

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



TEMA

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA
ALCANZAR UN MEJOR RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA
MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAS SANCHIA S.A. DE C.V. , DEL MUNICIPIO DE SAN
JUAN OPICO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:
GUEVARA MONGE, PATRICIA
RIVAS MELÉNDEZ, MÓNICA ISABEL
RODRÍGUEZ CRUZ, MIKCHEYLLY ELEONOR GUADALUPE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General:

Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:

Lic. Nixon Rogelio Hernández

Secretaria:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director general de procesos de graduación:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente asesor)

NOVIEMBRE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le doy gracias a Dios por estar conmigo en cada momento de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. Agradecer a mis padres por su apoyo incondicional, su esfuerzo, por ser mi soporte y mi compañía a lo largo de toda mi carrera, a mi hija que es mi mayor inspiración y la luz de mi vida.

A mis compañeras del trabajo de investigación por todo el esfuerzo realizado para conseguir terminar nuestro trabajo y además por brindarme su amistad y cariño. **Patricia Guevara Monge**

Agradezco a mi Padre Celestial por su amor y darme la enorme bendición de alcanzar esta meta, pues Él es quien me ha brindado todo (familia, amigos y compañeros) a lo largo de éste camino, en el cual he pasado por todo tipo de situaciones, agradezco profundamente a mi esposo por ser el soporte en este recorrido, pues siempre me brindó su apoyo y me animó a nunca renunciar, a mi mamá por ser un gran ejemplo de lucha, a mi hija por ser el motor que me impulsó a insistir, resistir y nunca desistir, a la memoria de mi papá Manuel Rivas y de mi abuelo Alejandro Meléndez, que desde el otro lado del velo sé que gozan y se llenan de alegría al saber que lo hicimos!! A mis compañeras del trabajo de investigación ¡¡gracias!! Por apoyarnos entre las tres, por reír, llorar y aprender juntas.

Mónica Rivas de Mejía

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida y por brindarme una vida llena de inmensas y abundantes bendiciones. A mi hermosa hija quien ha sido parte de mi motivación y fortaleza, a mi esposo por su apoyo y comprensión, gracias por su amor. A mis familiares y amistades gracias por creer en mí y motivarme a seguir adelante siempre. Al equipo de investigación, gracias por confiar y creer en mí, juntas asumimos este reto y juntas llegamos al final; no puedo dejar de agradecer a los docentes que me brindaron sus conocimientos y ayuda en algún momento de mi carrera, al tribunal evaluador gracias por el tiempo dedicado a esta investigación.

Gracias a Industrias Sanchia S.A. de C.V. por habernos abierto sus puertas y brindarnos la información necesaria para elaborar esta investigación. Mil gracias a todos, que Dios les bendiga en gran manera. **Mikcheylly Rodríguez de Najarro**

INDICE

Contenido	No. Pág.
RESUMEN	i
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INCLUIDO EL MODELO 360º PARA ALCANZAR UN MEJOR RENDIMIENTO EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE “INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V.”	2
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	2
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO	4
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS SAN JUAN OPICO	4
2. ACTIVIDAD ECONÓMICA	4
3. LÍMITES GEOGRÁFICOS	6
4. POBLACIÓN.....	6
D. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V.....	¡Error! Marcador no definido.
1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE INDUSTRIAS SANCHIAS, S.A. DE C.V.	7
2. MISIÓN	8
3. VISIÓN	9
4. GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE INDUSTRIAS SANCHIA S.A. DE C.V:	9
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	9
E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
2. ¿QUÉ SE DEBE MEDIR?	13
3. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	14
4. PUNTOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?	15
b. ¿Cuál Desempeño se debe evaluar?	17
c. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?	17
d. ¿Quién debe evaluar el desempeño?	18
5. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
a. Escala gráfica	21
b. Selección forzada	22
c. Lista de verificación	23

d. Métodos de los incidentes críticos	23
Critica a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	24
6. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
a. Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360°	25
b. Administración del desempeño	27
c. Antecedentes Históricos de la Evaluación De 360 Grados	28
d. Niveles de la evaluación del desempeño.....	29
e. Propósito	30
f. Objetivos.....	30
g. Evaluadores.....	30
h. Los Pros Y Contras Del Método De Evaluación 360 Grados	32
i. Etapas Del Proceso De Evaluación De 360 Grados.....	32
j. Base del modelo de evaluación de 360 Grados: La gestión por competencias.....	34
7. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40
a. Procesos para sumar a las personas	40
b. Procesos para colocar a las personas.....	40
c. Procesos para recompensar a las personas	40
d. Procesos para desarrollar a las personas	40
e. Procesos para retener a las personas.....	40
F. BREVE RESEÑA SOBRE TEORIA DE SISTEMAS.....	41
1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS SE FUNDAMENTA EN TRES PREMISAS BÁSICAS QUE SON:	41
a. Los sistemas existen dentro de sistemas.....	41
b. Los sistemas son abiertos.....	41
c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.....	41
2. CONCEPTO DE SISTEMAS.....	41
3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS	41
a. Propósito u objetivo	42
b. Globalización o totalidad	42
4. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS.....	42
a. Entrada o insumo.....	42
b. Procesamiento, procesador o transformador	42
c. Salidas, productos o resultados	42

d. Realimentación	43
a. Identificación de variables y competencias.....	45
b. Aplicación del modelo 360 grados.....	45
G. RESUMEN TEORÍA DE CREACIÓN DE COMITÉS	48
1. Comités	48
a. Cuatro etapas de los procesos grupales	48
b. Ocho razones para la formación de comités	48
c. Organización por comités.....	49
d. Clasificación	49
e. Ventajas.....	50
H. BASE LEGAL	51
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	72
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
1. OBJETIVO GENERAL.....	73
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	73
C. MÉTODO Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	74
1. MÉTODO	74
a. Métodos auxiliares de la investigación científica.....	74
2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	75
a. Descriptivo	75
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
a. Diseño no experimental:.....	75
b. Tipo de diseño no experimental	75
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	76
a. La Entrevista	76
b. La Encuesta.....	76
c. La Observación directa.....	77
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	78
a. Primarias (directas)	78
b. Secundarias	78
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	79
7. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	79
a. Sujeto de estudio	79

b. Unidades de estudio	79
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	79
a. Universo	79
b. Población.....	79
c. Censo.....	81
d. Procesamiento de la información	81
e. Tabulación, análisis e interpretación de datos.....	81
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	82
E. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	86
1. Alcance	86
2. Limitantes	86
F. CONCLUSIONES.....	87
G. RECOMENDACIONES	88
CAPITULO III - PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360° GRADOS, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INDUSTRIAS “SANCHIA S.A. DE C.V.”	89
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	89
B. OBJETIVO DE LA PROPUESTA	89
1. Objetivo general.....	89
2. Objetivos específicos	89
C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA.....	90
1. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR.....	90
a. Formación del comité evaluador	90
b. Identificación del comité evaluador	90
c. Identificación de personas a evaluar	90
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
a. Identificación de variables y competencias.....	93
b. Aplicación del modelo 360 grados.....	94
c. Gestión de la evaluación de desempeño.....	95
Formularios a utilizar para implementar el sistema de evaluación del desempeño basada en el modelo 360 grados	96
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS	143

1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.....	143
2. OBJETIVOS	143
a. General	143
b. Específicos	143
3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	143
4. LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS.....	144
5. PLAN DE ACCIÓN	144
a. Determinación de recursos para implementar la evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.....	144
6. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	145
a. Introducción	145
b. Objetivos	145
c. Políticas	145
d. Estrategias.....	146
e. Ejecución de la capacitación	146
7. RESPONSABLES DE IMPLEMENTAR EL SISTEMA	146
8. CONTINUIDAD Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	147
9. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA.....	147
a. Objetivo.....	147
b. Medición de objetivos planteados.....	147
c. Auditorías internas sobre la efectividad del sistema	147
d. Niveles de cumplimiento	148
e. Acciones correctivas	148
f. Planes preventivos o mejora	148
g. Revisiones por la dirección	148
10. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS.....	149
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS.....	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	154

RESUMEN

Industrias Sanchia S.A de C.V es una empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de productos plásticos, ubicada a 42 kilómetros de San Salvador en el municipio de San Juan Opico, Departamento de la Libertad.

Una de las problemáticas es la falta de un sistema de evaluación del desempeño a los empleados del área administrativa.

Todo organismo económico social, necesita llevar a cabo distintas evaluaciones de su personal como medida de control. La evaluación del desempeño, usando el modelo 360 grados, ayuda a medir, estudiar y desarrollar destrezas, conocimientos, habilidades y conductas requeridas por el personal.

Con el propósito de resolver dicha problemática se presenta y propone la implementación de un sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, se ilustra un marco teórico de referencia respecto a la evaluación de desempeño, incluyendo el modelo 360 grados, un diagnóstico que refleja la situación actual de la empresa para de ese modo argumentar la necesidad de la aplicación de dicho sistema en Industrias Sanchia S.A de C.V.; y por último el sistema propuesto de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.

Se muestra la recopilación bibliográfica sobre antecedentes históricos del municipio de San Juan Opico y de Industrias Sanchia S.A. de C.V. , generalidades de la evaluación del desempeño, ilustrando métodos tradicionales y el moderno método 360 grados, incluyendo una breve reseña sobre la teoría de sistemas, también se ilustra el método utilizado para el desarrollo de esta investigación, el cual fue el Analítico-Sintético, del tipo descriptivo, además el diseño de dicha investigación fue el no experimental, porque todas las variables implicadas se estudiaron en su estado natural, sin manipular ninguna de ellas, a la vez es, transeccional-correlacional porque se examinó la relación existente entre éstas.

Al concluir la investigación se determinó que la evaluación del desempeño modelo 360 grados persigue brindar una perspectiva de su propio rendimiento a los empleados de la manera más adecuada posible, al obtener una visión desde todos los puntos de vista de: jefes, compañeros, subalternos y clientes. Se usa para valorar el desempeño, conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa.

Por lo que se recomendó: Implementar la evaluación del desempeño basada en el modelo de evaluación 360 grados en Industrias Sanchia S.A. de C. V. , utilizando la guía que proporciona el plan de implementación para cumplir con los lineamientos y tiempos previamente establecidos y llevar a cabo una evaluación satisfactoria del desempeño. Además, crear el comité evaluador para administrar y regular el proceso de evaluación del desempeño, el cual es de naturaleza muy importante, ya que seguirá los pasos y reglas establecidos, para evaluar el desempeño, supervisando que se realice con la debida efectividad y transparencia para alcanzar el mejor de los resultados; proporcionándoles un manual de implementación y formularios los cuales serán esenciales para poner en marcha el proceso de evaluación basado en el modelo 360 grados.

INTRODUCCIÓN

Dado que el éxito de toda organización está basado en el desempeño de las personas, surge la necesidad de crear métodos que permitan estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado, ayuden a definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten un desempeño exitoso), que pueda contribuir a conocer cuán productivo es un empleado y que área podría mejorar y a su vez hagan una empresa más competitiva.

En el primer capítulo se exponen los aspectos teóricos y puntos claves que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar la evaluación del desempeño, su importancia, objetivos que persigue (alineados con los de la empresa), niveles de la evaluación del desempeño y el modelo de evaluación 360 grados. Así como también las generalidades de Industrias Sanchia S.A. de C.V. en donde se desarrollara la investigación.

En el segundo capítulo se detalla el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la evaluación del desempeño de los empleados administrativos en Industrias la empresa.

El estudio de campo que presenta imparcialmente las diferentes situaciones donde se muestra la objetividad sobre la evaluación del desempeño dentro de la empresa. Por lo que se formulan objetivos e importancia de la investigación; así mismo se propone y detalla la metodología, las técnicas y las fuentes de investigación que se emplearon para recoger la información y así poder describir la situación actual en que se encuentra Industrias Sanchia S.A. de C.V. con relación a la evaluación del desempeño, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo se elaboró la propuesta de solución a la problemática abordada, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Para lo que se diseñó el manual y plan de implementación del modelo de evaluación, así como las herramientas técnicas utilizadas en el proceso de evaluación basado en el modelo de 360 grados.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INCLUIDO EL MODELO 360⁰ PARA ALCANZAR UN MEJOR RENDIMIENTO EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE “INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V.”

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Todo organismo económico social, necesita llevar a cabo distintas evaluaciones de su personal como medida de control. La evaluación del desempeño, usando el modelo 360 grados, ayuda a medir, estudiar y desarrollar destrezas, conocimientos, habilidades y conductas requeridas por el personal.

También facilita evaluar y comunicar a los colaboradores, la manera en que están ejerciendo sus labores y desarrollar planes para potenciar dichos indicadores.

Comprenderá y explicará los niveles de desempeño de los empleados del área administrativa de Industrias Sanchia S.A de C.V y ayudará a tomar las medidas a futuro para corregir cualquier deficiencia que se detecte, mediante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, basado en el modelo 360 grados, para mejorar y fortalecer a su personal de manera individual y como organización.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Presentar un marco teórico de referencia respecto a la evaluación de desempeño, incluyendo el modelo 360 grados, para de ese modo argumentar la necesidad de una propuesta de implementación de la misma en Industrias Sanchia S.A de C.V. y las generalidades de la empresa y su ubicación.

Específicos

- Fundamentar mediante recopilación bibliográfica información respecto a la evaluación del desempeño y sus distintos modelos de aplicación.
- Mostrar los antecedentes de la empresa objeto de estudio y del municipio en que ésta se encuentra ubicada.
- Sustentar la parte legal mediante la presentación de las distintas leyes y códigos y sus respectivos artículos referente a derechos y deberes laborales tanto del patrono, como del trabajador.

C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS SAN JUAN OPICO

San Juan Opico, un municipio localizado en el departamento de La Libertad, está ubicado a 42 kilómetros de San Salvador. El municipio tiene un territorio de 218 km² y una población de 74,280 habitantes según censo del 2007 ocupando el puesto número 13 en población.

Significa “ciudad donde se arrancan los corazones” o “ciudad de los sacrificios”, pues proviene del yúlut, yolot (en forma incluido), corazón; Pi: arrancar y Co: sufijo locativo.

Las fiestas Patronales se llevan a cabo del 19 al 27 de diciembre en honor a San Juan Evangelista. Quien era el apóstol, amado de Jesús. Juan significa “Dios misericordioso”. En los primeros años de la época colonial el poblado de Opico fue puesto bajo el patronazgo de San Juan. Para celebrar su festividad se organizó una cofradía para lo cual, los cofrades realizaban actividades con el propósito de recaudar fondos a fin de hacer una espléndida función (misa, reparto de alimentos, refrescos y fuertes bebidas) para honrar al patrono. Un mes previo al dicho anteriormente (noviembre) se celebra el Festival de la Naranja, actividad que se presencia con una misa en acción de gracias por los cítricos cosechados, dicha actividad se desarrolla en el Valle de los Bajíos durante todo el día, generalmente el primer o segundo sábado de noviembre, inicia a las 9 de la mañana y se caracteriza por su alegría, concursos, jaripeos y el famoso concurso de "quien chupa más naranja".

En esta ciudad están los sitios arqueológicos precolombinos San Andrés y Joya de Cerén, esta última declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como Patrimonio de la Humanidad; además de poseer una bella iglesia construida en la época colonial, Opico fue fundado como un pueblo de indios pipiles en 1572; recibió el título de Villa el 20 de febrero de 1885 y el título de Ciudad el 4 de febrero de 1881.¹

2. ACTIVIDAD ECONÓMICA

El patrimonio principal del municipio es la agricultura, el cultivo de caña de azúcar, cítricos, cereal y la ganadería.

¹ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/3826455-visite-san-juan-opico-la-libertad>

En Cantón San Nicolás la Encarnación, la alcaldía municipal entregó un sistema de riego, para el beneficio de los cultivos, en tiempos de sequía, también se proporcionaron más de 9,375 vacunas para ave de corral, en coordinación con Promoción Social de la Municipalidad, centros Escolares y Comunidades, y se entregó 1,500 quintales de fertilizante a productores de todo el municipio.²

En noviembre 2016, en el marco del XVII Festival de la Naranja, que organiza la Alcaldía de San Juan Opico, el titular del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Orestes Ortez y el alcalde municipal, Ramón Trigueros, firmaron una carta de entendimiento para beneficiar 300 nuevos productores de los 28 cantones del municipio, mediante esta carta de entendimiento, se permite que los técnicos del MAG a través del Centro de Desarrollo de la Pesca (CENDEPESCA) Misión China-Taiwán capaciten a los técnicos responsables con proyectos de crianza de alevines de tilapia de la alcaldía municipal y a los líderes comunitarios, para que adopten y transfieran la tecnología acuícola a todos los beneficiarios de dicho proyecto, esto con el fin de fomentar la seguridad alimentaria.³

La alcaldía municipal llevó a cabo la repoblación con 15,000 ejemplares de alevines de tilapia gris en la Laguna de Chanmico, beneficiando así a más de 500 personas entre pescadores y pobladores particulares que visitan este recurso natural; añadiendo también la elaboración de un estanque demostrativo de cultivo de la tilapia gris en el marco del proyecto “Acuicultura Familiar”.

En el municipio se encuentra ubicado el Ingenio Chanmico, uno de los ocho principales ingenios azucareros de El Salvador. Como También en el mes de noviembre cada año en el valle de Los

² Revista Festejos Patronales 2016 Alcaldía San Juan Opico.

³ <http://www.mag.gob.sv/mag-y-alcaldia-de-san-juan-opico-firman-carta-de-entendimiento/>

Bajíos, de San Juan Opico, La Libertad, se convierte en un verdadero edén, adornado con las jugosas naranjas y mandarinas, frutos con los cuales subsisten cientos de familias; unas producen la fruta y otras cuidan, recogen y seleccionan el producto, que luego se comercializa en los mercados.

San Juan Opico es un municipio que cuenta con una vida económica muy activa, por la presencia de un sinnúmero de negocios e industrias en su territorio, entre los más reconocidos están:

- Kimberly Clark (fabricación papel higiénico, servilletas y toallas desechables)
- Agroindustrias Gumarsal S.A de C.V (producción de harina de maíz nixtamalizado)
- ALMACENA (operador logístico y almacenaje)
- Papelera Hispanoamérica S.A (suministro de oficina y artículos de escritorio)
- Hanes Brand (Empresa textilera)
- Megablock (fabricante de bloques para construcción)
- Alimentos Industriales Salvadoreños S.A de C.V (Administración de cafeterías y servicio de banquetes) e
- Industrias Sanchia S.A de C.V. entre otras.

3. LÍMITES GEOGRÁFICOS

San Juan Opico es un municipio del departamento de La Libertad en El Salvador. Limita al norte con San Pablo Tacachico; al este con San Matías y Quezaltepeque; al sur con Ciudad Arce y Colón y al oeste con Coatepeque. Para su administración San Juan Opico se encuentra dividido en 28 cantones y 102 caseríos.

4. POBLACIÓN

Según el último censo de la población en San Juan Opico se contabilizó un total de 74 ,280 habitantes; 38,730 se conforma por mujeres y 35,550 por hombres. La población urbana reportada fue de 44,986 personas mientras que la rural de 29,294 (Ver Tabla 1 Anexos Cap. I).

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE INDUSTRIAS SANCHIAS, S.A. DE C.V.

En 1998 comenzó con el nombre de ZENCHIANG una pequeña distribuidora de productos varios importados de Taiwán en la ciudad de San Salvador. Con determinación y esfuerzo los principales accionistas emprendieron el sueño de impulsar la empresa hacia el crecimiento.

En el año 2007 “Industrias Sanchia S.A. de C.V.” incursiona como fabricante de productos plásticos, inicialmente contaban sólo con dos máquinas para cumplir ese propósito; en la actualidad han llevado su nombre internacionalmente con la posesión de 15 máquinas. Unos de sus grandes éxitos es el producto nacional e internacionalmente conocido como “gabinete Teresita”, el cual fue su primera manufactura. Actualmente son uno de los productores más grandes de plásticos en la región Centroamérica, manteniendo altos estándares de calidad en sus artículos como en su gente. Hoy en día funciona como una mediana empresa.

Actualmente Industrias Sanchia S.A. de C.V. es mediana empresa. No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación⁴:

Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.

Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.

Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

⁴ Samuelson Paul y Nordhaus William, “Economía”, Decimoséptima Edición. Mc Graw Hill, 2002.

Hoy Industrias Sanchia S.A de C.V. ofrece los siguientes productos:

TERESITA CLASICO	BANQUITO IMPORTADO
TERESITA LISO	PALAS
TERESITA ARMARIO CON ESPEJO	HIELERA GRANDE
TERESITA ARMARIO SIN ESPEJO	HIELERA MEDIANA
TERESITA DECORADO	HIELERA PEQUEÑA
JUMBO CLOSET	DEPOSITO PARA COMIDA
JUMBO ORGANIZADOR	DEPOSITO PEQUEÑOS
JUMBO JR.	DEPOSITO MEDIANOS
CHIA 4 NIVELES CON ESPEJO	DEPOSITO GRANDES
CHIA 3 NIVELES CON ESPEJO	JUEGO DE SALA FAMILIAR
MESA 35X35	JUEGO DE SALA DUO
MESA 29X29	JUEGO DE SALA FIESTA
SILLA CON BRAZO PREMIUM	SOFA ROBLE SENCILLO
SILLA CON BRAZO CLASICA	SOFA ROBLE INDIVIDUAL
BANQUITO PREMIUM	

Se producen en distintos colores y temas o estilos, haciendo un total de 163 productos.

Industrias Sanchia S.A de C.V es una empresa familiar, por lo que en el año 2012 se realizó la transición de administración del Sr. Heng Juang (Padre y fundador) a sus hijos: Lic. Chia Zeng Juang, depositando su confianza en él, como Presidente y en el Lic. Chia Chian Juang como Gerente de Ventas-Créditos.

Sanchia, debe su nombre al significado que representa para su propietarios, ya que para ellos simboliza: San = tres y Chía = hermanos; en la familia Juang son tres hijos, dos de los cuales ya forman parte de la organización.

2. MISIÓN

Mantener los estándares de calidad en sus líneas de productos plásticos. Apoyándose en la tecnología de punta y su personal altamente calificado. Llevando a los hogares latinoamericanos los productos más prácticos con la “durabilidad de por vida” que les caracteriza.

3. VISIÓN

Que en cada hogar latinoamericano exista un producto Sanchia

4. GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE INDUSTRIAS SANCHIA S.A. DE C.V:

Industrial

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Una estructura organizacional es una herramienta muy importante dentro de una empresa ya que determinará la manera en que la entidad colaborará y contribuirá con sus funciones, para obtener un objetivo en común. A través de esto se pueden establecer los mecanismos correctos mediante los cuales Industrias Sanchia S.A de C.V pueda alcanzar de manera eficiente y correcta la consecución de sus objetivos.

“Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.⁵

El tipo de estructura que Industrias Sanchia S.A de C.V utiliza, es la lineal o jerárquica, que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas graficadas que enlazan entre sí las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las de autoridad y responsabilidad. Se fundamentan en el principio de la unidad de mando, por tanto en ningún caso existirá más que una línea de enlace entre dos unidades para que no se dé duplicidad del mismo.

A continuación se presenta los datos que la empresa en estudio, proporcionó de su propia estructura orgánica, mencionando el nombre del puesto y su respectiva función:

⁵ Fleitman, Jack; 2000. “Negocios Exitosos”, Pag. 93. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill

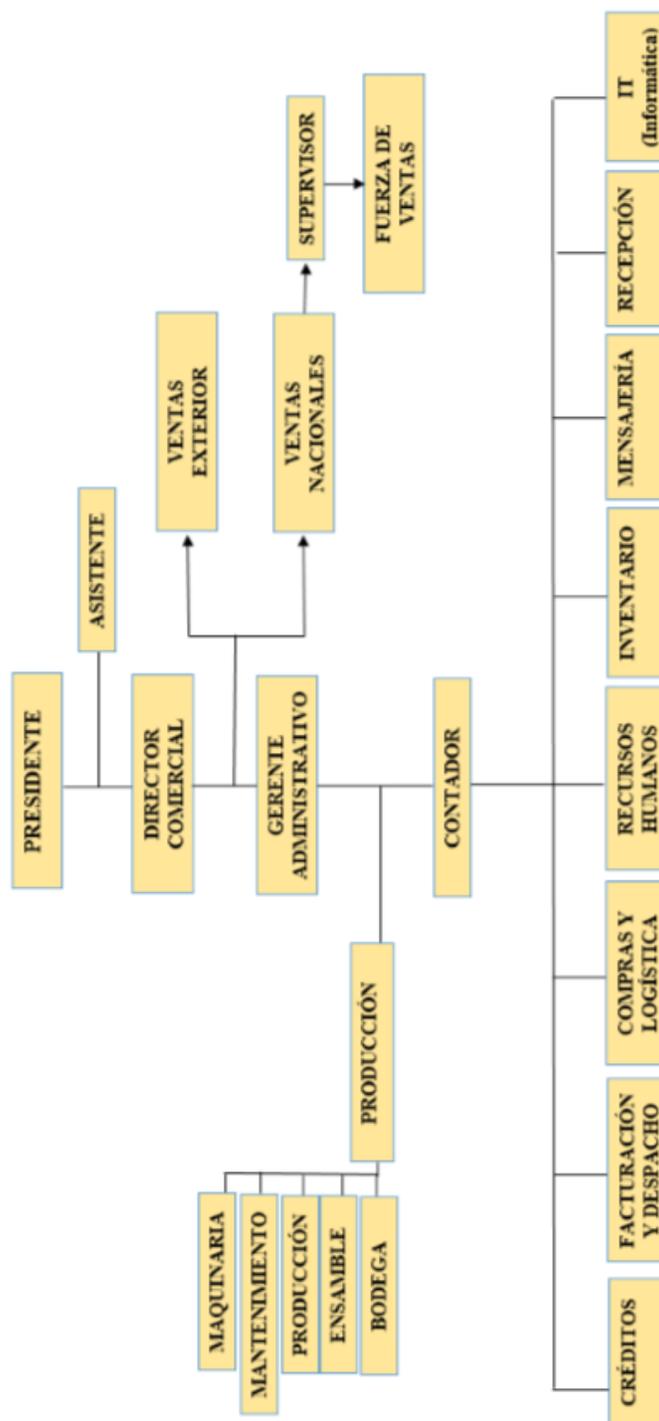
ESTRUCTURA ORGÁNICA INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V.⁶

PUESTO	FUNCIONES
Presidente	Responsable de la empresa en todas sus áreas y Administrador único y representante legal.
Asistente Presidencia	Asistir y apoyar a la Presidencia, a través de la ejecución de actividades administrativas de recepción y despacho de correspondencia, transcripción y manejo de información, tramitación de los requerimientos efectuados, así como el archivo de los documentos y proyectos relacionados con las gestiones, con el fin de brindar un servicio eficiente, orientado a facilitar el logro de los objetivos.
Director Comercial	Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo; saber resolver problemas comerciales y/o de marketing, concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas, elaborar las previsiones de ventas junto al departamento de marketing y reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas.
Gerente Administrativo	Es el responsable máximo de las áreas de administración de la empresa; supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
Ventas Nacionales	Encargado de ventas nacionales. Preparar planes y presupuesto de ventas, Establecer metas y objetivos, Calcular la demanda pronosticar las ventas, Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
Contabilidad	Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas; revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones, cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal/ financiero.
Cuentas Por Cobrar	Otogamientos de los créditos, Gestión efectiva de la cobranza, Informes a la gerencia, Determinación de malas deudas y Verificación de documentos.
Facturación y Despacho	Coordinar que la facturación de los servicios prestados por la empresa a los clientes estén de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos para la recuperación del efectivo en tiempo y forma.

⁶ Estructura orgánica proporcionada por: Gerencia General Industrias Sanchia S.A de C.V

Auxiliar Contable	Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad
Inventarios	Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.
Recepcionista	
Mensajería	Entregar y recibir documentación de la empresa y realizar las gestiones bancarias en distintos sitios de la ciudad, brindando apoyo en las diferentes áreas con el fin de que éstas puedan prestar un servicio ágil y oportuno.
Recursos Humanos	Elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad; Control de absentismo.
Compras y Logística	Adquirir las materias primas, instalaciones, accesorios, pertrechos y demás servicios necesarios, conforme a relaciones preestablecidas, realizar las compras según programa, o cuando haga falta; comprar en un precio ajustado a los tipos referidos, que no sean superior al corriente de mercado según las cantidades, y estar atento a las ofertas favorables del mercado.
Servicios Generales	Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza, velar por el buen funcionamiento de los baños y comedor. Con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa. Velar por reparaciones o trabajos de mantenimiento a ser ejecutado en las instalaciones de la empresa, y asegurar la realización de los procesos de mantenimiento, de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización y a la normativa vigente.
Informática	Implantar y administrar sistemas informáticos en entornos monousuario y multiusuario, implantar y administrar redes locales y gestionar la conexión del sistema informático a redes extensas e implantar y facilitar la utilización de paquetes informáticos de propósito general y aplicaciones específicas.
Producción	Solicitar y controlar el material del que se va a trabajar, determinar la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, pedir las herramientas, asignar tiempos, programar, distribuir y llevar el control del trabajo.

ORGANIGRAMA INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V.⁶



⁷ Organigrama proporcionado por: Gerencia General Industrias Sanchia S. A de C.V. Mayo 2017.

E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones:

- Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
- Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
- Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades”.⁸

2. ¿QUÉ SE DEBE MEDIR?

“La preocupación principal de la empresa, generalmente se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- a) Los Resultados: concretos y finales que un organismo económico social desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- b) El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- c) Las competencias: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- d) Los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

⁸ Dessler Gary, 2009 “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 339-340. Décimo Primera Edición.

Muchas empresas cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.”⁹

3. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa”.¹⁰

“El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal, y alcanzar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de la empresa y el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos”.¹¹

“La evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización; puede recibir distintos nombres, como: evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc. Varía enormemente de una organización a otra.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de individuos a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles discrepancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano”.¹²

4. PUNTOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño incluye cuatro puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

⁹Chiavenato, Idalberto; “Gestión al Talento Humano”, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008

¹⁰ Werther William B. / Davis Keith, 2008. “Administración de Recursos Humanos, Pág. 302 El Capital Humano de las Empresas”, sexta edición.

¹¹ Alles Martha Alicia, 2005 “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°”. Pág. 272da. reimpresión.

¹² Stoner, A.F.James; Fremany, R. Eduard y Gilbert, Daniel; “Administración”, página 32. Sexta Edición.

El desempeño humano en la organización varía de una persona a otra y de las distintas circunstancias que le rodean, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas estriba del esfuerzo y la medida del empeño individual que la persona está dispuesta a hacer. A su vez, éste depende de las condiciones que la persona asume y de su percepción del papel que debe representar.

(Ver esquema siguiente)

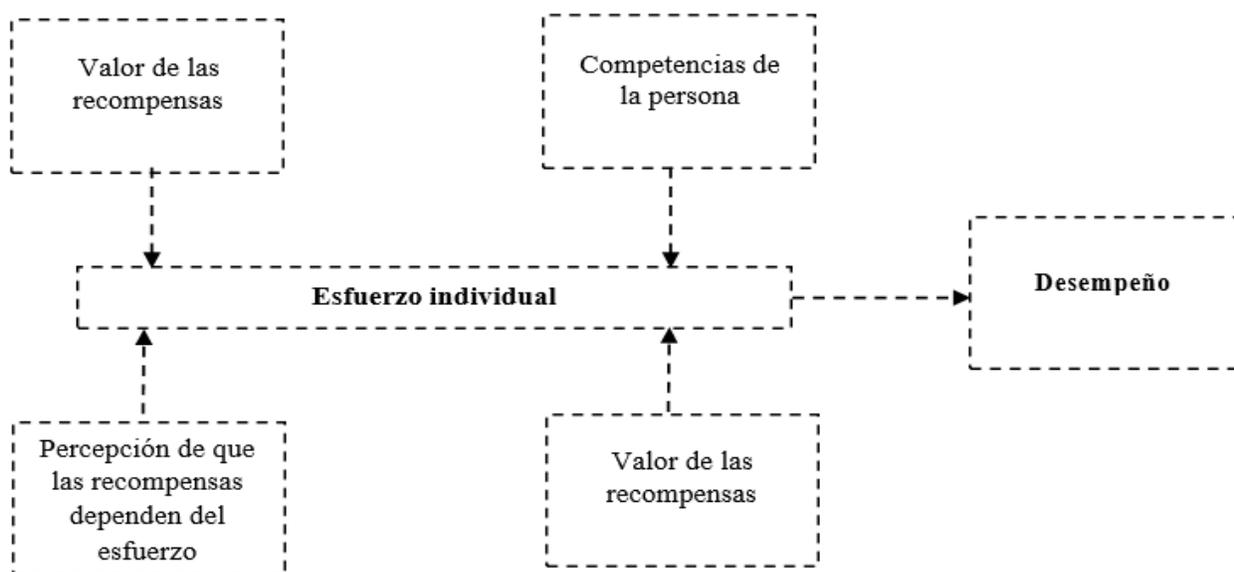


Figura No.1: El desempeño humano en la organización

Fuente: Chiavenato, Idalberto, "Gestión al Talento Humano", 3era Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008.

a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material

debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse una vez al año. Se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

“Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento o unidad administrativa al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a una mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos. Entre éstos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador”.¹³

¹³ *Ibidem* 9.

b. ¿Cuál Desempeño se debe evaluar?

