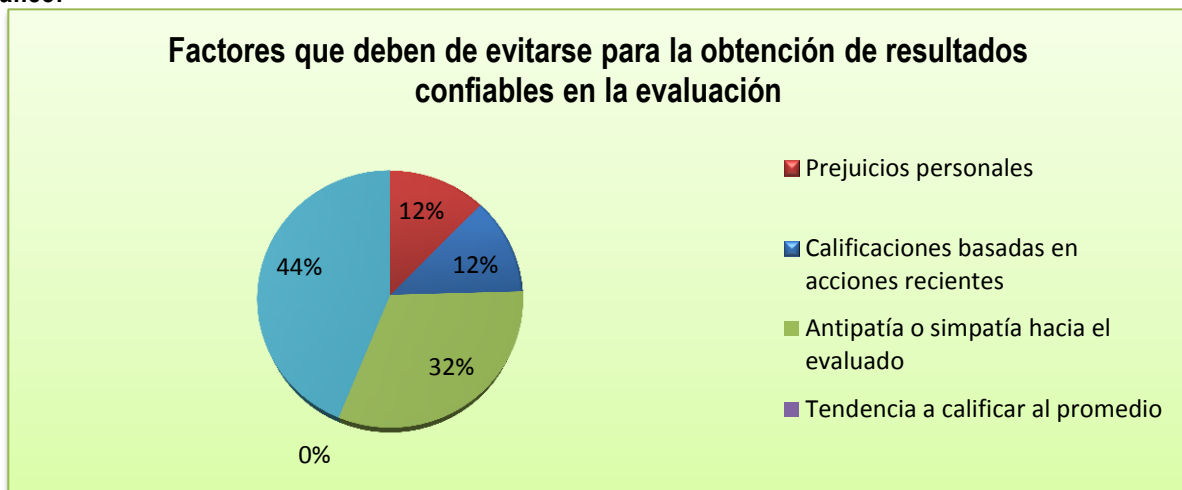
25.¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

Objetivo: Conocer los errores que se deben evitar al realizar la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Prejuicios personales	7	12.28%
Calificaciones basadas en acciones recientes	7	12.28%
Antipatía o simpatía hacia el evaluado	18	31.58%
Tendencia a calificar al promedio	0	0.00%
Todas las anteriores	25	43.86%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 44% del personal de la corporación menciona que los factores que deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación son Todas las anteriores, un 32% son Antipatía o simpatía hacia el evaluado, el 12% son los Prejuicios personales y el 12% son las Calificaciones basadas en acciones recientes.

26. ¿Existe una buena relación con su jefe?

Objetivo: Investigar si el empleado tiene una buena relación con su jefe.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo al 100% de los empleados encuestados consideran que si tienen una buena relación con su jefe

27. ¿Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la corporación?

Objetivo: Conocer si se comunican los cambios dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	46	80.70%
NO	11	19.30%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Con los datos recolectados se obtuvo que el 81% del personal considero que si se comunican los cambios dentro de la corporación, mientras el que 19% opinó lo contrario.

28. ¿Acostumbra a comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

Objetivo: Determinar si las ideas o sugerencias son tomadas en cuenta en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo al 100% de los empleados encuestados respondieron que si Acostumbran a comunicarle a su jefes ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña.

29. ¿En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado?

Objetivo: Determinar si hay coordinación, confianza, respeto entre jefe-empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo al 100% de los empleados encuestados mencionaron que en las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe-empleado.

30. Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿se involucra y participa en su trabajo?

Objetivo: Investigar si el jefe se involucra y participa en el trabajo empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo al 100% de los empleados encuestados mencionaron que el jefe se involucra y participa en su trabajo.

31. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Conocer si son valoradas las habilidades y destrezas del empleado en el desarrollo de su trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

EL 100% de los empleados encuestados mencionaron que el jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo.

32.¿Durante el tiempo de laborar en la corporación ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar si el empleado a recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	35	61.40%
NO	22	38.60%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Con los datos recolectados se obtuvo que el 61% del personal determinó que si se comunican los cambios dentro de la corporación, mientras el que 39% lo contrario.

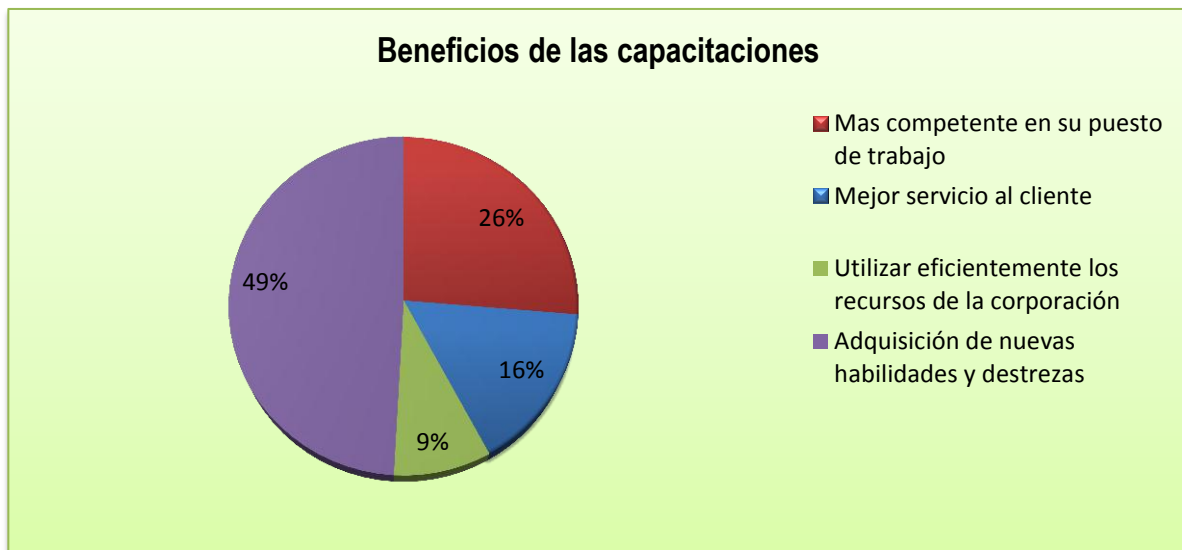
33. Si su respuesta fue si ¿Cómo le ha beneficiado?

Objetivo: Conocer de qué manera le han beneficiado las capacitaciones.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mas competente en su puesto de trabajo	15	26.32%
Mejor servicio al cliente	9	15.79%
Utilizar eficientemente los recursos de la corporación	5	8.77%
Adquisición de nuevas habilidades y destrezas	28	49.12%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 49% de los encuestados afirmaron que las capacitaciones recibidas han sido beneficiosas ya que han adquirido nuevas habilidades y destrezas, el 26% los ha vuelto más competente en su puesto de trabajos, el 16% ah mejorado el servicio al cliente y el 9% los ha beneficiado a Utilizar eficientemente los recursos de la corporación.

34. ¿Se siente motivado en las tareas que desempeña?

Objetivo: Investigar si el empleado se siente motivado en las tareas que desempeña.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Todo el personal seleccionado para la investigación opinó que se sienten motivados en las tareas que desempeñan.

35.¿Considera que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la corporación?

Objetivo: Determinar si existe transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	52	91.23%
NO	5	8.77%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Los empleados encuestados consideraron en su 91% que hay transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño en la corporación mientras que el 9% respondió lo contrario.

III. DENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

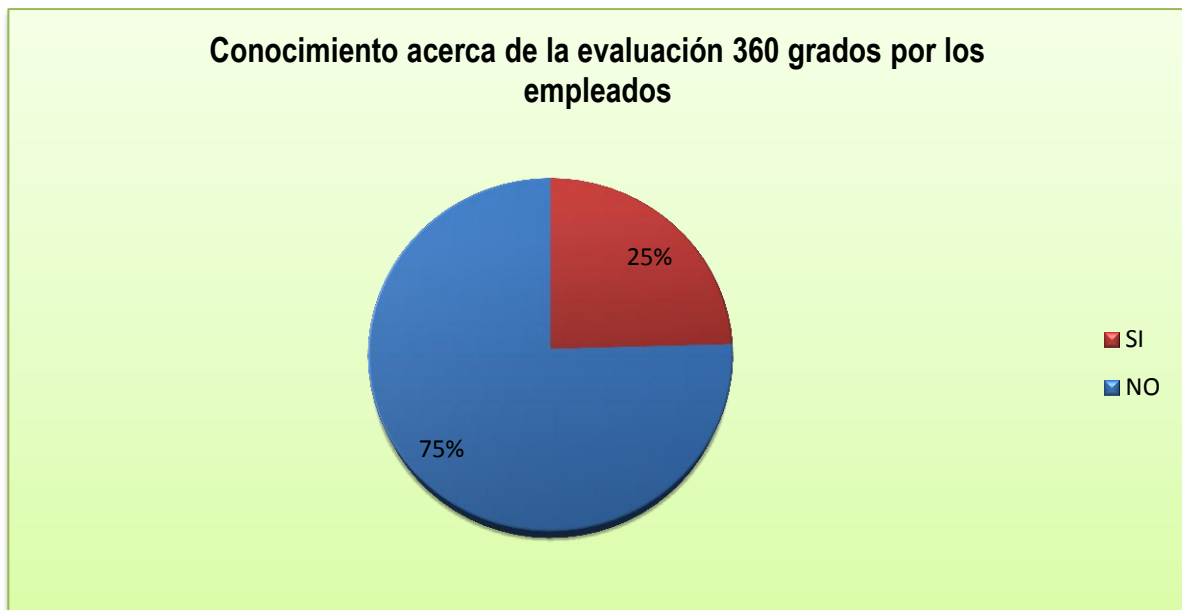
36. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene algún conocimiento de lo que es la evaluación 360 grados

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	14	24.56%
NO	43	75.44%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 75% del personal de la corporación selecciona ah investigar tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados, por lo contrario el 25% no conoce la evaluación.

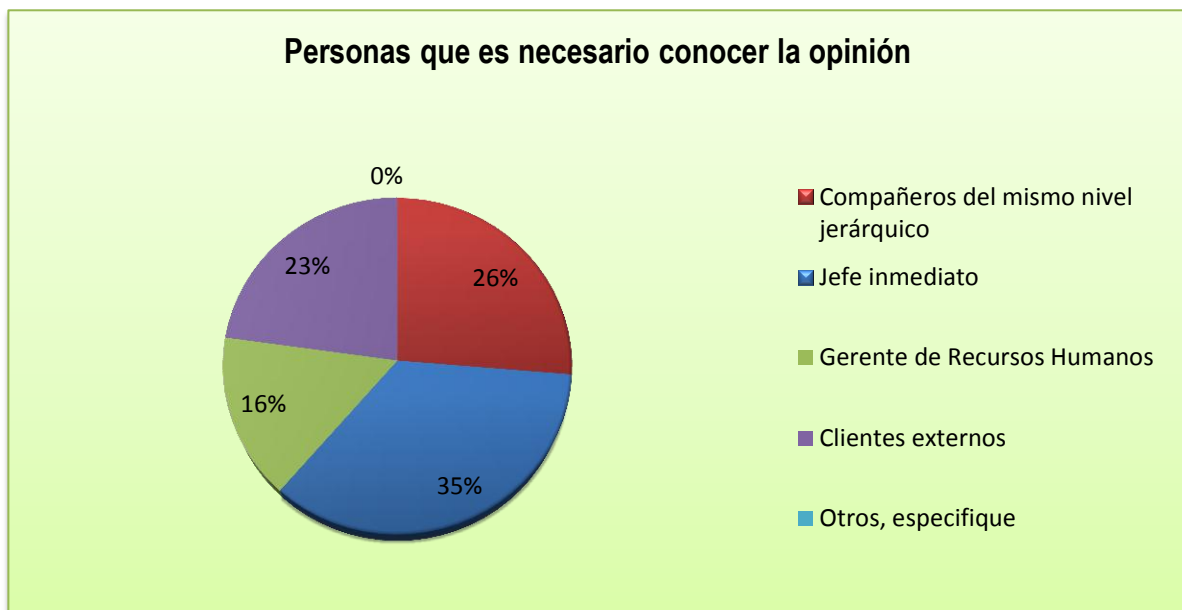
37. ¿De quien considera que es necesario conocer la opinión?

