

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



TRABAJO DE GRADO:

**“SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ENFOCADO A MEJORAR EL
DESARROLLO LABORAL MEDIANTE LA CAPACITACION DEL CAPITAL
HUMANO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD (INJUVE)SEDE SAN
MIGUEL, AÑO 2016”**

PRESENTADO POR:

AYALA MENDEZ, ERICK JOSE.

CRUZ ELIAS, IMER ANILBER.

CRUZ MOLINA, JESUS NEFTALI.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTORA:

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO.

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, MARZO 2017

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO

VICE- RECTOR ACADEMICO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

LIC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

SECRETARIO GENERAL

LICDA. NORA BEATRIZ MELENDEZ

FISCAL GENERAL INTERINO

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES**

LIC. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

VICE-DECANO

MTRO. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNDANDEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

COORDINADOR GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
AUTORIDADES**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ OCHOA

ASESOR METODOLOGICO

AGRADECIMINETOS

Agradezco de forma muy atenta a todas las personas que me acompañaron en este arduo y laborioso proceso de formación académica. Hago mención especial de mis padres María Leonor Méndez De Ayala, Joel Alcides Ayala, mis compañeros de tesis Jesús Neftalí Cruz Molina e Imer Anilber Cruz Elías, nuestra asesora de proceso de grado Maestra Lisset Nohemy Saleh Blanco y a toda la comunidad universitaria en general.

ERICK AYALA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Dios por permitirme llegar a este momento importante de mi vida.

A mis padres, Silvia Haydee Molina de Cruz y Leonel Arquimides Cruz Ramos, por su esfuerzo para poder culminar mi carrera, por sus oraciones y su apoyo incondicional en cada momento difícil de la vida.

A mis hermanos, Leonel Arquimides Cruz Molina y Silvia Haydee Cruz Molina por el apoyo brindado y ser parte de mi familia

A mis compañeros de tesis Erick José Ayala Méndez e Imer Anilber Cruz Elias por todo el apoyo brindado a los largo de nuestra carrera universitaria

A mis docentes de la Universidad de El Salvador en especial a Mtra. Lisseth Nohemy Saleh Blanco por su dedicación con nuestra tesis y por compartir toda su sabiduría.

JESUS MOLINA.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme alcanzar este logro, en segundo lugar a todos los miembros de mi familia y a todas las demás personas que contribuyeron a alcanzar este logro.

IMER CRUZ

INDICE

CAPITULO I MARCO HISTORICO	1
1.1 ANTECEDENTES DE SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIONES.....	1
1.1.1 A NIVEL MUNDIAL.....	1
1.1.2 A NIVEL DE LATIIONAMERICA.....	3
1.1.3. A NIVEL DE EL SALVADOR.....	4
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	5
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.4. JUSTIFICACION.....	7
1.5. DELIMITACION ESPACIO-TEMPORAL.....	9
1.5.1. ESPACIAL.....	9
1.5.2. TEMPORAL.....	9
1.6. OBJETIVOS.....	10
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.7. FORMULACION DE HIPOTESIS.....	11
1.7.1. HIPOTESIS GENERAL.....	11
1.7.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	11
1.8. SISTEMA DE HIPOTESIS.....	12
CAPITULO 2 MARCO TEORICO	15
2.1. SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	15
2.1.1. CALIDAD DEL TRABAJO.....	15
2.1.2. PRODUCTIVIDAD.....	16
2.1.3. COMPETENCIA.....	16
2.1.4. EFICACIA.....	16
2.1.5. EFICIENCIA.....	16
2.2. CAPITAL HUMANO.....	17
2.2.1 RELACIONES INTERPERSONALES.....	17
2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.4. PUESTO DE TRABAJO.....	21