Una Evaluación de desempeño debe realizarse siempre en relación al Perfil del Puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso, “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

“Se puede utilizar la Evaluación del Desempeño para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes”.¹⁴

c. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

“El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y realimentar”.¹⁵

La evaluación debe cubrir o considerar ciertos aspectos:

- El desempeño actual, la consecución de metas y objetivos,
- Concentrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de hábitos personales.
- Se debe aceptar por el evaluador como por el evaluado.
- Mejorar la eficacia y eficiencia del colaborador.

(Ver esquema siguiente)

¹⁴ Martha Alicia Alles . 2005. “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°” Pág. 27 y 28.2da. reimpresión

¹⁵ Dessler Gary, 2009. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 340. Décimo Primera Edición.

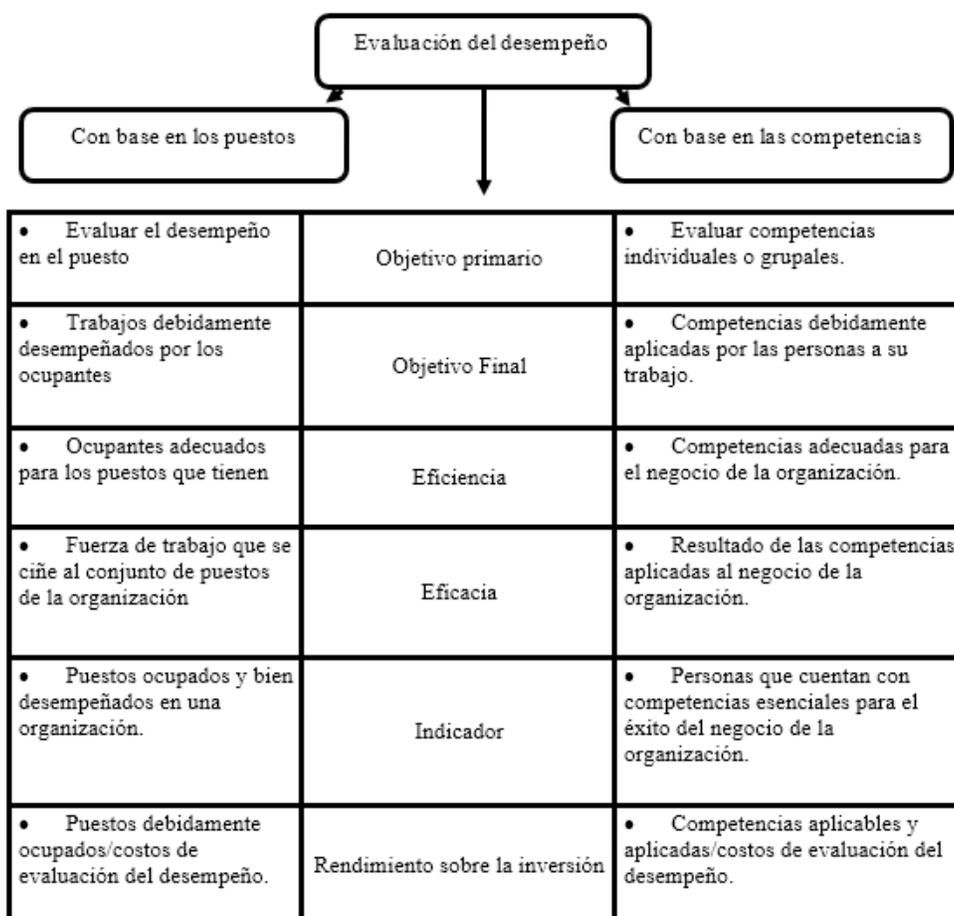


Figura No.2: La Evaluación del desempeño en base a puestos vrs en base a competencias

Fuente: Chiavenato Idalberto. "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición., Editorial Mc Graw Hill, 2008

d. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general, el supervisor, no el departamento de RR. HH., es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por lo tanto, los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa.

“El departamento de recursos humanos asesora y establece políticas. Por lo general, recursos humanos proporciona asesoría y sugiere la herramienta de evaluación que se debe utilizar, pero deja las decisiones de los procedimientos a los directivos de la división de operaciones. (En algunas firmas, recursos humanos prepara formularios y procedimientos detallados para todos los departamentos.) El equipo de recursos humanos también debe responsabilizarse de capacitar a los supervisores para que mejoren sus habilidades de evaluación, vigilar la eficacia del sistema de evaluación y asegurarse de que no se violen las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo”.¹⁶

“La Evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre del evaluado, porque facilita realimentación respecto a su dedicación en el trabajo, al igual que proporciona el intercambio de ideas entre el auxiliar y el jefe.

Si el departamento de recursos humanos es el único que evalúa el desempeño, puede imponer reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador.

➤ *El individuo (Autoevaluación del desempeño)*

Lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño con ayuda de un supervisor, siendo así, responsable de su función y monitoreo. Al hacerlo se determina constantemente el desempeño, su actuación, eficiencia y eficacia en el marco de los parámetros proporcionados por el supervisor; cada persona debe y puede evaluar su cumplimiento laboral.

➤ *El gerente*

Es responsable del desempeño, de la constante evaluación y de la comunicación de los resultados a los colaboradores de cada área. En conjunto con la unidad de recursos humanos instruye, da seguimiento y controla el sistema. Sin omitir la línea de autoridad que cada gerente de unidad administrativa en la organización posee sobre su respectivo grupo a la hora de evaluar su trabajo.

¹⁶ Dessler Gary, 2009. “Administración de Recursos Humanos”, Pág.340. Décimo Primera Edición

➤ *El equipo de trabajo*

En esta modalidad el equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación de definir metas y objetivos.

➤ *La Evaluación hacia arriba*

Se evalúa al gerente, el equipo determina la situación actual, este tipo de evaluación provee al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos. Se sostienen negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relación de trabajo más libres y eficaces. Se da también el caso de que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y medidas correctivas que se necesiten en el ambiente de trabajo y a las expectativas de las personas.

➤ *La comisión de evaluación del desempeño*

Algunas compañías asignan a un conjunto de individuos la evaluación del desempeño, directa o indirectamente interesadas en el comportamiento laboral de los colaboradores. Es un equipo conformado por distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios, por ejemplo: el presidente de la compañía, ejecutivos de recursos humanos y especialistas en evaluación de desempeño son los constantes, y los temporales tales como el gerente de cada área o su respectivo supervisor; los permanentes participan en todas las evaluaciones cuya función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema.

➤ *El órgano de recursos humanos*

En las organizaciones más conservadoras, el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño es, el órgano de recursos humanos, éste asume toda la responsabilidad de la evaluación de cada persona; la información sobre el anterior casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por dicho órgano”.¹⁷

¹⁷Chiavenato, Idalberto; 2008 “Gestión al Talento Humano”, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill.

5. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es necesario considerar dos aspectos al diseñar una herramienta de evaluación: qué se va a medir y cómo medirlo. Por ejemplo, respecto a qué se va a calcular, es posible valorar el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo. O bien, determinar el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias (como la capacidad para utilizar Java) o al logro de las propias metas. Es importante elegir con cuidado lo que se va a evaluar. En lo que respecta a cómo medirlo, hay varios métodos, como las escalas gráficas de calificaciones, el método de clasificación alterna y método de incidentes críticos.

a. Escala gráfica

“El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores”.¹⁸ Existen tres tipos:

- Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa

¹⁸ Dessler Gary, 2009. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 344. Décimo Primera Edición.

capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Ventajas:

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil realimentación de datos al evaluado.

Desventajas:

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño.
- Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente lo recibirá en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como un sistema cerrado.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del empleado evaluado.
- Evalúa solo el desempeño anterior.

b. Selección forzada¹⁹

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, surge el método de selección forzada, que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escogen la frase que más se distancie de él.

¹⁹Chiavenato, Idalberto; 2008 “Gestión al Talento Humano”, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Ventajas:

- Evita el efecto de generación (efecto halo) en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas:

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera realimentación de datos ni permite comparación

c. Lista de verificación

Este método está basado en una relación de factores de evaluación, que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas²⁰

d. Métodos de los incidentes críticos

En el método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos. Este método puede dividirse en tres fases:

- *Fase uno, la observación del comportamiento de los subordinados.* El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- *Fase dos, se registran los hechos significativos.* El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente importantes y destacados del comportamiento del subordinado, es decir, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o negativo.

²⁰ Chiavenato, Idalberto; 2008 “Gestión al Talento Humano”, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill

- *Fase tres* se realiza una investigación de la aptitud y el comportamiento.

Ventajas:

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
- Hace que el supervisor piense en la evaluación del subordinado durante todo el año (de manera que la clasificación no sólo refleja el desempeño más reciente del empleado)
- La lista proporciona ejemplos de las tareas que el subordinado podría hacer en específico para eliminar las deficiencias
- Método de fácil montaje y utilización

Desventajas:

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Sin una calificación numérica, dicho método no es tan útil para comparar²¹

Crítica a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño

En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además le falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa, a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos; además, reforzar la posición que, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización en los procesos de la evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista y burocrático.

²¹ Dessler Gary, 2009 “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 348. Décimo Primera Edición.

6. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño con sus limitaciones han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella.

El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía ni existen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

a. Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360°

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar. Las competencias de sus subordinados ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, subordinados, clientes internos y proveedores.

“El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de

desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente.)”²²

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente. Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.

²² Werther William B / Davis Keith, 2008. “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas”, Pág. 327-329. sexta edición.

5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera Perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las Competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Lograr una cobertura de 360° es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura de 720°, o sea, alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda perspectiva o doble vuelta del compás se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar. Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva. Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables.²³

b. Administración del desempeño

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia la administración del desempeño, o sea, el valor que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas, que se maximiza cuando las personas aplican al límite sus habilidades y competencias en las actividades de la organización, cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

²³ Werther William B / Davis Keith, 2008. “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas”, Pág. 327-329. sexta edición.

La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y como se podrá mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

c. Antecedentes Históricos de la Evaluación De 360 Grados²⁴

La evaluación del desempeño surge en Estados Unidos en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En Centroamérica este sistema se extiende en la década de los ochentas, y actualmente varias empresas han implementado dicho sistema. La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente en E.E. U.U. quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El departamento de guerra de dicho país adoptó, en 1927, este proceso de valoración, principalmente para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, los oficiales entre los graduandos de esas escuelas.
- 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 en las empresas privadas, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

El uso sistemático de la evaluación del desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos del siglo XX.

Los primeros sistemas de evaluación de desempeño se encuentran en las empresas en Estados Unidos alrededor de la 1ª. Guerra Mundial, (1914-1918) especialmente dirigidos a operarios y los sistemas de evaluación de ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial (1939-

²⁴ Reyes Vera, Ricardo. I. 2010. "Proyecto Final Feedback 360 grados" Tecnológico de Monterrey, Campus Central de Veracruz, división de Ingeniería.

1945). Fue en la 2ª Guerra Mundial donde el alto mando alemán, vio la necesidad de evaluar a sus tropas en el frente de batalla, así como a técnicos, intendentes y personal administrativo; implementó el desarrollo de medidas de evaluación que no estuvieran únicamente sujetas por el superior inmediato y complementariamente a esto las medidas de evaluación se fundamentaban en fuentes o personal que estuvieran adyacente o por debajo del evaluado.

Durante este período de tiempo, se realizaron exploraciones de la utilización de la realimentación de varios evaluadores a través del concepto T-grupos. De los primeros usos registrados sucedió en encuestas destinadas para reunir información sobre los empleados; en 1950, en la compañía ESSO, por parte del departamento de investigación e ingeniería de la empresa.

A partir de ahí la idea de la realimentación 360 grados cobró impulso, y para la década de 1990, una enorme cantidad de departamento de recursos humanos y profesionales de muchos organismos económicos sociales entendieron, desarrollaron e implementaron ese concepto de evaluación de desempeño.

El principal desafío que presenta, éste modelo, es la recopilación, la cual llevo a la desesperación a los profesionales y el cotejo de los comentarios exigidos, el cual causo una erosión gradual de compromisos de los destinatarios; un esfuerzo basado en bastante trabajo de escritorio y los cálculos manuales y complejas demoras

d. Niveles de la evaluación del desempeño²⁵

El método de evaluación puede abarcar distintos niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa la persona evaluada; su empleo estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder llevar a cabo la evaluación de 360 grados, se debe realizar el siguiente proceso:

i) Evaluación de 90 grados

Es cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

ii) Evaluación 180 grados

Cuando participan tres tipos de evaluadores:

²⁵ Cornejo Figueroa, Azucena; Girola Clavel, Patricia; Pérez Martínez, Elisa. 2012. "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" Pág. 18. Biblioteca UES.

- Superior jerárquico, autoevaluación y colega.
- Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.
- Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

iii) Evaluación 270 grados

Cuando participan cuatro tipos de evaluadores:

- Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.
- Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.
- Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

iv) Evaluación 360 grados

Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno y la autoevaluación.

e. Propósito

El propósito de emplear la evaluación de 360 grados es darle al colaborador la realimentación indispensable para tomar las medidas en la mejora de su desempeño, comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria en la toma de decisiones a futuro. La validez de dicha evaluación dependerá del diseño de la misma, qué es lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las posibles fuentes de error.

f. Objetivos

Los objetivos de hacer una evaluación de 360 grados son:

- Averiguar cuál es el desempeño de cada una de las personas evaluadas, de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Revelar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la empresa.
- Realizar acciones precisas para mejorar el desempeño de los colaboradores y por lo mismo aumentar la productividad de la empresa.
- Desarrollar a las personas.

g. Evaluadores

Este proceso proporciona la oportunidad a contribuyentes inmersos en las jefaturas, mandos medios y los propios colaboradores de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

- Empleados: Intervienen activamente en el proceso, ocasionando un fuerte impacto en sus carreras, garantizando su imparcialidad; ellos pueden de esta manera seleccionar el criterio a usar para juzgar su ejecución.
- Miembros del equipo (compañeros del mismo nivel): Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite determinar realmente a los equipos y mejora su rendimiento.
- Supervisores: El proceso extiende la visión del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más, el tiempo invertido en las evaluaciones individuales.
- Gerentes: Faculta a los líderes a tener mayor información sobre la empresa y brinda una mejor comprensión sobre las fortalezas o debilidades, les permite conocer detalles y dar espacio a recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, el uso que considere más efectivo.
- Subordinados: A diferencia de la evaluación de 180 grados, la realimentación de 360⁰ involucra a todos los niveles de la organización, lo que permite una evaluación más integral, especialmente cuando de puestos claves se trata, como la gerencia o los supervisores, por ejemplo.

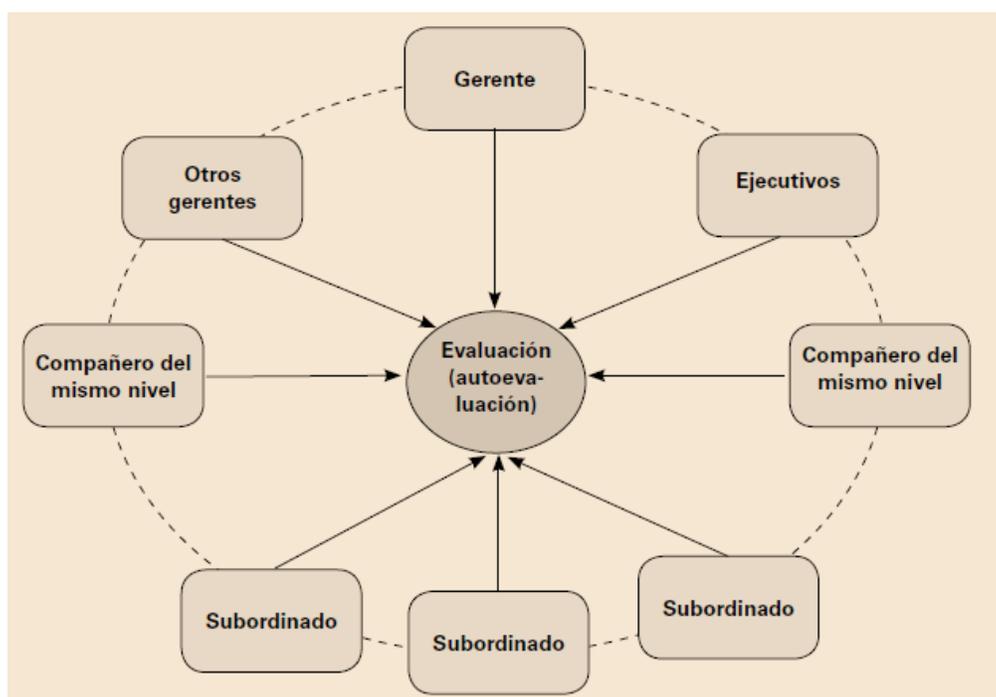


Figura No. 3: Evaluadores en el modelo de evaluación del desempeño de 360 grados

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2008. "Gestión al talento humano" Pág.266. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.

h. Los Pros Y Contras Del Método De Evaluación 360 Grados²⁶

“Pros:

- El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad
- Complementa las iniciativas de la calidad total, hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, reduce preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

“Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén bien entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras”

i. Etapas Del Proceso De Evaluación De 360 Grados²⁷

i) Preparación

Se deberá definir cada paso a seguir y establecer tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360⁰. Se deberán analizar las competencias laborales clave por rol o tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de una evaluación de 360 grados radica en esta etapa, porque en ella se define los pasos a seguir.

²⁶ Chiavenato, Idalberto; 2008. “Gestión al Talento Humano”. Pág. 268. 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill.

²⁷ Guzmán S. Carlos, Pérez H. Yolanda, Serrano. M. Roxana. 2015. “ Implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de La Paz”. Pág. 55-57. Biblioteca UES.

ii) Sensibilización

El objetivo de este proceso es que, tanto examinados como examinadores, comprendan los beneficios de la evaluación de 360 grados; así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado, ocasionada por ser observado y evidenciado, es muy importante para el éxito del proyecto. En esta etapa es donde se vende la idea y se proporciona todos los argumentos lógicos necesarios para que la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

iii) Proceso de evaluación

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una realimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos, utilizar un software especializado que administre todo el proceso, lo hace más fácil y práctico.

iv) Recolección de datos

Una vez los evaluadores han realizado sus valoraciones, es imperioso recolectarlas para posteriormente procesarlas. se vuelve necesario llevar a cabo un monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador e informar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

v) Reporteo

Es la fracción del proceso donde se recolecta toda la información, se lleva a cabo una síntesis y se acomoda de tal manera que se obtenga información de carácter estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por nueve o más evaluadores, comúnmente son tres pares: Tres colaboradores, tres clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Se debe resumir la información de manera que se presente lógica y estructurada al resultado, para que tenga el impacto esperado a la hora de la realimentación.

vi) Realimentación

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, sería esfuerzo inútil si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La realimentación de dicha evaluación, debe verse como un beneficio, que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado; el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente, influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

vii) Planes de desarrollo

Al haberse completado el proceso de evaluación de 360 grados, deben desarrollarse planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejoras que les permitan incrementar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden aparecer en cuatro elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, se le enseña; si no puede, se le entrena; pero si no quiere, es difícil hacer algo al respecto, ya que es una decisión de carácter personal.

j. Base del modelo de evaluación de 360 Grados: La gestión por competencias

Este modelo de evaluación se utiliza con base a la gestión de recursos humanos por competencias, y se vuelve indispensable sumergirse con respecto al tema, para conocer y aplicar dicho modelo en cualquier empresa que pretende desarrollar a su personal.

i) Definiciones de competencias

“Amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios”.²⁸

“Competencia son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados; el medio para tener éxito”.²⁹

²⁸ Mondy, R. Wayne; 2005. “Administración de Recursos Humano, Capítulo 8: Administración y evaluación del desempeño”, pág. 257. Novena Edición. Pearson Educación, México.

²⁹ Alles, Martha Alicia; 2005. “Desempeño por competencias evaluación de 360º”, pág. 16, Ediciones Granica, S.A. 2º reimpresión. Buenos Aires. Argentina

Spencer y Spencer definen competencia como una característica subyacente (oculta y latente) en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una ejecución superior en un trabajo o situación.

ii) Clasificación de Competencias³⁰

Son cinco principales tipos de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea constantemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las facultades cognoscitivas o mentales abarcan el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.

El modelo o categoría de competencia tiene intervenciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad se inclinan a ser características evidentes y bastante superficiales, sin embargo, las competencias de concepto en sí mismo, no son tan fácilmente identificables. Las primeras son más fáciles de exponer, mediante la capacitación mientras que las segundas son más complejas de determinar y valorar, desde la visión de la personalidad.

Lo antes explicado se comprende de mejor manera a través del “modelo del iceberg”, donde de manera gráfica se dividen las competencias en dos grandes grupos: las fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de desarrollar y detectar (concepto de uno mismo, actitudes, valores y el núcleo mismo de la personalidad) en la siguiente ilustración:

³⁰ Spencer, Lyle y Spencer, Signe M.; 1993. “Competence at work, models for superior performance”, John Wiley & Sons, Estados Unidos.

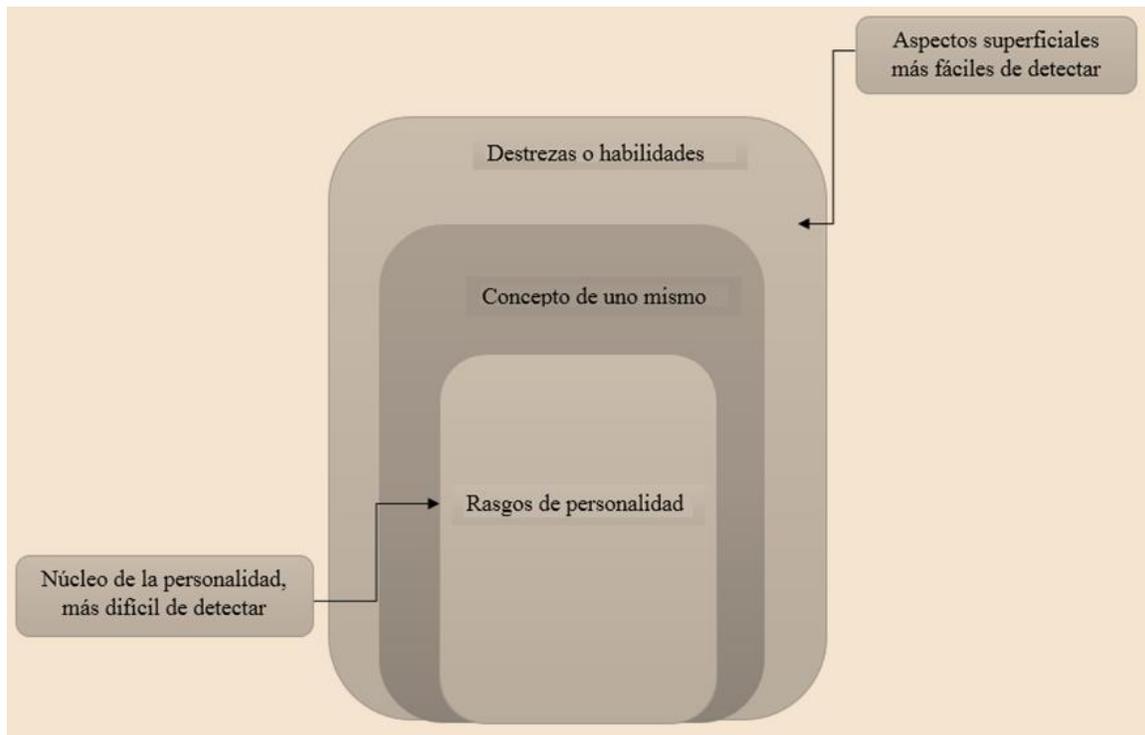


Figura No. 4: Implicaciones del tipo o nivel de competencia en el planeamiento del recurso humano Fuente: Alles, Martha Alicia; 2004. "Diccionario de comportamientos gestión por competencias", pág. 29. Ediciones Granica, S.A. 1° Edición, Argentina.

Para Spencer y Spencer³¹, en síntesis las competencias se clasifican en:

Competencias de Logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de la información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

³¹ Ibidem 31

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias Generales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia técnica

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

iii) Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias³²

Para laborar bajo este esquema es necesario empezar desde el inicio. Esto implica los siguientes aspectos:

- Definir misión y visión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la organización
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias

³² Alles, Martha Alicia; 2005. "Diccionario de comportamientos gestión por competencias", pág. 37. Ediciones Granica, S.A. 2° Reimpresión, Buenos Aires. Argentina

- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Es irremplazable el involucramiento activo de las autoridades de la empresa antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

iv) Como definir criterios efectivos de competencias³³

Los pasos necesarios son:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos en cuanto a competencias de cada una de ellas; es decir, definir de forma completa la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos, selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones

v) Como aplicar en cada uno de los distintos procesos de los recursos humanos la gestión por competencia³⁴

- **Selección:** Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento o las de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en conjunto conforman el perfil requerido.
- **Entrevistas por competencias:** Una de las etapas más difíciles al momento de entrenar a los especialistas, ya que los hábitos de entrevista están arraigados en personas con experiencia y poder adoptar nuevas técnicas no resulta sencillo. La clave es lograr detectar a través de interrogantes los comportamientos observables en el pasado relacionados con la competencia que se pretenda evaluar.

³³ Ibidem 33

³⁴ Ibidem 34

- **Evaluaciones por competencias:** Para evaluar el desempeño en esta modalidad, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias; otro elemento fundamental es el entrenamiento de los evaluadores de la herramienta a utilizar.

Las empresas al implementar un esquema de gestión por competencias se hacen cuestionamientos tales como: ¿Cómo están mis gerentes, ejecutivos y de más colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Realmente las cubren? ¿Se deberán reemplazar? ¿Es posible entrenarlos?

Dichas preguntas solo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias; lo cual no significa que la organización deberá cambiar a sus ejecutivos y colaboradores, si el resultado no es el esperado. Simplemente se habrá descubierto que se debe hacer, si hay que entrenar, cambiar de puestos o como desarrollar al personal en el futuro.

- **Capacitación y entrenamiento:** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir competencias será necesario conocer las del personal, obtenido de las evaluaciones por competencia de desempeño.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** Si se cuenta con todo lo anteriormente enunciado, se podrá desarrollar al personal con relación a las competencias de la organización, su visión, misión y valores.
- **Compensaciones:** Es la etapa más compleja de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

7. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO³⁵

a. Procesos para sumar a las personas

La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

b. Procesos para colocar a las personas

Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

c. Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la empresa a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quien debe ser destituido de la institución. Deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

d. Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de éste. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior, fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subalternos para ayudar a mejorarlo.

e. Procesos para retener a las personas

Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

f. Procesos para monitorear a las personas

Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el subordinado y el superior en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas.

³⁵ Chiavenato, Idalberto; 2009. "Gestión al Talento Humano", pág. 272 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill. México.

F. BREVE RESEÑA SOBRE TEORIA DE SISTEMAS

1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS SE FUNDAMENTA EN TRES PREMISAS BÁSICAS QUE SON:

a. Los sistemas existen dentro de sistemas.

Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema. Cada subsistema puede ser detallado en sus subsistemas componentes, y así en adelante. También el suprasistema hace parte de un suprasistema aún más grande. Ese encadenamiento parece ser infinito.

b. Los sistemas son abiertos.

Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

2. CONCEPTO DE SISTEMAS

- La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas, que forman un todo organizado.
- Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.³⁶

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

El aspecto más importante del concepto de sistemas es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo. El todo presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es a lo que llamamos emergente sistémico: Una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no existe en sus elementos en particular.

³⁶ Johnson, Richard A. ; Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. "Designing Management Systems" John Wiley & Sons Inc. Nueva York, 1968. Pág. 113.

a. Propósito u objetivo

Todos sistema uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.

b. Globalización o totalidad

Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de estos cambios o alteraciones proporcionará un ajuste de todo sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. En la medida en que el sistema sufre cambios, el ajuste sistemático es continuo.

4. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS

Son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o componente de un sistema.

a. Entrada o insumo

Es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material o energía o información para la operación del sistema. Recibe también el nombre de importación.

b. Procesamiento, procesador o transformador

Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado. El procesador puede representarse por la caja negra, en ella entran los insumos, y salen los productos.

c. Salidas, productos o resultados

Es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Esas deben de ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermediarios. Recibe el nombre de exportación.

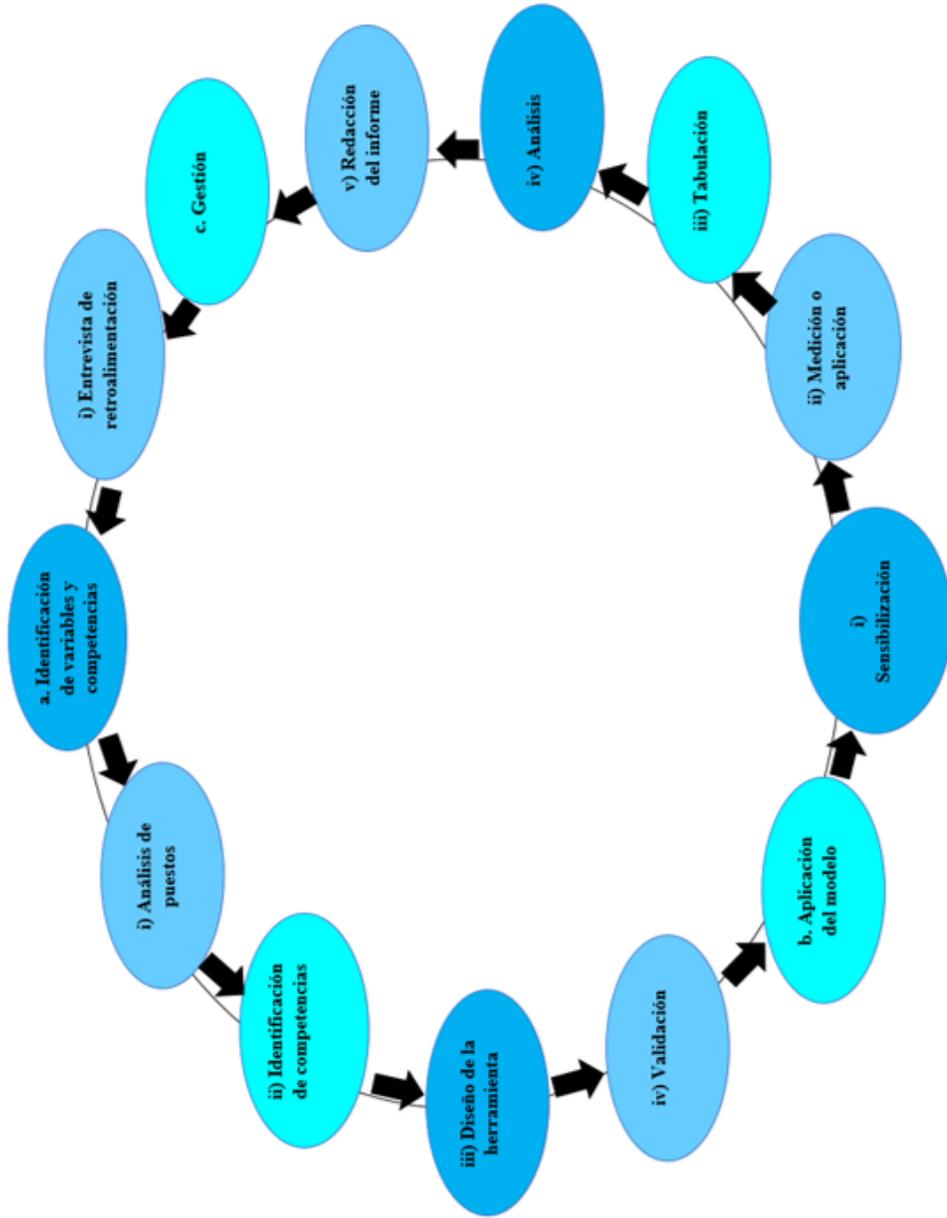
d. Realimentación

Alimentación de retorno es la función de sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido. La retroacción tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor. Monitor es una función de guía, dirección y acompañamiento. Así, la retroacción es un subsistema planeado para “sentir” la salida (registrando su intensidad o calidad) y compararla con un estándar o criterio evitando desviaciones. La retroacción tiene como objetivo mantener el desempeño de acuerdo con el estándar o criterio seleccionado.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. Por lo que se vuelve necesario la implementación de dicho sistema en Industrias Sanchia S.A. de C.V.

FASES QUE COMPENDEN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360 GRADOS



Fases que comprenden el proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo de 360 grados³⁷:

a. Identificación de variables y competencias

Coloca las bases para la evaluación, Se divide en cuatro etapas:

i) Análisis de puestos

Un comité evaluador junto a la unidad de recursos humanos desarrolla la descripción de los puestos de trabajo, define los requisitos de calificación, las responsabilidades y condiciones que cada plaza demanda.