Objetivo: Determinar la opinión de quien considera necesaria el empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Compañeros del mismo nivel jerárquico	15	26.32%
Jefe inmediato	20	35.09%
Gerente de Recursos Humanos	9	15.79%
Clientes externos	13	22.81%
Otros, especifique	0	0.00%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 35% de los encuestados determinaron que la opinión que es necesaria conocer es la del jefe inmediato, el 26% Compañeros del mismo nivel jerárquico, el 23% clientes externos y el 16% Gerente de Recursos Humanos.

38. ¿Qué tipo de clientes atiende en su trabajo?

Objetivo: Identificar qué tipo de clientes atiende el personal de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Interno	0	0.00%
Externo	11	19.30%
Ambos	46	80.70%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

La mayoría de las personas encuestadas atienden con clientes internos y externos que son un 81%, además el resto el cuales es el 19% atiende a clientes externos.

39.¿Considera que es importante evaluar la atención que le brinda al cliente anteriormente seleccionado?

Objetivo: Determinar si para el empleado es importante evaluar la atención que le brinda al cliente anteriormente seleccionado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	57	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de las personas encuestadas respondieron que es importante evaluar la atención que le brinda al cliente ya sea interno como externo.

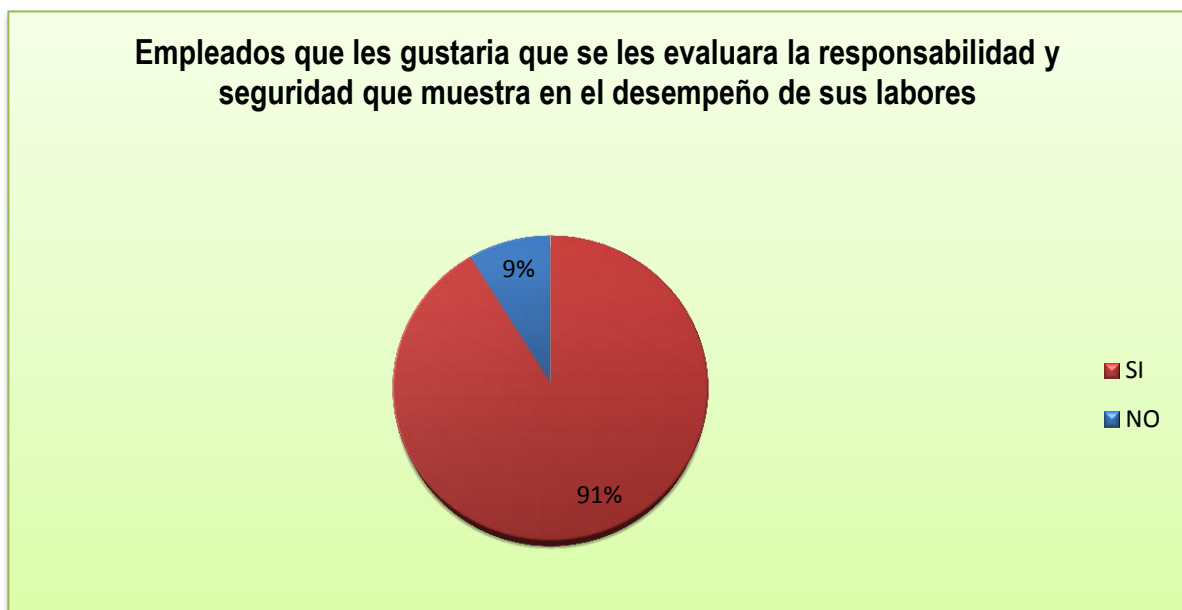
40. ¿Le gustaría que se le evaluará la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer si al empleado le gustaría que se le evaluara la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus actividades.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	52	91.23%
NO	5	8.77%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Según los datos obtenidos de la investigación se puede concluir que al 91% de los empleados gustaría que se les evalúe la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores, mientras que el resto del 9% respondió lo contrario.

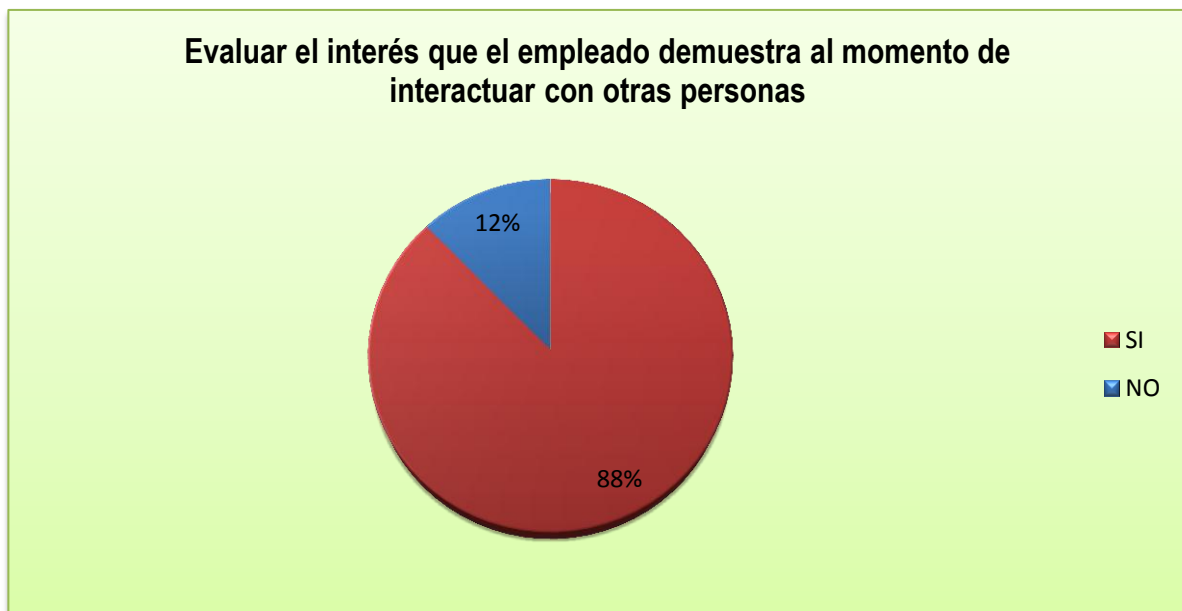
41.¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar con otras personas?

Objetivo: Establecer si es necesario evaluar el interés que el empleado demuestra al momento que interactúa con otras personas.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	50	87.72%
NO	7	12.28%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Según los datos obtenidos de la investigación se puede concluir que al 88% de los empleados afirma que es necesario evaluar el interés que el empleado demuestra al momento de interactuar con otras personas, mientras que el resto del 12% respondió lo contrario.

42. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Investigar si el empleado realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus labores.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	94.74%
NO	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 95% del personal encuestado afirma que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades, así mismo el 5% respondió negativamente.

43. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Objetivo: Establecer si es necesario evaluar la forma en cómo el empleado realiza su trabajo y resultados que se obtienen.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	46	80.70%
NO	11	19.30%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Del 81% de las personas encuestadas consideran necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados, así mismo el 19% respondió lo contrario.

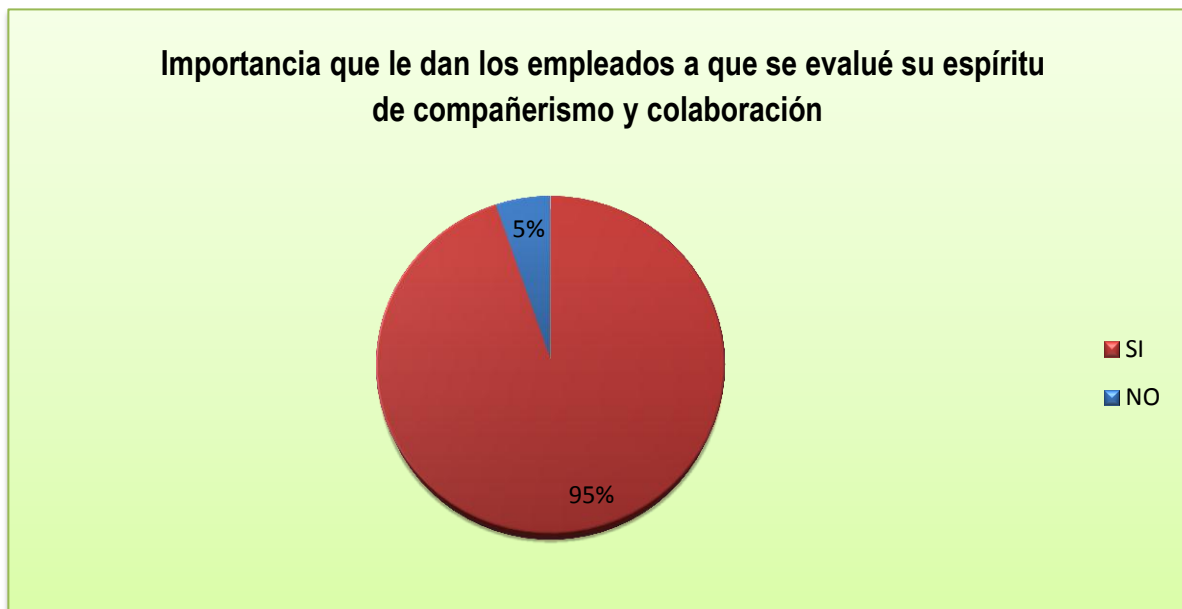
44. ¿Para usted es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración?

Objetivo: Conocer si es significativo para el empleado que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	94.74%
NO	3	5.26%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para la mayoría de los encuestados es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración los cuales son el 95%, por otra parte el 5% afirmó lo contrario.