2.3.	DIAGNOSTICO.....	24
2.3.1.	ANALISIS EXTERNO.....	24
2.3.2.	ANALISIS INTERNO.....	27
2.4.	METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	29
2.4.1.	ELEMENTOS DE EVALUACION.....	29
2.5.	METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL.....	29
2.5.1	ESTANDARES DE DESEMPEÑO.....	30
2.5.2	PARAMETROS DE EVALUACION.....	30
2.5.3	APLICACIÓN.....	31
2.6	EFICIENCIA COMPETITIVA Y PRODUCTIVIDAD.....	32
2.6.1.	CALIDAD.....	32
2.6.2.	TECNICA.....	32
2.7	INCENTIVOS Y SANCIONES.....	39
2.7.1.	CONDUCTA DEL EMPLEADO.....	40
2.7.2.	CUALIDADES.....	40
2.7.3.	FUNCIONES.....	42
2.7.4.	ENTORNO.....	43
2.7.5	INCENTIVOS VERBALES.....	43
2.7.6.	MAYOR RESPONSABILIDAD.....	44
2.7.7	FORMACION GRATIS.....	44
2.7.8.	INCENTIVOS GRUPALES.....	44
2.7.9.	HORARIOS FLEXIBLES Y DÍAS GRATIS.....	44
2.8	SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	44
2.8.1.	DESEMPEÑO.....	44
2.8.2.	MEDICION.....	45
2.8.3.	RESULTADOS.....	46
2.9	PROGRAMA DE CAPACITACIONES.....	46
2.9.1.	REACCION.....	47
2.9.2.	APRENDIZAJE.....	47
2.9.3.	COMPORTAMIENTO.....	47
2.9.4.	RESULTADOS.....	48
2.10.	EFICIENCIA DEL PERSONAL EN SUS ACTIVIDADES.....	49
2.10.1	PROGRESO.....	50
2.11.	MARCO NORMATIVO.....	51

CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	59
3.1. TIPO DE ESTUDIO.....	59
3.1.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	59
3.1.2. INVESTIGACION CORRELACIONAL.....	60
3.2. METODO HIPOTETICO – DEDUCTIVO.....	60
3.3. UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	60
3.3.1. UNIVESO.....	60
3.3.2. MUESTRA PARA TRABAJDORES.....	60
3.3.3. MUESTRA PARA USUARIOS.....	61
3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION.....	62
3.4.1. FUENTES PRIMARIAS.....	62
3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	62
3.5. TECNICAS.....	62
3.6. PROCESO DE LA INFORMACION.....	63
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	64
CAPITULO 4 ANALISIS DE RESULTADOS.....	64
4.1 ANALISIS DE ENTREVISTAS AL COORDINADOR DE INJUVE SEDE SAN MIGUEL.....	64
4.2 TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE INJUVE...	
4.3 TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS.....	91
4.4 RESUMEN DE ANILISIS E INTERPRETACIONES.....	105
CONLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
5. "SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ENFOCADO A MEJORAR EL DESARROLLO LABORAL MEDIANTE LA CAPACITACION DEL CAPITAL HUMANO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD (INJUVE) SEDE SAN MIGUEL, AÑO 2016´.....	110
5. 1 RESUMEN EJECUTIVO.....	110
5. 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	111
5.2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	111

5.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	111
5.3 ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	112
5.3.1. PLANEACION.....	112
5.3.2. ORGANIZACIÓN.....	113
5.3.3. INTEGRACION.....	113
5.3.4. DIRECCION.....	114
5.3.5 CONTROL.....	114
5.4. ANALISIS FODA.....	114
5.5. PROPUESTA DE TRABAJO DE INVESTIGACION.....	115
5.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	115
5.6.1. OBJETIVOS GENERAL.....	115
5.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	115
5.7. MISION Y VISION.....	115
5.7.1 MISION.....	115
5.7.2 VISION.....	115
5.8 ORGANIGRAMA.....	116
5.8.1 DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.....	117
5.9. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION	
5.9.1. RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	122
5.10. POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	122
5.11 PLAN DE ACCION.....	122
5.11.1. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCION.....	122
5.11.2 DISEÑO DE LAS FASES DE APLICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	123
5.12 ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO.....	124
5.13. INDICADORES/CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	125
5.14. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES.....	138
5.15. PUNTAJE DE INDICADORES.....	131
5.16 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LOS RESULTADOS.....	132
5.17 ENTREVISTA DE EVALUACION.....	132

5.18	FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	132
5.18.1.	EVALUACION DEL COORDINADOR.....	134
5.19	INCENTIVOS.....	135
5.20	ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	136
5.21	VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	135
5.22	PRESUPUESTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	137
5.23	APLICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION.....	137
5.24.	ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN DE CAPACITACION.....	138
5.25.	FASES DEL PLAN DE CAPACITACION.....	139
5.25.1.	DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.....	139
5.25.1.1.	IMPORTANCIA.....	139
5.25.1.2.	COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.....	140
5.25.1.3.	INSTRUMENTOS.....	140
5.25.2.	ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION.....	140
5.25.2.1.	DESEO Y MOTIVACION DEL PERSONAL.....	140
5.25.2.2.	PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.....	141
5.25.3.	EJECUCIÓN DEL PLAN DECAPACITACIÓN.....	141
5.25.3.1	MÉTODOS DECAPACITACIÓN.....	141
5.25.4.	EVALUACIÓN DE LACAPACITACIÓN.....	142
5.25.4.1.	CRITERIOS BÁSICOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.....	143
5.26.	SEGUIMIENTO DEL PLAN DECAPACITACIÓN.....	143
5.26.1	IMPORTANCIA.....	144
5.26.2.	COMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.....	145
5.26.3.	INSTRUMENTOS.....	145
5.27.	CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIONES... ..	148