Muestra un concepto claro de las funciones y actividades que ejerce el evaluado y guía al encargado del desarrollo del proceso, para conocer los factores y competencias que se emplearan para realizar el instrumento de evaluación.

ii) Identificación de competencias

Al aplicar la evaluación del desempeño, se revelaran las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, y se identificarán las destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos necesarios que ellos poseen para realizar sus funciones.

iii) Diseño de la herramienta o cuestionario

Después de que el comité evaluador y la unidad de recursos humanos establecen las competencias a evaluar, se realiza un cuestionario, con preguntas abiertas para sostener el anonimato de los evaluadores.

iv) Validación de la herramienta

Los encargados de desarrollar la evaluación del desempeño entregan el cuestionario a un determinado grupo de individuos que representan un nivel jerárquico. Para facilitar la realimentación y la identificaran de preguntas importantes.

b. Aplicación del modelo 360 grados

En esta etapa se valora a los empleados y se define el rendimiento que cada persona tiene en el cargo que desempeña y del cual fue contratado. Se divide en las siguientes fases:

³⁷ Fuente: 360 grados Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen.

i) Sensibilización

Se crean las políticas que aclaren el número de evaluadores a examinar a cada empleado, preparar reuniones con el personal involucrado, capacitar para evaluar y recibir realimentación, para obtener información de buena calidad, se aclara el proceso, destaca los beneficios y enumera las actividades.

ii) Medición o aplicación

Los responsables de aplicar el sistema entregan a cada empleado involucrado en el proceso, un cuestionario. Al hacerlo debe hacerse de forma rápida, no más de 15 minutos.

iii) Tabulación

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos al tabular la información deben asegurarse que contenga:

- Puntos de la autoevaluación, ya que el evaluado se califica por encima de los demás, distorsionando el resultado.
- Resultados que estén 20% alejados de los otros.
- Ambos extremos de la escala, permitirá un resultado más confiable.

iv) Análisis

Los delegados a realizar la evaluación del desempeño al aplicar los lineamientos de seguridad y obtener el puntaje promedio en la tabulación, deben considerar que al obtener entre 1 al 7.5 el evaluado puede mejorar; y al alcanzar entre 7.5 al 10 como un área de fortaleza, muestra que el empleado puede destacar.

v) Redacción del informe

El documento de realimentación se redacta con lenguaje claro y sencillo, para mejor comprensión.

c. Gestión de la evaluación de desempeño

En esta fase, los que asumen la evaluación del desempeño debe apoyar con todo lo necesario al personal, crear planes de acción que permitan que los empleados alcancen un óptimo desempeño, de acuerdo a los resultados arrojados en la evaluación.

Se divide como se detalla a continuación:

i) Entrevista de realimentación

El momento cumbre del proceso muy importante, los encargados de la evaluación del desempeño, deben considerar que los resultados deben entregarse de manera sutil y amable al evaluado.

➤ **Identificación del área de fortaleza**

Se realiza con el fin de brindar de dar seguridad al trabajador sobre su rendimiento laboral y contiene aquellas áreas en las cuales el desempeño sobrepasa las expectativas.

Identificación del área de mejora

Se comunica y redacta de forma que el empleado perciba que la empresa se preocupa por su desarrollo.

G. RESUMEN TEORÍA DE CREACIÓN DE COMITÉS

1. Comités³⁸

Un comité es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto y es uno de los recursos más comunes de las organizaciones.

a. Cuatro etapas de los procesos grupales

1. Formación: en donde los miembros se conocen entre sí.
2. Tormenta: se determina el objetivo de su acción conjunta y surgen conflictos.
3. Reglamentación: el grupo conviene normas y ciertas reglas de conducta.
4. Desempeño: el grupo se aplica a su tarea.

b. Ocho razones para la formación de comités

- Deliberación y criterios grupales: La discusión de ideas y el examen de un asunto con la intervención de todos los participantes. Los comités puede contribuir al aclaramiento de problemas y al desarrollo de nuevas ideas.
- Temor al exceso de autoridad en una sola persona: La renuencia de un director general o jefe de departamento a asumir plena responsabilidad sobre una decisión, puede ser motivo del establecimiento de un comité.
- Representación de grupos interesados: Cuando los ejecutivos enfrentan problemas internos especialmente difíciles pueden optar por elegir a los miembros de comités en tal forma que las partes interesadas queden debidamente representadas.
- Coordinación de departamentos, planes y políticas: Permite a los individuos no sólo obtener conocimiento de primera mano de planes y sus funciones en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para su mejora.
- Transmisión de información: Permite ahorrar tiempo y se aclaran mejor todas las confusiones que a través de memorándums aunque estén bien redactados.

³⁸ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz Libro Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw Hill, 1998.

- Consolidación de la autoridad: Se debe determinar la necesidad o no de modificar la estructura organizacional a fin de concentrar en un solo puesto la autoridad indispensable para la toma de decisiones recurrentes.
- Motivación mediante la participación: Los comités permiten ampliar la participación en la toma de decisiones y es común que quienes participan en la planeación de un programa se muestren más entusiastas en su aceptación y ejecución.
- Elusión de acciones: Para retrasar la solución de un problema o incluso posponer indefinidamente una solución.

c. Organización por comités³⁹

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

d. Clasificación

Los comités más usuales son:

- 1. Directivo.** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- 2. Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
- 3. De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- 4. Consultivo.** Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

³⁹ Agustín Reyes Ponce, Administración moderna. 7. Ed. México, editorial Limusa, S.A. de C.V. 1996.

e. Ventajas

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

f. Desventajas

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

H. BASE LEGAL

Líder de la fabricación de salas y gabinetes de plástico, “Industrias Sanchia S.A. de C.V.” es una empresa de origen Taiwanés con nacionalidad Salvadoreña, que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de plástico inscrita con el número 20, en el libro 2320, de las páginas 175 a 188, con fecha 10 de abril del 2008, del Centro Nacional de Registros del Registro de Comercio en el Registro de Escrituras Sociales (extractos y modificaciones). Sanchia opera cinco naves industriales en El Salvador y exporta sillas, gabinetes, gaveteros, camas, mesas y salas.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Art. 39: La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Art. 40: se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 41: El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en

ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 43: Los patronos están obligados a pagar indemnización y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art. 44: La ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo. El Estado mantendrá un servicio de inspección técnica encargado de velar por el fiel cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social, a fin de comprobar sus resultados y sugerir las reformas pertinentes.

Resumen: Aludiendo al tema, la seguridad y salud en el trabajo es uno de los aspectos más importantes de la actividad laboral. Se menciona la forma en que se celebrara un contrato de trabajo, la capacitación y desarrollo del trabajador, así mismo las condiciones del lugar de trabajo deben ser las más adecuadas y no corra el riesgo de sufrir un accidente o ponga en peligro su vida, de igual manera los patronos están obligados a brindarles seguro médico, indemnización y salario digno.

CÓDIGO DE TRABAJO Capítulo IV. “De las obligaciones del empleador y del trabajador”

Art. 42: En los casos de los ordinales 2º, 3º y 4º del Art. 37, el patrono está obligado a dar aviso a los trabajadores que serán afectados, de su propósito de suspender los contratos. Dicho aviso deberá darlo por medio del juez competente. El patrono no podrá suspender las labores mientras no hubieren transcurrido treinta días contados a partir del siguiente a aquél en que el aviso fuere notificado a los trabajadores. La suspensión de labores ordenada por el patrono, contraviniendo lo dispuesto en los incisos anteriores, dará derecho a los trabajadores a reclamar la prestación establecida en el ordinal 2º del Art. 29, y tal derecho lo tendrán aunque en la sentencia del juicio respectivo la suspensión de los contratos se declare procedente.

Art. 43: Si el patrono suspendiere las labores después de transcurrido el plazo indicado en el artículo anterior y no promoviere el respectivo juicio o promoviéndolo, en la sentencia se declarare improcedente la suspensión de los contratos, los trabajadores tendrán el mismo derecho

del ordinal 2° del Art. 29, por el tiempo que dicha suspensión de labores resultare indebida. En este último caso, la condena no podrá comprender más del equivalente a noventa días de salario.

Art. 44: No podrá durar más de nueve meses la suspensión del contrato por la causal primera del Art. 36, ni más de tres meses la que tuviere lugar conforme a los ordinales 2°, 3° y 4° del Art. 37. En el caso del Art. 40, la suspensión será por el tiempo que dure el ejercicio del cargo.

Art. 45: La suspensión del contrato finaliza al desaparecer la causa que la motivó o, en su caso, al cumplirse el tiempo máximo de duración que para aquélla fija el artículo anterior. Dentro de los tres días laborales siguientes, los trabajadores estarán obligados a presentarse a reanudar sus labores. Sin embargo, tratándose de las causales 1ª, 2ª, 5ª y 7ª, y en su caso, de las 9ª y 10ª, todas del Art. 36 y de los ordinales 2°, 3°, 4° y 6°, del Art. 37, esos tres días serán los siguientes a aquél en que por cualquier medio formal, el patrono avise a los trabajadores la expresada reanudación. Dicho aviso deberá darse inmediatamente después de haber desaparecido la causa de la suspensión. El trabajador o trabajadores que, habiéndose presentado en tiempo a reanudar sus servicios, no lo pudieren hacer por causa imputable al patrono, tendrán el derecho que para ellos surge de la obligación segunda determinada por el Art. 29.

Art. 46: La suspensión del contrato no afectará la antigüedad del trabajador; pero el tiempo que durare no se computará como tiempo trabajado concerniente al sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: El Estado, la empresa y los trabajadores, es decir, se hace referencia de forma específica a las relaciones de empleo establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

Resumen: Concerniente al sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: El Estado, la empresa y los trabajadores, es decir, se hace referencia de forma específica a las relaciones de empleo establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

CÓDIGO CIVIL

Art. 1309. Contrato es una convención en virtud de la cual una o más personas se obligan para con otra u otras, o recíprocamente, a dar, hacer no hacer alguna cosa.

Art. 1310.-El contrato es unilateral cuando una de las partes se obliga para con otra que no contrae obligación alguna; y bilateral, cuando las partes contratantes se obligan recíprocamente.

Art. 1311: El contrato es gratuito o de beneficencia cuando sólo tiene por objeto la utilidad de una de las partes, sufriendo la otra el gravamen; y oneroso, cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro.

Art. 1312: El contrato oneroso es conmutativo, cuando cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mira como equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer a su vez; y si el equivalente consiste en una contingencia incierta de ganancia o pérdida, se llama aleatorio.

Art. 1313: El contrato es principal cuando subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención; accesorio, cuando tiene por objeto asegurar el cumplimiento de una obligación principal, de manera que no pueda subsistir sin ella.

Art. 1314: El contrato es real cuando, para que sea perfecto, es necesaria la tradición de la cosa a que se refiere; es solemne, cuando está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce ningún efecto civil; y es consensual, cuando se perfecciona por el solo consentimiento. Se distinguen en cada contrato las cosas que son de su esencia, las que son de su naturaleza, y las puramente accidentales.

Art. 1315: Son de la esencia de un contrato aquellas cosas sin las cuales o no produce efecto alguno, o degenera en otro contrato diferente; son de la naturaleza de un contrato las que no siendo esenciales en él, se entiende pertenecerle, sin necesidad de una cláusula especial; y son accidentales a un contrato aquellas que ni esencial ni naturalmente le pertenecen, y que se le agregan por medio de cláusulas especiales se hace referencia al vínculo entre empleador y empleado y las distintas implicaciones que acarrear el cumplimiento o incumplimiento de los contratos, en ambos sujetos.

Resumen: Se hace referencia al vínculo entre empleador y empleado y las distintas implicaciones que acarrear el cumplimiento o incumplimiento de los contratos, en ambos sujetos.

LEY DEL SEGURO SOCIAL

Art. 48: En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios. El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente, ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate el efecto. Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos. (4)

Art. 49: Los reglamentos determinarán el término después del cual, si perdura la incapacidad de trabajo producida por enfermedad, se considerará el caso como de invalidez.

Art. 50: Cuando la enfermedad fuere causada deliberadamente por el asegurado o se debiera a mala conducta suya, no tendrá derecho a los subsidios, sino solamente a los servicios médicos indispensables.

En caso de muerte el asegurado, sus deudos tendrán derecho a la ayuda establecida en el Art. 66.

Art. 51: Cuando la enfermedad fuere imputable a grave negligencia o dolo del patrono, sin perjuicio de la responsabilidad civil, laboral o criminal en que incurra, deberá reintegrar al Instituto el valor de las prestaciones que éste otorgue al asegurado. Si la enfermedad se debiera a infracción por parte del patrono de las normas que sobre higiene de trabajo estuviere obligado a cumplir, se presumirá la grave negligencia a que se refiere el inciso anterior.

Art. 52: Caso de accidente común se aplicarán las reglas de los artículos precedentes para el caso de enfermedad común. De los beneficios por riesgo profesional.

Art. 53: En los casos de accidente de trabajo o de enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el Art. 48.

Art. 54: Los reglamentos determinarán el término después del cual, si perdura la incapacidad de trabajo producida por la enfermedad profesional o por el accidente de trabajo, se considerará el caso como de invalidez.

Art. 55: En caso de invalidez total o parcial proveniente de enfermedad profesional o accidente de trabajo, el Instituto estará obligado a procurar la rehabilitación del asegurado; cuando la invalidez sea total, a pagar una pensión cuya cuantía y duración señalarán los reglamentos según el grado de incapacidad de trabajo que tuvieren. (4)

Art. 56: Si el accidente de trabajo o la enfermedad profesional fueren debidos a infracción por parte del patrono, de las normas que sobre Seguridad Industrial o Higiene de Trabajo fueren obligatorias, dicho patrono estará obligado a restituir al Instituto la totalidad de los gastos que el accidente o la enfermedad del asegurado le ocasionaren.

Para que el Instituto pueda declarar responsable a un patrono, de acuerdo a este artículo, será necesario que el Director del Departamento de Inspección de Trabajo certifique el fallo definitivo por el cual se sancione la infracción por parte del patrono de las normas sobre Seguridad

Industrial e Higiene del Trabajo. Sin perjuicio de las disposiciones anteriores, el Instituto podrá imponer el pago de cotizaciones patronales, equivalentes a la cuota patronal global correspondiente aumentada hasta en una existencia de la infracción, a los patronos cuyas empresas produzcan un exceso de accidentes por infringir éstos las normas y recomendaciones que sobre seguridad e higiene del trabajo hayan dictado las autoridades competentes.

Las cotizaciones patronales adicionales a que se refiere el inciso anterior, serán impuestas por el Instituto previo informe que sobre los accidentes producidos rinda el Director del Departamento de Inspección del Trabajo. (4)

Art. 57: Si la enfermedad profesional o el accidente de trabajo tuvieren como origen la malicia del asegurado o grave infección a las normas de seguridad que estuviere obligado a respetar en virtud de disposición legal, el Instituto estará obligado únicamente a la prestación de los servicios médicos y hospitalarios indispensables.

Art. 58: En caso de muerte del asegurado por causa de accidente de trabajo o enfermedad profesional, sus deudos tendrán derecho a los beneficios establecidos en la Sección Sexta de este

Capítulo. SECCIÓN TERCERA De los beneficios por Maternidad

Art. 59: En caso de maternidad, la trabajadora asegurada tendrá derecho, en la forma y por el tiempo que establezcan los reglamentos, a los siguientes beneficios:

a)- Servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, en la medida que se hagan indispensables, y a los cuidados necesarios durante el embarazo, el parto y el puerperio;

b)- Los beneficios señalados en la Sección Primera de este Capítulo a raíz de la maternidad se produzca enfermedad. Si la asegurada falleciere, sus deudos tendrán derecho a la ayuda establecida en el Art. 66;

c)- Que se extienda un certificado médico para los efectos de la licencia que debe concedérsele de conformidad con el Código de Trabajo. (4)

ch)- Un subsidio en dinero, calculado de conformidad al Art. 48 de esta ley a condición de que la asegurada no efectúe trabajo remunerado durante el tiempo que reciba dicho subsidio. En ningún caso tendrá derecho a recibir subsidios acumulados por concepto de enfermedad y de maternidad;

d)- Una ayuda para la lactancia, en especie o en dinero, cuando la madre esté imposibilitada, según dictamen de los médicos del Instituto, para alimentar debidamente a su hijo; y

e)- Un conjunto de ropa y utensilios para el recién nacido, que se denominará “canastilla maternal”.

Art. 60: El asegurado que fuere varón, tendrá derecho a que su esposa, o compañera de vida si no fuere casado, reciba los beneficios establecidos en los literales a), b), d) y e) del artículo anterior.

SECCION CUARTA De los beneficios por Invalidez

Art. 61: Se considera inválido al asegurado cuando, a consecuencia de enfermedad o accidente, y después de haber recibido las prestaciones médicas pertinentes, quede con una disminución en su capacidad de trabajo. La disminución de la capacidad de trabajo que se refiere el inciso anterior, se fijará tomando en cuenta en cada caso, el grado en que se afecte la aptitud del asegurado para obtener una remuneración equivalente a la que reciba un trabajador sano, de capacidad semejante, y de igual categoría y formación profesional.

Art. 62: En caso de invalidez, el asegurado tendrá derecho a un subsidio en dinero, cuyo monto, principio de pago y duración se determinarán en los reglamentos habida cuenta de la merma sufrida en la capacidad de trabajo, y del proceso de rehabilitación.

Art. 63: Las prestaciones por razón de invalidez se considerarán de carácter temporal, salvo que el incapacitado no sea susceptible de rehabilitación.

Art. 64: El Instituto orientará preferentemente su política de prestaciones, en lo que a esta Sección se refiere, a la rehabilitación de sus asegurados inválidos.

SECCION SEXTA De los beneficios por muerte

Art. 66: El fallecimiento del asegurado o pensionado causará derecho a una cuota única para gastos de sepelio, que el Instituto entregará a sus deudos o a quien hubiere costado los funerales. (4)

Art. 67: El fallecimiento del trabajador asegurado o pensionado causará derecho a pensión de sobrevivientes para las personas que dependían económicamente de él. Las normas para el otorgamiento de tales pensiones, requisitos para que haya lugar al derecho, el cálculo y fijación del monto y modalidades de su otorgamiento, deberán determinarse en los reglamento respectivos.

Art. 68: Siendo varios los beneficios de pensiones por causa de muerte, y concurriendo en algunos de ellos las circunstancias que, de acuerdo con los Reglamentos suspendan el derecho a la pensión, la cuota que pudiera corresponderles en la misma acrecerá a las de los demás en la Cuantía y circunstancias que establezcan dichos reglamentos. (4)

Art. 69: Los reglamentos determinarán la forma, el monto, el principio de pago y la duración de los beneficios otorgados en esta Sección.

SECCION OCTAVA Medicina Preventiva

Art. 71: El Instituto prestará servicios de medicina preventiva con el fin de proteger y vigilar el estado de salud de sus asegurados y de los que dependan económicamente de ellos. Se dará especial importancia a la prevención de aquellas enfermedades que acusen un índice más alto de morbilidad y de aquellas cuya terapéutica oportuna evite complicaciones. Con el objeto de evitar duplicación de esfuerzos, el Instituto deberá, en lo posible, armonizar los mencionados servicios con otros organismos estatales de igual índole.

El reglamento respectivo podrá establecer la concesión de un subsidio proporcional al salario del asegurado, en los casos en que los servicios médicos del Instituto recomienden que éste deje de trabajar temporalmente, como parte del tratamiento médico. (4)

Art. 72: Los reglamentos determinarán los métodos, requisitos y normas necesarias para aplicar técnicamente los principios que contiene esta Sección.

Resumen: Atañe directamente a la estabilidad que los trabajadores perciben al recibir beneficios, en el ámbito de salud y seguridad social y como está directamente relacionado con el desempeño de los subalternos al interior de una organización.

LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES”,

CAPITULO III DE LAS COTIZACIONES OBLIGATORIEDAD

Art. 13: Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores .La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando. Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen o cuando se pensione por vejez de conformidad al inciso primero del artículo 104 de esta Ley, antes del cumplimiento de las edades a que se refiere el inciso segundo del mismo. Si un afiliado continúa trabajando siendo pensionado por invalidez total o parcial declarada mediante primer dictamen o

siendo pensionado por invalidez parcial mediante segundo dictamen, deberá enterar la cotización a que se refiere el literal a) del artículo 16 de esta Ley y la comisión señalada en el literal d) del artículo 49 de la misma. Así mismo, los pensionados por invalidez a causa de riesgos profesionales deberán cotizar los porcentajes a que se refiere el inciso anterior, de acuerdo a lo que señala el inciso final del artículo siguiente. El cese de la obligatoriedad de cotizar operará sin perjuicio de los aportes voluntarios que los afiliados decidan efectuar y de los acuerdos entre empleador y trabajador para efectuar contribuciones adicionales, cumplidas las condiciones para el cese de dicha obligatoriedad. Ingreso base de las cotizaciones de los trabajadores dependientes

Art. 14: El ingreso base para calcular las cotizaciones obligatorias de los trabajadores dependientes será el salario mensual que devenguen o el subsidio respectivo de incapacidad por enfermedad o maternidad. Dicha base no podrá ser inferior al salario mínimo legal mensual en vigencia, excepto en los casos tales como aprendices, trabajadores agrícolas, domésticos y otros cuyo ingresos sean inferiores a dicho mínimo, casos que serán señalados en el reglamento respectivo. Así mismo, el límite máximo, para el cálculo de las referidas cotizaciones, será el equivalente a la mayor remuneración pagada en moneda de curso legal por la Administración Pública, dentro del territorio nacional, de conformidad a la Ley de Salarios con cargo al Presupuesto General y Presupuesto de Instituciones descentralizadas no empresariales, excluyendo gastos de representación, así como los salarios que aparezcan señalados en dicha Ley para las plazas del Servicio Diplomático y Consular.

Para los efectos de esta Ley, se entenderá por salario mensual la suma de las retribuciones en dinero que el trabajador reciba por los servicios ordinarios que preste durante un mes. Considerase integrante del salario, todo lo que reciba el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, incluido el período de vacaciones, sobresueldos, comisiones y porcentajes sobre ventas.

No forman parte del Ingreso Base de Cotización los siguientes conceptos:

- a) Las gratificaciones y bonificaciones ocasionales;
- b) El aguinaldo; y
- c) Viáticos, gastos de representación y presentaciones sociales establecidas por la Ley.

En los casos en los que el afiliado tenga dos o más empleos, cotizará a su cuenta de ahorro para pensiones por la totalidad de los salarios que perciba.

Para los pensionados por invalidez con origen en riesgos profesionales, se considerará la pensión como parte del ingreso base de cotización. (3)

Ingreso base de cotizaciones de trabajadores Independientes.

Art. 15: El ingreso base para calcular las cotizaciones de los trabajadores independientes, será el ingreso mensual que declaren ante la Institución Administradora, que en ningún caso será inferior al salario mínimo legal mensual en vigencia. Los trabajadores independientes serán responsables del pago total de las cotizaciones a que se refiere el artículo 16 de esta Ley.

La remesa que demuestre el pago de las cotizaciones de los trabajadores independientes, se entenderá como la declaración de sus ingresos, para todos los efectos de esta Ley. Asimismo, las Instituciones Administradas podrán facilitar que los trabajadores independientes paguen sus cotizaciones por medios electrónicos de comunicación. (8) Monto y distribución de las cotizaciones.

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley.

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

a) Diez punto tres por ciento (10.3%) del ingreso base de cotización, se determinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De ese total,

6.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05% por el empleador; y

b) Un máximo el dos punto siete por ciento (2.7%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato de seguro por invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley, y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones.

Resumen: Se menciona que todas las personas nacionales o extranjeras, que mediante una relación laboral, sea verbal o escrita, o por cualquier medio de contratación, realicen obras o servicios, sean de carácter permanente o temporal, deben integrarse al sistema de pensiones.

LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS (IVA)

Artículo 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Artículo 8. En las transferencias de dominio como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación.

Artículo 20. Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;
- d) Los fideicomisos; e) Las asociaciones cooperativas; y
- f) LA UNIÓN DE PERSONAS, ASOCIOS, CONSORCIOS O CUALQUIERA QUE FUERE SU DENOMINACIÓN. (11).

Artículo 22. Son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por sí mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del Título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo.

Resumen: Esta ley presenta el mecanismo que regula los ingresos que el Estado percibe a través del pago de tributos e impuestos, los cuales se recaudan para el gasto público.

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

CAPÍTULO UNICO RENTAS GRAVADAS

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

Art. 2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como: a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.

Determinación de la renta obtenida

Art. 12.- La renta obtenida se determinará sumando los productos o utilidades totales de las distintas fuentes de renta del sujeto pasivo.

Rentas obtenidas en El Salvador

Art. 16. SE REPUTAN RENTAS OBTENIDAS EN EL SALVADOR, LAS QUE PROVENGAN DE BIENES SITUADOS EN EL PAÍS, ASÍ COMO DE ACTIVIDADES EFECTUADAS O DE CAPITALS INVERTIDOS EN EL MISMO, Y DE SERVICIOS PRESTADOS O UTILIZADOS EN EL TERRITORIO NACIONAL, AUNQUE SE RECIBAN O PAGUEN FUERA DE LA REPÚBLICA. (14) LA RENTA PROVENIENTE DE SERVICIOS QUE SE UTILICEN EN EL PAÍS, CONSTITUIRÁN RENTA OBTENIDA EN EL SALVADOR PARA EL PRESTADOR DEL SERVICIO, INDEPENDIENTEMENTE QUE LA ACTIVIDAD QUE LO ORIGINA SE REALICE EN EL EXTERIOR. (14) CONSTITUIRÁN RENTAS OBTENIDAS EN EL SALVADOR LAS QUE PROVENGAN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, INTELECTUAL Y LOS DEMÁS DERECHOS ANÁLOGOS Y DE NATURALEZA ECONÓMICA QUE AUTORICEN EL EJERCICIO DE CIERTAS ACTIVIDADES ACORDADAS POR LA LEY, SI SE ENCUENTRAN REGISTRADOS OFICIALMENTE EN EL PAÍS O SI SON UTILIZADOS EN ÉL. (14) SE CONSIDERAN RENTAS OBTENIDAS EN EL SALVADOR LOS RESULTADOS, UTILIDADES,

RENDIMIENTOS O INTERESES ORIGINADOS POR DERECHOS Y OBLIGACIONES PROVENIENTES DE TÍTULOS VALORES, INSTRUMENTOS FINANCIEROS Y OBTIENE DICHS RESULTADOS O RENDIMIENTOS ES UN DOMICILIADO EN EL PAÍS O UN ESTABLECIMIENTO O SUCURSAL DOMICILIADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS. (18) ASIMISMO, SE REPUTAN RENTAS OBTENIDAS EN EL PAÍS, LAS REMUNERACIONES DEL GOBIERNO, LAS MUNICIPALIDADES Y LAS DEMÁS ENTIDADES OFICIALES QUE PAGUEN A SUS FUNCIONARIOS O EMPLEADOS SALVADOREÑOS EN EL EXTRANJERO. (14) SIN PERJUICIO DE LO DISPUESTO EN LOS INCISOS ANTERIORES, LAS RENTAS NO GRAVABLES, EXENTAS O NO SUJETAS QUE OBTENGAN EN OTRO PAÍS, ESTADO O TERRITORIO, PERSONAS, FIDEICOMISOS Y SUCESIONES, SALVADOREÑAS DOMICILIADAS EN EL SALVADOR POR CRÉDITOS O FINANCIAMIENTOS OTORGADOS A PERSONAS, FIDEICOMISOS O SUCESIONES UBICADOS EN EL EXTERIOR, SE REPUTARÁ RENTA GRAVADA EN EL PAÍS, Y LA RENTA NETA RESULTANTE DE ESA RENTA, DEBERÁ SUMARSE A LA RENTA NETA O IMPONIBLE OBTENIDA EN EL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Y PAGAR EL IMPUESTO RESPECTIVO.

Personas Naturales

Art. 17. Las personas naturales deberán computar su renta usando el método de efectivo, o sea, tomando en cuenta los productos o utilidades realmente percibidos en el ejercicio, ya sea en dinero efectivo, títulos valores o en especie. Aun cuando los productos o utilidades no hubieren sido cobrados en dinero en efectivo, títulos valores o en especie, se considera que el contribuyente los ha percibido siempre que haya tenido disponibilidad sobre ellos, y en general, cuando el contribuyente haya dispuesto de ellos en cualquier forma. De la misma manera los egresos computables serán los realmente pagados durante el ejercicio.

LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD, DEBERÁ UTILIZAR PARA EL CÓMPUTO DE SU RENTA, EL SISTEMA DE ACUMULACIÓN APLICABLE A LAS PERSONAS JURÍDICAS. LAS PERSONAS NATURALES QUE NO SE ENCUENTRAN OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD FORMAL, PODRÁN OPTAR POR UTILIZAR EL SISTEMA DE ACUMULACIÓN PARA EL CÓMPUTO DE SU RENTA; PARA LO CUAL ANOTARÁN LAS OPERACIONES EN REGISTROS CONTABLES AUXILIARES E

INFORMARÁN A LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS EN LOS MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL EJERCICIO DE IMPOSICIÓN PREVIO AL EJERCICIO EN QUE SERÁ ADOPTADO. ADOPTADO EL SISTEMA DE ACUMULACIÓN NO PODRÁ CAMBIARSE.

Determinación de la renta neta

Renta neta

Art. 28. LA RENTA NETA SE DETERMINARÁ DEDUCIENDO DE LA RENTA OBTENIDA LOS COSTOS Y GASTOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LA RENTA Y PARA LA CONSERVACIÓN DE SU FUENTE QUE ESTA LEY DETERMINE, ASÍ COMO LAS DEDUCCIONES QUE LA MISMA ESTABLEZCA. EN TODO CASO, LOS COSTOS Y GASTOS Y DEMÁS DEDUCCIONES DEBERÁN CUMPLIR CON TODOS LOS REQUISITOS QUE ESTA LEY Y EL CÓDIGO TRIBUTARIO ESTIPULAN PARA SU DEDUCIBILIDAD. NO SERÁN DEDUCIBLES EN NINGÚN CASO LOS COSTOS Y GASTOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON ACTIVIDADES GENERADORAS DE RENTAS NO GRAVADAS O QUE NO CONSTITUYAN RENTA PARA LOS EFECTOS DE ESTA LEY. PARA EFECTOS DE LO DISPUESTO EN EL INCISO ANTERIOR, LOS COSTOS Y GASTOS QUE INCIDAN EN LA ACTIVIDAD GENERADORA DE RENTAS GRAVADAS, ASÍ COMO AQUELLOS QUE AFECTAN LAS RENTAS NO GRAVADAS, Y LAS QUE NO CONSTITUYAN RENTA DE CONFORMIDAD A LA LEY DEBERÁN PROPORCIONARSE, CON BASE A UN FACTOR QUE SE DETERMINARÁ DIVIDIENDO LAS RENTAS GRAVADAS ENTRE LA SUMATORIA DE LAS RENTAS GRAVADAS, NO GRAVADAS, O QUE NO CONSTITUYAN RENTA DE ACUERDO A LA LEY, DEBIENDO DEDUCIRSE ÚNICAMENTE LA PROPORCIÓN CORRESPONDIENTE A LO GRAVADO.

Resumen: Es gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes naturales y jurídicos con ocasión de las diversas actividades que estos puedan ejercer. El Impuesto Sobre la Renta grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital. También puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión liberal.

LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Art. 1. El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 2. Se establecen como principios rectores de la presente ley:

Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.

Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora.

Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

Art. 3. Para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.