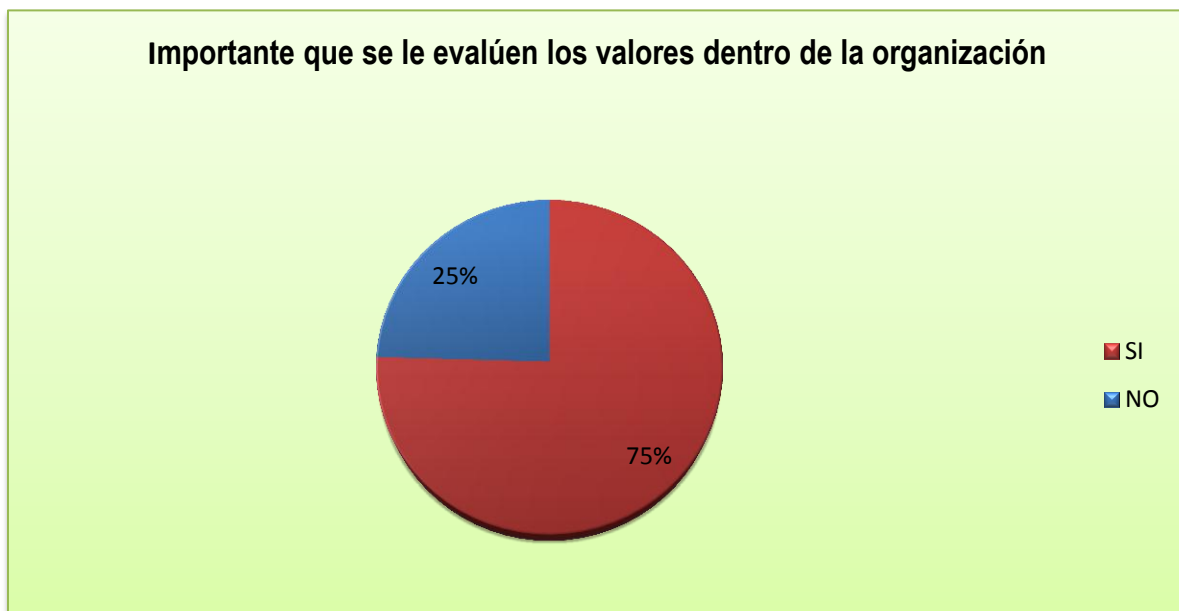
45.¿Considera importante que se le evalúen los valores dentro de la organización?

Objetivo: Determinar si es importante que se evalúen los valores dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	43	75.44%
NO	14	24.56%
TOTAL	57	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para la mayoría de los encuestados es importante que se le evalúen los valores dentro de la organización los cuales son el 75%, por otra parte el 25% afirmo lo contrario.

46. ¿En su opinión cuales son los valores que más debería de tener usted como empleado de la corporación?

Objetivo: Conocer cuáles son los valores que los empleados deberían poseer en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Responsabilidad	35	32.71%
Solidaridad	28	26.17%
Respeto	12	11.21%
Honestidad	27	25.23%
Ética	5	4.67%
TOTAL	107	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 33% de los encuestados identificaron que el valor que más debería de tener como empleado de la corporación es el respeto, el 26% la solidaridad, el 25% honestidad, el 11% respeto y el 5% ética.

ANEXO 5

**TABULACION Y COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA DE LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**

TABULACION DE LA ENTREVISTA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO A GERENTES Y COORDINADORES QUE LABORAN EN LA CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

I. DATOS DE IDENTIFICACION.

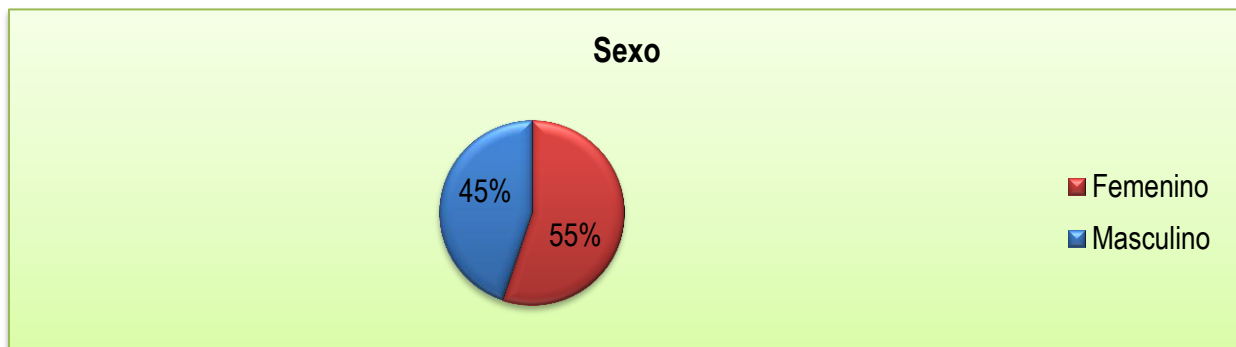
1. Sexo.

Objetivo: Conocer el número de hombres y mujeres dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Femenino	16	55,17%
Masculino	13	44,83%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del total de entrevistados el 55 % está conformado por personas del sexo femenino y el 45 % por el masculino.

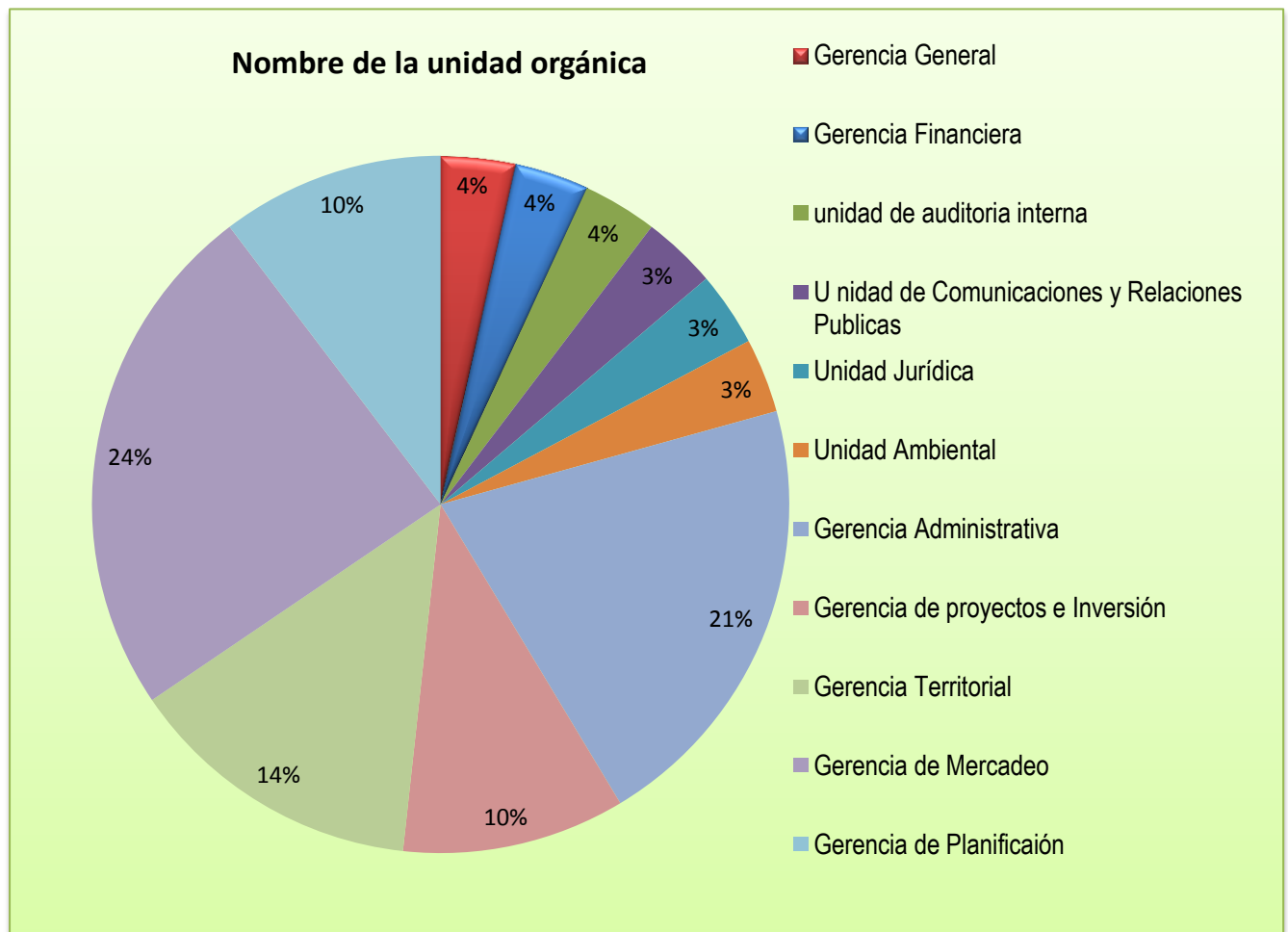
2. Nombre de la unidad orgánica

Objetivo: Identificar la unidad orgánica a la que pertenece.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Gerencia General	1	3,45%
Gerencia Financiera	1	3,45%
Auditoría Interna	1	3,45%
Comunicaciones y Relaciones Publicas	1	3,45%
Unidad Jurídica	1	3,45%
Unidad Ambiental	1	3,45%
Gerencia Administrativa	6	20,69%
Gerencia de Proyectos e Inversión	3	10,34%
Gerencia Territorial	4	13,79%
Gerencia de Mercadeo	7	24,14%
Gerencia de Planificación	3	10,34%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Al identificar la unidad orgánica a la que pertenece encontramos que el 24% pertenece a la Gerencia de Mercadeo, el 21% a la Gerencia Administrativa, la Gerencia Territorial con el 14%, el 10% es del área de Gerencia de Proyecto e Inversión e igual porcentaje a la Gerencia de Planificación, luego está el 4% en la área de Gerencia General, Gerencia Financiera, Auditoría Interna, Comunicaciones y Relaciones públicas, Unidad Jurídica y Unidad Ambiental.

3. Nombre del puesto de trabajo

Objetivo: Saber el puesto de trabajo pertenece.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Gerente General	1	3,45%
Gerente Financiero	1	3,45%
Gerente Administrativo	1	3,45%
Gerente de Proyectos e Inversión	1	3,45%
Gerente Territorial	1	3,45%
Gerente de Mercadeo	1	3,45%
Gerente de Planificación	1	3,45%
Asesor de Mercadeo	1	3,45%
Jefe de Tecnología de Información	1	3,45%
Jefe de Auditoría Interna	1	3,45%
Jefe de comunicaciones y Relaciones Públicas	1	3,45%
Jefe Jurídico	1	3,45%
Jefe de Unidad Ambiental	1	3,45%
Jefe UACI	1	3,45%
Jefe de Recursos Humanos	1	3,45%
Jefe Administrativo Institucional	1	3,45%
Jefe de Desarrollo Territorial	1	3,45%
Jefe de la Unidad de Inteligencia de Mercado	1	3,45%
Jefe de Desarrollo Institucional	1	3,45%
Coordinador de Asistencia Técnica	1	3,45%
Coordinador de Productos	1	3,45%
Coordinador de Atención al Cliente	1	3,45%
Coordinador de Inversión	1	3,45%
Coordinador de Área de Registro Nacional de Turismo	1	3,45%
Coordinador de Comercialización y Ferias	1	3,45%
Coordinador de Infraestructura Turística	1	3,45%
Coordinador de Promoción y Publicidad	1	3,45%
Coordinador de Centros de Amigos del Turista	1	3,45%
Colaborador de Logística y Transporte	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En su totalidad se entrevistaron 29 puestos de trabajo de los cuales en cada uno se encontró el 3% de los entrevistados.