5.28. CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	156
5.29. FORMULARIO PARA INFORME DE UNA VISITA DESEGUIMIENTO....	158
5.30 PRESUPUESTO PARA PLAN DE CAPACITACION.....	159
5.31 PRESUPUESTO GENERAL.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	161
ANEXOS.....	162

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. MARCO HISTORICO

1.1 ANTECEDENTES DE SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIONES.

1.1.1 A NIVEL MUNDIAL

Los historiadores de la evaluación educacional, en particular de los exámenes, sitúan los orígenes de tales prácticas en la China Imperial (siglo III a. C.), cuando se introdujeron varias pruebas de habilidades (manejo del arco, caligrafía), prácticas académicas para combatir el nepotismo en la selección de los funcionarios del estado. Por razones semejantes se introdujeron los exámenes en el mundo occidental durante el siglo XIX, dado que el desarrollo económico provocó la movilidad social y en estas pruebas se sentaron las bases para realizar una selección más válida y efectiva (esto es, meritocrática, basada en los méritos), tanto para entrar en la educación superior como en el servicio civil o funcionariado. El sistema escolar incorporó varias formas de evaluación para orientar a los estudiantes. Las pruebas de inteligencia comenzaron con la finalidad de identificar mejor a los alumnos que requerían atención especial.

Así, la evaluación en la primera mitad del siglo XX estuvo muy relacionada con las formas de selección de los individuos para acceder a los diferentes programas educativos y a las subsiguientes oportunidades de vida.

Evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta.

Desde los comienzos de la industria moderna siempre se practicó algún tipo de Evaluación de desempeño. Es particularmente significativo el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. Este sistema (silent monitor) novedoso y, a la vez cuestionado para la época, consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior (ej.: negro significaba desempeño malo). Diariamente se realizaba este seguimiento a cada empleado, conformando su legajo personal observando su desarrollo, procedimiento que hoy denominamos gestión de desempeño o coaching¹. En este sentido, Owen no tuvo muchos imitadores, ya que la mayoría de los empresarios optó por métodos menos personalizados.

Esta -que llamaríamos hoy- nueva herramienta (este nuevo método) continuó siendo utilizada por los managers (empresarios), aunque fue sufriendo modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época. De esta manera, se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Ambas posturas mencionadas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico.¹

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a Elton Mayo (1920), quien demostró con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción. Las observaciones de Mayo pueden compararse, en su importancia, con los cambios introducidos en la Revolución Industrial.

Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a raíz de la visualización de los óptimos resultados que se iban obteniendo. Entonces los managers lo fueron perfeccionando e incluyendo en su gestión empresarial. A partir de los estudios de David McClelland (1973), se

¹ Leopoldo Quijada B. Caracas, <http://www.monografias.com/trabajos81/evaluación-del-desempeño/evaluacion2.shtml>.

aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000. En ella se expresa la necesidad de que los managers se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales.

No obstante el progreso reseñado, continúa latente la generalizada insatisfacción de los evaluados y evaluadores respecto al método impuesto. Esto es debido a que genera expectativas que no se pueden cumplir y que el sistema de evaluación de desempeño no se acompaña con la gestión (coaching) de desempeño correspondiente. Por todo lo anteriormente expuesto, se hace necesario el análisis de la evaluación de desempeño en las empresas e instituciones de nuestros días.²

1.1.2 A NIVEL DE LATINOAMERICA

En la actualidad cuanto mejor funcionen las organizaciones más fáciles podrá afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional, para un buen desempeño estratégico. A medida que los desafíos van aumentando, las organizaciones han tenido que adaptarse a los mismos, y la gerencia de recursos humanos, también llamada administración de recursos humanos (ARH) como área responsable de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha ido asumiendo dichos desafíos y adaptándose a los cambios que se han presentado, tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante con el que cuentan dichos entes.³

El aprovechamiento y potencializarían de las *competencias* del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa “. Por tal motivo, la *evaluación de desempeño* es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de

² Andrea Miriam, Evaluación de Desempeño, Invenio Vol. 7 3

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina PREAL. Algunos Marcos Referenciales en la Evaluación del Desempeño Docente “Nuestra tesis principal es que la mejora de la situación actual de los docentes se construye a partir de la confluencia de tres elementos: la existencia de condiciones laborales adecuadas; una formación de calidad, y una gestión y evaluación que fortalezca la capacidad de los docentes en su práctica.