4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.
6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.
7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

Campo de aplicación, competencia y definiciones

Art. 4. La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 7. Para la aplicación de la presente ley se entenderá por: **ACCIÓN INSEGURA:** El incumplimiento por parte del trabajador o trabajadora, de las normas, recomendaciones técnicas y demás instrucciones adoptadas legalmente por su empleador para proteger su vida, salud e integridad. **COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:** Grupo de empleadores o sus representantes, trabajadores y trabajadoras o sus representantes, encargados de participar en la capacitación, evaluación, supervisión, promoción, difusión y asesoría para la prevención de riesgos ocupacionales. **CONDICIÓN INSEGURA:** Es aquella condición mecánica, física o de procedimiento inherente a máquinas, instrumentos o procesos de trabajo que por defecto o imperfección pueda contribuir al acaecimiento de un accidente. **DELEGADO DE PREVENCIÓN:** Aquel trabajador o trabajadora designado por el empleador, o el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional según sea el caso, para encargarse de la gestión en seguridad y salud ocupacional. **EMPRESAS ASESORAS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES:** Empresas u organizaciones capacitadas para identificar y prevenir los riesgos laborales de los lugares de

trabajo, tanto a nivel de seguridad e higiene, como de ergonomía y planes de evacuación, con el fin de mejorar tanto el clima laboral como el rendimiento de la empresa, todo ello a nivel técnico básico. **EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL:** Equipo, implemento o accesorio, adecuado a las necesidades personales destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador o trabajadora, para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad y salud, en ocasión del desempeño de sus labores. **ERGONOMÍA:** Conjunto de técnicas encargadas de adaptar el trabajo a la persona, mediante el análisis de puestos, tareas, funciones y agentes de riesgo psico-socio-laboral que pueden influir en la productividad del trabajador y trabajadora, y que se pueden adecuar a las condiciones de mujeres y hombres. **GASES:** Presencia en el aire de sustancias que no tienen forma ni volumen, producto de procesos industriales en los lugares de trabajo. **GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:** Conjunto de actividades o medidas organizativas adoptadas por el empleador y empleadora en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

HIGIENE OCUPACIONAL: Conjunto de medidas técnicas y organizativas orientadas al reconocimiento, evaluación y control de los contaminantes presentes en los lugares de trabajo que puedan ocasionar enfermedades. **HUMOS:** Emanaciones de partículas provenientes de procesos de combustión. **LUGAR DE TRABAJO:** Los sitios o espacios físicos donde los trabajadores y trabajadoras permanecen y desarrollan sus labores. **MEDICINA DEL TRABAJO:** Especialidad médica que se dedica al estudio de las enfermedades y los accidentes que se producen por causa o a consecuencia de la actividad laboral, así como las medidas de prevención que deben ser adoptadas para evitarlas o aminorar sus consecuencias. **MEDIOS DE PROTECCIÓN COLECTIVA:** Equipos o dispositivos técnicos utilizados para la protección colectiva de los trabajadores y trabajadoras. **NIEBLAS:** Presencia en el aire de pequeñísimas gotas de un material que usualmente es líquido en condiciones ambientales normales. **PERITOS EN ÁREAS ESPECIALIZADAS:** Aquellos técnicos acreditados por la Dirección General de Previsión Social que se dedican a la revisión y asesoría sobre aspectos técnicos que requieran de especialización, como lo referente a generadores de vapor y equipos sujetos a presión. **PERITOS EN SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL:** Persona especializada y capacitada en la identificación y prevención de riesgos laborales en los lugares de trabajo, tanto a nivel de seguridad como de higiene ocupacional. **PLAN DE EMERGENCIA:** Conjunto de medidas destinadas a hacer frente a situaciones de riesgo, que pongan en peligro la salud o la integridad de los trabajadores y

trabajadoras, minimizando los efectos que sobre ellos y enseres se pudieran derivar. **PLAN DE EVACUACIÓN:** Conjunto de procedimientos que permitan la salida rápida y ordenada de las personas que se encuentren en los lugares de trabajo, hacia sitios seguros previamente determinados, en caso de emergencias. **POLVOS:** Cualquier material particulado proveniente de procesos de trituración, corte, lijado o similar. **RIESGO GRAVE E INMINENTE:** Aquel que resulte probable en un futuro inmediato y que pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores y trabajadoras. **RIESGO PSICOSOCIAL:** Aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños, sociales o psicológicos en los trabajadores, tales como el manejo de las relaciones obrero patronales, el acoso sexual, la violencia contra las mujeres, la dificultad para compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares, y toda forma de discriminación en sentido negativo. **RUIDO:** Sonido no deseado, capaz de causar molestias o disminuir la capacidad auditiva de las personas, superando los niveles permisibles. **SALUD OCUPACIONAL:** Todas las acciones que tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. **SEGURIDAD OCUPACIONAL:** Conjunto de medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los trabajadores con el fin de prevenirlos y eliminarlos. **SUCESO PELIGROSO:** Acontecimiento no deseado que bajo circunstancias diferentes pudo haber resultado en lesión, enfermedad o daño a la salud o a la propiedad. **VAPORES:** Presencia en el aire de emanaciones en forma de gas provenientes de sustancias que a condiciones ambientales normales se encuentran en estado sólido o líquido. **VENTILACIÓN:** Cualquier medio utilizado para la renovación o movimiento del aire de un local de trabajo.

Organización de la seguridad y salud ocupacional

Art. 8. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de

trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

Comités de seguridad y salud ocupacional

Art. 13. Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados.

Medidas de previsión

Art. 33. Todo empleador debe dar aviso a la Dirección General de Previsión Social, al realizar cambios o modificaciones sustanciales en sus equipos o instalaciones en general, así como previo al traslado de las mismas, siempre que estas circunstancias puedan representar riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

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

Medidas profilácticas y sanitarias

Art. 53. En todo lugar de trabajo deberán implementarse las medidas profilácticas y sanitarias que sean procedentes para la prevención de enfermedades de acuerdo a lo establecido por el Código de Salud y demás leyes aplicables.

Infracciones de parte de los empleadores

Art. 77. Constituyen infracciones de los empleadores a la presente ley, las acciones u omisiones que afecten el cumplimiento de la misma y de sus reglamentos. Estas se clasifican en leves, graves, y muy graves.

Infracciones de parte de los trabajadores

Art. 85. Serán objeto de sanción conforme a la legislación vigente, los trabajadores y trabajadoras que violen las siguientes medidas de seguridad e higiene:

- 1) Incumplir las órdenes e instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud, las de sus compañeros de trabajo y de terceras personas que se encuentren en el entorno.
- 2) No utilizar correctamente los medios y equipos de protección personal facilitados por el empleador, de acuerdo con las instrucciones y regulaciones recibidas por éste.
- 3) No haber informado inmediatamente a su jefe inmediato de cualquier situación que a su juicio pueda implicar un riesgo grave e inminente para la seguridad y salud ocupacional, así como de los defectos que hubiere comprobado en los sistemas de protección.

Los trabajadores que violen estas disposiciones serán objeto de sanción, de conformidad a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, y si la contravención es manifiesta y reiterada podrá el empleador dar por terminado su contrato de trabajo, de conformidad al artículo 50 numeral 17 del Código de Trabajo.

Resumen: En otras palabras, la salud y la seguridad laborales abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores, es decir, "toda la persona".

Para que la práctica en materia de salud y seguridad laborales consiga estos objetivos, son necesarias la colaboración y la participación de los empleadores y de los trabajadores en programas de salud y seguridad, y se deben tener en cuenta distintas cuestiones relativas a la medicina laboral, la higiene industrial, la toxicología, la formación, la seguridad técnica, la ergonomía, la psicología, etc.

CAPITULO II - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS “SANCHIA S.A. DE C.V”

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema de evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para medir, estudiar, fomentar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos para la organización, y determinar si la persona cumple con el grado de eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo, así mismo mostrarles sus puntos débiles con el fin de ayudarlo a mejorar.

Esta investigación se realizó con la intención de evaluar la situación actual de la empresa con relación a la evaluación del desempeño laboral, con el fin de realizar una descripción de la manera como los trabajadores están desempeñando su labor; con miras de mejoramiento de los niveles de productividad. Este diagnóstico será la base para desarrollar una evaluación del desempeño basado en el modelo 360° como una propuesta de solución.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad que tiene la empresa Sanchia S.A de C.V. de contar con una herramienta, en la cual se pueda observar la integración de su personal en sus puestos de trabajo, conocer en qué áreas pueden mejorar y reforzar su conocimiento por medio de capacitaciones o cualquier otro medio que sea necesario, aumentar su actuación futura y con ello mejorar resultados de la empresa.

Al realizar una evaluación del desempeño de forma sistemática proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, lo que permite:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenecen el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de objetivos.

6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual en industrias Sanchia S.A. de C.V. con relación a la evaluación del desempeño laboral, y en qué medida el empleado cumple con los requisitos del puesto de trabajo.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Detectar mediante una encuesta las necesidades formativas y de capacitación de los trabajadores del área administrativa de Industrias Sanchia. S.A de C.V.
- Conocer si utilizan evaluación del desempeño que posibilite medir el rendimiento de cada uno de los empleados.
- Determinar situación actual de la empresa relacionada a evaluación del desempeño.

C. MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas que se utilizaron en la realización del estudio son los siguientes

1. MÉTODO

Trabajo de investigación se basó en el método científico, ya que proporciona una serie de procedimientos establecidos, que permite, comprobar la veracidad o falsedad de los resultados obtenidos.

a. Métodos auxiliares de la investigación científica

i) Método analítico:

El método que se utilizó es el analítico, ya que distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

La temática a investigar es “Sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados administrativos de la empresa Industrias Sanchia S.A de C.V. del municipio de San Juan Opico, Departamento de la Libertad”, la aplicación de este método consistió en: establecer los parámetros para realizar la evaluación del desempeño, habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, actitudes, etc. y señalar las personas involucradas en la evaluación por ejemplo jefaturas, colaboradores, clientes, compañeros de trabajo, también conocer los procesos de este modelo de evaluación entre los cuales están los sistemas de recompensas, colocación, desarrollo y monitoreo; garantizando que cada uno de estos elementos sean examinados a profundidad, observando sus características individuales, sin perder de vista la relación existente entre ellos dentro del marco general del tema.

ii) Método sintético:

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formulan teorías que unifican los diversos elementos.⁴⁰

La realización de la investigación de campo permitió entender la situación actual respecto al rendimiento laboral de los empleados administrativos de “Industrias Sanchia S.A. de C.V.” del Municipio de San Juan Opico, Departamento de La Libertad.

⁴⁰Moguel, Ernesto A.; “Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito”; Editorial Villahermosa, Tab: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.

Mediante la ejecución de la investigación de campo se detectaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y eso ayudó a entender la situación actual respecto al rendimiento laboral de los colaboradores mostrando sus competencias, personalidad, motivación y percepción de factores psicosociales.

2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

a. Descriptivo

La razón por la cual, se utilizó este tipo de investigación fue, porque su objetivo no se limita a la descripción de la problemática que se observa en Industrias Sanchia S.A de C.V. sino que, investigar e identificar la relación entre las dos variables en estudio: la implementación de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN⁴¹

a. Diseño no experimental:

Puede determinar como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

b. Tipo de diseño no experimental

i) Investigación transeccional o transversal

Se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Con el propósito de describir las variables (la implementación de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral) y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este tipo de investigación se subdivide en:

ii) Diseño correlacional

La investigación de “Sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados administrativos de la empresa industrias Sanchia S.A de C.V. del municipio de San Juan Opico, Departamento de la Libertad”, fue del tipo no experimental porque, se observó y analizó la realidad en su contexto natural. A la vez es transeccional porque se estudió la presencia de las variables en un momento específico, es decir, en el lapso de tiempo en que se desarrolló la investigación y correlacional porque se estableció la

⁴¹ 6Gómez, Marcelo; “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”, Córdoba Argentina; Editorial Brujas; 2ª Edición 2009; páginas 89 a 110.

relación existente entre ambas variables (la implementación de la evaluación del desempeño por una parte y el rendimiento laboral por otra) tomando como base la hipótesis construida.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Mientras se llevó a cabo el proceso de investigación, se aplicaron técnicas e instrumentos específicos para la recopilación de información veraz y precisa, así como su tabulación, análisis e interpretación.

Se comprende como técnica, el conglomerado de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto de la investigación. Las técnicas que se utilizaron en este estudio de investigación son:

a. La Entrevista

Al iniciar esta investigación se realizó una entrevista *formal* al gerente general de Industrias Sanchia S.A de C.V., con el fin de conocer los aspectos generales, desde su posición.

b. La Encuesta

Faculta para obtener información de los sujetos de estudio, en este caso los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Las encuestas por lo general se centran en las personas, los hechos vitales, sus creencias, opiniones, motivaciones y conducta.

Para realizar la investigación se hizo una encuesta, que permitió la adquisición de resultados, más precisos, objetivos y detallados de las personas involucradas.

Ocupando de base la operacionalización de la hipótesis construida y las respectivas variables e indicadores implicados en cuestión.

c. La Observación directa

La observación se utilizó, ya que ésta, es la que permitió al grupo investigador el registro visual de la situación real en Industrias Sanchia S.A de C.V., siendo testigos oculares de los acontecimientos pertinentes a la problemática en estudio y que a la vez, se reflejaron de manera directa en los resultados que se obtuvieron, ejemplo en el alcance y limitantes de esta investigación.

En otro orden de ideas, entre los mecanismos determinados para recolectar y registrar la información durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

➤ **Guía de entrevista**

La guía constó de diez preguntas como máximo, con el fin de conocer las expectativas del gerente general, respecto a la realización de este trabajo de investigación, así como descubrir en términos generales la situación actual de Industrias Sanchia S.A de C.V. referente a la temática que se está tratando, se identificó las debilidades y fortalezas en los procesos que emplea para administrar a sus colaboradores e indagar si la entidad posee instrumentos para medición del desempeño.

➤ **El Cuestionario**

Este cuestionario posee veinte y dos preguntas y fueron en su mayoría cerradas de opción múltiple, para facilitar la tabulación y obtener resultados más precisos. Estas encuestas fueron respondidas por todo el personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V. (17 personas en total incluido gerente general y distintas jefaturas).

➤ **Lista de cotejo**

En el transcurso de la indagación, el grupo investigador observó el comportamiento de los empleados del área administrativa de Industrias Sanchia S.A de C.V, del cual se tomaron nota en libretas, resaltando en los aspectos relacionados al desempeño laboral, como por ejemplo las actitudes de los trabajadores al realizar sus tareas diarias, el ambiente laboral de la empresa, etc.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer la demanda de conocimiento.

a. Primarias (directas)

En este caso, en el desarrollo del estudio sobre el “Sistema de Evaluación del Desempeño Basado en el Modelo 360⁰ para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados administrativos de la empresa “Industrias Sanchia S.A de C.V” del municipio de San Juan Opico, Departamento De La Libertad “se usaron las siguientes fuentes primarias:

- La entrevista
- La encuesta
- La observación directa

Porque fueron éstas, las que el grupo investigador empleó para obtener la información de primera mano del tema en cuestión, en el transcurso de tiempo en que se realizó este trabajo de investigación, para aportar el punto de vista de la temática.

b. Secundarias

Las fuentes secundarias que se consultaron fueron:

- Libros de Administración o referencias al tema,
- Revistas en correspondencia con la problemática,
- Documentos escritos (todo medio impreso)
- Enlaces o vínculos electrónicos disponibles en Internet referente al tema.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en el área geográfica del Municipio de San Juan Opico, departamento de La Libertad, concretamente Industrias Sanchia S.A de C.V localizada en el municipio, son los empleados administrativos y operativos, quienes conformarán el universo de ésta investigación.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Toda investigación posee su sujeto u objeto de estudio, así como las unidades de análisis. Y para esta investigación se identificaron las siguientes:

a. Sujeto de estudio

Industrias Sanchia S.A. de C.V.

b. Unidades de estudio

Los 17 empleados administrativos que laboran en la empresa Industrias Sanchia S.A. de C.V.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

a. Universo

Para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio estuvo compuesto por 17 empleados en total, es decir, los 17 empleados administrativos de Industrias Sanchia. S.A de C.V.

b. Población

Es el conjunto de todos los elementos de interés en determinado estudio. Para la realización de la investigación fue indispensable analizar la población que está compuesta solamente por: el personal administrativo (que labora en las oficinas de la empresa).

Dentro de las cuales se distinguen las siguientes áreas:

	PUESTO
1	Gerente General
2	Asistente de gerencia
3	Director comercial
4	Encargado ventas nacionales
5	Gerente administrativo
6	Jefe recursos humanos
7	Recepcionista
8	Contador
9	Inventarios
10	Auxiliar contable
11	Auxiliar contable
12	Encargado cuentas por cobrar
13	Encargado facturación y despacho
14	Encargado compras y logística
15	Encargado Informática
16	Mensajería
17	Servicios generales

c. Censo

Como se mencionó anteriormente, se realizó un censo con el objeto de obtener resultados más objetivos y veraces, puesto que la muestra obtenida a partir de la fórmula fue muy bajo, se decidió realizar el censo a partir de la población estudiada que constó de 17 empleados del área administrativa de Industrias Sanchia S.A. de C.V.

d. Procesamiento de la información

Dentro del procesamiento de la información que se recolectó de las encuestas, realizadas al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A. de C.V., se utilizó el software denominado Microsoft Office como herramienta tecnológica, con el fin de presentarlos en cuadros estadísticos y gráficos que facilitaron al grupo investigador el análisis e interpretación de los resultados.

e. Tabulación, análisis e interpretación de datos

Se llevó a cabo la tabulación de la información recopilada, mediante las encuestas efectuadas a los 17 empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V., basándose en cada una de las interrogantes presentadas en el cuestionario, como instrumento de la investigación y se reflejó mediante cuadros estadísticos, la pregunta, opciones de respuesta, frecuencia y porcentaje. Los gráficos que explicaron los resultados fueron de tipo pastel y de barras en el caso de las preguntas con respuestas múltiples.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Al finalizar la entrevista, la observación directa y tabular los respectivos datos resultantes de las encuestas, se presenta el diagnóstico de la situación actual de Industrias Sanchia S.A de C.V.

Para obtener la información requerida de parte del gerente general de la empresa, se hizo mediante una entrevista, y conocer así de primera mano la situación de Industrias Sanchia S.A de C.V. referente al tema de evaluación del desempeño.

Para esto se desarrollaron una serie de preguntas, las cuales se incluyen en la guía de entrevista, en ellas se indaga si la empresa tiene nuevos proyectos en puerta (pregunta 1, anexo 1 cap. II), entre los cuales se mencionó aumentar la capacidad de producción y el lanzamiento de nuevos productos, se cuestionó referente a si actualmente poseen métodos de evaluación del desempeño (pregunta 2, anexo 1 cap. II), y se determinó que no aplican ningún método de evaluación del desempeño y que tienen interés en implementarlo. También se interrogó si existen incentivos o incrementos salariales al personal y cuál es la base en que se fundamentan para brindarlos, se encontró que solo ventas obtiene un incentivo de carácter económico (pregunta 3, anexo 1 cap. II), sin embargo, si no alcanza la meta propuesta no obtiene ese beneficio y los empleados administrativos no gozan de ningún tipo de bono. Se preguntó si la empresa tiene unidad de recursos humanos (pregunta 4, anexo 1 cap. II), y se determinó que sí, pero es una sola persona y es quien se encarga de todo el proceso de reclutamiento de personal. Se consultó respecto a quien es el encargado de velar por el desempeño de cada uno de los empleados (pregunta 5, anexo 1 cap. II), se identificó que cada responsable de área es quien realiza dicha labor; Se inquirió al gerente general cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores (pregunta 6, anexo 1 cap. II), y se concluyó que hay personal que realiza de forma eficiente su trabajo y otros que necesitan capacitarse para mejorar. Se pidió información en cuanto a los requisitos que la empresa requiere para contratar su personal administrativo (pregunta 9, anexo 1 cap. II), y se determinó que para ellos como empresa cuenta los conocimientos académicos y la actitud, pero que predomina por encima de la experiencia y conocimiento la buena actitud que la persona solicitante posea.

Según la observación directa (ver anexo 2 Cap. II) realizada dentro de las instalaciones de Industria Sanchia S.A de C.V, y las preguntas hechas mediante la encuesta a los empleados de la parte administrativa de la empresa se expresa en los siguientes términos:

Se identificó al realizar la tabulación, análisis e interpretación (ver anexo 4 Cap. II) del perfil del encuestado, que la mayoría de empleados de Industrias Sanchia S. A de C.V, son hombres, los colaboradores tienen una edad que fluctúa entre los 20 y más de 50 años; la mayor parte de encuestados manifestó pertenecer al área administrativa, teniendo la mayoría de uno a cinco años de laborar en dicha empresa y poseyendo como grados académicos mayoritarios los bachilleratos y las licenciaturas.

Situación actual de la capacitación

Se interrogó a los empleados si participan en capacitaciones para mejorar el desempeño (ver pregunta 13, anexo 3 Cap. II) más de la mitad de los colaboradores respondió que no, mientras que una porción representativa de menos de tres cuartos de los encuestados dijo que si reciben capacitación; Relacionado a la manera en que han sido beneficiados con las capacitaciones (ver pregunta 14, anexo 3 Cap. II) las respuestas resultan divididas con una tercera parte tanto la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, como la facilitación de la realización de su tareas y con un cuarta porción de los encuestados eligieron las opciones: Lograr utilizar efectivamente los recursos que se les proporcionan y el sentirse motivado para desempeñar sus labores.

Indagando sobre las funciones propias de cada puesto de trabajo, se cuestionó a los empleados sobre si comprenden las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo (ver pregunta 9, anexo 3 Cap. II), la totalidad manifestó que si las entiende, no obstante se descubrió que no se participa en capacitaciones de manera frecuente; examinando sobre si los empleados en su respectiva área de trabajo atienden clientes (ver pregunta 20, anexo 3 Cap. II), se encontró que la mitad de los encuestados si lo hace.

Evaluación del desempeño

Entrando en materia en cuanto a evaluación del desempeño, se cuestionó acerca de si se realizan evaluaciones del desempeño (ver pregunta 4, anexo 3 Cap. II) casi en su totalidad respondieron que no (14 de 17 encuestados) quedando de manifiesto que adolecen como institución de un sistema de evaluación del desempeño definido;

la mínima parte que contestaron que si hay evaluación del desempeño, dijeron que el tipo de evaluación que se aplica (ver pregunta 5, anexo 3 Cap. II) son la lista de verificación y la escala gráfica, reflejando así la falta de claridad respecto a los métodos utilizados en la empresa, del mismo modo al interrogar referente a la frecuencia con que se realizan dichas evaluaciones (ver pregunta 6, anexo 3 Cap. II), las mismas tres personas que expresaron que si hay evaluaciones señalaron que se llevan a cabo de forma: diaria, trimestral y anual, reflejando que las frecuencias diaria y trimestral no son las adecuadas para mostrar el avance del rendimiento laboral de los subordinados. De igual manera, al preguntar quién es la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño (ver pregunta 7, anexo 3 Cap. II), una parte mínima respondió que el jefe inmediato y el más pequeño de los porcentajes menciono que otros, comprobando la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño. Concerniente a si los empleados consideran que ser evaluados contribuirá al desempeño de sus labores (ver pregunta 8, anexo 3 Cap. II), una cantidad muy representativa de los colaboradores opina que sí, ya que consideran los posibles beneficios que esto les traería.

Indagando si los empleados creen necesaria la implementación de un proceso de evaluación del desempeño (ver pregunta 15, anexo 3 Cap. II), el más alto porcentaje resultante dijo que si, sin embargo, una mínima porción considera que no traerá ningún beneficio, por lo que es importante explicar de manera clara a todos los empleados los objetivos y bondades de la aplicación del sistema; Como objetivo principal de evaluar el desempeño (ver pregunta 16, anexo 3 Cap. II), los trabajadores señalaron en su mayoría: Lograr identificar las fortalezas y debilidades de los empleados. Cuestionando qué componentes consideraban los empleados deberían de incluirse en la evaluación del desempeño (ver pregunta 17, anexo 3 Cap. II), ellos eligieron a la calidad en el trabajo como el máximo componente a tomar en cuenta, siguiéndole la iniciativa, integridad y compromiso, como también la ética y la honestidad. Al demandar información respecto a los beneficios que esperan de una evaluación del desempeño (ver pregunta 18, anexo 3 Cap. II), los encuestados exteriorizaron casi en su conjunto: Fortalecer sus competencias, seguido de lograr ascensos, obtener aumento salarial y participar en capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeña, verificando así el conocimiento empírico que poseen los colaboradores respecto a evaluación del desempeño; consultando acerca del conocimiento que poseen los encuestados sobre la evaluación del desempeño modelo 360 grados (ver pregunta 19, anexo 3 Cap. II), resultó que la mayoría de ellos, no saben nada al respecto, y los que dijeron saber referente al tema, mostraron

no poseer una idea precisa de en qué consiste el modelo. Industrias Sanchia S.A de C.V no posee un sistema de evaluación del desempeño definido, por lo que se vuelve necesario implementarlo para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa y del desarrollo tanto de los empleados como de la institución en sí.

Al responder respecto a la inducción recibida al ingresar (ver pregunta 1, anexo 3 Cap. II), casi en su generalidad contestaron que si recibieron, sin embargo algunos de los participantes en la encuesta manifestaron no haber recibido ningún tipo de inducción, por lo que se pone de manifiesto la necesidad de aplicar un sistema formal de inducción, reclutamiento, contratación y capacitación de personal; la totalidad de colaboradores manifestaron conocer la misión y visión de la institución (ver pregunta 2, anexo 3 Cap. II); la opinión resultó dividida en cuanto al conocimiento que tienen sobre la estructura orgánica de la entidad (ver pregunta 3, anexo 3 Cap. II); por lo que se evidencia que precisa dar a conocer de forma clara y precisa el organigrama institucional a todos sus colaboradores; investigando respecto a los valores que los empleados consideran que deberían formar parte de Industrias Sanchia S.A de C.V. (ver pregunta 21, anexo 3 Cap. II), eligieron en mayor proporción: Trabajo en equipo, comunicación, honestidad, solidaridad y responsabilidad, como los más destacados, para de esa manera fundamentar el nivel de compromiso y aporte de los trabajadores de la empresa.

En el campo de las relaciones humanas en la empresa, se cuestionó respecto al vínculo entre empleados y jefe inmediato (ver pregunta 10, anexo 3 Cap. II), se divide mayormente entre excelente y muy buena, poniendo de manifiesto que existe confianza, comunicación, armonía y flexibilidad, aspectos que contribuirán al implementar un sistema de evaluación del desempeño; al indagar sobre la realimentación recibida de parte de los jefes al desarrollo de sus labores, (ver pregunta 11, anexo 3 Cap. II), casi tres cuartas partes de los participantes en la encuesta respondió que sí.

Al preguntar sobre la valoración que el jefe inmediato da a su trabajo (ver pregunta 12, anexo 3 Cap. II), los colaboradores dijeron casi en su totalidad que sí, por lo que se considera que dicha situación incrementa la motivación de los subordinados y fomenta su desarrollo laboral. Y finalmente al examinar como aprecian la relación de trabajo con sus compañeros (ver pregunta 22, anexo 3 Cap. II), su apreciación referente a este tema es en su mayor porcentaje de: Muy buena, es decir que mantienen relaciones saludables entre los distintos niveles jerárquicos y sus iguales.

E. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Se alcanzó la autorización de parte del gerente general de la empresa objeto de estudio, para desarrollar el proyecto de investigación sobre la implementación de un “Sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento laboral de los empleados administrativos de la empresa Industrias Sanchia S.A de C. V., del municipio de San Juan Opico, del Departamento de La Libertad”, el cual fue dirigido al personal administrativo de dicho organismo económico social, conformado por 17 empleados, con el fin de conseguir información indispensable para el desenvolvimiento de la investigación.

2. Limitantes

En el desarrollo de la presente investigación de campo participaron varios factores que entorpecieron la recolección de la información requerida para elaborar el diagnóstico de la situación actual de esta empresa, entre los que podemos citar a continuación: La casi nula disposición de la mayoría de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V. para completar las encuestas; y el poco conocimiento sobre evaluación del desempeño de la mayoría de colaboradores dificultó la comprensión de algunas preguntas.

F. CONCLUSIONES

1. Dentro de Industrias Sanchia S. A de C.V. no se encontró un sistema formal y riguroso de inducción, lo que no permite a los empleados que conozcan de forma clara y precisa sus funciones, actitudes y requerimientos de su puesto de trabajo.
2. Aun cuando la misión y la visión de la empresa es conocida por todos los empleados de la misma, sus valores no han sido establecidos de manera formal ni escrita, es decir, su cultura organizacional no ha sido difundida de forma eficiente a sus trabajadores, dificultando que todas las actividades de la organización sean encaminadas hacia un propósito en común.
3. La empresa no tiene un sistema de evaluación del desempeño preciso, pues solo evalúa a algunos de sus colaboradores, por ejemplo mensajería y ventas el cual se hace de forma diaria; sin embargo, se usan tipos de evaluaciones sencillas y poco adecuadas, por lo que se complica reconocer las áreas con mayor debilidad en cada uno de los empleados y de la institución en general.
4. No está constituido formal ni apropiadamente, el tipo de evaluación, ni la persona encargada de realizarlo, ni la frecuencia con que ésta debe llevarse a cabo.
5. La mayoría de trabajadores de Industrias Sanchia S.A de C.V comprenden con claridad las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo y ven de manera positiva el implementar un sistema de evaluación del desempeño.
6. La relación entre empleados y jefes inmediatos en general son muy buenas, así mismo entre compañeros, se percibe cooperación, buena comunicación y trabajo en equipo, se estima se goza de un ambiente laboral adecuado.
7. La organización brinda capacitación, solo a unos cuantos empleados del área administrativa, pero éstas no responden a las necesidades verdaderas de Industrias Sanchia S.A de C.V.
8. Los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V, admiten la importancia de un sistema de evaluación de desempeño para lograr una mejora continua, y la múltiple utilidad que ésta ofrece. No obstante, casi la totalidad de los encuestados desconoce el modelo de evaluación 360 grados, siendo éste uno de los modelos más completos, modernos y recientes, lo que muestra que es necesario darlo a conocer y ponerlo en práctica en la institución.

G. RECOMENDACIONES

1. Implantar un proceso de inducción formal e integral que posibilite a los empleados administrativos comprender de manera exacta y clara las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, cooperando de ese modo a alcanzar un rendimiento eficiente.
2. Impulsar la cultura organizacional con el fin de que cada uno de los empleados de la empresa se adapten con la misión, visión y se implanten de forma oficial los valores en la entidad, y alcanzar identificación y compromiso de parte de los colaboradores con la institución.
3. Establecer un sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, pues ofrece la manera más completa y flexible de evaluar, pues abarca todos los niveles jerárquicos, y lograr así el reconocimiento de las áreas con deficiencia en el personal administrativo de la empresa.
4. Concebir un comité, conformado por los supervisores de cada área o unidad administrativa (departamento, como también es llamado); que previa capacitación esté familiarizado con el método 360 grados, para que ejecute el proceso de evaluación, el proceso de sus resultados y determine el período de evaluación.
5. Apoyar la instauración de un sistema de evaluación del desempeño, pues de acuerdo a casi la totalidad de trabajadores, lo perciben como beneficioso tanto para el desarrollo personal como de la empresa en sí.
6. Explotar el conveniente ambiente laboral del organismo económico social, para alcanzar la colaboración de parte de los subordinados e implementar un sistema de evaluación del desempeño usando el modelo 360 grados.
7. Delinear un plan de capacitación, teniendo como parámetro las necesidades determinadas en la evaluación del desempeño, fortaleciendo el desarrollo del personal, las áreas de mejoras y aumentar el rendimiento laboral.
8. Se recomienda desarrollar charlas de carácter informativo dirigidas al personal, mediante las cuales conozcan el modelo 360 grados y el proceso que requiere, dándole realce a los beneficios que esto traerá, aprovechando la apreciación positiva que los trabajadores expresaron respecto a la implementación de un sistema de evaluación del desempeño.
9. Se recomienda realizar la evaluación del desempeño una vez al año, así mismo, se sugiere la contratación de un asistente a la unidad de R.R H.H.

CAPITULO III - PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360° GRADOS, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INDUSTRIAS “SANCHIA S.A. DE C.V.”

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta está dirigida, a desarrollar un sistema de evaluación 360°grados, de forma constante, para que el personal que labora de Industrias Sanchia S.A. de C. V. pueda obtener refuerzo en sus competencias y también para el fortalecimiento de la empresa, ya que brindara un panorama amplio de cómo es la forma de trabajar de los empleados

B. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

1. Objetivo general

Presentar un sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados que permita mejorar el rendimiento laboral del personal administrativo de industrias Sanchia, S.A. de C.V.

2. Objetivos específicos

- Presentar un manual de implementación del sistema de evaluación de desempeño del personal, a manera de contar con una herramienta que ayude al desarrollo y conocimiento de los empleados.
- Desarrollar un plan de implementación del sistema de desempeño laboral.
- Desarrollar políticas y herramientas que faciliten la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa.

C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA

1. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR

a. Formación del comité evaluador

La propuesta de implementación sobre la evaluación del desempeño basado en el modelo 360°, dispondrá la creación de un comité evaluador, encargado de organizar y vigilar el desarrollo de los resultados obtenidos.