4. Actividades que realiza en el puesto de trabajo

Objetivo: Conocer las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Coordinar, dirigir, evaluar, implementar decisiones estrategias	1	3,45%
Administrar procesos de tecnología de información (uti)	1	3,45%
Planificar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas	2	6,90%
Realizar auditorías operacionales de actividades	1	3,45%
Dar seguimiento a los inventarios, elaborar documentos	1	3,45%
Planificar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de Rh	1	3,45%
Coordinar actividades que se realizan en centros de amigos del turista	1	3,45%
Promoción nacional e internacional	1	3,45%
Realizar programaciones de transporte y logística	1	3,45%
Realizar planes estratégicos y operativos	2	6,90%
Elaboración de planes, estrategias y programas de mercadeo turístico	1	3,45%
Coordinar el proceso de la gerencia	1	3,45%
Apoyar a las otras áreas otorgando los bienes y servicios internos y externos	1	3,45%
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones	4	13,79%
No contesto	10	34,48%
Total	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 35% de los entrevistados no contesto acerca de las actividades que realiza en su puesto de trabajo en su mayoría los coordinadores y así las gerencias por su parte detallaron que realizaban en sus puestos de trabajo.

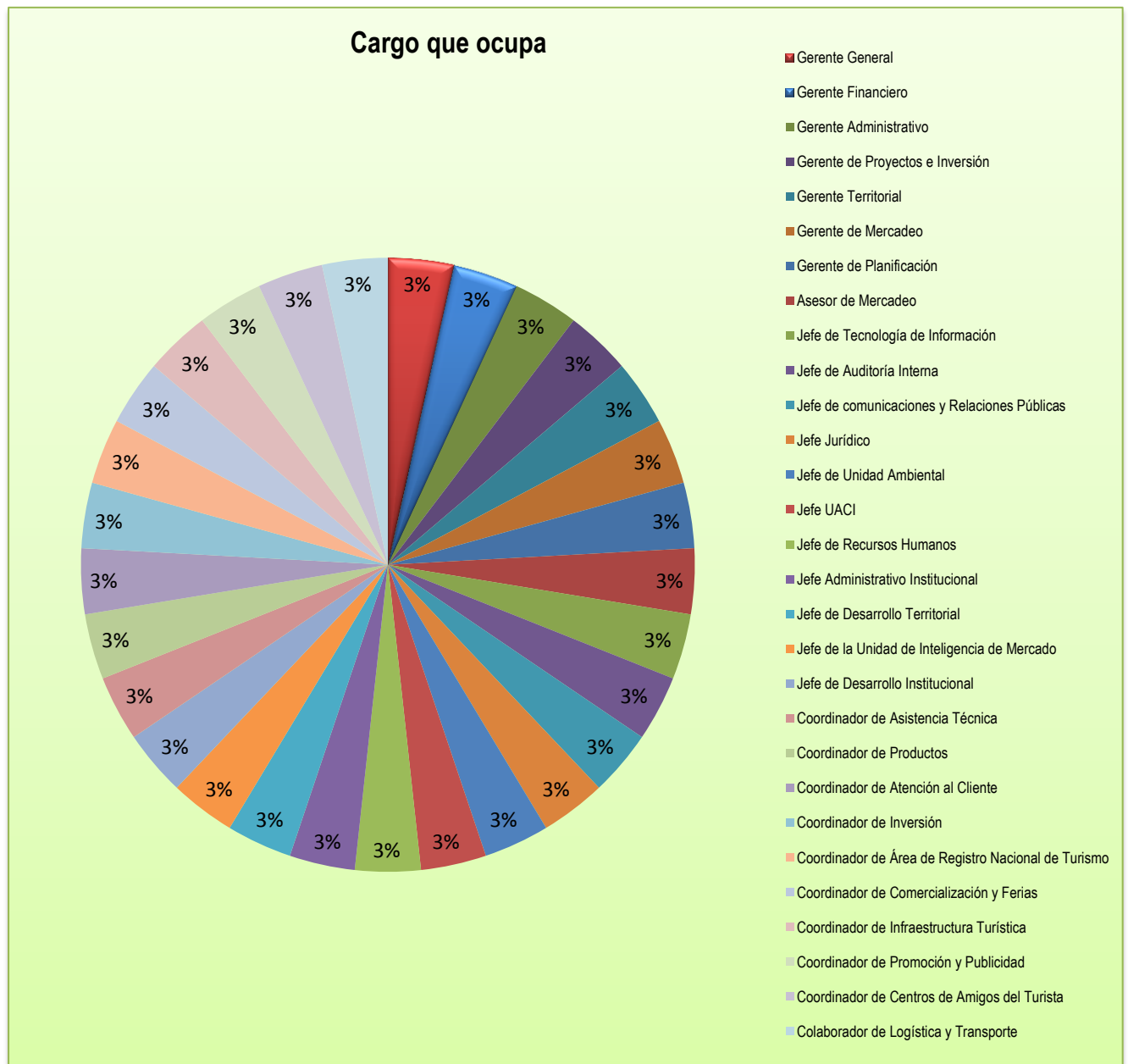
5. Cargo que ocupa

Objetivo: Conocer el cargo que desempeña dentro de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Gerente General	1	3,45%
Gerente Financiero	1	3,45%
Gerente Administrativo	1	3,45%
Gerente de Proyectos e Inversión	1	3,45%
Gerente Territorial	1	3,45%
Gerente de Mercadeo	1	3,45%
Gerente de Planificación	1	3,45%
Asesor de Mercadeo	1	3,45%
Jefe de Tecnología de Información	1	3,45%
Jefe de Auditoría Interna	1	3,45%
Jefe de comunicaciones y Relaciones Públicas	1	3,45%
Jefe Jurídico	1	3,45%
Jefe de Unidad Ambiental	1	3,45%
Jefe UACI	1	3,45%
Jefe de Recursos Humanos	1	3,45%
Jefe Administrativo Institucional	1	3,45%
Jefe de Desarrollo Territorial	1	3,45%
Jefe de la Unidad de Inteligencia de Mercado	1	3,45%
Jefe de Desarrollo Institucional	1	3,45%
Coordinador de Asistencia Técnica	1	3,45%
Coordinador de Productos	1	3,45%
Coordinador de Atención al Cliente	1	3,45%
Coordinador de Inversión	1	3,45%
Coordinador de Área de Registro Nacional de Turismo	1	3,45%
Coordinador de Comercialización y Ferias	1	3,45%
Coordinador de Infraestructura Turística	1	3,45%
Coordinador de Promoción y Publicidad	1	3,45%
Coordinador de Centros de Amigos del Turista	1	3,45%
Colaborador de Logística y Transporte	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

La entrevista se puede realizar a cada jefe de cada área en el gráfico se muestra con el porcentaje del 3% en cada uno de los cargos que ocupan.

6. Tiempo de trabajo.

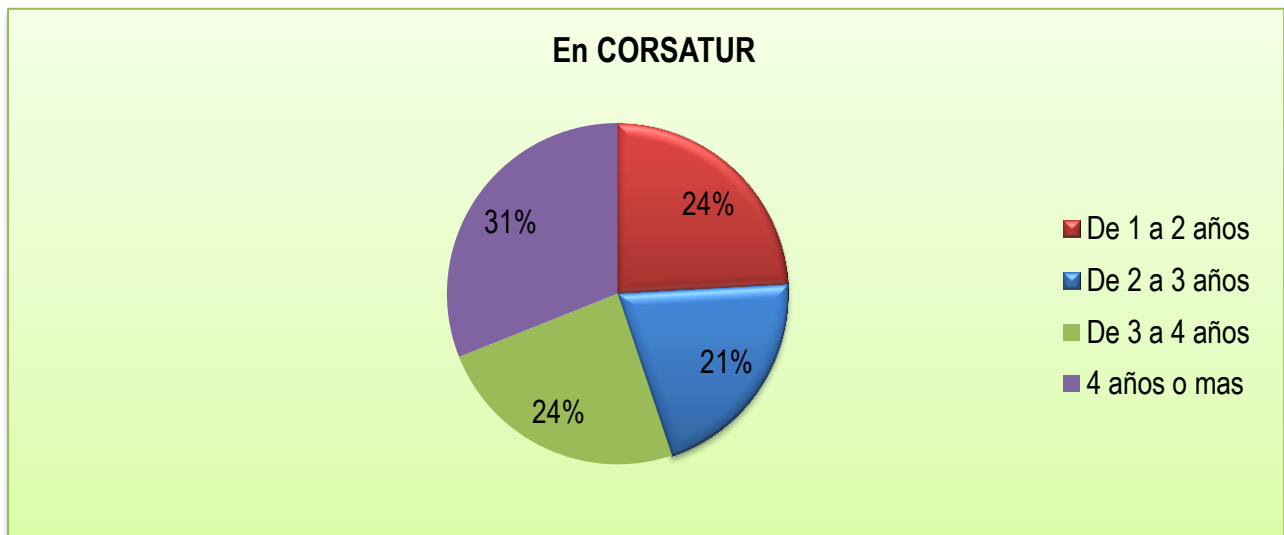
a. En CORSATUR

Objetivo: Saber el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	7	24,14%
De 2 a 3 años	6	20,69%
De 3 a 4 años	7	24,14%
4 años o mas	9	31,03%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del 100% de los entrevistados el 31% tiene una antigüedad de trabajo de 4 ó más años, el 24% de 3-4 años de antigüedad el otro 24% de 1-2 años y el 21% un antigüedad de 2-3 años laborados en CORSATUR

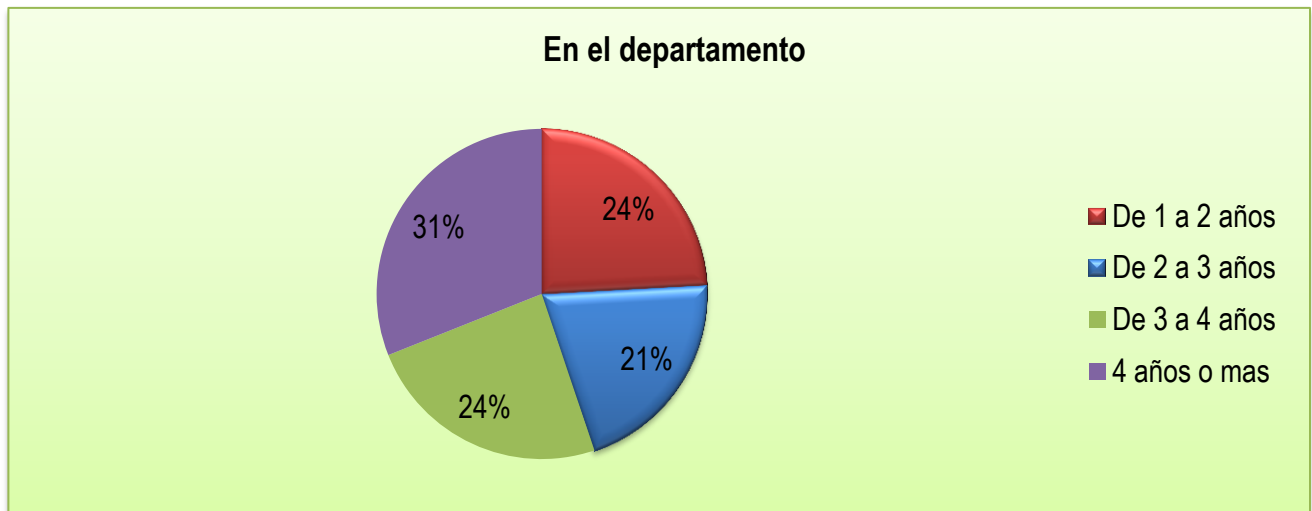
b. En el departamento

Objetivo: Conocer el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en el departamento.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	7	24,14%
De 2 a 3 años	6	20,69%
De 3 a 4 años	7	24,14%
4 años o mas	9	31,03%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Gráfico muestra que el 31% de los entrevistados tiene de 4 a más años de trabajar en su departamento uno de los 24% tiene de 3 años a 4 años y el otro 24% de 1 año a 2 años, mientras que el 21% posee un tiempo de 2 a 3 años laborando en su departamento