Para constituir el comité evaluador se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Estar integrado por el gerente general y por los jefes de las distintas unidades.
- Contar con el apoyo del gerente general de la empresa.
- Formular un acta donde se exprese quienes conformaran el comité evaluador
- Nombrar a un coordinador encargado de llamar a reuniones, entregar documentos y documentar todo lo que se decida en el comité.

b. Identificación del comité evaluador

- Se tendrá que definir quiénes serán los probables evaluadores para cada cargo dentro de la empresa.
- Se desarrollarán juntas para comunicar cuales son los temas que serán tratados al momento de realizar la evaluación.
- Se capacitará a los miembros del comité evaluador para que el desarrollo de la evaluación se realiza de forma adecuada.
- El material que se utilizara en el proceso de evaluación desempeño lo proporcionara el comité evaluador.

c. Identificación de personas a evaluar

Se establecerá a las personas a evaluar, por medio de tres categorías: nivel superior, nivel intermedio y nivel inferior.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

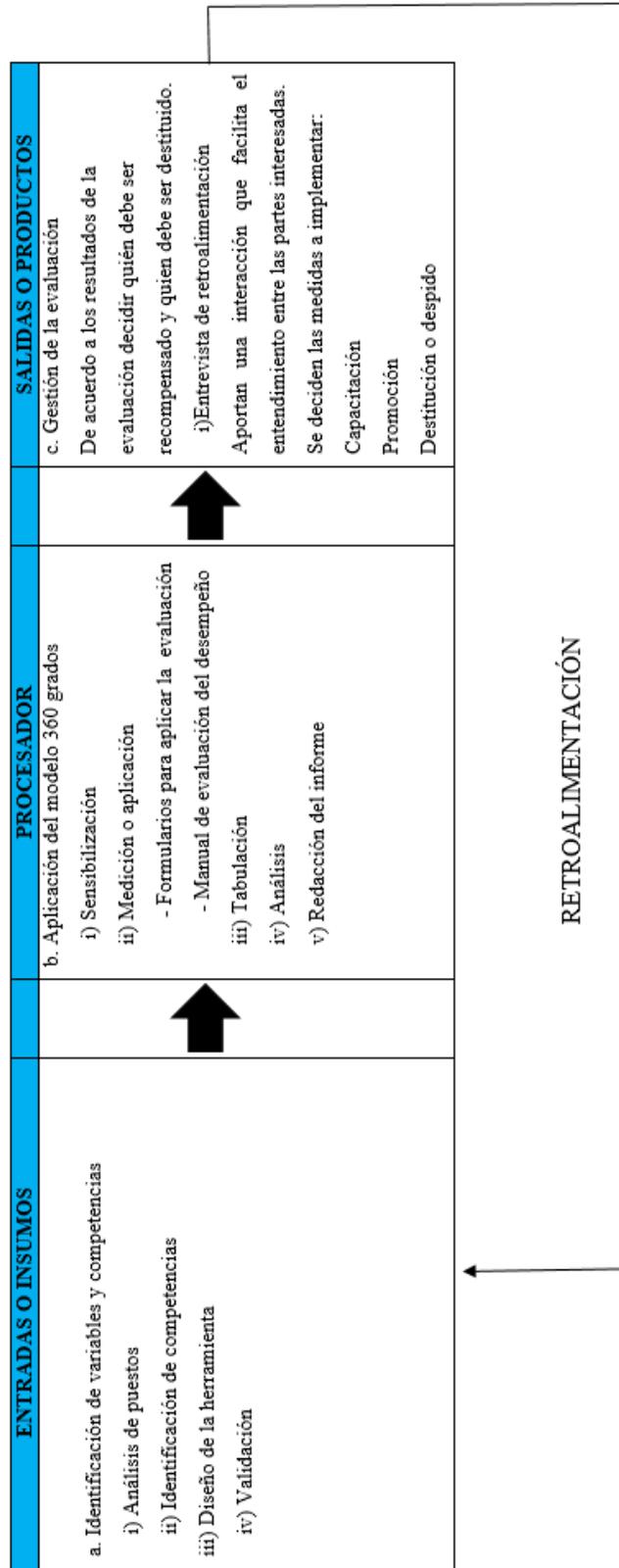
Se usará como herramienta para desarrollar los recursos humanos en Industrias Sanchia S.A de C.V, el proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, el diseño se dividirá en tres fases que son:

- a. Identificación de variables y competencias
- b. Aplicación del sistema
- c. Gestión

En la siguiente página se puede ver el desarrollo del sistema desde su inicio hasta su finalización.

El mismo sistema puede utilizarse para aplicar la evaluación de 270°, 180° y 190°, la diferencia es el número de personas que colaboran como evaluadores.

FASES QUE COMPRENDEN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360 GRADOS
(desde el punto de vista de la teoría de sistemas)



Fases a aplicar para comprender el proceso de evaluación del desempeño bajo el modelo de 360 grados:

ENTRADAS O INSUMOS:

a. Identificación de variables y competencias

La Primera fase, es colocar las bases para la evaluación, por eso es necesario que todo el personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V esté de acuerdo en realizar el proceso, para que existan una mayor contribución, porque el sistema de evaluación necesita tiempo y trabajo de todos, así tener éxito en la aplicación del sistema de evaluación. Se divide en cuatro etapas:

i) Análisis de puestos

El comité evaluador junto a la unidad de recursos humanos de Industria Sanchia S.A de C.V debe desarrollar la descripción de los puestos de trabajo, definir los requisitos de calificación, las responsabilidades y condiciones que cada plaza demanda para ser ejercido de manera correcta.

Mostrar un concepto claro de las funciones y actividades que ejerce el evaluado y guía al encargado del desarrollo del proceso, porque ayuda a conocer los factores y competencias que se emplearan para realizar el instrumento de evaluación.

ii) Identificación de competencias

Se descubrirá mediante la evaluación del desempeño, a través del sometimiento de los empleados administrativos de la empresa objeto de la presente investigación, según el nivel jerárquico al que pertenezcan a los distintos formularios, por los cuales se identificarán las destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos necesarios que ellos poseen para realizar con alta calidad sus funciones.

iii) Diseño de la herramienta o cuestionario

Después de que el comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa han establecido las competencias a evaluar, se realiza un cuestionario, debe contener preguntas abiertas para sostener el anonimato de los evaluadores. Se estima que es la fase más larga del proceso de evaluación.

iv) Validación de la herramienta

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de Industrias Sanchia S.A de C.V entregarán el cuestionario a un determinado grupo de individuos que representan el nivel jerárquico que serán evaluados. Estos recibirán y facilitaran realimentación e identificarán que preguntas son más importantes y de fácil comprensión.

PROCESADOR:

b. Aplicación del modelo 360 grados

Esta etapa radica en valorar a los colaboradores y definir el rendimiento que cada persona tiene en el cargo que desempeña y del cual fue contratado. Se divide en las siguientes fases:

i) Sensibilización

En Industrias Sanchia S.A de C.V al crear las políticas que aclaren cuantos evaluadores serán para cada empleado, se deberá preparar una reunión con todo el personal administrativo, en la misma deberán ser capacitados para evaluar y recibir la realimentación, esto posibilitara que todos aporten información de buena calidad, es la oportunidad para aclarar el proceso, destacar los beneficios, enumerar las actividades, fechas clave y solucionar cualquier incertidumbre.

ii) Medición o aplicación

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa le entregan a cada empleado involucrado en el proceso, un cuestionario. El desarrollo de la recolección de información debe ser ágil y no emplearse más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera resultará fastidioso y la resolución poco satisfactoria.

iii) Tabulación

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos deben tomar en cuenta al tabular la información que ésta debe cumplir los siguientes lineamientos de seguridad:

- No incluir en el promedio los puntos de la autoevaluación, ya que el evaluado se califica por encima de los demás, distorsionando el resultado.

- Dejar por fuera los resultados que estén 20% alejados de los otros. Por ejemplo: Si nueve evaluadores calificaron con ocho y aparece un tres, este debe ser excluido, para evitar perjudicar al evaluado.
- Eliminar ambos extremos de la escala, permitirá un resultado más confiable.
- **iv) Análisis**

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de Industrias Sanchia S.A de C.V al haber aplicado los lineamientos de seguridad y obtener el puntaje promedio en la tabulación, podrán considerar que al obtener entre 1 al 7.5 el evaluado puede mejorar; y al alcanzar entre 7.5 al 10 como un área de fortaleza, muestra que el empleado realiza muy bien su labor y puede destacar.

v) Redacción del informe

El documento de realimentación debe ser redactado con lenguaje claro y sencillo, para que la persona que se somete a la evaluación comprenda de forma precisa.

SALIDAS O PRODUCTOS:

c. Gestión de la evaluación de desempeño

En esta última fase, el comité evaluador y la unidad de recursos humanos trata de apoyar con todo lo necesario al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V, es decir, crear planes de acción que permitan que los empleados alcancen un óptimo desempeño, de acuerdo a los resultados arrojados en la evaluación, y de ese modo lograr el cumplimiento de metas como organización.

Esta fase final se divide como se detalla a continuación:

i) Entrevista de realimentación

Cima del proceso y la más importante, ya que retroalimentar a la persona evaluada no es fácil, se debe poseer capacitación y experiencia en evaluación del personal. El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa, debe tomar en consideración que el colaborador debe estar tranquilo en el momento de entregársele los resultados y crear una atmósfera de apertura a comentar y preguntar; informar los resultados de manera sutil. Esta etapa cubre las áreas de mejora y de fortaleza.

Industrias Sanchia S.A de C.V puede crear planes a nivel organizacional o de forma personal, de acuerdo a las necesidades detectadas, con el objeto de mejorar el desarrollo profesional.

➤ **Identificación del área de fortaleza**

Posee siempre el lugar de prioridad, se realiza con el fin de brindarle seguridad al trabajador sobre su rendimiento laboral y contiene todas aquellas áreas en las cuales el desempeño sobrepasa las expectativas. Es el momento en que el comité evaluador y la unidad de recursos humanos de Industrias Sanchia S.A de C.V deben destacar los buenos resultados y hacer sentir al empleado como un elemento valioso para la empresa.

➤ **Identificación del área de mejora**

Se debe comunicar y redactar de tal forma que el empleado perciba que Industrias Sanchia S.A de C.V. se preocupa por su desarrollo. La unidad de Recursos Humanos y el comité evaluador deberán presentar planes de acción que permitan a los evaluados alcanzar un rendimiento óptimo. También se usa para examinar los avances entre una y otra evaluación.

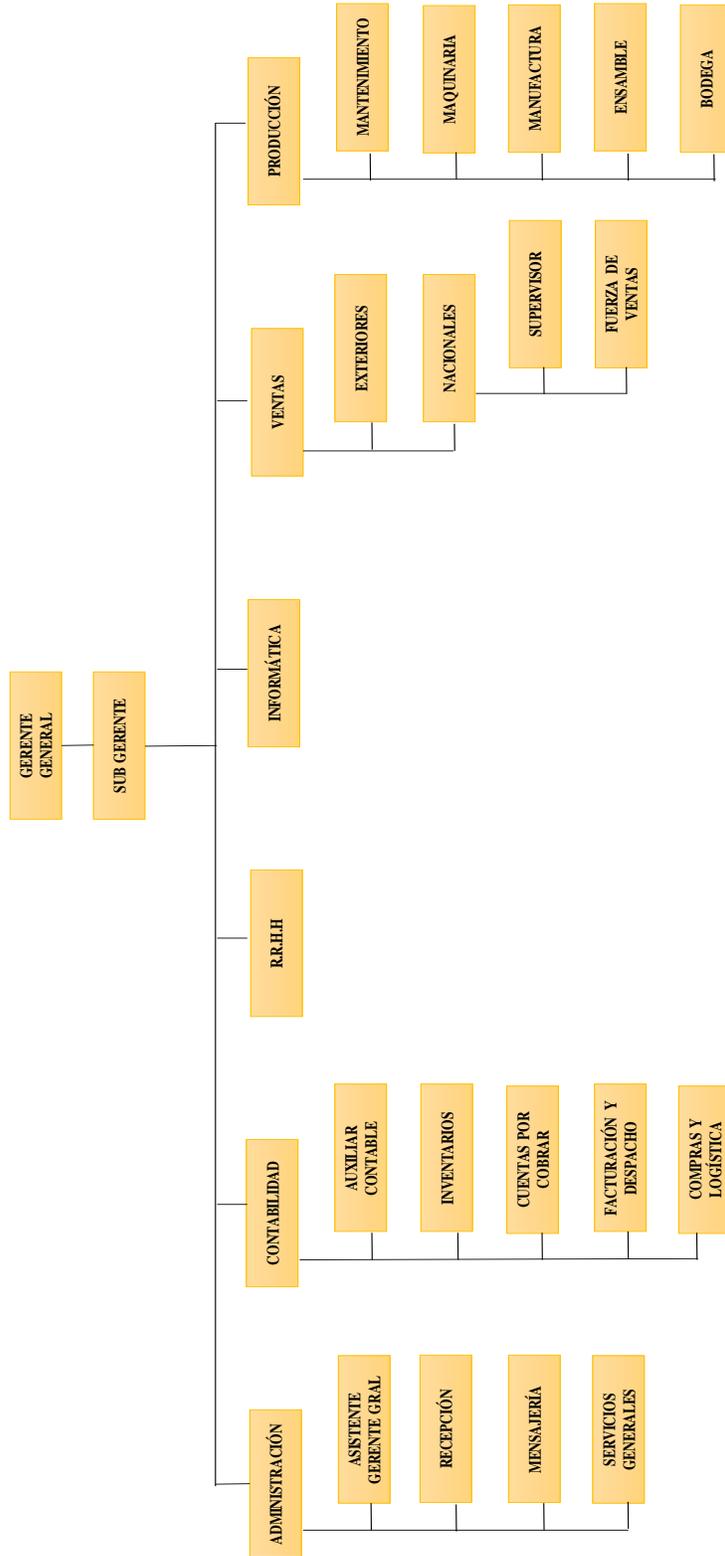
Formularios a utilizar para implementar el sistema de evaluación del desempeño basada en el modelo 360 grados

Para alcanzar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en Industrias Sanchia S.A de C.V, se recomienda la utilización de formularios⁴² basados en factores, y ponderando de la siguiente forma: Excepcional, destacable, bueno y resultados inferiores a los esperados, los cuales muestran un criterio cuantitativo y otro cualitativo. Los cuales se explican de manera más detallada en el manual que aparece en los anexos del presente capítulo.

Los formularios están divididos en tres clasificaciones de acuerdo al nivel jerárquico y tomando como base el organigrama sugerido por el grupo de investigación para la empresa, (en la siguiente página) y son los que se presentan a continuación:

⁴² Alles, Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos - Gestión por competencias, como descubrir las competencias a través de los comportamientos. 2005. Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.

ORGANIGRAMA SUGERIDO INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V



Realizado por: Grupo de Investigación.

Fecha: Septiembre 2017

AUTORIDAD (RELACIÓN DE MANDO)

AUTORIDAD SOBRE EL OTRO PUESTO

UNIDAD DE MANDO (PUESTO)

NIVEL SUPERIOR

El primero de los niveles jerárquicos a evaluar es el superior o de decisión dentro del organismo económico social, este incluye al gerente general y al director comercial.

Formulario 1

Este formulario sirve para poder medir factores de evaluación de los miembros del máximo poder en la empresa, entre los cuales se incluyen:

- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Orientación a los resultados
- Adaptabilidad al cambio
- Integridad
- Habilidades mediáticas
- Habilidad analítica
- Capacidad de planificación y organización

Este formulario se utiliza para calificar el nivel que posee el evaluado en cada uno de los factores antes enunciados, escribiendo el evaluador en la columna denominada “calificación” la letra que mejor describe la manera en que el evaluado se desempeña. La columna “puntos” lo llena el comité evaluador y la unidad de recursos humanos que es quien posee la escala calificadora con la cual tabularán los resultados de la evaluación del desempeño; la que también se describe en el manual anexo a este documento.

1. FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL SUPERIOR

										
FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR										
<table border="1" style="margin: auto; padding: 5px;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TIPO DE EVALUACIÓN</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Autoevaluación</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">__</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Evaluador</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">__</td> </tr> </table>					TIPO DE EVALUACIÓN		Autoevaluación	__	Evaluador	__
TIPO DE EVALUACIÓN										
Autoevaluación	__									
Evaluador	__									
INDICACIONES GENERALES										
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer detenidamente el 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 										
I. DATOS GENERALES										
Nombre del evaluado: _____										
Área: _____										
Nombre del puesto: _____										
Nombre del evaluador: _____										
Puesto del evaluador: _____										
Otros: _____										
No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	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. Tiene mucha energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que sus colaboradores desarrollen también sus tareas con alto nivel de energía.								
		B. Trabaja habitualmente con un buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.								

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	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	C. Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de objetivos, y demanda lo mismo de su gente.		
		D. Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar su proyecto.		
2	PENSAMIENTO ESTATÉGICO Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.	A. Comprende rápidamente los cambios en su entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.		
		B. Comprende los cambios en su entorno, las oportunidades de mercado.		
		C. Está atento a los cambios en el entorno.		
		D. Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar y en el tiempo razonable los datos sobre los cambios conexos, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
3	TRABAJO EN EQUIPO Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	A. Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		
		B. Anima y motiva a los demás.		
		C. Solicita opinión de los miembros de su equipo.		
		D. Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.		
4	EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	A. Define claramente los objetivos del desempeño asignado a las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.		
		B. Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.		
		C. Fija objetivos y asigna responsabilidades generales.		
		D. Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar responsabilidades individuales correspondientes.		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
5	<p>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</p> <p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.</p>	<p>A. Estimula y premia las actitudes de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p>		
		<p>B. Fija para sí y para los otros, parámetros a alcanzar orientar su accionar para lograr superar los estándares de desempeño y plazos fijados.</p>		
		<p>C. Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</p>		
		<p>D. Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua el servicio y la orientación a la eficiencia.</p>		
6	<p>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</p> <p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A. Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades.</p>		
		<p>B. Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.</p>		
		<p>C. Tiene adecuado criterio y sentido común para aplicar normas y políticas pertinentes según cada situación, al generarse los cambios, y sin perder de vista nuevos objetivos.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
		D. Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación.		
7	INTEGRIDAD Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.	A. Orienta y realiza su trabajo con base a sus valores.		
		B. Admite sus errores y actúa en consecuencia.		
		C. Es equitativo en sus relaciones.		
		D. Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección.		
8	HABILIDADES MEDIÁTICAS Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz.	A. Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.		
		B. Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación en los medios de comunicación más importantes.		
		C. Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos.		
		D. Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
9	<p>HABILIDAD ANALÍTICA</p> <p>Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.</p>	<p>A. Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.</p>		
		<p>B. Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.</p>		
		<p>C. Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</p>		
		<p>D. Tiene escasa capacidad de análisis.</p>		
10	<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.</p>	<p>A. Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.</p>		
		<p>B. Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.</p>		
		<p>C. Formula objetivos racionales para los plazos determinados.</p>		
		<p>D. Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas.</p>		
TOTAL, DEL PUNTAJE:				

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

Formulario 2

Al haber sido sometido a la evaluación y la autoevaluación las personas que conforman el nivel superior, el comité evaluador y la unidad de recursos humanos proceden a llenar una calificación completa o global que arroja todos los resultados obtenidos, y se vacían en el siguiente formulario; siguiendo las instrucciones que el mismo indica:

2. CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL SUPERIOR				
Nombre del empleado:			No. Empleado:	
Área:				
Puesto:				
Jefe inmediato:				
Evaluación correspondiente al período:				
Resultados	Total de puntos	Porcentajes (%)	Conversión en puntos	% Alcanzado global
Autoevaluación		15%		
Evaluación		85%		
Nota		100%		

INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN

- Se traslada el total del puntaje que aparece en el 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 el puntaje máximo 100 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.

Formulario 3

Al finalizar la evaluación de las personas que pertenecen al nivel superior de la empresa, se presenta un resumen de los resultados de la evaluación del desempeño, en el que se exponen la escala que se utilizó para calificar al evaluado, sus resultados, el análisis, cuáles resultaron ser sus áreas de fortaleza, sus áreas a mejorar, las recomendaciones y la realimentación que se sugiere.

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa, auxiliándose de los primeros dos formatos proceden a llenar el formulario que se presenta a continuación:

3. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

	<p>INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL</p> <p>PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR</p>
Nombre del evaluado:	
Unidad orgánica:	
Puesto que ocupa:	
Fecha:	
<p>Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:</p>	
<p>A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Pensamiento estratégico. 3. Trabajo en equipo 4. Empowerment 5. Orientación hacia los resultados 6. Adaptabilidad al cambio. 7. Integridad 8. Habilidades Mediáticas 9. Habilidad Analítica. 10. Capacidad de planificación y organización. 	

B. ESCALA UTILIZADA**1. Cuadro de escalas**

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	90-100%	Excepcional
B	75-89%	Destacable
C	60-74%	Bueno
D	0-59%	Resultados inferiores a los esperados

C. RESULTADOS**Resultados de las competencias organizacionales**

Competencia organización	Puntuación	Porcentaje
TOTAL		

D. ANÁLISIS

E. ÁREAS DE FORTALEZA

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

Competencia	Puntuación

F. ÁREAS DE MEJORA <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
G. RECOMENDACIONES <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
H. REALIMENTACIÓN <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Formulario 4

Este formulario lo llena el evaluado junto a su jefe inmediato y uno o dos miembros del comité evaluador designados junto a una persona de la unidad de recursos humanos con los resultados del informe de la evaluación del desempeño 360 grados, perteneciente al nivel superior, para lograr responder la realimentación de manera adecuada.

4. GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR

 INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR	
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. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

NIVEL INTERMEDIO

El segundo de los niveles jerárquicos a evaluar es el intermedio o ejecutivo dentro de la empresa, este incluye al gerente administrativo, contador, encargado de ventas nacionales, jefe de recursos humanos y encargado del área informática.

Formulario 5

Este formulario sirve para poder medir factores de evaluación de los miembros del nivel ejecutivo de la empresa, entre los cuales se incluyen:

- Dinamismo - energía
- Calidad de trabajo
- Pensamiento analítico
- Franqueza-confiabilidad
- Compromiso
- Comunicación
- Desarrollo de su equipo
- Innovación
- Impacto e influencia
- Flexibilidad

Este formulario se usa para calificar el nivel que posee el evaluado en cada uno de los factores antes enunciados, escribiendo el evaluador en la columna denominada “calificación” la letra que mejor describe la manera en que el evaluado se desempeña. La columna “puntos” lo llena el comité evaluador y la unidad de recursos humanos que es quien posee la escala calificadora con la cual tabularán los resultados de la evaluación del desempeño; la que también se describe en el manual anexo a este documento.

5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL INTERMEDIO



FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

TIPO DE EVALUACIÓN

Autoevaluación __

Evaluador __

INDICACIONES

GENERALES

- Leer detenidamente el 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

I. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Otros: _____

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
1	DINAMISMO – ENERGÍA Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A. Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos.		
		B. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
1	<p>DINAMISMO – ENERGÍA Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	<p>C. Busca la manera de optimizar su desempeño.</p>		
		<p>D. Le cuesta mucho adaptarse a trabajos que requieran períodos de ardua labor, mostrando en estos casos una disminución en su desempeño.</p>		
2	<p>CALIDAD DE TRABAJO Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable.</p>	<p>A. Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.</p>		
		<p>B. Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.</p>		
		<p>C. Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.</p>		
		<p>D. Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
3	<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones</p>	<p>A. Es referente de su área y dentro de la organización por su gran capacidad para comprender relaciones causa-efecto de hechos o datos, especialmente cuando el manejo de información es no solamente variado, sino que involucra grandes volúmenes de datos.</p>		
		<p>B. Identifica relaciones causales que se relacionan con la tarea asignada al equipo de trabajo al que pertenece, recopilando la información apropiada para su resolución.</p>		
		<p>C. Utiliza herramientas sencillas para comprender, de manera más eficaz, las partes que componen su tarea y la articulación que presentan.</p>		
		<p>D. Organiza su trabajo solamente con la información a su alcance, sin comprender la repercusión de su tarea dentro del equipo de trabajo del que forma parte.</p>		
4	<p>FRANQUEZA – CONFIABILIDAD Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</p>	<p>A. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización.</p>		
		<p>B. Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.</p>		
		<p>C. Inspira confianza.</p>		
		<p>D. Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización, e inspira poca confianza.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
5	<p>COMPROMISO</p> <p>Sentir como propios los objetivos de la organización.</p>	<p>A. Define en objetivos claros la visión-de la organización, identificándose y tomándolos como propios.</p> <p>B. Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.</p> <p>C. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.</p> <p>D. No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.</p>		
6	<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos.</p>	<p>A. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.</p> <p>B. Comparte información relevante con su gente.</p> <p>C. Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.</p> <p>D. No comparte información que para otros puede ser relevante.</p>		
7	<p>DESARROLLO DE SU EQUIPO</p> <p>Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.</p>	<p>A. Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.</p> <p>B. Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
7	DESARROLLO DE SU EQUIPO Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.	C. Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.		
		D. No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.		
8	INNOVACIÓN Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	A. Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.		
		B. Planifica cursos de acciones emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.		
		C. Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.		
		D. Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.		
9	IMPACTO E INFLUENCIA Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.	A. Es el elegido para influir e impresionar a los demás cuando se hace necesario un impacto especial o lograr una respuesta que otros tendrían dificultades en conseguir.		
		B. Tiene adecuada medida del impacto que pueden generar sus palabras o acciones, de acuerdo con las circunstancias e interlocutores.		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
9	<p>IMPACTO E INFLUENCIA Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.</p>	<p>C. Se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claramente establecido.</p>		
		<p>D. Trata de imponer sus puntos de vista, y provoca en sus interlocutores posiciones de rígido rechazo, cerrando toda posibilidad de diálogo.</p>		
10	<p>FLEXIBILIDAD Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y vanadas situaciones y con personas o grupos diversos</p>	<p>A. Es referente dentro de su equipo de trabajo y muy tenido en cuenta por su superior directo en el momento de reorganizar las tareas por el surgimiento de nuevas directivas.</p>		
		<p>B. Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su área y de la totalidad de la organización.</p>		
		<p>C. Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces.</p>		
		<p>D. Se conduce con muy mala predisposición cuando se plantean modificaciones tanto a nivel organizacional como en su área de trabajo.</p>		
TOTAL DEL PUNTAJE:				

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

Formulario 6

Al haber sido sometido a la evaluación y la autoevaluación las personas que conforman el nivel intermedio o ejecutivo, el comité evaluador y la unidad de recursos humanos proceden a llenar una calificación completa o global que arroja todos los resultados obtenidos, y se vacían en el siguiente formulario; siguiendo las instrucciones que el mismo indica:

6. CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL INTERMEDIO				
Nombre del empleado:				
Área:				
Puesto:				
Jefe inmediato:				
Evaluación correspondiente al período:				
Resultados	Total de puntos	Porcentajes (%)	Conversión en puntos	% Alcanzado global
Autoevaluación		15%		
Evaluación		85%		
Nota		100%		
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se traslada el total del puntaje que aparece en el 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 el puntaje máximo 100 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. 				

Formulario 7

Al dar por terminada la evaluación de los empleados que pertenecen al nivel intermedio del organismo económico social, se presenta un resumen de los resultados de la evaluación del desempeño, en el que se exponen la escala que se utilizó para calificar al evaluado, sus resultados, el análisis, cuáles resultaron ser sus áreas de fortaleza, sus áreas a mejorar, las recomendaciones y la realimentación que se sugiere.

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa, auxiliándose de los primeros dos formatos proceden a llenar el formulario que se presenta a continuación:

7. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

 <p style="text-align: center;">INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO</p>
Nombre del evaluado:
Unidad orgánica:
Puesto que ocupa:
Fecha:
Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:
<p>A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinamismo – Energía. 2. Calidad de trabajo 3. pensamiento analítico 4. Franqueza - Confianza 5. Compromiso 6. Comunicación 7. Desarrollo de su equipo 8. Innovación 9. Impacto e influencia. 10. Flexibilidad.

B. ESCALA UTILIZADA**1. Cuadro de escalas**

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	90-100%	Excepcional
B	75-89%	Destacable
C	60-74%	Bueno
D	0-59%	Resultados inferiores a los esperados

C. RESULTADOS**Resultados de las competencias organizacionales**

Competencia organización	Puntuación	Porcentaje
TOTAL		

D. ANÁLISIS

E. ÁREAS DE FORTALEZA

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

Competencia	Puntuación

F. ÁREAS DE MEJORA <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
G. RECOMENDACIONES <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
H. REALIMENTACIÓN <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Formulario 8

Este formulario lo llena el evaluado junto a su jefe inmediato y uno o dos miembros del comité evaluador designados junto a una persona de la unidad de recursos humanos con los resultados del informe de la evaluación del desempeño 360 grados, perteneciente al nivel intermedio, para lograr responder la realimentación de manera adecuada.

8. GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INTERMEDIO



INDUSTRIAS SANCHIA S.A. DE C.V.

GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INTERMEDIO

PREGUNTA	REPUESTAS
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. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

NIVEL INFERIOR

El tercer y último de los niveles jerárquicos a evaluar es el inferior u operativo dentro de la institución, este incluye a la asistente del gerente general, cuentas por cobrar, facturación y despacho, inventarios, auxiliares contables, mensajería, compras y logística y servicios generales.

Formulario 9

Este formulario sirve para poder medir factores de evaluación de los miembros del nivel operativo de la empresa, entre los cuales se incluyen:

- Autocontrol
- Responsabilidad
- Capacidad para aprender
- Apoyo a los compañeros
- Búsqueda de información
- Orientación al cliente interno/externo
- Modalidades de contacto
- Desarrollo de relaciones
- Conciencia Organizacional
- Perseverancia

Este formulario es útil para calificar el nivel que posee la persona evaluada en cada uno de los factores antes enunciados, escribiendo el evaluador en la columna denominada “calificación” la letra que mejor describe la manera en que el evaluado se desempeña. La columna “puntos” lo llena el comité evaluador y la unidad de recursos humanos que es quien posee la escala calificadora con la cual tabularán los resultados de la evaluación del desempeño; la que también se describe en el manual anexo a este documento.

9. FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

										
FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR										
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TIPO DE EVALUACIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Autoevaluación</td> <td style="text-align: center;">__</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluador</td> <td></td> </tr> </table>					TIPO DE EVALUACIÓN		Autoevaluación	__	Evaluador	
TIPO DE EVALUACIÓN										
Autoevaluación	__									
Evaluador										
INDICACIONES GENERALES										
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leer detenidamente el 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 										
I. DATOS GENERALES										
Nombre del evaluado: _____										
Área: _____										
Nombre del puesto: _____										
Nombre del evaluador: _____										
Puesto del evaluador: _____										
Otros: _____										
No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos						
1	AUTOCONTROL Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés	A. Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral, previendo modalidades y procedimientos adecuados que ayudan a atravesar dichos momentos manteniendo los estándares de calidad.								
		B. Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares, en su área de trabajo, para lograr ...								

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
1	<p>AUTOCONTROL</p> <p>Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés</p>	<p>...el cumplimiento del objetivo asignado manteniendo la calidad de los resultados aun en situaciones de mayor exigencia.</p>		
		<p>C. Se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites, para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área.</p>		
		<p>D. Genera conflictos constantemente, obstaculizando una actuación rápida en jornadas de trabajo de alta exigencia.</p>		
2	<p>RESPONSABILIDAD</p> <p>Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.</p>	<p>A. Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto-exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.</p>		
		<p>B. Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.</p>		
		<p>C. Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.</p>		
		<p>D. Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
3	<p>CAPACIDAD PARA APRENDER Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.</p>	<p>A. Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.</p>		
		<p>B. Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.</p>		
		<p>C. Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.</p>		
		<p>D. No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.</p>		
4	<p>APOYO A LOS COMPAÑEROS Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales</p>	<p>A. Sabe escuchar y observar. Es intuitivo y capta las necesidades de los demás con facilidad está atento a la demanda de los otros y bien predispuesto a brindar ayuda.</p>		
		<p>B. Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir informalmente los conocimientos y experiencias.</p>		
		<p>C. Comparte sus experiencias con los otros y promueve en ellos actitudes similares.</p>		
		<p>D. Presta atención a las necesidades de sus compañeros y se muestra mal predispuesto a brindar ayuda o sugerencias.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
5	<p>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas, implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto</p>	<p>A. Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras.</p>		
		<p>B. Utiliza los procedimientos necesarios para reunir la información adecuada y tener la disponible en una base de datos para la realización de un proyecto en la actualidad o en el corto plazo.</p>		
		<p>C. Reconoce la importancia de contar con datos actualizados y se ocupa de reunir la información necesaria para abordar la tarea profesionalmente.</p>		
		<p>D. Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado, por proveer información desactualizada.</p>		
6	<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO EXTERNO</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto e cliente potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.</p>	<p>A. Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas e sus clientes.</p>		
		<p>B. Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
		<p>C. Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.</p>		
		<p>D. Esta siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención.</p>		
7	<p>MODALIDADES DE CONTACTO Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.</p>	<p>A. Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso.</p> <p>B. Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje.</p> <p>C. Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos.</p> <p>D. Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente.</p>		
8	<p>DESARROLLO DE RELACIONES Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p>	<p>A. Es abierto al diálogo con todo tipo de personas pertenecientes a todos los niveles jerárquicos, y alienta a todo su entorno a mantener abierta la comunicación.</p> <p>B. Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirectamente con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas con ellas.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
		<p>C. Se conduce con naturalidad en sus intercambios con clientes y proveedores.</p>		
		<p>D. Es abierto con sus pares si se le acercan a conversar, y muchas veces lo invitan a participar de actividades informales, dentro o fuera de la organización.</p>		
9	<p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.</p>	<p>A. Identifica con facilidad, entre sus clientes internos y externos, a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información o material que habitualmente necesita para el cumplimiento de sus objetivos.</p>		
		<p>B. Establece intercambios con personas de la organización cuya cooperación es necesaria para el cumplimiento de los objetivos tanto de su área como de la empresa en general.</p>		
		<p>C. Se ocupa de conocer a compañeros de otras áreas a quienes identifica como personas capaces de proveerle información potencialmente útil para su trabajo.</p>		
		<p>D. Se conduce con desinterés en el intercambio con personas de otros sectores.</p>		

No.	Factores de evaluación	Definiciones	Calificación	Puntos
10		A. Establece ambientes laborales de alta exigencia en términos de la fuerza interior adecuada para mantener un nivel determinado de conducta y calidad.		
		B. Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr sus objetivos.		
		C. Dirige un grupo de trabajo que debe actuar de forma estable o continua hasta lograr sus objetivos.		
		D. Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos.		
TOTAL DEL PUNTAJE				

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

Formulario 10

Al haber sido sometido a la evaluación y la autoevaluación las personas que conforman el nivel inferior u operativo, el comité evaluador y la unidad de recursos humanos proceden a llenar una calificación completa o global que arroja todos los resultados obtenidos, y se vacían en el siguiente formulario; siguiendo las instrucciones que el mismo indica:

10. CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR				
Nombre del empleado:			No. Empleado:	
Área:				
Puesto:				
Jefe inmediato:				
Evaluación correspondiente al período:				
Resultados	Total de puntos	Porcentajes (%)	Conversión en puntos	% Alcanzado global
Autoevaluación		15%		
Evaluación		85%		
Nota		100%		
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se traslada el total del puntaje que aparece en el 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 el puntaje máximo 100 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. 				