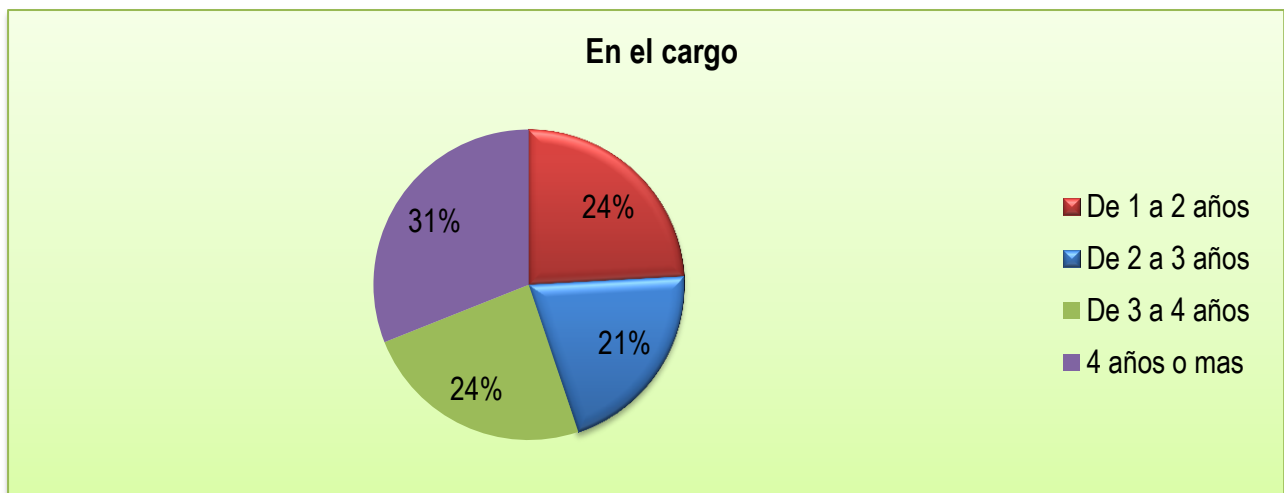
c. En el cargo

Objetivo: Conocer el tiempo de trabajo que el empleado tiene de laborar en el cargo.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 a 2 años	7	24,14%
De 2 a 3 años	6	20,69%
De 3 a 4 años	7	24,14%
4 años o mas	9	31,03%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Al conocer el tiempo de trabajo que el empleado tiene laborando en el cargo se obtuvo que el 31% tiene un periodo de 4 a más años, el 24% de 3 a 4 años, el otro 24% de 1 a 2 años y el 21% de 2 a 3 años

7. Nivel de estudios

Objetivo: Identificar el nivel académico de los empleados que laboran para la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Universitarios	29	100,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En la entrevista se identificó que el 100% de los empleados en la Corporación poseen un nivel académico superior

II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN CORSATUR.

1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la corporación?

Objetivo: Conocer si se evalúa el desempeño del personal en la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En la corporación salvadoreña de turismo se evalúa el desempeño laboral de la entrevista realizada a los jefes el 100% de los entrevistados afirmo que si se desarrolla evaluaciones de trabajo a los empleados.

2. ¿Con base a que evalúan el desempeño del personal?

Objetivo: Investigar en base a que se evalúa el desempeño de los empleados en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Perfil del puesto	25	86.21%
Formato establecido	4	13.73%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

La entrevista demostró que el 86% de los entrevistados opinan que la evaluación de desempeño del personal la hacen en base al perfil de puesto, pero desconocen el método el 14% opino que es en base a un formato establecido

3. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño laboral de los empleados?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo evalúan el desempeño laboral.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tres meses	0	0,00%
Seis meses	29	100,00%
un año	0	0,00%
otros, especifique	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los entrevistados coincidió que las evaluaciones del desempeño laboral se dan semestralmente.

4. ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los empleados de la corporación?

Objetivo: Conocer acerca de la importancia que se le da a la evaluación del desempeño de los empleados de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del 100% de los entrevistados opinaron que si es importante evaluar el desempeño de los empleados de la corporación.

5. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Indagar sobre el tiempo considerado para la evaluación del desempeño de los empleados de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tres meses	0	0,00%
Seis meses	29	100,00%
un año	0	0,00%
otros, especifique	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En la Corporación el 100% de los entrevistados opino que el mejor tiempo para evaluar el desempeño laboral era cada seis meses, consideraron que es un tiempo prudencial.

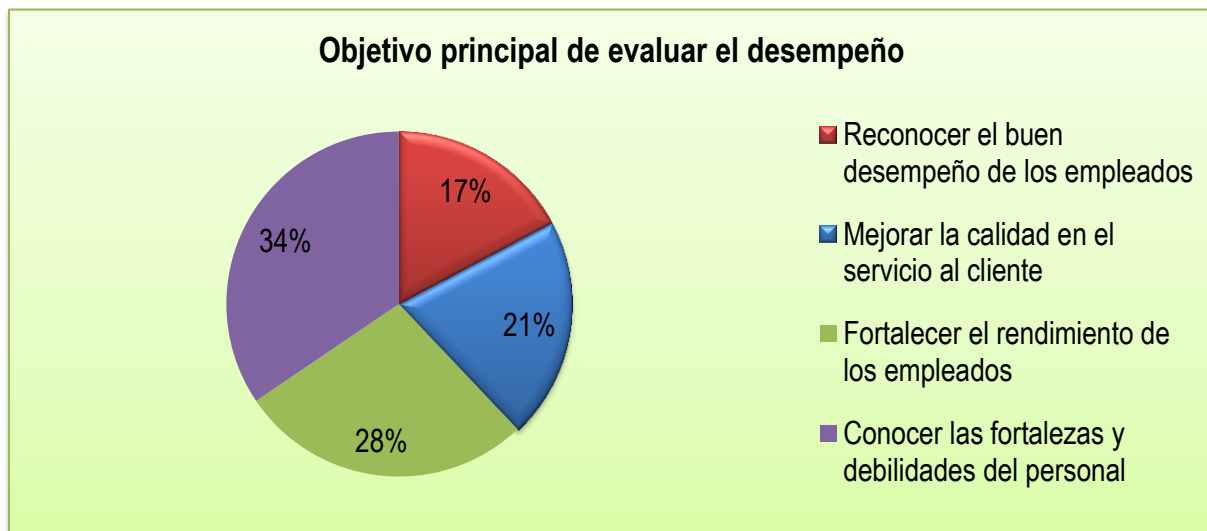
6. Para usted ¿Cuál debería ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?

Objetivo: Conocer si lo empleados de CORSATUR tienen definido el objetivo principal de evaluar el desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Reconocer el buen desempeño de los empleados	5	17.24%
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	6	20.69%
Fortalecer el rendimiento de los empleados	8	27.59%
Conocer las fortalezas y debilidades del personal	10	34.48%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Para el 74% de los entrevistados el objetivo principal de evaluar el desempeño es dar a conocer las fortalezas y debilidades del personal, esto ayuda tanto al empleado como al trabajador mismo para poder aprovechar sus oportunidades y disminuir sus debilidades. Para el 28% de los entrevistados el objetivo principal es fortalecer el rendimiento de los empleados, el 21% opino que es mejorar la calidad en el servicio al cliente.

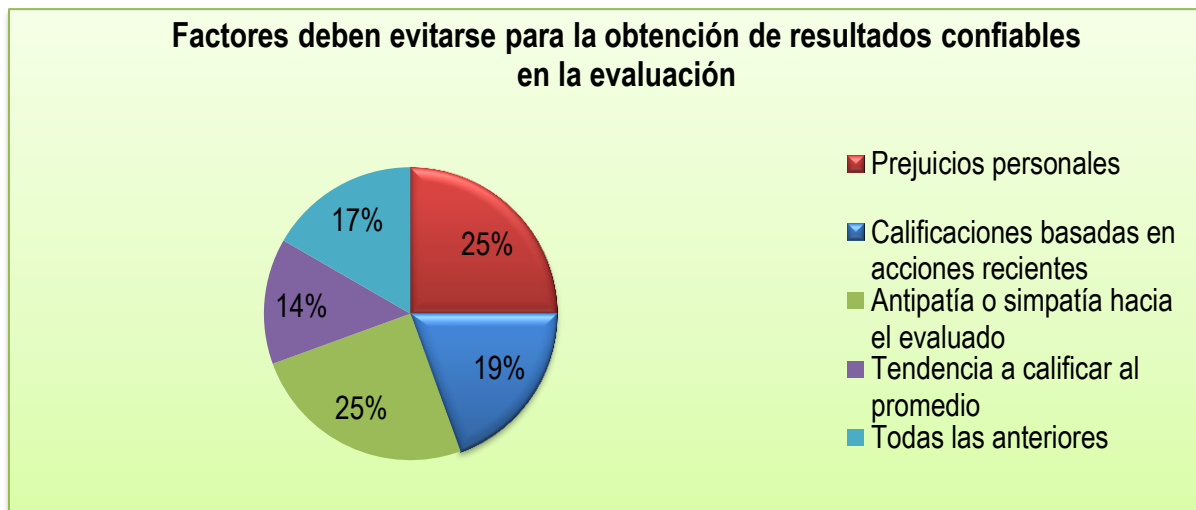
7. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

Objetivo: Identificar los factores que deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a) Prejuicios personales	9	25.00%
b) Calificaciones basadas en acciones recientes	7	19.44%
c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado	9	25.00%
d) Tendencia a calificar al promedio	5	13.89%
e) Todas las anteriores	6	16.67%
TOTAL	39	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Uno de los 25% de los entrevistados opinan que los prejuicios personales son factores que deben evitarse para la obtención de resultados, el otro 25% opinan que antipatía o simpatía hacia el evaluado, mientras que el 19% considera que las calificaciones basadas en acciones recientes, el 17% menciona que es todas las anteriores y el 14% opino que existe tendencia a calificar al promedio.

8. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la corporación?

Objetivo: Investigar la estabilidad laboral que se da en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Estable	29	100.00%
Poco Estable	0	0.00%
Inestable	0	0.00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Para el 100% de los encuestados de la Corporación consideran que existe estabilidad en la empresa.