Formulario 11

Al finalizar la evaluación de las personas que pertenecen al nivel inferior de la empresa, se presenta un resumen de los resultados de la evaluación del desempeño, en el que se exponen la escala que se utilizó para calificar al evaluado, sus resultados, el análisis, cuáles resultaron ser sus áreas de fortaleza, sus áreas a mejorar, las recomendaciones y la realimentación que se sugiere.

El comité evaluador y la unidad de recursos humanos de la empresa, auxiliándose de los primeros dos formatos proceden a llenar el formulario que se presenta a continuación:

11. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

 <p style="margin: 0;">INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="margin: 0;">INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR</p>
Nombre del evaluado:
Unidad orgánica:
Puesto que ocupa:
Fecha:
Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:
<p>A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autocontrol 2. Responsabilidad 3. Capacidad para aprender 4. Apoyo a los compañeros 5. Búsqueda de la información 6. Orientación al cliente interno/externo 7. Modalidades de contacto 8. Desarrollo de relaciones 9. Conciencia Organizacional 10. Perseverancia

B. ESCALA UTILIZADA**1. Cuadro de escalas**

Grados	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
A	90-100%	Excepcional
B	75-89%	Destacable
C	60-74%	Bueno
D	0-59%	Resultados inferiores a los esperados

C. RESULTADOS**Resultados de las competencias organizacionales**

Competencia organización	Puntuación	Porcentaje
TOTAL		

D. ANÁLISIS

E. ÁREAS DE FORTALEZA

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

Competencia	Puntuación

F. ÁREAS DE MEJORA <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
G. RECOMENDACIONES <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
H. REALIMENTACIÓN <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Formulario 12 Este formulario lo llena el evaluado junto a su jefe inmediato y uno o dos miembros del comité evaluador designados junto a una persona de la unidad de recursos humanos con los resultados del informe de la evaluación del desempeño 360 grados, perteneciente al nivel inferior, para lograr responder la realimentación de manera adecuada.

12. GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INFERIOR

 INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR	
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. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

Formulario 13

En éste último listado se incluye la totalidad de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los empleados de los tres niveles jerárquicos: Superior o de decisión, intermedio o ejecutivo e inferior u operativo; es decir, es un resumen global de las calificaciones que alcanzaron todos y cada uno de los participantes en la evaluación del desempeño aplicando el modelo 360 grados en Industrias Sanchia S.A de C.V. Y lo resume, comprueba y archiva el comité evaluador y la unidad de recursos humanos para tenerlo a mano al aplicar las acciones que mejorarán las fortalezas en los empleados arrojadas por dichos resultados, mediante la motivación de los colaboradores y poder corregir aquellas que resultaron como áreas a mejorar, mediante la capacitación.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS

1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Para implementar la evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados de forma efectiva, necesita la elaboración de una guía general para orientar e instruir a los involucrados en el proceso.

2. OBJETIVOS

a. General

Diseñar una guía de implementación del sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados, donde se establezcan etapas, políticas y mostrando el modelo para que lo conozcan en Industrias Sanchia S. A de C.V.

b. Específicos

- Establecer etapas del plan de implementación del sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.
- Establecer políticas para implementar el sistema de evaluación del desempeño modelo 360 grados.
- Dar a conocer al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V el sistema de evaluación del desempeño modelo 360 grados, para mostrar las utilidades y beneficios del mismo.

3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

a. El gerente general y propietario de Industrias Sanchia S.A de C.V debe proporcionar todos los recursos necesarios para realizar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.

b. La participación activa durante todo el proceso de implementación por parte de cada uno de los empleados administrativos de la empresa.

4. LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS

Los lineamientos que se consideran necesarios seguir para implementar la propuesta son:

- Presentar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño al gerente general de Industrias Sanchia S.A de C.V, para que conozca los beneficios y lograr el apoyo y aceptación los empleados administrativos, para su implementación.
- Convocar a reuniones al personal administrativo de la empresa, para darles a conocer los beneficios de la propuesta.
- Hacer del conocimiento de todos los involucrados las etapas que se incluyen en la implementación.
- Establecer la periodicidad de evaluación del desempeño laboral, utilizando el modelo 360 grados.
- Considerar el impacto de la implementación del sistema de evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V.

5. PLAN DE ACCIÓN

a. Determinación de recursos para implementar la evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados

Recursos humanos

Este recurso es particularmente esencial, las personas que se requieren para planificar, organizar y coordinar este proceso, deben ser capacitados referente al tema. Esto ayudará que se alcance el logro de las metas que persigue el sistema de evaluación.

Recursos materiales

Para implementar el modelo se requiere el uso de mobiliario y equipo, papelería, útiles y un espacio adecuado para impartir las capacitaciones, como también otros recursos necesarios en la logística del proceso.

Recursos financieros

Industrias Sanchia S.A de C.V debe incurrir en un desembolso para poder implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados y contemplarlo en su presupuesto

financiero, como una inversión tanto en recursos humanos, como materiales. Dichos fondos deben ser discutidos por el gerente general y las personas encargadas de las finanzas, de acuerdo al presupuesto de implementación propuesto y revisado por el comité evaluador y la unidad de recursos humanos.

6. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Es de carácter primordial el desarrollo de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V. y el medio más efectivo de alcanzarlo es mediante la capacitación en temas esenciales para sus labores diarias. Se enuncia a continuación la propuesta del plan de capacitación.

a. Introducción

Toda evaluación del desempeño suministra los recursos necesarios para reconocer competencias y áreas de mejora, lo cual se utiliza para desarrollar planes de capacitación que mejoren el rendimiento laboral.

b. Objetivos

General

Proveer una herramienta de desarrollo para el personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V.

Específicos

- Determinar políticas para el plan de capacitación.
- Determinar los responsables de llevar a cabo el plan de capacitación de los empleados administrativos.
- Exponer las estrategias que deben seguirse a fin de que la capacitación sea efectiva y brinde los resultados esperados.

c. Políticas

- Los empleados administrativos de la empresa sin excepción deberán someterse al proceso de evaluación del desempeño y de acuerdo a los resultados (menor dominio y debilidad) decidir que campos necesitan mayor capacitación y de ese modo detectar áreas de mejora.

- Someter a capacitación, de acuerdo a las necesidades de cada uno con respecto a las funciones de su puesto de trabajo por lo menos dos veces al año.
- Evaluar el conocimiento adquirido en las capacitaciones y retroalimentar los temas impartidos.
- Encuestar a todos los colaboradores y pedir su opinión, referente a la implementación del sistema de evaluación con la finalidad de mejorar el proceso.
- Las personas que impartan las capacitaciones deberán tener experiencia, conocimiento y dominio sobre el tema.

d. Estrategias

- Proyectar planes de capacitación para todos los empleados tomando en consideración las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.
- Crear un instrumento para evaluación del personal, luego de impartir una capacitación y de ese modo determinar si ésta ha tenido el impacto esperado y se ha logrado aportar valor agregado a las tareas cotidianas de los trabajadores.
- Llevar a cabo una reunión informativa al finalizar el proceso de evaluación, cuyos responsables serían el comité evaluador y la unidad de recursos humanos.
- Enterar al personal sobre los planes de capacitación que se tengan a futuro, a fin de motivarles a participar de dichas enseñanzas que son acorde a sus labores en su respectivo puesto de trabajo.

e. Ejecución de la capacitación

La óptima aceptación del sistema de evaluación de 360 grados, depende básicamente de la aceptación del gerente general y de la motivación de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V. para poder ejecutarla.

La realización se llevará a cabo por un equipo constituido por representantes de cada área de la empresa, cuyos miembros serán designados por el comité evaluador.

7. RESPONSABLES DE IMPLEMENTAR EL SISTEMA

Serán los responsables del proceso de implementación de la evaluación del desempeño basada en el modelo 360 grados, el comité evaluador y la unidad de recursos humanos, como también supervisarán, controlaran y darán seguimiento, con el apoyo del gerente general de la empresa.

8. CONTINUIDAD Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Lograr que el proceso sea efectivo está relacionado directamente con proporcionar realimentación, por lo que el proceso requiere control y seguimiento constante, para lograrlo se debe tomar en cuenta factores como:

- Que el comité evaluador esté formado por miembros pertenecientes a Industrias Sanchia S.A de C.V.
- Verificar la planificación contra la ejecución del plan de implementación, con el objetivo de comprobar que todo se desarrolle en los tiempos establecidos previamente.
- Verificar que se lleve a cabo el cumplimiento de las políticas y lineamientos de la implementación del sistema.
- Inspeccionar y reconocer las dificultades que aparezcan durante el proceso de implementación y la manera en que se resolvieron, con el objeto de llevar un registro de mejoras e innovaciones durante el proceso, ayudando así a depurar y optimizar.
- Registrar sistemáticamente los avances de la implementación al gerente general de la empresa.

9. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA

Esta etapa es elemental en el proceso de implementación debido a que se suministrarán medidas correctivas a las posibles desviaciones e imprevistos que surjan en todo el proceso y a partir del control de cada actividad, brindando realimentación.

a. Objetivo

Determinar las desviaciones que surjan en la realización del sistema de evaluación 360 grados y de ese modo corregir de forma oportuna.

b. Medición de objetivos planteados

Así como los objetivos son factibles, se pueden medir, de modo que se lleve un control del avance de los mismos hasta cumplirlos.

c. Auditorías internas sobre la efectividad del sistema

Se deberá denominar a empleados que actúen como auditores internos, distintos a los que llevan a cabo la evaluación del desempeño, con el fin de confirmar la efectividad del sistema en el rendimiento de los trabajadores que han sido desarrollados.

d. Niveles de cumplimiento

Diagnosticar que etapas del proceso se cumplen y cuales están pendientes, es decir determinar el cumplimiento de cada actividad ejecutada de acuerdo a los planes establecidos previamente.

e. Acciones correctivas

Al haberse realizado una auditoria a cada una de las actividades, se define el nivel de cumplimiento de cada evaluación y se procede a llevar a cabo medidas correctivas.

f. Planes preventivos o mejora

Teniendo como punto de partida las medidas correctivas se define un plan de prevención para evitar inconvenientes en el futuro.

g. Revisiones por la dirección

El seguimiento por parte del comité evaluador y la unidad de recursos humanos es sumamente importante, porque así el gerente general se entera de los beneficios reales de la implementación del proceso de evaluación.

10. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS

La realización del presupuesto para el plan de implementación del sistema de evaluación 360 grados, especifica todos los recursos a usar (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) durante el proceso y el costo monetario que representa cada uno de éstos.

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Descripción	Parcial	Total
Recursos humanos		\$1,575.00
Capacitación	\$300.00	
Incentivos o recompensas	\$1,275.00	
Recursos materiales		\$1,025.00
Mobiliario (mesas, escritorio y sillas)	\$200.00	
Equipo (Computadora, proyector y pantalla)	\$700.00	
Papelería y útiles	\$125.00	
Recursos de comunicación		\$550.00
Herramientas informativas (carteles, boletines, folletos y memorándum)	\$150.00	
Alimentación	\$400.00	
Sub total		\$3,150.00
Imprevistos (15%)		\$472.50
TOTAL		\$3,622.50

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS

En el cronograma se establecen todas las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño basado en el método 360 grados, instaurando un período de un año, presentando también los responsables de la realización de cada actividad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE INDUSTRIAS SANCHIA S.A. DE C.V AÑO 20XX

ACTIVIDAD/TIEMPO	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		RESPONSABLE				
	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
Presentar la propuesta al gerente general para que conozca los beneficios del modelo y obtener su apoyo para implementarlo	■	■																										Grupo investigador	
Verificación del modelo por parte del gerente general	■	■																										Gerente general	
Aprobación del modelo		■																										Gerente general	
Llevar a cabo reuniones con el personal involucrado (administrativo) para darle a conocer los beneficios y utilidades que tendrá para ellos si se implementa la propuesta.		■	■	■	■	■	■																					Gerente general	
Creación del comité evaluador			■	■	■	■	■																					Gerente general y recursos humanos	
Determinar recursos en la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.					■	■	■	■	■																			Comité evaluador y recursos humanos	
Acondicionar una sala de reuniones para capacitar al personal de Industrias Sanchia S.A. de C.V.					■	■	■	■	■																			Comité evaluador y recursos humanos	
Identificar variables y competencias en el personal administrativo de industrias Sanchia S.A. de C.V.									■	■	■	■	■															Comité evaluador y recursos humanos	
Implementar modelo de evaluación desempeño 360 grados.														■	■	■	■											Comité evaluador y recursos humanos	
Evaluar al personal de Industrias Sanchia S.A. de C.V. mediante el modelo 360 grados.																		■	■	■	■							Comité evaluador y recursos humanos	
Dar seguimiento y control a la evaluación																					■	■	■	■				Comité evaluador y recursos humanos	
Realizar planes preventivos y mejoras al modelo.																						■	■	■	■			Comité evaluador y recursos humanos	
Iniciar plan de capacitación al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A. de C.V.																							■	■	■	■		Comité evaluador y recursos humanos	
Brindar retroalimentación																										■	■	■	Comité evaluador y recursos humanos

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alles Martha Alicia, 2005. . “Diccionario de comportamientos gestión por competencias”. Ediciones Granica, S.A. 2° Reimpresión, Buenos Aires. Argentina
- Agustín Reyes Ponce, Administración moderna. 7. Ed. México, editorial Limusa, S.A. de C.V. 1996.
- Alles Martha Alicia; 2005, “Desempeño por Competencias, Evaluación de 360⁰” Argentina, 1a. Reimpresión.
- Chiavenato, Idalberto; 2009, “Gestión al Talento Humano”, México D.F; Editorial Mc Graw Hill, 3ra Edición.
- Dessler Gary, 2009 “Administración de Recursos Humanos”, Edo. De México, México; Decimo Primera Edición. Editorial Pearson.
- Johnson, Richard A. ; Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. “Designing Management Systems” John Wiley & Sons Inc. Nueva York, 1968.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz Libro Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw Hill, 1998.
- Mondy, R. Wayne; 2005. “Administración de Recursos Humano. Novena Edición. Pearson Educación, México.
- Fleitman, Jack; 2000. “Negocios Exitosos”. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe M.; 1993. “Competence at work, models for superior performance”, John Wiley & Sons, Estados Unidos.
- Stoner, A.F.James; Fremany, R. Eduard y Gilbert, Daniel; “Administración”. Sexta Edición.
- Werther William B / Davis Keith, 2008. “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas”. sexta edición.

Leyes:

- “CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA”, decreto constitucional No. 38, emitido el 15 de Diciembre de 1983, en diario oficial No.234, tomo No.281, publicado el 16 de Diciembre de 1983.

- “CÓDIGO DE TRABAJO”, decreto legislativo No. 15, emitido el 23 de Junio de 1972, en diario oficial No.142, tomo No.236, publicado el 31 de Julio de 1972.
- “CÓDIGO CIVIL”, decreto legislativo No. 712, emitido el 23 de Agosto de 1859, en diario oficial No.85, tomo No.8, publicado el 14 de Abril de 1860.
- “LEY DEL SEGURO SOCIAL”, Decreto Legislativo No. 1263, emitido el 3 diciembre de 1953, en diario oficial No. 226, tomo 161, publicado el 11 de diciembre de 1953.
- “LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES”, decreto legislativo No. 927, emitido el 20 de diciembre de 1996, en diario oficial No. 243, tomo 333, publicado el 23 de diciembre de 1996.
- “LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS”, decreto legislativo No. 296, emitido el 24 de julio de 1992, en diario oficial No. 143, tomo No. 316, publicado el 31 de julio de 1992.
- “LEY DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA”, decreto legislativo No. 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, en diario oficial No. 242, tomo No. 313, publicado el 11 de diciembre de 1991. Última modificación: 17 de noviembre de 2016.
- “LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO”, decreto legislativo No. 254, emitido el 21 de enero de 2010, en diario oficial No. 82, tomo No. 387, publicado el 5 de mayo de 2010.

Revistas:

- Revista Festejos Patronales 2016 Alcaldía San Juan Opico
- Reyes Vera, Ricardo. I. 2010. “Proyecto Final Feedback 360 grados” Tecnológico de Monterrey, Campus Central de Veracruz, división de Ingeniería.

Trabajos de graduación:

- Cornejo Figueroa, Azucena; Girola Clavel, Patricia; Pérez Martínez, Elisa. 2012. “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”. Biblioteca UES.
- Guzmán S. Carlos, Pérez H. Yolanda, Serrano. M. Roxana. 2015. “ Implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° para medir el rendimiento

laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de La Paz. Biblioteca UES.

Sitios web:

- <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/3826455-visite-san-juan-opico-la-libertad>
- <http://www.mag.gob.sv/mag-y-alcaldia-de-san-juan-opico-firman-carta-de-entendimiento>

ANEXOS

CAPÍTULO I

TABLA 1

CUADRO DE POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO

Según Sexto Censo Nacional de Población (12 de mayo de 2007).

EL SALVADOR

Cuadro 3

POBLACIÓN TOTAL POR ÁREA DE RESIDENCIA Y SEXO, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO. CENSO 2007.

DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	POBLACIÓN								
	TOTAL			ÁREA					
				URBANA			RURAL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
05 - LA LIBERTAD	660,652	314,066	346,586	463,215	216,333	246,882	197,437	97,733	99,704
01- Santa Tecla	121,908	55,780	66,128	108,840	49,315	59,525	13,068	6,465	6,603
02- Antiguo Cuscatlán	33,698	15,276	18,422	33,698	15,276	18,422	0	0	0
03- Ciudad Arce	60,314	29,073	31,241	41,483	19,819	21,664	18,831	9,254	9,577
04- Colón	96,989	45,781	51,208	91,212	42,915	48,297	5,777	2,866	2,911
05- Comasagua	11,870	5,966	5,904	2,872	1,365	1,507	8,998	4,601	4,397
06- Chiltiupán	10,897	5,484	5,413	777	359	418	10,120	5,125	4,995
07- Huizúcar	14,465	7,028	7,437	4,841	2,309	2,532	9,624	4,719	4,905
08- Jayaque	11,058	5,409	5,649	6,894	3,325	3,569	4,164	2,084	2,080
09- Jicalapa	5,116	2,543	2,573	420	213	207	4,696	2,330	2,366
10- La Libertad	35,997	17,399	18,598	23,103	11,047	12,056	12,894	6,352	6,542
11- Nuevo Cuscatlán	6,897	3,280	3,617	4,075	1,922	2,153	2,822	1,358	1,464
12- San Juan Opico	74,280	35,550	38,730	44,986	21,113	23,873	29,294	14,437	14,857
13- Quezaltepeque	52,643	24,915	27,728	36,162	16,786	19,376	16,481	8,129	8,352
14- Sacacoyo	12,299	5,974	6,325	9,872	4,753	5,119	2,427	1,221	1,206
15- San José Villanueva	13,576	6,583	6,993	10,737	5,159	5,578	2,839	1,424	1,415
16- San Matías	7,314	3,569	3,745	1,167	547	620	6,147	3,022	3,125
17- San Pablo Tacachico	20,366	9,928	10,438	5,619	2,685	2,934	14,747	7,243	7,504
18- Talnique	8,254	4,068	4,186	4,889	2,386	2,503	3,365	1,682	1,683
19- Tamanique	13,544	6,725	6,819	3,957	1,960	1,997	9,587	4,765	4,822
20- Teotepeque	12,320	6,066	6,254	1,283	630	653	11,037	5,436	5,601
21- Tepecoyo	14,322	6,985	7,337	8,293	3,973	4,320	6,029	3,012	3,017
22- Zaragoza	22,525	10,684	11,841	18,035	8,476	9,559	4,490	2,208	2,282

ANEXO 1

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS

FACTORES	OPTIMO (=5)	BUENO (=4)	REGULAR (=3)	APENAS ACEPTABLE (=2)	DEFICIENTE (=1)
PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo Realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
CALIDAD (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad Insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficientes	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
COOPERACIÓN (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora Poco	No colabora
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
CREATIVIDAD (Capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
REALIZACIÓN (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

ANEXO 2

METODO DE SELECCIÓN FORZADA:

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado _____

Cargo _____ Sección _____

A continuación, encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es poco hostil	80		

ANEXO 3

MÉTODOS DE INCIDENTES CRITICOS

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Este método puede dividirse en tres fases:

Fase 1: observación del comportamiento de los subordinados

El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

Fase 2: registro de hechos significativos.

El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).

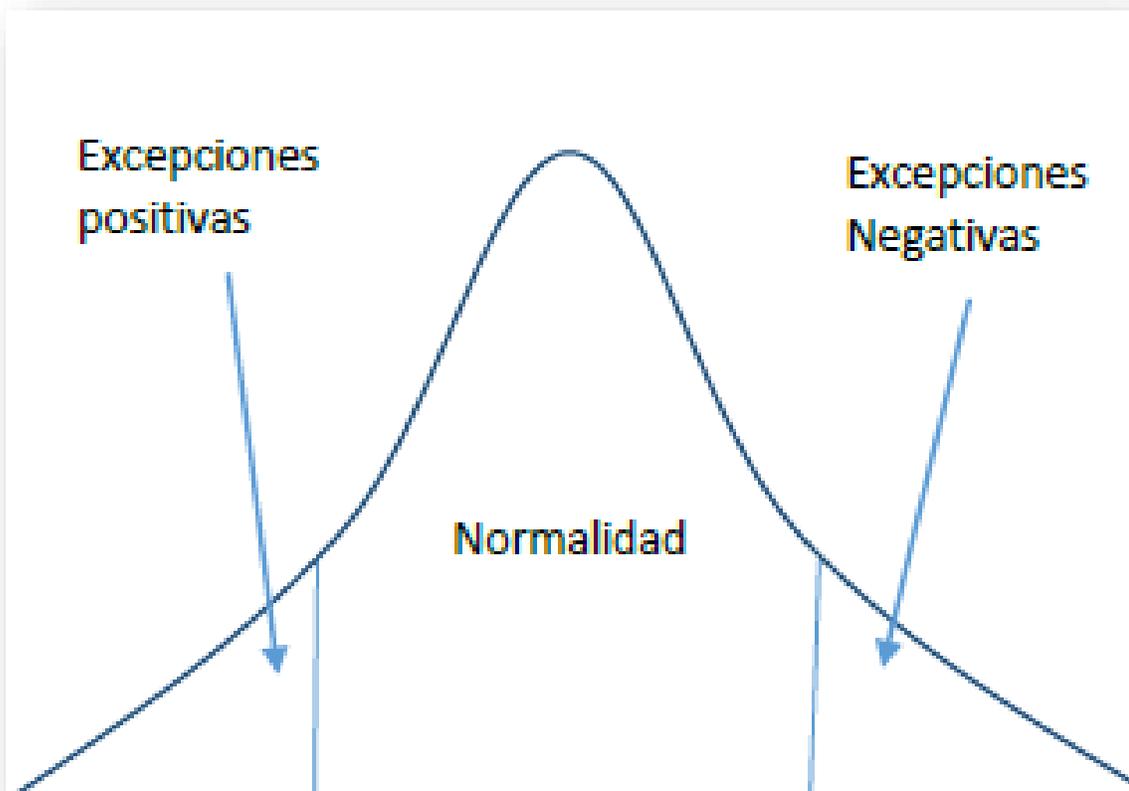
Fase 3: investigación de la aptitud y el comportamiento

Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualquiera sea los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados.

Fecha del Hecho	Elemento	Incidente Critico Positivo
		A: Trabajó con velocidad
		B: Economizó tiempo al realizar el trabajo
		C: Inició de inmediato su nueva tarea

Fecha del Hecho	Elemento	Incidente Critico Negativo
		A: Trabajó con lentitud
		B: Perdió tiempo de trabajo
		C: No inició su tarea con celeridad



ANEXO 4

LISTA DE VERIFICACION DESCRIPTIVA

Instrucciones: Coloque una marca de verificación en la línea para cada reactivo que lo describa

<input type="checkbox"/> 1. Orientado al logro	<input type="checkbox"/> 11. Emocionalmente explosivo
<input type="checkbox"/> 2. Agresivo	<input type="checkbox"/> 12. Trabaja rápido
<input type="checkbox"/> 3. Ambicioso	<input type="checkbox"/> 13. Traba duro
<input type="checkbox"/> 4. Competitivo	<input type="checkbox"/> 14. Altamente motivado
<input type="checkbox"/> 5. Trabajador constante	<input type="checkbox"/> 15. Impaciente
<input type="checkbox"/> 6. Le disgusta perder el tiempo	<input type="checkbox"/> 16. Le agradan los desafíos
<input type="checkbox"/> 7. Se molesta con facilidad	<input type="checkbox"/> 17. Le agrada ser líder
<input type="checkbox"/> 8. Se activa con facilidad	<input type="checkbox"/> 18. Le agrada la responsabilidad
<input type="checkbox"/> 9. Se frustra con facilidad	<input type="checkbox"/> 19. Inquieto
<input type="checkbox"/> 10. Eficiente	<input type="checkbox"/> 20. Se esfuerza

ANEXOS

CAPÍTULO II

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUÍA DE ENTREVISTA



TEMA: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360 GRADOS PARA ALCANZAR UN MEJOR RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAS SANCHIA S.A DEC.V. DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OPICO, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

Indicaciones: La siguiente guía será dirigida al Director general de la empresa.

1. ¿Tienen algún proyecto nuevo que deseen implementar?
2. ¿Cuentan actualmente con métodos de evaluación de desempeño?
3. ¿La empresa cuenta con métodos para el incentivo e incremento salarial del personal? ¿Cuáles?
¿Basados en que se brindan los incentivos y/o incrementos salariales?
4. ¿Existe un departamento de recursos humanos?
5. ¿Quién se encarga de velar por el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la empresa?
6. ¿Cómo valora usted el desempeño de sus colaboradores dentro de la empresa?
7. ¿En qué horarios y días podemos solicitar información?
8. ¿Hoy en día, existe algún tipo de modelo de evaluación para brindar ascensos al personal administrativo de su puesto actual?
9. ¿Cuáles son los requisitos que exigen como institución para contratar personal administrativo?
10. ¿Considera usted que el clima laboral dentro de la institución es el adecuado?

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Si, tenemos proyectos, pero antes de empezar deseo saber si es de carácter confidencial la información que les daré, entre los proyectos que tenemos es ampliar nuestra capacidad de producción y estamos produciendo nuevos productos.

2. No, tenemos en ciertas áreas pero no en todas las áreas de la empresa, es lo que queremos implementar.

3. Si, nosotros tenemos un incentivo que es un bono, se lo ganan a través del performance que han tenido durante el mes, por el cumplimiento de las metas, si estas personas no llegan, no lo obtienen, cuando vemos que una persona está superándose y ha estado haciendo cosas incluso cosas que no se le piden, para mejorar, muchas veces en ese caso también decidimos evaluar la situación y ver si se le puede hacer una mejora o un reconocimiento, premiar la iniciativa propia.

Ventas posee un incentivo propio, pero si no alcanza su meta no obtiene ese beneficio económico, pero los empleados administrativos no gozan de ningún tipo de bono.

4. Si, y es una sola persona la que se encarga de todo el proceso de reclutar personal.

5. Cada responsable del área, ejemplo: En ventas tenemos encargado de ventas se encarga de ver todos los vendedores, el encargado de máquinas está encargado de ver los grupos de máquinas, que cada uno tiene su jefe de grupo o supervisor y él se encarga de ver el desempeño de su grupo, ya sea el grupo de mantenimiento, sea grupo de ensamble, cada supervisor de área es el que monitorea esas personas, en cada unidad de la empresa hay un supervisor o jefe.

6. No puedo generalizar, porque hay unos que están mejor y otros que están más bajo, pues dependiendo el área, así le podría contestar, pero si en algunas áreas están bien y en otras estamos un poco deficientes. En el área administrativa hay personas que hacen bien su trabajo y hay otras personas que quizás necesitan más capacitación.

7. Un sábado, sería lo ideal, mañana o el otro sábado, mañana podrían hacerlo, los pueden ver uno por uno en la sala de reuniones, mañana sábado a las 8. Am.

8. No.

9. El nivel académico, antecedentes penales, reporte policial y pasar una entrevista para ver y conocer un poco la persona, porque yo soy de las personas que si es cierto que las personas pueden saber bastante, pero si no tienen la actitud no pasan, son dos puntos importantes; la ideal es que tenga el conocimiento y la buena actitud, pasa automáticamente y hay otra persona que no tiene la experiencia pero si tiene la actitud pasa más rápido esta, a que la que tenga el conocimiento pero no tiene la actitud.

10. Pudiera mejorar, pero si es bastante, bastante bueno, siempre hay espacios para mejora.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LISTA DE COTEJO U OBSERVACIONES



Mediante este instrumento se logró anotar aspectos de importancia, que fueron observados al estar presente en las instalaciones de Industria Sanchia S.A de C.V. como los que se citan a continuación:

- Género: Se observó el predominio del género masculino, al ser hombres la mayoría de empleados administrativos de la empresa.
- Responsabilidad y puntualidad: se contempló que todos los empleados del área administrativa de la empresa cumplen su horario de forma rigurosa, y se notó responsabilidad bastante buena referente al cumplimiento de sus responsabilidades.
- Trabajo en equipo: Se notó buen espíritu de compañerismo y colaboración en la realización de las labores cotidianas.
- Rango de edad: se pudo comprobar que el personal administrativo posee una variada mezcla de edades que combinan la vitalidad y fuerza de la juventud y la experiencia de adultos de mediana edad.
- Disposición a responder la encuesta: hubo alta renuencia al momento de responder las preguntas de la encuesta dificultando de ese modo, la realización de la investigación.



ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V. del Municipio de San Juan Opico, Departamento de La Libertad.

OBJETIVO: Reunir información para definir la situación actual de Industrias Sanchia S. A de C.V respecto a la evaluación del desempeño y determinar las competencias del personal administrativo.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de interrogantes, lea detenidamente cada una de ellas y de manera objetiva marque con una “X” la respuesta, en aquellas que solicite su opinión, favor responder de forma breve y clara.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: Femenino Masculino

Rango de edad: 20-30 años 31-40 años 41-50 años 50 o más años

Nombre de la Unidad o área a la que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de un año de 1-5 años de 6-10 años de 11-15 años de 16 o más

Grado académico que posee:

Bachiller Licenciado Máster Ingeniero Arquitecto

Técnico Otro

II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INDUSTRIAS SANCHIA S.A DE C.V

OBJETIVO: Verificar si el personal de Industrias Sanchia S. A de C.V recibe el proceso de inducción correspondiente.

1. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

OBJETIVO: Diagnosticar si en Industrias Sanchia S. A de C.V se da a conocer la cultura organizacional.

2. ¿Conoce la misión, visión y valores que posee la empresa?

Si ____ No ____

¿Cómo los conoció? _____

OBJETIVO: Identificar si la empresa da a conocer su organigrama.

3. ¿Conoce el organigrama que posee la empresa?

Si ___ No ___

OBJETIVO: Averiguar si se ha realizado con anterioridad evaluaciones del desempeño.

4. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?

Si ___ No ___

¿Cuales? _____

Si su respuesta es NO pasar a pregunta 8

OBJETIVO: Especificar los tipos de evaluación más utilizados en la empresa

5. ¿Qué tipo de evaluación realizan?

Escalas gráficas ___ Selección forzada ___ Evaluación 360⁰ ___

Listas de verificación ___ Clasificación alterna ___ Incidentes críticos ___

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que se evalúa al persona de Industrias Sanchia S.A de C.V.

6. ¿Cada cuánto tiempo se realiza esta evaluación al personal?

Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___

OBJETIVO: Delimitar la persona o área encargada de la evaluación del desempeño en Industrias Sanchia S.A de C.V.