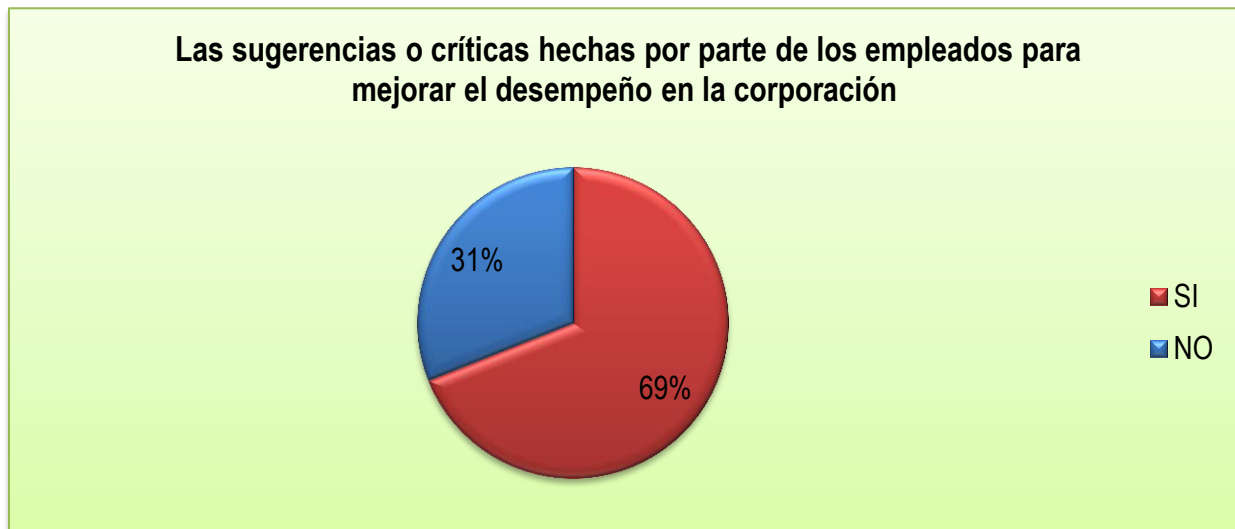
9. ¿Toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en la corporación?

Objetivo: Identificar si se toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	20	68.97%
NO	9	31.03%
TOTAL	290	100.00%

Gráfico:



Comentario:

De un total de 29 entrevistas el 68.97% considera que si toman en cuenta las sugerencias o críticas hechas por parte de los empleados para mejorar el desempeño en la corporación. Mientras que el 31% no lo hace.

10. ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en la corporación?

Objetivo: Analizar los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mal comunicación	20	68.97%
Dificultad para Trabajar e equipo	3	10.34%
Poco conocimiento de las actividades o trabajo	6	20.69%
TOTAL	0	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En la entrevista que se les hizo a los jefes de la corporación al momento de preguntar por los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia se dieron a conocer 3. 1. Mala comunicación un 68.97% opina que la mala comunicación es una de los problemas laborales con mayor frecuencia. 2. Poco conocimiento de las actividades, el 20.69% coincidió que uno de los problemas más frecuentes es el poco conocimiento en las tareas y el 10.37% opino que es la dificultad de trabajar en equipo.

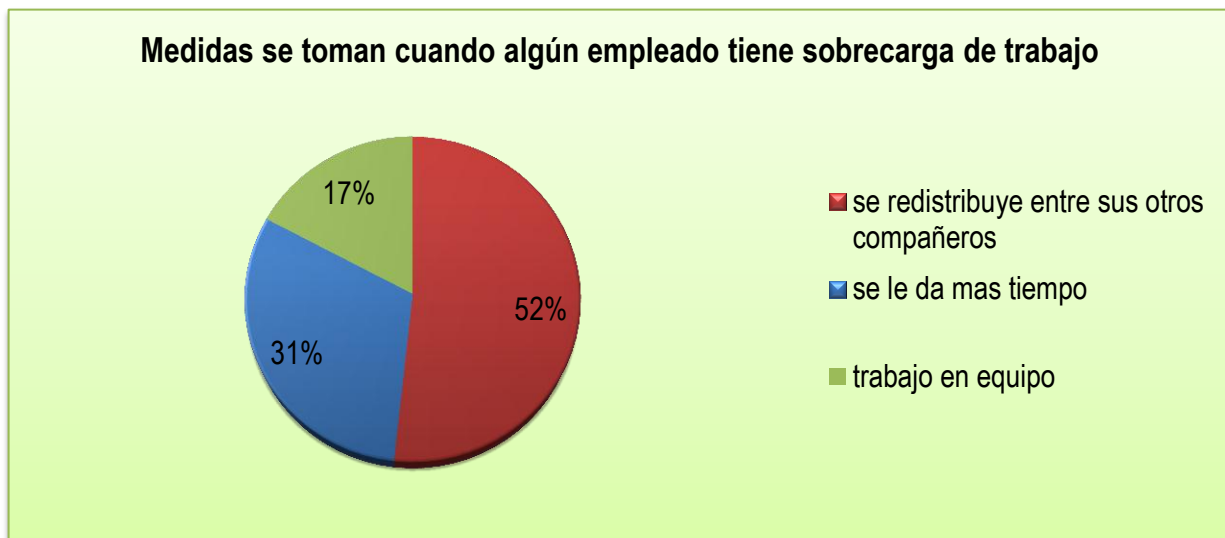
11. ¿Qué medidas se toman cuando algún empleado tiene sobrecarga de trabajo?

Objetivo: Conocer las medidas que se toman cuando algún empleado tiene sobrecarga de trabajo

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Se redistribuye entre sus otros compañeros	15	51.72%
Se le dan mas tiempo	9	31.03%
Trabajo en equipo	5	17.24%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Cuando los empleados enfrentan el problema de la sobrecarga de trabajo en base a la información obtenida en la entrevista el 52% menciono que se redistribuye el trabajo con sus otros compañero, el 31% se le da más tiempo para realizar la tareas encomendadas y el 17% menciono que se trabaja en equipo.

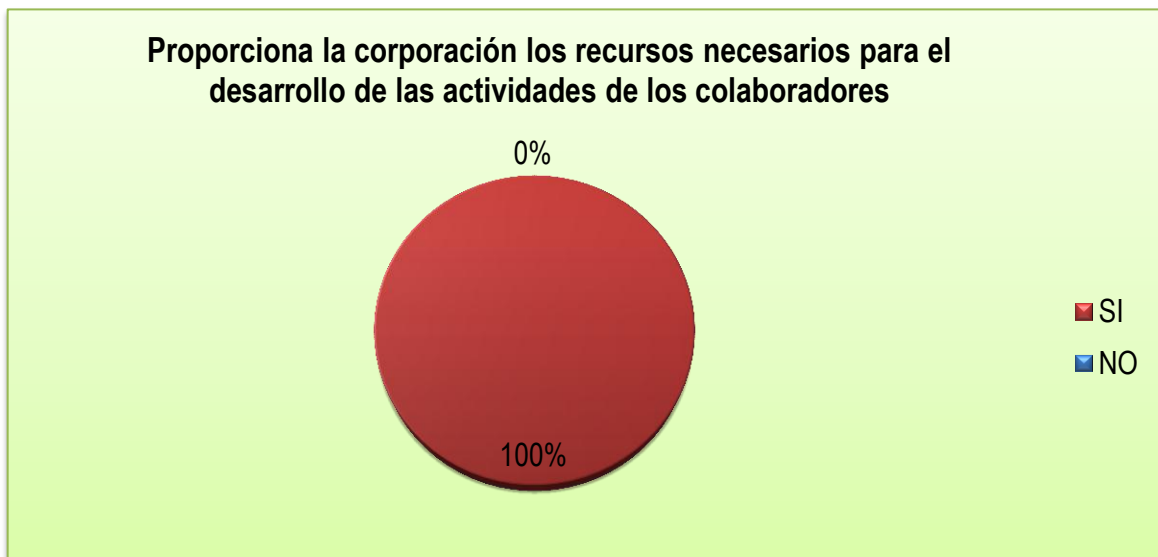
12. ¿Proporciona la corporación los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?

Objetivo: Investigar si la corporación proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los encuestados mencionaron que si se les proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

13. ¿Cuál es la base para mejorar el salario de los empleados?

Objetivo: Determinar la base que utiliza la corporación para mejorar el salario de los trabajadores.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Promoción Interna	6	20.69%
No tiene Conocimiento	23	79.31%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

En la corporación solo el 20.69% opino que la base para mejorar el salario es por medio de la promoción interna, mientras que el 79.31% opino no tener conocimiento sobre eso.

14. A su criterio, ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los empleados de la corporación?

Objetivo: Identificar las maneras que se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al personal de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Escrita	16	55.17%
Oral	13	44.83%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

En la entrevista el 55.17% de los jefes mencionaron que se les podía dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño de forma escrita el 44.83% de forma oral.

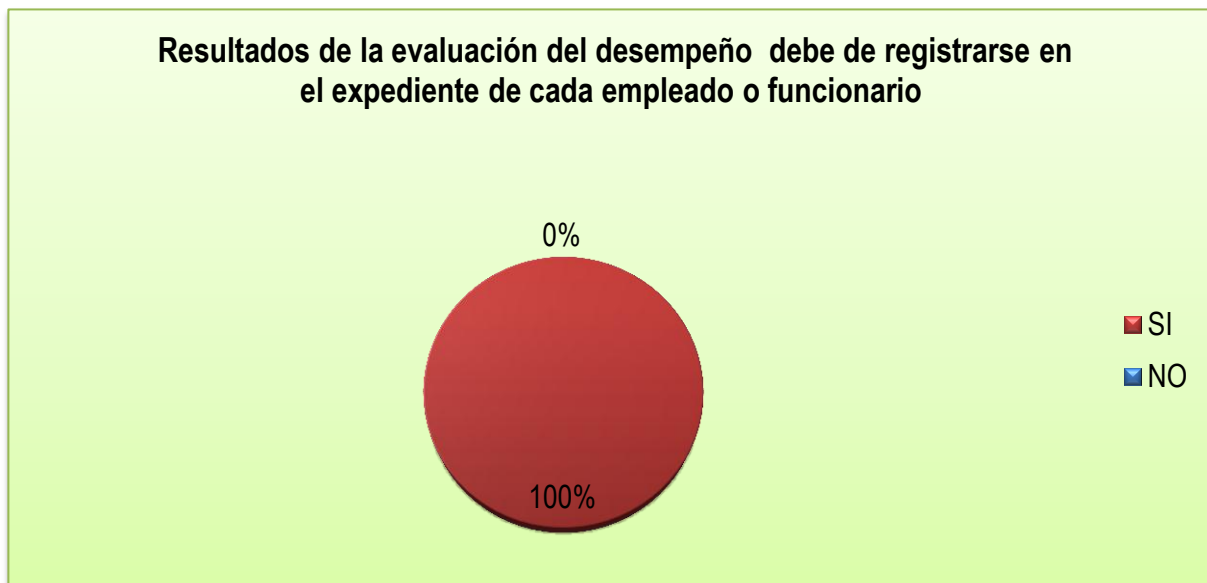
15. ¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño debe de registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario?

Objetivo: Mencionar si los resultados de la evaluación del desempeño debe de registrarse en el expediente de cada empleado o funcionario.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	29	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 100 de los entrevistados mencionaron que los resultados de la evaluación del desempeño deben de ir registrados en el expediente de cada empleado o funcionario.

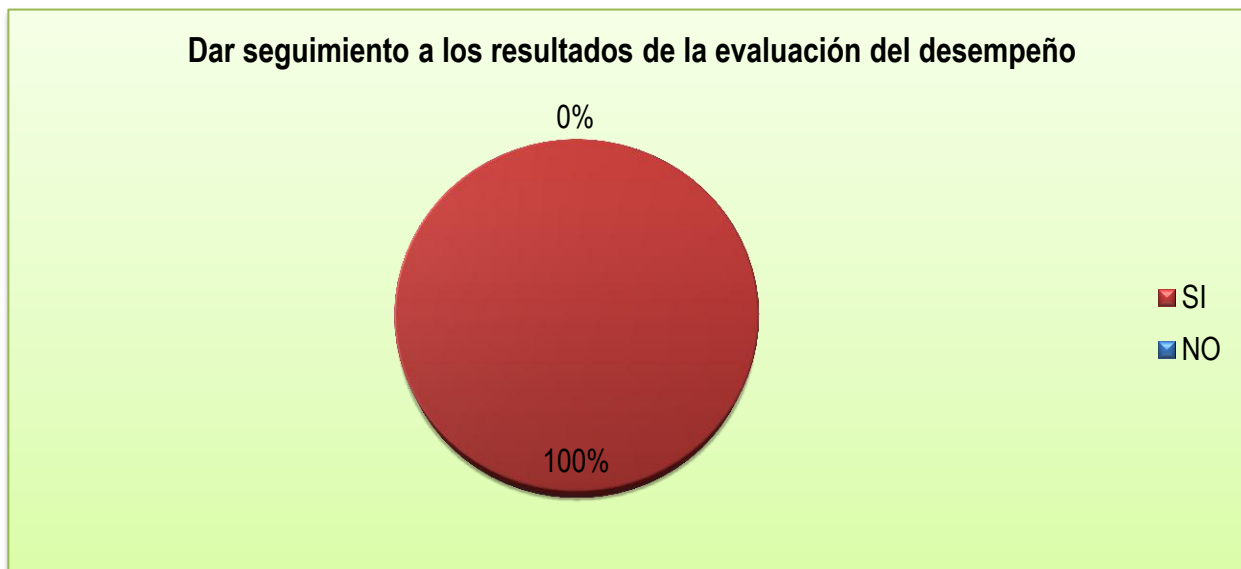
16. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si es necesario dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para los jefes de la Corporación es importante que se le den seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño

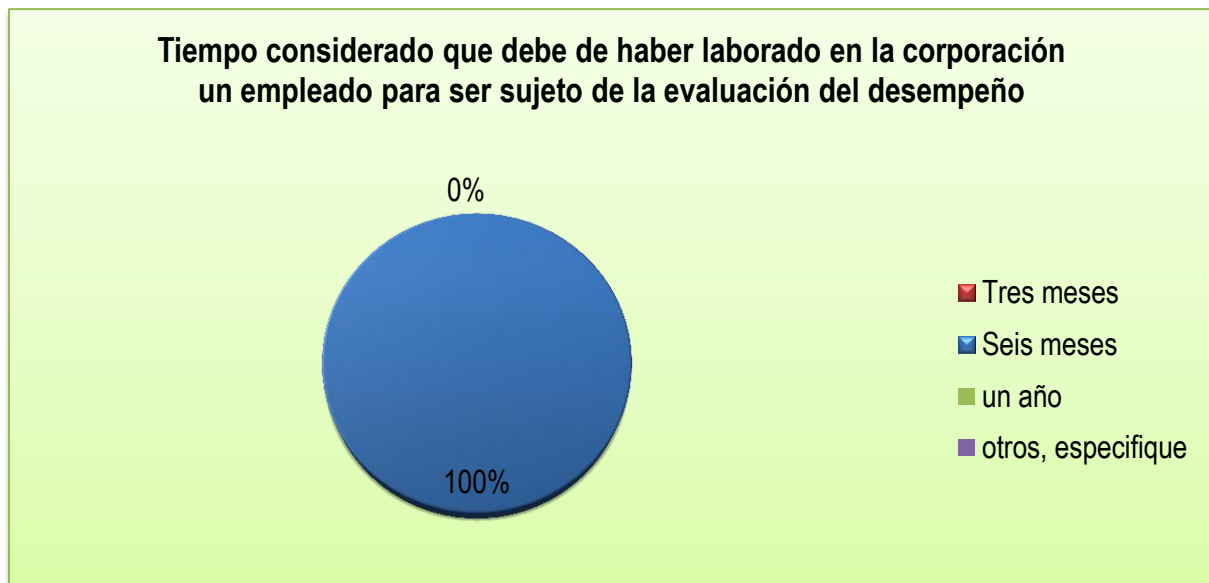
17. ¿A su juicio, ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la corporación un empleado para ser sujeto de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar el tiempo considera que debe de haber laborado en la corporación un empleado para ser sujeto de la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tres meses	0	0.00%
Seis meses	29	100.00%
Un año	0	0.00%
Otros, especifique	0	0.00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

De un total de 29 entrevista el 100% opino que el tiempo que se consideran que debe de haber laborado un empleado en la corporación es de Seis meses.

18. A su criterio, ¿considera que el proceso de evaluación se desarrolla de manera transparente?

Objetivo: Investigar si el proceso de evaluación se desarrolla de manera transparente.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	29	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista el 100% de los entrevistados considera que el proceso de evaluación se desarrolla de manera transparente.

III. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

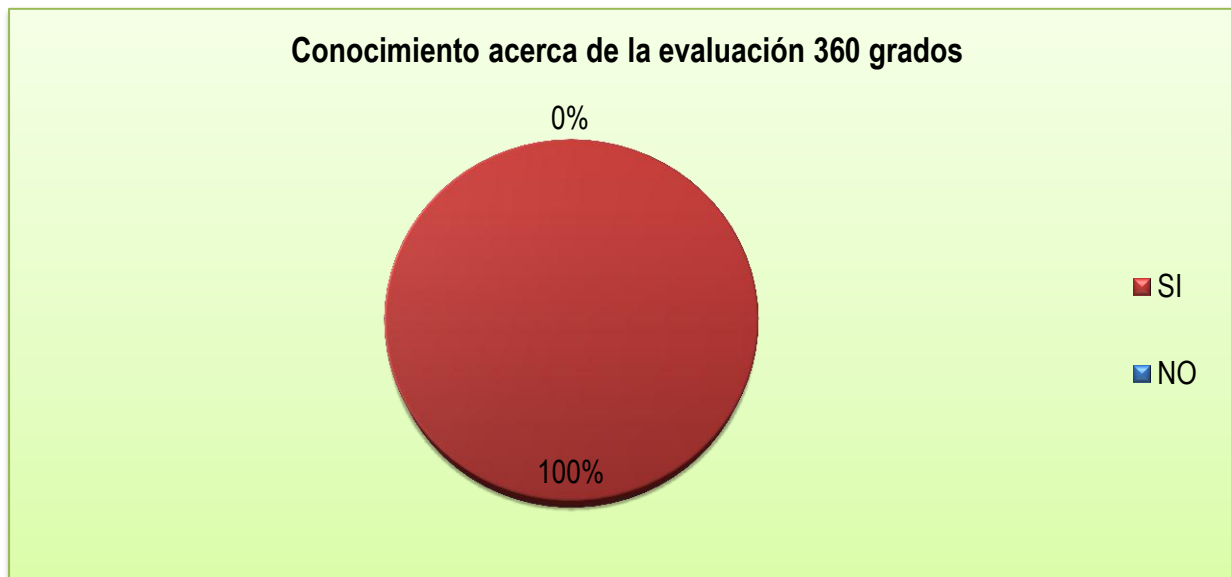
19. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°?

Objetivo: Conocer si es necesario dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	0	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Del total de los entrevistados el 100% ha escuchado de la evaluación 360 grados.

20. En su opinión, ¿considera importante la creación de un modelo de evaluación 360° para ser aplicada en la corporación?

Objetivo: Establecer si es importante la creación de un modelo de evaluación 360° para ser aplicada en la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	0	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para el 100% de los empleados es necesario un manual para la implementación del método de evaluación de desempeño 360 grados en la Corporación.

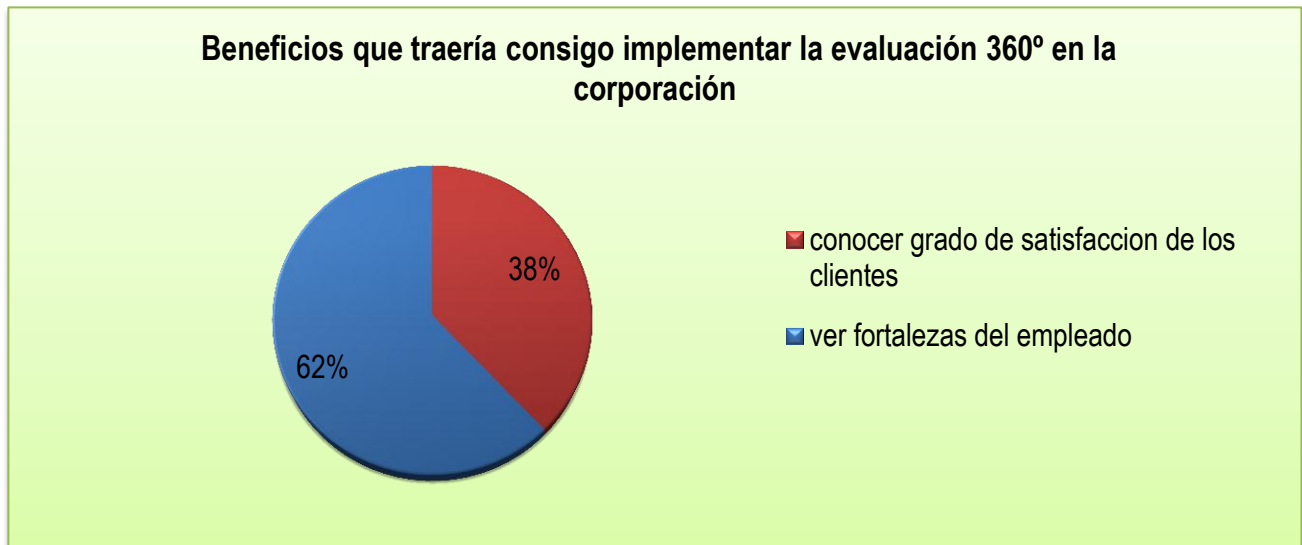
21. ¿A su juicio cuales son los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360° en la corporación?

Objetivo: Analizar los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360° en la corporación considerados por los empleados de CORSATUR

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Conocer grado de satisfacción de los clientes	11	37.93%
Ver fortalezas del empleado	18	62.07%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para los entrevistados en la corporación los opinaron que los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360 grados en la corporación es la de ver fortalezas del empleado 62.07%. El 32.93% menciona también ayudaría a conocer el grado de satisfacción de los clientes.

22. ¿En su sección o departamento, ¿trabajan en conjunto con otras áreas?

Objetivo: Investigar si las diferentes áreas de la corporación trabajan en conjunto.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los jefes en la Corporación trabajan en conjunto con otras áreas.

23. ¿Se evalúan aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Establecer si se evalúan aspectos relacionados al desarrollo de las actividades del empleado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	25	86.21%
NO	4	13.79%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

En la entrevista se obtuvo un porcentaje de 86.21% que refleja que si se evalúan aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades. El 13.79% opinó que no.