7. ¿Quién se encarga de realizar la evaluación del desempeño?

Jefe inmediato ___ Recursos Humanos ___ Auditoría interna ___

Gerente ___ Auditoría externa ___ Otros ___

OBJETIVO: Constatar la apreciación del empleado acerca de la evaluación del desempeño en Industrias Sanchia S.A de C.V.

8. ¿Estima que esta evaluación contribuye en el desempeño de sus labores?

Si ___ No ___

¿Por qué? _____

OBJETIVO: Confirmar si se llevan a cabo capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo que cada colaborador desempeña en Industrias Sanchia S.A de C.V.

9. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

OBJETIVO: Recolectar información de las relaciones interpersonales entre empleados y jefes de Industrias Sanchia S.A de C.V.

10. ¿Cómo considera su relación entre usted y su jefe de trabajo inmediato?

Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

OBJETIVO: Estudiar el nivel de compromiso orientado al mejoramiento continuo por parte del personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V.

11. ¿Existe realimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

Si ____ No ____

OBJETIVO: Averiguar la motivación al personal por los mandos inmediatos de Industrias Sanchia S.A de C.V.

12. ¿Estima que su trabajo es valorado por su jefe inmediato?

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

OBJETIVO: Comprobar si la empresa ayuda al desarrollo de su personal.

13. ¿Ha participado en capacitaciones para un mejor desempeño en su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

Si su respuesta fue NO, pasar a la pregunta 15

OBJETIVO: Saber si el empleado percibe beneficios por dichas evaluaciones.

14. ¿En qué forma le han beneficiado las capacitaciones?

Se le facilita la realización de sus tareas en su puesto de trabajo _____

Ha adquirido nuevas destrezas y habilidades _____

Logra utilizar eficientemente cada recurso que se le proporciona _____

Se siente motivado a desempeñar sus labores _____

Otro, especifique _____

OBJETIVO: Definir si en la empresa es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño según los colaboradores.

15. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un proceso de evaluación del desempeño?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

OBJETIVO: Verificar el conocimiento empírico sobre evaluación del desempeño.

16. Según usted ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño?

Lograr identificar fortalezas y debilidades del empleado _____

Medición del rendimiento laboral _____

Decidir recompensas al desempeño del colaborador _____

Alcanzar un mejoramiento en las relaciones interpersonales de los empleados _____

Todas las anteriores _____

OBJETIVO: Verificar el conocimiento empírico sobre evaluación del desempeño.

17. ¿Qué componentes de los citados a continuación, deben incluirse en la evaluación de desempeño?

Calidad en el trabajo _____

Buena comunicación y trabajo en equipo _____

Iniciativa, integridad y compromiso _____

Acondicionamiento al cambio _____

Capacidad de análisis _____

Autocontrol y liderazgo _____

Ética y honestidad _____

Orientado a resultados _____

OBJETIVO: Verificar el conocimiento empírico sobre evaluación del desempeño.

18. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían los beneficios que espera de una evaluación del desempeño?

Fortalecer sus competencias _____

Gozar de un mejor ambiente laboral _____

Participar en capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeño _____

Lograr ascensos _____

Obtener aumento salarial _____

OBJETIVO: Verificar el conocimiento empírico sobre evaluación del desempeño método 360 grados.

19. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño, modelo 360 grados? Si lo conoce favor explique brevemente en que consiste.

Si ____ No ____

¿En qué consiste? _____

OBJETIVO: Establecer cuáles son los puestos de trabajo que necesitan ser evaluados por personas externas tales como clientes externos, proveedores y clientes internos.

20. ¿En su área de trabajo, atiende clientes?

Si ____ No ____

OBJETIVO: Fundar el nivel de compromiso y aporte de los empleados de la empresa.

21. ¿De la siguiente lista de valores, Cuales considera deberían formar parte de Industrias Sanchia S.A de C.V.?

Solidaridad	_____	Responsabilidad	_____
Innovación	_____	Comunicación	_____
Trabajo en equipo	_____	Puntualidad	_____
Calidad	_____	Honestidad	_____
Originalidad	_____	Seguridad	_____
Responsabilidad social	_____	Optimismo	_____

OBJETIVO: Conocer El ambiente laboral desde la perspectiva de los empleados.

22. ¿Cómo aprecia la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

Fecha: _____

Encuestador: _____

Firma encuestador: _____

GRACIAS POR SU AYUDA!!!

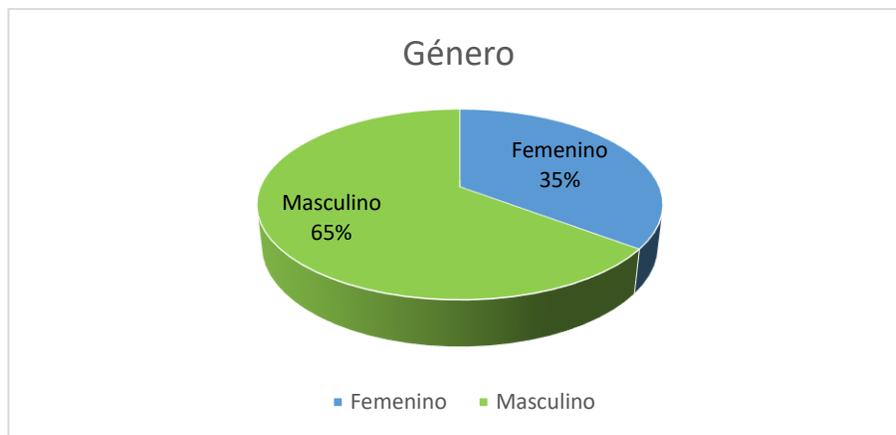
ANEXO 4

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

I. perfil del Encuestado

Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	35.30%
Masculino	11	64.70%
TOTAL	17	100%

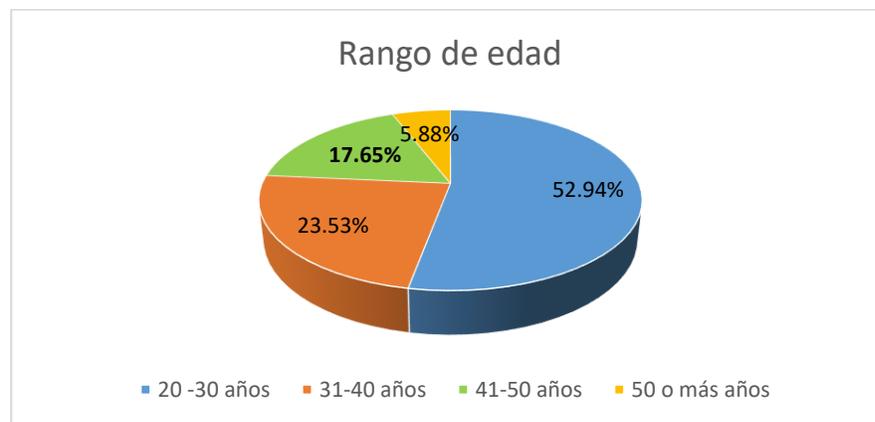


Interpretación:

En Industrias Sanchia S. A de C.V, destaca el número de hombres que laboran en el área administrativa, en comparación con el número de mujeres, siendo el género masculino la mayoría que predomina en los colaboradores de la empresa.

Rango de edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20 -30 años	9	52.94%
31-40 años	4	23.53%
41-50 años	3	17.65%
50 o más años	1	5.88%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

El personal que labora en el área administrativa de Industrias Sanchia S.A. de C.V, gozan de edades apropiadas para un excelente desempeño en sus labores, lo cual es una ventaja porque cuenta con personal joven, que muestra dinamismo, entusiasmo, iniciativa, creatividad, y otras cualidades que son de gran valor en la realización de su labores diarias, por otro lado, la experiencia con la que cuenta las personas mayores, puede enriquecer con su conocimiento a los empleados más jóvenes.

Nombre de la unidad o área a la que pertenece

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	1	5.88%
Administración	4	23.53%
Ventas	1	5.88%
Dirección Comercial	1	5.88%
Gerencia Administrativa	1	5.88%
Contabilidad	2	11.76%
Informática	1	5.88%
Facturación y despacho	1	5.88%
Créditos y cobros	1	5.88%
Recepción	1	5.88%
Recursos humanos	1	5.88%
No respondió	2	11.76%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

El área o unidad administrativa con mayor porcentaje de personal es la denominada Administración, donde según la respuesta de los colaboradores de Industrias Sanchia S.A de C.V agrupa desde la asistente administrativa, uno de los auxiliares contables, servicios generales y mensajería.

Cargo que desempeña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	1	5.88%
Asistente administrativo	1	5.88%
Gerente administrativo	1	5.88%
Director Comercial	1	5.88%
Encargado de Ventas Nacionales	1	5.88%
Recepcionista	1	5.88%
Jefe de recursos humanos	1	5.88%
Encargado de compras	1	5.88%
Encargado de tecnología e informática	1	5.88%
Encargado de servicios generales	1	5.88%
Encargado de facturación y despacho	1	5.88%
Mensajero	1	5.88%
Créditos y cobros	1	5.88%
Contador	1	5.88%
Auxiliar contable	3	17.68%
TOTAL	17	100%

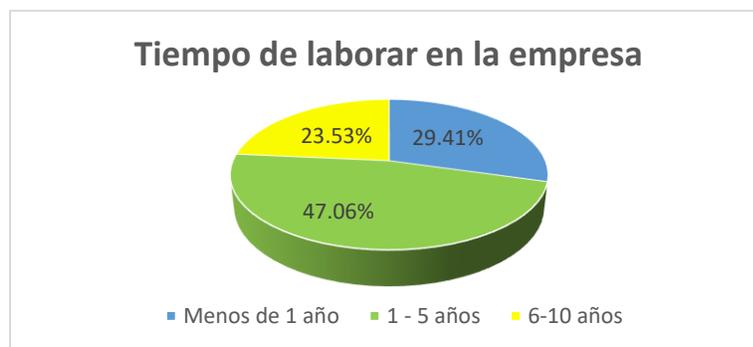


Interpretación:

Al responder la encuesta, se determinó que la mayor parte de los trabajadores pertenecen al nivel operativo, ya que manifestaron ser asistentes, auxiliares contables o encargados, siendo ellos mismos los que ejecutan las labores, sin tener subalternos a su cargo, y dependen en su mayoría del gerente general de la organización.

Tiempo de laborar en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	5	29.41%
1 - 5 años	8	35.29%
6-10 años	4	23.53%
11-15 años	0	0%
16 o más años	0	0%
TOTAL	17	100%

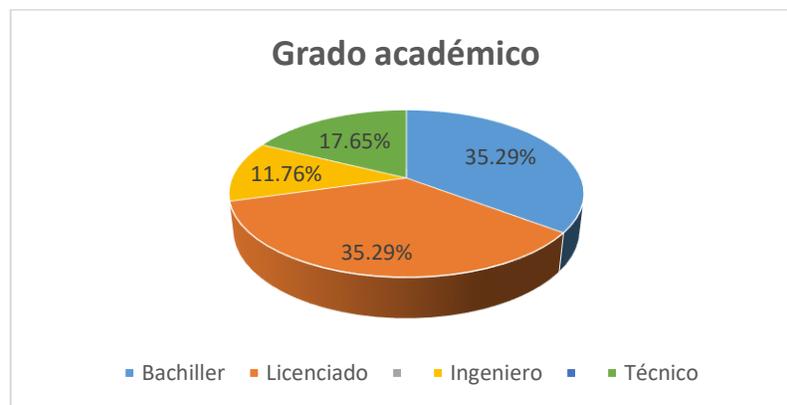


Interpretación:

La cantidad de años laborados por los trabajadores del área administrativa de Industrias Sanchia, S.A. de C.V. muestra una estabilidad laboral muy buena, porque poseen personal con más de un año trabajando para dicha empresa y un cierto porcentaje importante logro alcanzar más de los seis años laborados, podríamos decir que cuenta con personal que labora desde los inicios de la empresa, por esa misma razón, se cuenta con un porcentaje considerable de personal nuevo.

Grado académico que posee

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	6	35.29%
Licenciado	6	35.29%
Máster	0	0%
Ingeniero	2	11.77%
Arquitecto	0	0%
Técnico	3	17.65%
Otro	0	0%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

En el nivel de estudios del personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V, se destaca el hecho de que hay más profesionales (licenciados e ingenieros), quienes desempeñan los más altos grados de responsabilidad en la empresa, los bachilleres y técnicos, forman un número aceptable, y son quienes se desenvuelven en su mayoría en los puestos de carácter operativo.

II. Situación actual de la Evaluación del desempeño en Industrias Sanchia S.A de C.V. en San Juan Opico, Departamento de La Libertad

1. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	76.47%
No	4	23.53%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

En industrias Sanchia S.A de C.V una minoría de los colaboradores encuestados dijeron no haber recibido una inducción para desenvolverse en el puesto que actualmente desempeñan, por lo que se deduce no hay un sistema formal de inducción, reclutamiento y contratación del personal.

Para alcanzar una apropiada realización de las funciones de los empleados, se requiere una oportuna y correcta preparación para desempeñar el puesto de trabajo asignado, es decir, se debe explicar de manera clara y precisa las funciones y requerimientos del mismo.

2. ¿Conoce la misión, visión y valores que posee la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

Interpretación:

En el caso de Industrias Sanchia S.A de C.V, ha transmitido a sus colaboradores tanto la misión como la visión, pues todos los empleados administrativos manifestaron conocerlos, sin embargo, es necesario valorar la forma en que se dan a conocer y determinar si es la más efectiva, ya que los valores no han sido determinados de manera oficial por la empresa y se debe examinar si la institución está transmitiendo el mensaje que pretende.

Ya que tanto la misión, visión como los valores son las normas o criterios que la empresa ocupa como cimiento para dirigir sus esfuerzos y actividades, por lo que es de suma importancia que los empleados no solo los conozcan sino también se identifiquen plenamente con ellos, para que de esa manera alcancen el éxito al cumplir objetivos de la organización en conjunto.

3. ¿Conoce el organigrama que posee la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	52.94%
No	8	47.06%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

El organigrama que posee una empresa es una herramienta grafica que representa la forma en que una empresa está organizada y ayuda a dividir el trabajo de la organización, también nos ayuda a diferenciar los niveles y áreas jerárquicas dentro de la empresa, en el caso de Industrias Sanchia S.A. DE C.V. no se da a conocer el organigrama a sus colaboradores de una manera clara y concreta, existe un porcentaje bastante grande que menciona que no conoce el organigrama, por lo tanto es necesario evaluar la manera en que ellos dan a conocer su estructura organizativa si es el más apropiado, y concluir porque razón algunos no la conocen.

4. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	17.65%
No	14	82.35%
TOTAL	17	100%



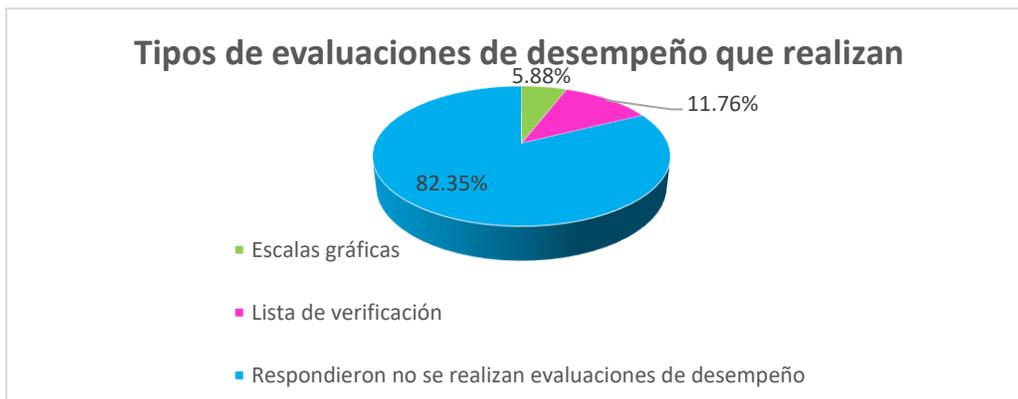
Interpretación:

Industrias Sanchia S.A de C.V, no posee un procedimiento de evaluación del desempeño definido, pues dichas evaluaciones sólo se les efectúan a algunos colaboradores, muestra un vacío considerable para la institución, por lo que corrobora la necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de los empleados administrativos de la empresa.

Dichas evaluaciones son esenciales para cualquier organismo económico social, como una herramienta de sondeo del rendimiento de los empleados y de la marcha de la empresa en su totalidad, pues permite identificar las distintas áreas con deficiencia que puedan existir dentro de ésta.

5. ¿Qué tipo de evaluación realizan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Escalas gráficas	1	5.88%
Lista de verificación	2	11.77%
Selección forzada	0	0%
Clasificación alterna	0	0%
Evaluación 360 grados	0	0%
Incidentes críticos	0	0%
Respondieron no se realizan evaluaciones de desempeño	14	82.35%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

En la actualidad existe muchos métodos de evaluación de desempeño, pero en Industrias Sanchia, S.A. de C.V. no tiene definido un método en específico, un pequeño porcentaje menciona que el tipo de evaluación que realizan es de escalas gráficas y lista de verificación, es cierto que los puestos que desempeñan son evaluados, pero no tiene la claridad de que método utilizan, y no van enfocadas a cambiar el comportamiento futuro, y lo que se busca con la implementación de un modelo de evaluación 360 es mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos y el funcionamiento de la organización.

6. ¿Cada cuánto tiempo se realiza esta evaluación al personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	1	5.88%
Semestral	0	0%
Anual	1	5.88%
Diario	1	5.88%
Respondieron no se realizan evaluaciones de desempeño	14	82.36%
TOTAL	17	100%

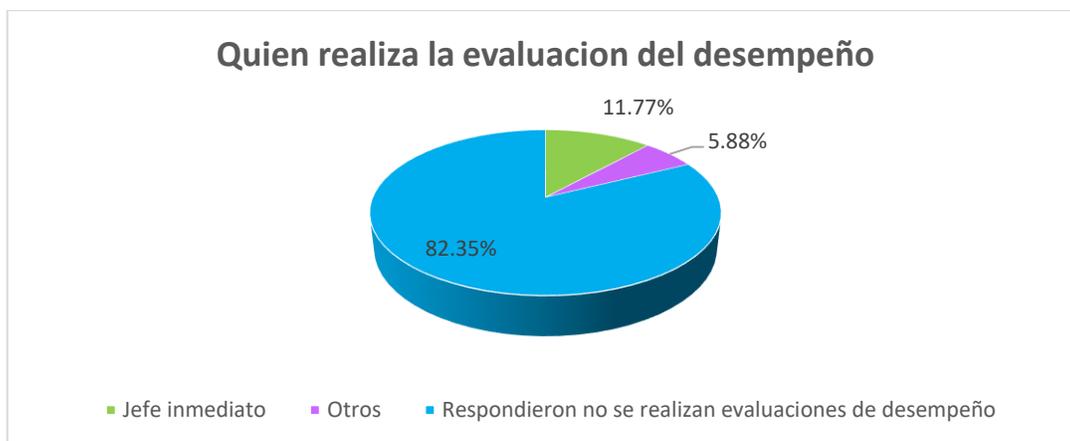


Interpretación:

Industrias Sanchia S.A de C.V ha usado ciertos tipos de evaluaciones del desempeño de forma diaria y trimestral, los cuales resultan un ciclo de tiempo no idóneo para alcanzar resultados representativos, ya que lo que se pretende es medir el rendimiento de los colaboradores, por lo que las frecuencias diaria y trimestral no son apropiadas, pues cubren un periodo de tiempo demasiado corto para comprobar y diagnosticar si el desempeño del empleado ha mejorado o no. Ratificando la ausencia de métodos de evaluación decretada para determinar el desempeño de los empleados administrativos.

7. ¿Quién se encarga de realizar la evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	2	11.77%
Gerente	0	0%
Recursos humanos	0	0%
Auditoria externa	0	0%
Auditoria interna	0	0%
Otros	1	5.88%
Respondieron no se realizan evaluaciones de desempeño	14	82.35%
TOTAL	17	100%

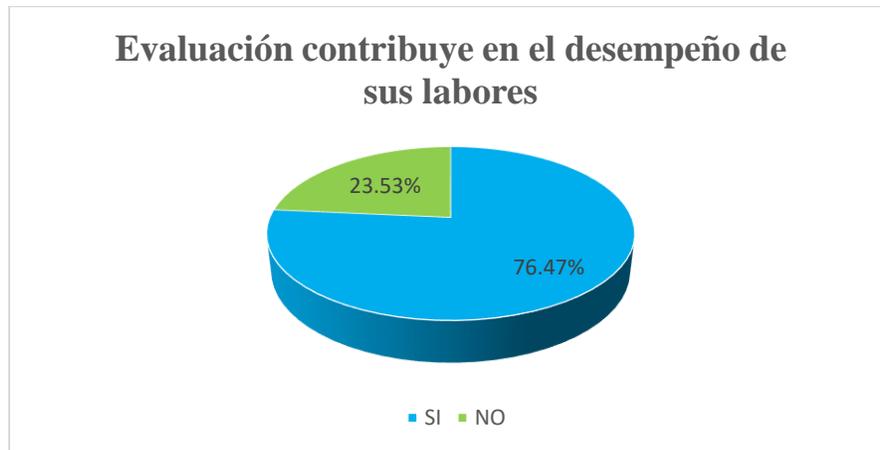


Interpretación:

Lo más común de quien realice y aplique un modelo de evaluación desempeño es el departamento de recursos humanos, pero en este caso se manifiesta que es el jefe inmediato quien realiza las evaluaciones, comprobando la informalidad y la ausencia de una evaluación desempeño para los empleados, reafirmando la necesidad que el departamento de recursos humanos tome un papel más activo y sea el quien dirija, coordine y supervise la implementación de un modelo de evaluación desempeño a todo el personal administrativo.

8. ¿Estima que esta evaluación contribuye en el desempeño de sus labores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	76.47% %
No	4	23.53%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

Una evaluación del desempeño se estima un mecanismo elemental para mejorar de forma continua las labores de cada día y alcanzar una realimentación apta.

La mayor parte de los empleados administrativos de Industria Sanchia S.A de C.V. expresaron que una evaluación del desempeño, les concedería beneficios, por lo que evidencia la utilidad fundamental que el provechoso impacto de dicha herramienta podría generar en los trabajadores.

9. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	94.12%
No	1	5.88%
TOTAL	17	100.00%

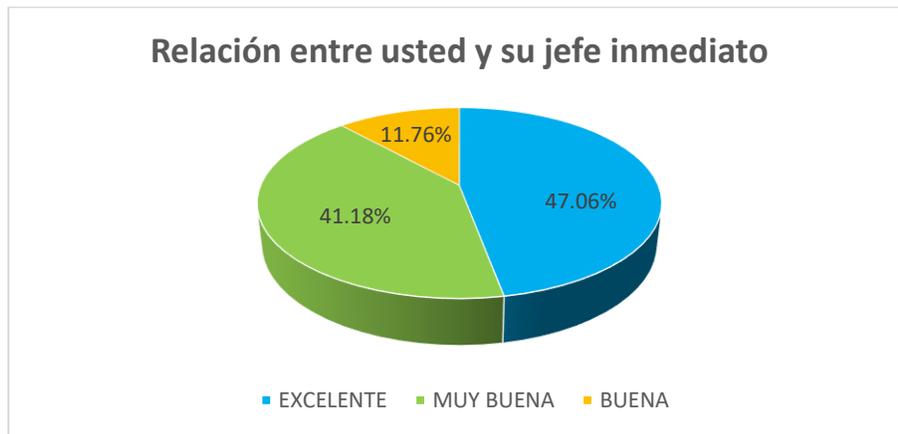


Interpretación:

Los empleados de industrias Sanchia, S.A. de C.V. comprenden claramente las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo, esta es la base para un buen desempeño laboral, pero no cuenta con un adecuado proceso de capacitación.

10. ¿Cómo considera su relación entre usted y su jefe inmediato?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	47.06%
Muy Buena	7	41.18%
Buena	2	11.76%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
TOTAL	17	100.00%



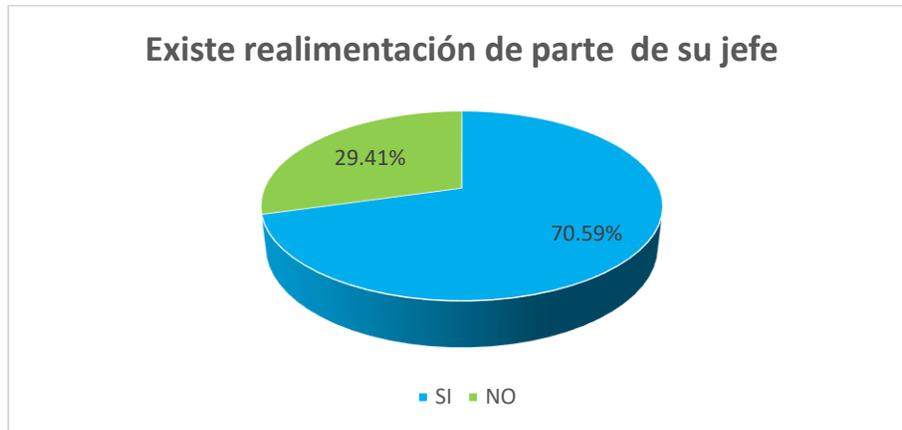
Interpretación:

En Industrias Sanchia S.A de C.V una mayor parte de los subordinados estima que la relación entre jefe y subordinado es excelente, señalando una lista de aspectos efectivos entre los niveles de jerarquía, tales como: confianza, comunicación propicia, armonía y flexibilidad, los cuales contribuyen para un mejor desempeño.

Las relaciones interpersonales intervienen de forma trascendental dentro de cualquier organismo económico social.

11. ¿Existe realimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	70.59%
No	5	29.41%
TOTAL	17	100.00%



Interpretación:

Una buena comunicación dentro del área laboral entre jefe y colaborador es muy importante para mantener una relación sana y eficiente, en el caso de industrias Sanchia, S.A. DE C.V. un porcentaje bastante alto expresa que si existe realimentación por parte de su jefe, pero al parecer no es equitativo, se tiene un proporción que opina lo contrario, se demuestra la necesidad de implementar una evaluación del desempeño y lograr cambios valiosa y duraderos en el tiempo en el rendimiento de los empleados.

12. ¿Estima que su trabajo es valorado por su jefe inmediato?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	94.12%
No	1	5.88%
TOTAL	17	100.00%

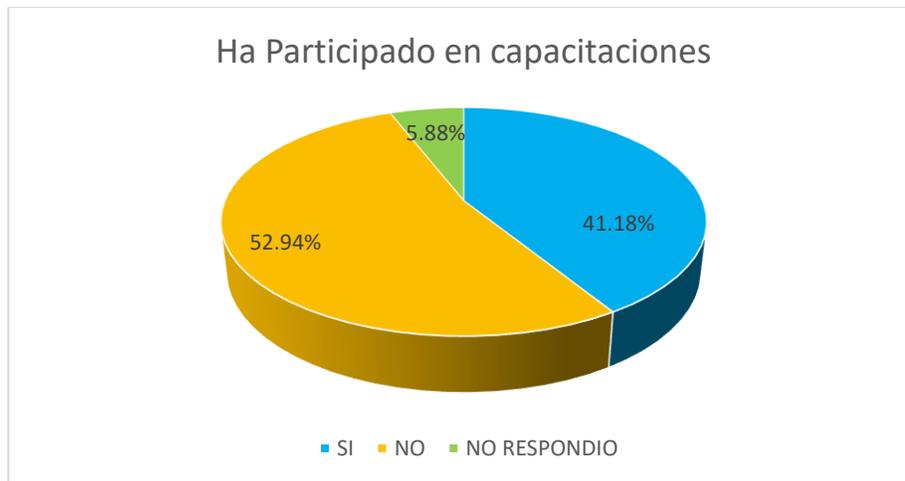


Interpretación:

En industrias Sanchia, S.A. de C.V. los colaboradores del área administrativa considera que su jefe inmediato valora su trabajo, incrementado la motivación en cada uno de ellos y fomenta su desarrollo laboral, primordialmente si se quiere implementar un modelo de recompensas e incentivos de acuerdo a sus labores, modelo de evaluación desempeño, es el método más idóneo y objetivo.

13. ¿Ha participado en capacitaciones para un mejor desempeño en su puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	41.18%
No	9	52.94%
No Respondió	1	5.88%
TOTAL	17	100.00%



Interpretación:

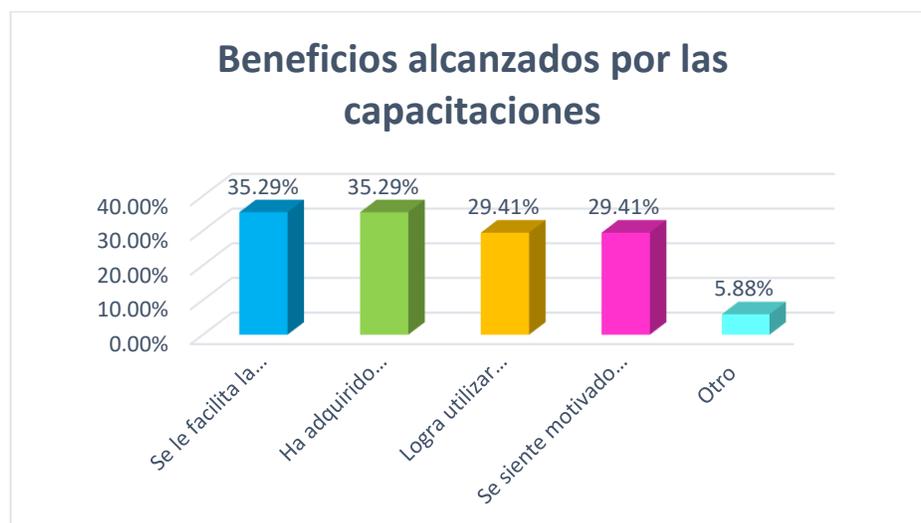
La generalidad de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V expresaron no se han desarrollado capacitaciones en la empresa, sin embargo, una cantidad representativa manifestaron haberlas recibido; lo que evidencia que solo se han impartido ciertas temáticas y lo han hecho de acuerdo a la necesidad que se les ha presentado y han tomado en cuenta solo a los involucrados en dicha situación.

Por lo que se constata la necesidad de implementar el sistema de evaluación del desempeño, para que de ese modo, se realicen capacitaciones que puedan eliminar o mejorar las deficiencias que se encuentren en los trabajadores al realizar sus respectivas labores, convirtiéndose así en un apoyo del área de recursos humanos, quienes tomarían un papel protagónico al aplicarse en la institución.

14. ¿En qué forma le han beneficiado las capacitaciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Se le facilita la realización de sus tareas en su puesto de trabajo	6	35.29%
Ha adquirido nuevas destrezas y habilidades	6	35.29%
Logra utilizar eficientemente cada recurso que se le proporciona	5	29.41%
Se siente motivado a desempeñar sus labores	5	29.41%
Otro	1	5.88%

n=17

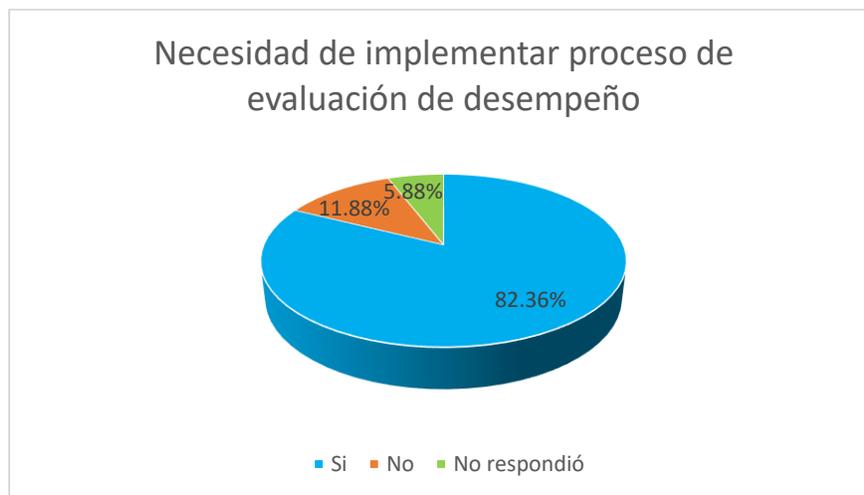


Interpretación:

Las capacitaciones son muy importantes en toda organización, porque contribuye al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, y en Industrias Sanchia S.A de C.V. los colaboradores opinan que las capacitaciones ayudan mucho en el desempeño de sus labores se les facilita la realización, adquieren nuevas habilidades y destrezas. Por la falta de una herramienta para establecer en qué áreas su personal esta deficiente, impide que un rendimiento laboral sea más eficiente, se insiste en la importancia de la implementación de modelo de evaluación desempeño en la empresa.

15. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un proceso de evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	82.36%
No	2	11.76%
No respondió	1	5.88%
TOTAL	17	100%



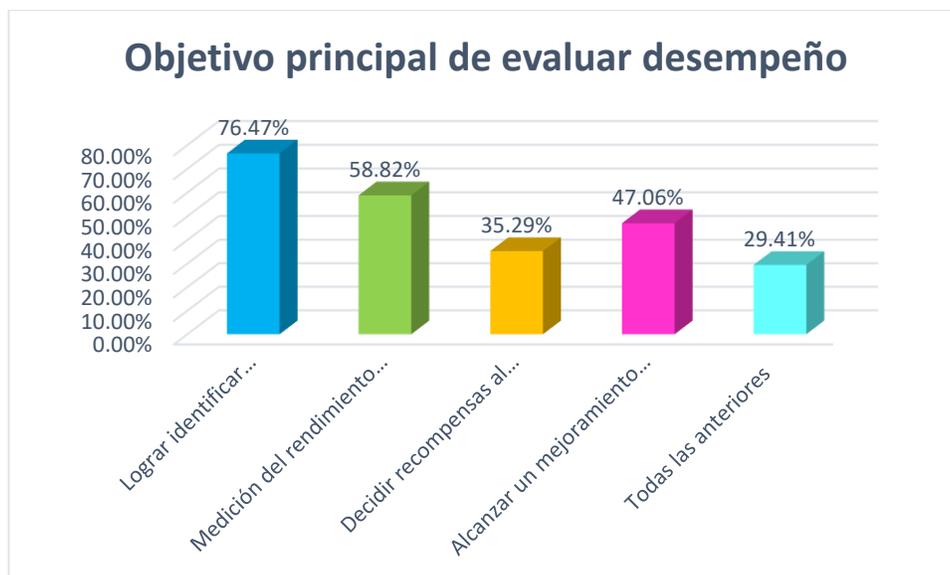
Interpretación:

Aun cuando la mayor parte de los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V comprende que es de carácter trascendental la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño y la ayuda que traería consigo a nivel personal y en conjunto como empresa, aún hay una mínima cantidad de personas que nos les parece la implementación del mismo o no poseen conocimiento del tema.

16. Según usted ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Lograr identificar fortalezas y debilidades del empleado	13	76.47%
Medición del rendimiento laboral	10	58.82%
Decidir recompensas al desempeño del colaborador	6	35.29%
Alcanzar un mejoramiento en las relaciones interpersonales de los empleados	8	47.06%
Todas las anteriores	5	29.41%

n=17



Interpretación:

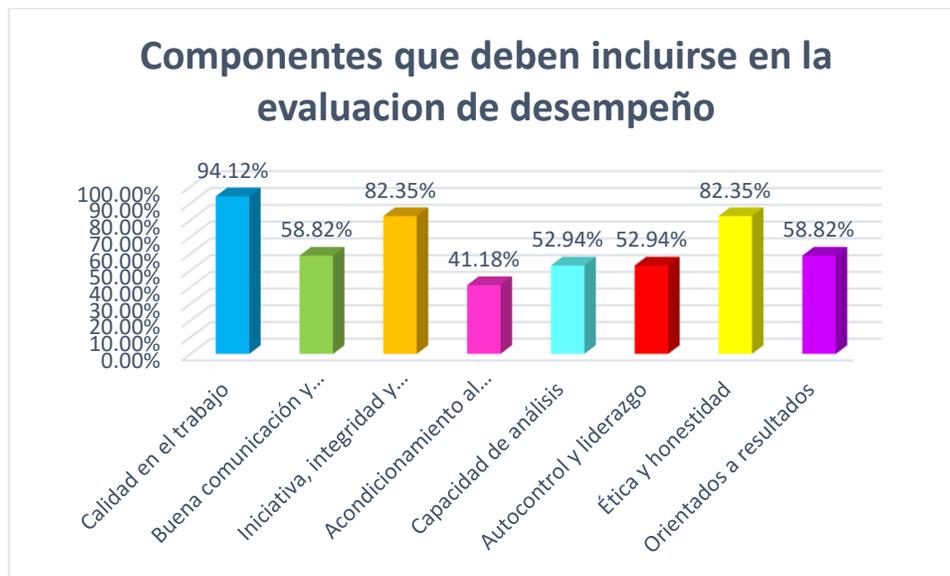
La finalidad de una evaluación desempeño son muchos, así mismo los consideran los colaboradores del área administrativa, confirma identificar fortalezas y debilidades y medir el rendimiento laboral con porcentaje medio consideran que es importante mantener buenas relaciones interpersonales, y el factor menos representativo para ellos el recibir recompensas.

Se confirma la necesidad de implementar un modelo de evaluación desempeño que permita inspeccionar diferentes áreas.

17. ¿Qué componentes de los citados a continuación, deben incluirse en la evaluación de desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en el trabajo	16	94.12%
Buena comunicación y trabajo en equipo	10	58.82%
Iniciativa, integridad y compromiso	14	82.35%
Acondicionamiento al cambio	7	41.18%
Capacidad de análisis	9	52.94%
Autocontrol y liderazgo	9	52.94%
Ética y honestidad	14	82.35%
Orientados a resultados	10	58.82%

n=17



Interpretación:

De los componentes que los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V han estimado deben ser incluidos en un proceso de evaluación del desempeño destacaron la calidad en el trabajo, iniciativa, integridad y compromiso , la ética y honestidad, aspectos íntimamente relacionados entre sí; también mencionaron buena comunicación y trabajo en equipo y ser personas orientadas a resultados.

18. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían los beneficios que espera de una evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fortalecer sus competencias	15	88.24%
Gozar de un mejor ambiente laboral	8	47.06%
Participar en capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeña	9	52.94%
Lograr ascensos	10	58.82%
Obtener aumento salarial	9	52.94%

n=17

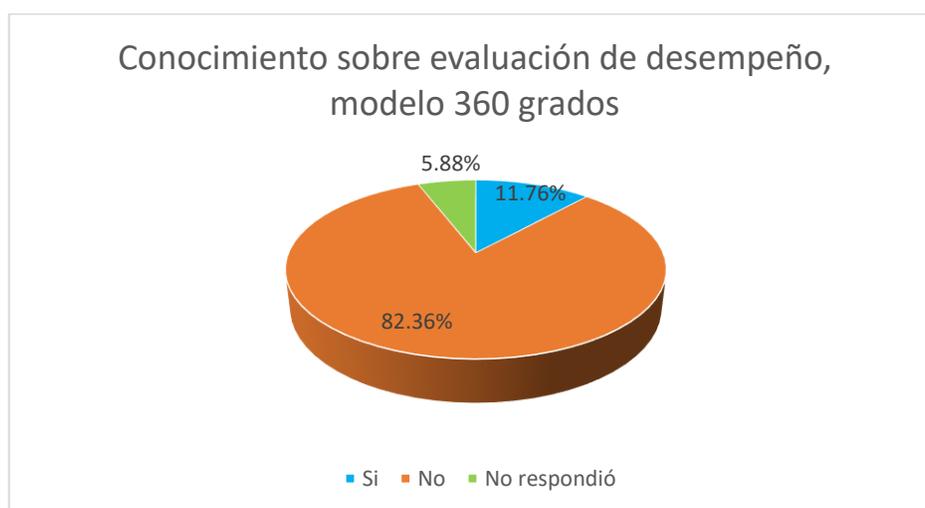


Interpretación:

De acuerdo al personal administrativo de industrias Sanchia S.A de C.V. los beneficios de una evaluación de desempeño son dos factores los que predominan: fortalecer sus competencias y lograr ascensos.

19. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño, modelo 360 grados? Si lo conoce favor explique brevemente en que consiste.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	11.76%
No	14	82.36%
No respondió	1	5.88%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

Casi en su totalidad los empleados administrativos de la empresa, dijeron desconocer el método de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados, y los que declararon conocer sobre este modelo, no tienen una idea precisa de en qué consiste, es decir, se pone de manifiesto la necesidad de capacitación al personal para que se comprenda de forma clara y completa y poder aplicarlo en la institución.

20. ¿En su área de trabajo, atiende clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	47.06%
No	8	47.06%
No respondió	1	5.88%
TOTAL	17	100%

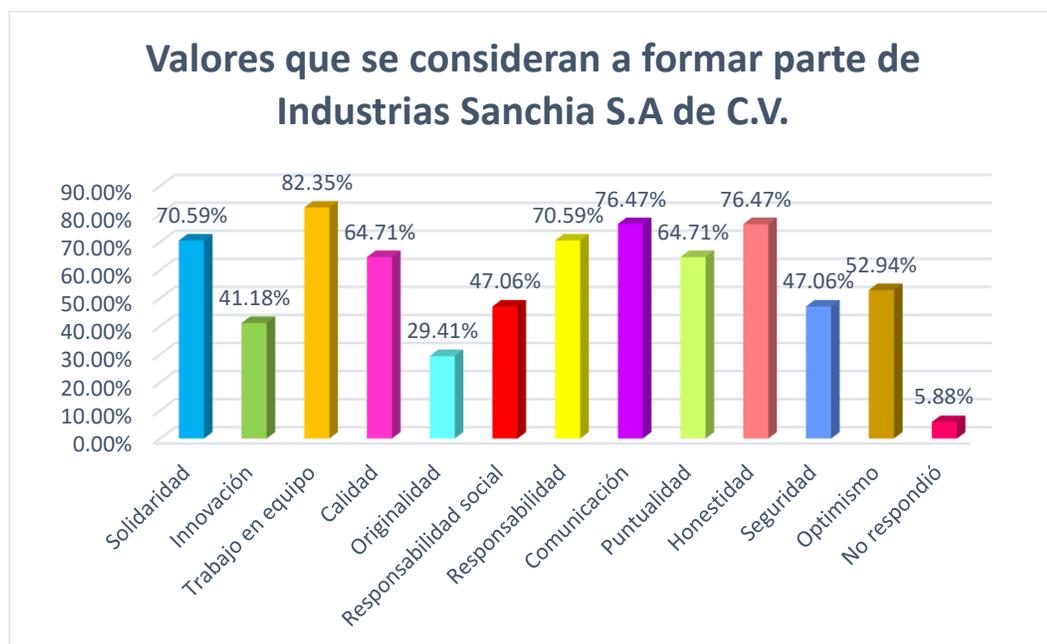


Interpretación:

En industrias Sanchia S.A de C.V. no todos atienden clientes, está dividido en partes iguales, por ser una empresa que se dedica a la comercialización de muebles plásticos, algunos puestos del área administrativos se relacionan mucho con clientes, proveedores y mayoristas.

21. ¿De la siguiente lista de valores, Cuales considera deberían formar parte de Industrias Sanchia S.A de C.V.?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad	12	70.59%
Innovación	7	41.18%
Trabajo en equipo	14	82.35%
Calidad	11	64.71%
Originalidad	5	29.41%
Responsabilidad social	8	47.06%
Responsabilidad	12	70.59%
Comunicación	13	76.47%
Puntualidad	11	64.71%
Honestidad	13	76.47%
Seguridad	8	47.06%
Optimismo	9	52.94%
No respondió	1	5.88%
TOTAL	17	100%

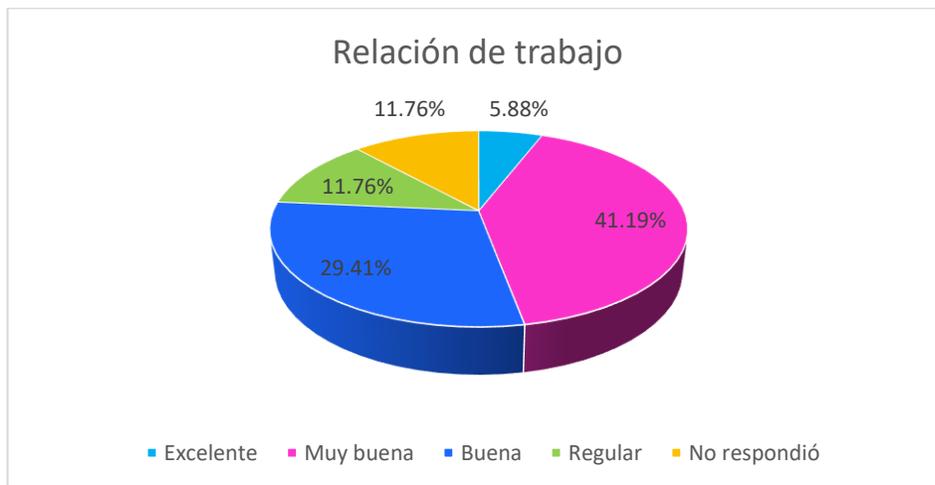


Interpretación:

En Industrias Sanchia S.A de C.V no hay una declaración formal y escrita de valores, sin embargo, algunos de ellos se ponen en práctica por la mayor parte de colaboradores, quienes destacaron el trabajo en equipo, comunicación, honestidad y solidaridad, como los valores a incluirse de manera permanente en una proclamación definitiva de la empresa, también mencionaron la responsabilidad, calidad, puntualidad, el optimismo y la seguridad, lo que muestra la disposición de los trabajadores de la mejora continua de lo ya establecido, como la voluntad de participar practicando nuevos valores que les permitirá el desarrollo tanto personal como institucional.

22. ¿Cómo aprecia la relación de trabajo con sus compañeros?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	5.88%
Muy buena	7	41.19%
Buena	5	29.41%
Regular	2	11.76%
Mala	0	0%
No respondió	2	11.76%
TOTAL	17	100%



Interpretación:

En Industrias Sanchia S.A de C.V se ha puesto de manifiesto por lo respondido por los trabajadores mismos, que la relación de trabajo que tienen entre sí, son “muy buena” y “buena” en su mayoría, ya que mantienen saludables relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, como entre sus iguales.

Se sugiere al organismo económico social poder fomentar la comunicación y promover su cultura organizacional, para poder tener mejoras que sean percibidas por los empleados de manera que cada uno pueda sentirse plenamente identificado con la empresa y sus objetivos y de ese modo lograr una mayor motivación en los colaboradores y así alcanzar máxima productividad.

ANEXOS

CAPÍTULO III

**MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO
BASADO EN EL
MODELO 360
GRADOS**



ÍNDICE

Contenido	No.Pág.
Introducción.....	i
Objetivos.....	1
Políticas.....	1
Estrategias aplicadas en la evaluación del desempeño.....	2
Funcionamiento del proceso de evaluación.....	2
1. Conceptos básicos.....	2
a. Desempeño.....	2
b. Evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.....	2
c. Competencias.....	3
d. Competencias genéricas.....	3
e. Competencias metodológicas.....	3
f. Competencias laborales.....	3
g. Metas específicas.....	3
2. Responsables del proceso.....	3
a. Comité evaluador.....	3
b. Evaluador designado.....	3
3. Ciclo de evaluación.....	4
4. Ámbito de aplicación.....	4
5. Método de evaluación.....	5
6. Descripción del instrumento de evaluación.....	6
7. Pasos del proceso de evaluación.....	11
a. Planeación.....	11
b. Distribución.....	11
c. Ejecución.....	11

d. Documentación.....	12
e. Realimentación.....	12
8. Especificaciones del proceso de evaluación.....	12
a. Distribución y manejo de instrumentos.....	12
b. Modificaciones al manual.....	13
9. Realimentación y notificación.....	13
a. Realimentación.....	13
10. Inconformidades.....	13
11. Responsabilidades.....	14
12. Lineamientos para la evaluación.....	14
13. Capacitación del personal.....	15
14. Vigencia.....	15

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados para Industrias Sanchia S.A de C.V., es un instrumento de orientación y consulta, el cual describe el orden sistemático a seguir en el proceso para implementar un sistema de evaluación de forma objetiva y estructurada y conocer la calidad del rendimiento de los empleados administrativos y la contribución que brindan al logro de las metas como empresa, alcanzando resultados y dominando las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas necesarias para desarrollar sus funciones en sus puestos de trabajo.

El proceso de evaluación del desempeño se transforma en un auxiliar para decretar políticas y decisiones de la gestión de los recursos humanos: Ascensos, promociones, acciones disciplinarias, traslados. Se establece como una fuente de información para descubrir las necesidades de fortalecer y capacitar a los empleados, componiendo una base para el desarrollo óptimo de la gestión administrativa.

Así mismo, se tiene como expectativa que éste manual regule el proceso de evaluación del desempeño, colaborando en el desarrollo de los recursos humanos de los empleados administrativos de la empresa y se refleje en beneficio al esfuerzo realizado por los colaboradores.

OBJETIVOS

General

Guiar el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados señalando los lineamientos generales, políticas, estrategias, procedimientos y herramientas técnicas que faculten medir el rendimiento laboral.

Específicos

- Implantar políticas que ayuden a guiar el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.
- Esclarecer el proceso de evaluación y sus distintas etapas.
- Diseñar el instrumento a utilizar en el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.

POLÍTICAS

- Establecer planes de capacitación para mejorar el rendimiento laboral.
- Todos y cada uno de los empleados administrativos se autoevaluará y será evaluado por un superior, un colega del mismo nivel jerárquico, un colaborador y un cliente tanto externo como interno.
- Las puntuaciones obtenidas se darán de forma personal a cada empleado y se anexaran a su expediente laboral.
- Los planes de capacitación se harán en sintonía con las necesidades descubiertas, en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral, con el fin de potenciar el desarrollo.
- La evaluación del desempeño al personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V. se efectuará una vez al año, y el comité evaluador será el responsable de coordinar junto a la unidad de recursos humanos la fecha en que se realizará.

ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Realizar una charla informativa la cual debe ser con asistencia de carácter obligatorio, para todos los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V. con el fin de dar a conocer la evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados.
- Instituir un archivo con el expediente laboral, de cada uno de los empleados, que contenga un informe con los resultados en la evaluación del desempeño de la empresa.
- Plantear un plan de capacitación una vez al año, de acuerdo a los informes de evaluación individuales.
- De acuerdo a la capacidad de la empresa reconocer los logros individuales en el cumplimiento de las metas propuestas por parte de los empleados, a través de un sistema de recompensas, usando como incentivos: Tarjetas de regalos y certificados o vales de supermercados de cincuenta dólares, entradas a centros recreativos para ellos y su grupo familiar, pases para el cine, vales para una comida en restaurantes de comida rápida y un bono de cincuenta dólares.

FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. CONCEPTOS BÁSICOS

a. Desempeño

Cumplimiento de las funciones y competencias requeridas para la realización del puesto de trabajo.

b. Evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados

Es conocida como evaluación integral o feedback 360⁰, es un esquema sofisticado y moderno que permite que un empleado sea evaluado por su entorno. Todos los elementos que tienen interacción con el trabajador califican su desempeño: Los colegas, los colaboradores, el superior jerárquico, clientes internos y externos.

c. Competencias

Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y maneras de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

d. Competencias genéricas

Son los comportamientos comunes a las diversas funciones que se realizan en la empresa. Aplican a todos los puestos de la estructura institucional, ya que están basados en la misión y los valores que la rigen, con el objeto de alcanzar la visión.

e. Competencias metodológicas

Son los conocimientos, destrezas y habilidades para planificar, organizar, desarrollar, dirigir y evaluar el aprendizaje de los participantes en el campo de la formación profesional, para encontrar en forma independiente vías de solución y transmitir adecuadamente las experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos.

f. Competencias laborales

Conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para realizar con calidad determinadas funciones productivas.

g. Metas específicas

Metas individuales para un período de desempeño, con base en las funciones del perfil del puesto y planes estratégicos, que establecen un indicador a evaluar en el período correspondiente. Estas deben poder medirse, ser alcanzables, creativas e innovadoras y que agreguen valor a las actividades del puesto de trabajo y de la unidad a la que pertenezca el colaborador.

2. RESPONSABLES DEL PROCESO**a. Comité evaluador**

Los encargados de la planeación, coordinación, designación de evaluadores, implementación del sistema, registro y análisis de resultados, asesoría en realimentación y seguimiento de los planes de acción de mejoramiento son el comité evaluador junto a la unidad de recursos humanos.

b. Evaluador designado

Son los empleados designados a realizar la evaluación y deben tener al menos tres meses de relación laboral con el evaluado. Estos examinarán las competencias genéricas claves y/o metodológicas, relacionadas con el puesto que desempeña. La evaluación designada es realizada de forma anónima.

Tipos de evaluadores

- Superior jerárquico
Es el jefe inmediato de la persona evaluada, quien examina el alcance de las metas específicas de su área.
- Colaborador
Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado, se pueden asignar de uno a dos evaluadores.
- Colega
Es una persona que tiene un puesto del mismo nivel que el evaluado y tiene relación laboral constante con el mismo, se puede asignar de uno a dos evaluadores.
- Auto evaluador
El trabajador evaluándose a sí mismo.
- Cliente
Persona que tiene relación laboral como cliente interno y/o externo con el evaluado, se puede asignar uno o dos evaluadores.

3. CICLO DE EVALUACIÓN

Abarca la fecha en que se hará la evaluación del personal administrativo de Industrias Sanchia S.A de C.V. de acuerdo al ámbito de aplicación de la misma. La evaluación y su programación deberá ser divulgada por el comité, a los evaluadores previamente designados con al menos una semana de anticipación.

4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual está dirigido a los empleados administrativos de Industrias Sanchia S.A de C.V. y se distribuye de la siguiente forma:

Área asignada
1. Gerente General
2. Asistente de gerencia
3. Director comercial
4. Ventas nacionales
5. Gerente administrativo
6. Recursos humanos
7. Recepcionista
8. Contador
9. Inventarios
10. Auxiliar contable
11. Auxiliar contable
12. Cuentas por cobrar
13. Facturación y despacho
14. Compras y logística
15. Informática
16. Mensajería
17. Servicios generales

5. MÉTODO DE EVALUACIÓN

El método en el que se basará la evaluación del desempeño será el modelo 360 grados, mediante el cual se procura dar a los empleados una perspectiva integral de su desempeño, de la manera más objetiva posible, con base al logro de resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de competencias laborales requeridas.

El método de evaluación puede estar formada por distintas escalas, de acuerdo al número de evaluadores que formen parte y el nivel del puesto que ocupa la persona evaluada, su aplicación estará sujeta a la aprobación del gerente general. De la siguiente forma:

a. Escalas

Escala 360 grados: Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno y/o externo del empleado y se somete a la autoevaluación.

Escala 270 grados: Participan cuatro tipos de evaluadores, de acuerdo a las siguientes opciones:

- Superior jerárquico, colega, colaborador y autoevaluación.
- Superior jerárquico, colaborador, cliente y autoevaluación.
- Superior jerárquico, colega, cliente y autoevaluación.

Escala 180 grados: Participan tres tipos de evaluadores, de acuerdo a las siguientes opciones:

- Superior jerárquico, colega y autoevaluación.
- Superior jerárquico, colaborador y autoevaluación.
- Superior jerárquico, cliente y autoevaluación.

Escala 90 grados: Evalúa solo el superior jerárquico y se realiza la autoevaluación.

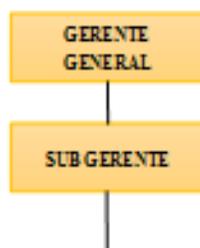
6. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Se presentan tres instrumentos de evaluación del desempeño. Cada puesto de trabajo en Industrias Sanchia S.A de C.V. ha sido dividido en tres clasificaciones de acuerdo al nivel jerárquico, tomando como base el organigrama sugerido para la empresa, el cual ya fue presentado en el capítulo III:

a. Nivel Superior

Esta ordenado a evaluar el desempeño de alta dirección y gerente, bajo la norma de competencias laborales que le pertenece. En el siguiente cuadro se muestra los cargos que pertenecen a este nivel.

NIVEL JERARQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
SUPERIOR	Gerente general
	Sub gerente



b. Nivel Intermedio

En este nivel se evaluará el desempeño de profesionales como jefes de cada unidad y coordinadores, de la empresa. En el siguiente cuadro se presenta cada uno de los puestos que corresponde a este nivel.

NIVEL JERARQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
INTERMEDIO	Gerente Administrativo
	Contador
	Ventas
	Jefe de Recursos Humanos
	Encargado del área Informática



c. Nivel inferior

Se encontrarán todos los puestos que pertenecen al área técnica, operativa o auxiliar. A continuación, se detallan los puestos correspondientes a este nivel.

NIVEL JERARQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
INFERIOR	Asistente gerente general
	Cuentas Por Cobrar
	Facturación y Despacho
	Inventarios
	Mensajería
	Auxiliar contable
	Compras y Logística
	Servicios Generales
	Recepcionista
	Ventas nacionales
	Ventas exterior



Toda herramienta se crea de las siguientes secciones: indicadores generales, cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentarios del evaluador y evaluado.

➤ Indicaciones generales

En ese punto se aclara la forma en que el sujeto debe utilizar el instrumento de evaluación, enlista los pasos a seguir.

➤ **Datos generales**

Propósito de esta parte es de reunir información general del evaluado o evaluador y señalar la fecha de realización.

Factores para evaluar

En esta sección se presenta la calificación final del desempeño del colaborador, mostrando un criterio cuantitativo y cualitativo. En el siguiente cuadro se indica la ponderación de los elementos y descripción de los criterios.

CUADRO DE GRADOS	PUNTAJE
A	10
B	8
C	6
D	4

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
A	90 - 100%	Excepcional
B	75 -89%	Destacable
C	60 -74%	Bueno
D	Menos de 59%	Resultados Inferiores a los Esperados

Del Rango del 0%-59% muestra resultados inferiores a los esperados (grado D), 60%-74% se califica como desempeño bueno (grado C), mientras las competencias que aparecen dentro del rango 75%-89% se considera su desempeño destacable (grado B) y finalmente un nivel entre 90%-100% se considera como un desempeño excepcional (grado A).

DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES

GRADOS	CALIFICACION	DESCRIPCION
A	Excepcional	El colaborador posee la máxima precedencia para las ascender siempre y cuando cumpla con todos los requerimientos, se le tendrá que elogiar por escrito y se presentara en los medios informáticos de la empresa. Aspirante para su desarrollo en las áreas de oportunidad a determinar.
B	Destacable	El colaborador tiene prioridad (después de A) Para ascender, siempre y cuando cumpla con todas las condiciones requerido. Se le debe felicitar por escrito. Será aspirante a capacitación para su crecimiento en las áreas de oportunidad.
C	Bueno	EL trabajador posee un desempeño aceptable, es aspirante a programas de capacitación para su crecimiento y nivelación, tiene la oportunidad para ascender siempre y cuando cumpla con los requisitos y no existan candidatos en la escala A y B
D	Resultados inferiores a los esperados	El colaborador no hace bien sus actividades por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abrírsele expediente disciplinario

➤ Cuadro de comentarios del evaluador

En este apartado se le pide al evaluador que con base al comportamiento observado del evaluado difunda su punto de vista sobre aspectos como la compatibilidad del trabajador a su puesto, sus debilidades y fortalezas.

➤ **Cuadros de firmas**

La intención es anotar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

7. PASOS PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Al contar con diseño del instrumento se aconseja realizarla como una prueba piloto con el propósito de eliminar y comprobar que esta ha sido elaborada adecuadamente, el análisis y los resultados obtenidos, indicara si debe modificarse o no.

Para desarrollar una evaluación del desempeño realmente efectiva, se debe seguir una serie de pasos, los cuales a continuación, se describen:

a. Planeación

Se programará una junta con el comité evaluador y la unidad de recursos humanos para especificar el perfil de trabajo. El método 360 grados implica una reestructuración interna de procesos manuales, políticas, etc. Por tal motivo todos colaboraran de manera conjunta para poder cumplir con los cambios necesarios, comenzando por el rediseño o la creación del manual de puestos con base a las competencias. Tomando en cuenta lo siguiente:

- Transmitir la descripción de las funciones, responsabilidades sobre el equipo y herramientas, etc.
- Diagnosticar si el nivel de trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.

Asimismo, planear todas las actividades con sus correspondientes fechas, para implementar el sistema de evaluación del desempeño 360 grados. Se sugiere hacerlo el último trimestre del año.

b. Distribución

Cuando el modelo sea aprobado, deberá multiplicarse y repartir el formulario para ejecutar la evaluación desempeño.

c. Ejecución

Las observaciones pertinentes, lo realizará el comité evaluador y dispondrá de las medidas necesarias para llevar a cabo la evaluación de manera objetiva.

d. Documentación

Los informes creados de la evaluación se agregarán al expediente laboral de cada empleado, serán usados por los interesados, en especial en la etapa de realimentación. Se aconseja que cada jefe de área desarrolle sus propias anotaciones con respecto al proceso y resultados, para determinar logros o dificultades importantes.

e. Realimentación

Al conseguir los resultados de la evaluación, el área de recursos humanos debe realizar planes de capacitación, los cuales deben ir encaminado a fortalecer las áreas de mejoras descubiertas, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer quienes lo necesitan
- Metodología que se aplicara para trasladar los conocimientos a los empleados
- Destrezas y talento necesarias para el crecimiento de las funciones

Se debe crear un ambiente para la capacitación, desarrollándolo con las metas estratégicas y con el uso eficiente de los recursos.

8. ESPECIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN BAJO EL MODELO 360°

a) Distribución y manejo de instrumentos:

El área de recurso humanos facilitara, por lo menos una semana de anticipación. Las herramientas de evaluación con la información registrada deben ser enviadas al área en la fecha planificada, la cual se dispondrá según el número de evaluaciones a realizar y los tiempos de traslado. También se enviará circular de resultados a los colaboradores dentro de una semana posterior al registro de resultados.

Las herramientas originales de evaluación y una copia de la circular de resultados de la evaluación del desempeño deberán ser archivadas en el expediente de cada colaborador. Si el evaluador no entrega los registros en las fechas indicadas, se le podrán poner las sanciones disciplinarias que Industrias Sanchia S.A. de C.V aplique.

b) Modificaciones al manual

El área de recurso humanos y el comité evaluador verificarán el presente manual por lo menos una vez al año y podrán sugerir ante el gerente general, las modificaciones que estima necesarias.

9. REALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIONES DE RESULTADOS

a. Realimentación

Mientras dure el proceso, el evaluador tipo superior jerárquico, ejecutara en grupo con el trabajador, examinado y determinando acorde a evidencias la calificación que corresponda y el nivel desempeño alcanzado. Durante la evaluación superior jerárquico debe retroalimentar sobre su desempeño, tomando importancia a las fortalezas y áreas de mejora. Ambos deben firmar de colaboración en el instrumento de la evaluación y el trabajador puede firmar si está de acuerdo con el resultado, en caso contrario podrá expresar la razón en el espacio correspondiente. El jefe inmediato del evaluador deberá verificar el formulario y dará su visto bueno a la nota obtenida.

La unidad de recursos humano hará entrega al trabajador del informe de la evaluación del desempeño 360°, en la que se menciona el dominio alcanzado, cuantitativo y cualitativo, por cada participante. El trabajador debe firmar de informado, para demostrar que se le dio a conocer su resultado y de conformidad si está de acuerdo con el mismo, después debe mandar al área de recurso humanos una copia de la notificación, si el trabajador rechazara firmar de enterado, se deberá notificar por los medios establecidos de la empresa.

10. INCONFORMIDADES

Si el trabajador no está de acuerdo con la calificación por el evaluador tipo superior jerárquico, podrá pedir revisión por escrito, enviando un memorándum, al área de recursos humanos, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados, El comité evaluador concederá a una comisión conformada por el jefe del superior jerárquico, un representante del área de recursos humanos y un trabajador designado por el jefe superior del área; esta comisión inspeccionara las evidencias que ampara la evaluación, podrá revalidar o modificar el resultado, el informe quedara sometido a aprobación de la gerencia.

11. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del gerente general:

- Autorizar el presente manual del desempeño.

Es competencia del comité evaluador:

- a. Dirigir el sistema de evaluación de desempeño
- b. Orientar sobre el uso del método
- c. Seguimiento al proceso de la evaluación el desempeño

Es responsabilidad del gerente, jefe o encargado de cada área:

- a. Administrar el sistema de evaluación desempeño
- b. Ayudar y orientar al evaluado en los casos que necesita mejorar
- c. Enviar las evaluaciones en el periodo establecido
- d. Presentar los resultados de la evaluación al personal a su cargo

Responsabilidad de los evaluados:

- a. Colaborar con entusiasmo en el proceso de la evaluación
- b. Ayudar con el crecimiento eficiente de las funciones a su cargo
- c. programar con el evaluador acciones ayuden a mejorar su desempeño.

12. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

- El comité evaluador y el área de recursos humanos serán los responsables de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo de Industrias Sanchia, S.A. de C.V.
- El área de recursos humanos comunicará el plazo en que se estará efectuando la evaluación y fecha límite que serán remitidos los formularios firmados.
- El formulario deberá estar firmado por el evaluado y evaluador y completo para que tenga validez.
- El gerente general tendrá que guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en físico o digital.

- Antes de remitir la evaluación se aconseja revisarla, esta no se podrá cambiar o reemplazar.

13. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Al tener los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño se juntaran los trabajadores con debilidades en competencias comunes.

14. VIGENCIA

Este manual entrara en vigor a partir de la fecha que sea aprobado por Gerente general de Industrias Sanchia, S.A. de C.V.