24. ¿Qué tipo de clientes atiende en su trabajo?

Objetivo: Identificar qué tipo de clientes atiende el personal de la corporación.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Interno	10	34.48%
Externo	0	0.00%
Ambos	19	65.52%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Los clientes que se atiende en la corporación de acuerdo a la entrevista un 66% tanto exteriores como internos y un 34% solo interno

25. ¿Considera que es importante evaluar la atención que le brinda al cliente anteriormente seleccionado?

Objetivo: Determinar si es importante evaluar la atención que se le brinda al cliente anteriormente seleccionado.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

El 100% de los entrevistados consideran que es importante evaluar la atención que le brinda al cliente.

26. ¿Le gustaría que se le evaluará la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer si le gustaría que se le evaluara la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus actividades.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Respecto a los resultados en la encuesta el 100% de los empleados afirmo que les gustaría que se le evaluara la responsabilidad y seguridad que muestran en el desempeño de sus labores.

27. ¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar con otras personas?

Objetivo: Establecer si es necesario evaluar el interés que demuestra al momento que interactúa con otras personas.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100,00%

Gráfico:



Comentario:

Para el 100% de los entrevistados es necesario evaluar el interés que se demuestra al momento de interactuar con otras personas

28. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Investigar si se realizan aportes de ideas de mejora para el desarrollo de las labores.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	27	93.10%
NO	2	6.90%
TOTAL	0	0,00%

Gráfico:



Comentario:

El 93.10% considera que ellos realizan aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades el 7% considera que no

29. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?

Objetivo: Establecer si es necesario evaluar la forma en cómo el –gerente o coordinador- realiza su trabajo y resultados que se obtienen.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Según la información que se obtuvo sobre la pregunta de si es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados el 100% de los empleados confirmaron que si es necesario.

30. ¿Para usted es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración?

Objetivo: Conocer si es significativo que se evalué su –gerente o coordinador- espíritu de compañerismo y colaboración.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	26	89.66%
NO	3	10.34%
TOTAL	29	100.00%

Gráfico:



Comentario:

Para el 89.66% de los entrevistados es significativo que se evalué su espíritu de compañerismo y colaboración, mientras que el 10.34% opinó que no.

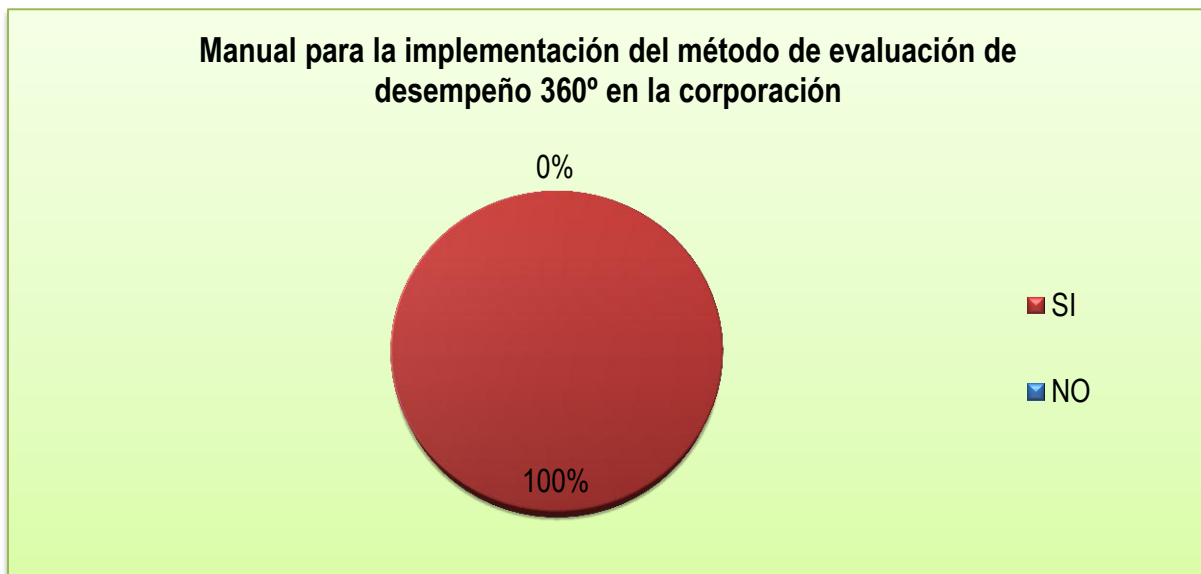
31. ¿Considera necesario un manual para la implementación del método de evaluación de desempeño 360° en la corporación?

Objetivo: Determinar si es necesario un manual para la implementación del método de la evaluación 360° en la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	29	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	0	0,00%

Gráfico:



Comentario:

En base a la información obtenida de la entrevista el 100% de los entrevistados considera que es necesario un manual para la implementación del método de evaluación de desempeño 360 grados en la corporación.

ANEXO 6

Agenda para la reunión de orientación para CORSATUR.

Agenda para la reunión de orientación para CORSATUR.

1. Explicar el propósito y la relación que existe entre esta y la filosofía de la corporación.
2. Explicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados en detalle:
 - a. Indicar cómo se realizarán las etapas y las fechas claves.
 - b. Presentar al personal que estará a cargo del proceso.
 - c. Entregar los formularios a cada uno, de manera que puedan observarlo y el facilitador o encargado del proceso podrá explicar cada uno de los incisos y como se calificaran.
3. Discutir el criterio que se utilizara para escoger a los evaluadores.
 - a. Repartir la guía para seleccionar a los evaluadores.
 - b. Subrayar el anonimato de los evaluadores y la confidencialidad durante todo el proceso.
 - c. Explicar el proceso de distribución de los formularios a los evaluadores.
4. Llenar el formulario.
 - a. Realizar una demostración de cómo llenar el formulario.
 - b. Permitir a los evaluados que llenen su propio formulario.
 - c. Recolectar todos los formularios ya llenados.
5. Describir todas las actividades que siguen en el proceso.
6. Al final, se debe de motivar al personal a realizar preguntas y exponer dudas.

ANEXO 7

**INGRESOS, ASIGNACION DE RECURSOS Y CLASIFICACION DE PLAZAS DE LA
CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO SEGÚN EL DIARIO OFICIAL TOMO**

No. 389.

1. INGRESOS

Tabla de ingresos.

Ingresos Corrientes		
14 Venta de Bienes Y Servicios		114.500
141 Venta de Bienes		
14101 Venta de Bienes Comerciales	500	
142 Ingresos por Prestaciones de Servicios Públicos		
14203 Servicios Turísticos y Ecológicos	114.000	
15 Ingresos Financieros y Otros		101.000
154 Arrendamiento de Bienes		
15402 Arrendamiento de Bienes Inmuebles	93.000	
157 Otros Ingresos No Clasificados		
15799 Ingresos Diversos	8.000	
16 Transferencias Corrientes		11.290.375,00
162 Transferencias Corrientes del Sector Público		
1624600 Ramo de Turismo	11.290.375,00	
Total		11.505.875

2. ASIGNACION DE RECURSOS.

a. Destino del gasto por fuente de financiamiento.

Tabla de destino del gasto por fuente de financiamiento.

Código	Unidad Presupuestaria	Responsable	Fondo General	Recursos Propios	Total
01	Desarrollo Turístico Nacional	Presidente	11,290,375,00	215,500	11,505,875

a. Clasificación económica institucional por área de gestión.

Tabla de clasificación económica institucional por área de gestión.

	Apoyo al Desarrollo Económico
Gastos Corrientes	11,427,535
Gastos de Consumo o Gestión Operativa	11,235,165
Remuneraciones	1,686,765
Bienes y Servicios	9,548,400
Gastos Financieros y Otros	62,370
Impuestos, Tasas y Derechos	24,835
Seguros, Comisiones y Gastos Bancarios	32,975
Crédito Fiscal	4,560
Transferencias Corrientes	130,000
Transferencias Corrientes al Sector Externo	130,000
Gasto de Capital	78,340
Inversiones en Activos Fijos	78,340
Bienes Muebles	31,980
Intangibles	44,115
Infraestructura	100
Crédito Fiscal	2,145
Total	11.505.875

a. Relación propósitos con recursos asignados.

Tabla de relación de propósitos con recursos asignados.

Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo	Propósito	Costo
01 Desarrollo Turístico Nacional		11,505,875
01 Dirección y Administración	Coordinar, administrar y canalizar eficientemente los recursos asignados, para apoyar a las unidades de gestión de forma que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la institución.	1,102,955
02 Desarrollo y Promoción Turística	Apoyar el desarrollo y diversificación de productos turísticos y promover al país a nivel nacional e internacional como destino turístico, procurando atraer la inversión para el sector dentro de un marco legal ordenado que fortalezca el desarrollo económico.	10,402,820
03 Proyectos de Inversión Turística	Apoyar polos de desarrollo turístico mediante la inversión en infraestructura, ejecutando proyectos de inversión relacionados con el sector turismo.	100
Total		11,505,875

a. Asignación presupuestaria por rubro de agrupación, fuente de financiamiento y destino económico.

Tabla de asignación presupuestaria por rubro de agrupación, fuente de financiamiento y destino económico.

Unidad Presupuestaria Y Cifrado Presupuestario	Línea De Trabajo	51 Remuneraciones	54 Adquisiciones de Bienes y Servicios	55 Gastos Financieros y Otros	56 Transferencias Corrientes	61 Inversiones en Activos Fijos	Gastos Corrientes	Gastos de Capital	Total
01 Desarrollo Turístico Nacional		1,686,765	9,548,400	62,370	130.000	78.340	11,427,535	78.340	11.505.875
2011-4602-4-01-01-21 Fondo General	Dirección y Administración	673,805	208.970	40			882,815		882,815
21-2 Recursos Propios			163,305	35,695			199.000		199.000
22-1 Fondo General						4.740		4.740	4.740
22-2 Recursos Propios						16.400		16.400	16.400
02-21-1 Fondo General	Desarrollo y Promoción Turística	1,012.960	9,176.125	26,635	130.000		10.345.720		10.345.720
22-1 Fondo General						57.100		57.100	57.100
03-22-2 Recursos Propios	Proyecto de Inversión Turística					100		100	100
Total		1,686,765	9,548,400	62.370	130.000	78.340	11,427,535	78.340	11.505.875

3. CLASIFICACIÓN DE PLAZAS

b. Estratificación de plazas a tiempo completo.

Tabla estratificación de plazas a tiempo completo.

Rango Salarial	Contratos	
	Plazas	Monto
351.00- 400.99	9	39.760
451.00- 500.99	6	34.150
551.00- 600.99	5	34.105
701.00- 750.99	3	26.850
951.00- 1,000.99	32	368.100
1,201.00- 1,300.99	21	309.240
1,901.00- 2,000.99	9	205.435
2,001.00- 2,100.99	5	123.000
2,101.00- 2,200.99	7	177.985
2,301.00 En adelante	2	65.080
Total	99	1,383.705

c. Clasificación del personal por actividad a tiempo completo

Tabla clasificación del personal por actividad tiempo completo.

Clasificación	Contratos	Monto
Personal Ejecutivo	7	188.560
Personal Técnico	58	777.395
Personal Administrativo	19	343.840
Personal de Servicio	15	73.910
Total	99	1.383.705