Estudio comparado Coordinador general: Antonio Iskandar Equipo consultor: Scarlet Scalante Jaime Villasana Katia Makhoulf Carlos Molina. Redacción final del documento: Antonio Iskandar Edición de texto: Jenny Ortiz. Diciembre 2006 El “Estudio Comparado sobre Sistemas de Medición de Desempeño Municipal en América Latina “. En el nivel sub nacional, y más concretamente el municipal, se han promovido diversos programas, sistemas, instrumentos y herramientas para facilitar dicho objetivo. Originalmente, se priorizó en la medición de las capacidades y desempeño en temas financieros y administrativos (componentes considerados esenciales en el nuevo contexto en el cual se delegan mayores responsabilidades y recursos a entes locales). Luego, se ha venido aumentando el perfil a la medición de la capacidad institucional y el desempeño real de los entes sub nacionales en componentes relacionados con la prestación de servicios públicos y otras competencias delegadas a las instituciones locales.⁴

1.1.3. A NIVEL DE EL SALVADOR

A nivel de país no logramos encontrar mucha historia sobre la evaluación de desempeño en las empresas, encontrando unas cuantas investigaciones realizadas: Tesis “Modelo de evaluación de 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 “, marzo de 2012 “La presente investigación aborda el tema de la evaluación del desempeño 360 grados aplicada a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), cumpliendo con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal de la Corporación”⁵

Tesis “Evaluación de Desempeño de la unidad de mamografía del hospital 1° de Mayo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social durante el periodo de junio de 2010 – junio 2011” obteniendo como conclusión que en los pacientes con diagnósticos de cáncer de mama el 10%

1.1.3

Roció García, La evaluación de desempeño al personal administrativo.

1.1.4

Álvarez F.(1997) Evaluación de la acción docente en Latinoamérica

1. Azucena Liseth Cornejo y Patricia Clavel Guirola, “Modelo de Evaluación 360 grados para fortalecer el desempeño laboral del Personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo”

presento antecedentes familiar de la patología, y el 5% presento antecedentes de cáncer preventivo.⁶

Otro tema de tesis es: “La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador teniendo como una conclusión los resultados del estudio muestran que la valoración personal y confianza que la persona tiene en sí mismo factor no se ve afectada por los resultados del desempeño laboral⁷

1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA

La globalización ha venido a demostrar la importancia de las organizaciones ya sean públicas o privadas, para el ser humano y el progreso social. Dentro de este contexto, se puede deducir que si las organizaciones son importantes también son significativas las acciones que permitan su funcionamiento, como es el caso del recurso humano, el cual se ocupa de administrar y fortalecer material de la organización en pos de alcanzar los objetivos planteados en la misma.

Como consecuencia de la modernización gubernamental, la desconcentración de la administración pública vista como el traspaso de las competencias resolutorias desde los órganos superiores a los órganos inferiores jerárquicamente; y la descentralización, entendida como el fortalecimiento de las instituciones locales mediante el traspaso de atribuciones y recursos para su mayor autonomía; ambas demandan de las instituciones locales una evolución de su gestión, orientada a cumplir estos nuevos retos. Para ello, la gestión en las instituciones, requiere de mejores esquemas de evaluación del desempeño para lograr esta transición, al ser una herramienta que mide el grado de compromiso de las Instituciones con sus usuarios.

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

En base a lo anterior el Instituto Nacional de la Juventud, se ha quedado relegado en cuanto a la innovación de los desafíos que la juventud demanda; la institución carece de técnicos experimentados en áreas específicas, ya que su rol dentro de la sociedad no solamente es el aspecto de esparcimiento y hacer cumplir las leyes de juventud, sino que también este contribuya al desarrollo integral de las y los jóvenes.

1.1.4. Karen Lissette Molina y Nadya Michelle Rodríguez, “Evaluación de desempeño de la unidad de mamografía del hospital 1° de Mayo del ISSS” de la Universidad Dr. José Matías Delgado.

1.1.5.

Geraldín Ordoñez, “La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados en una institución autónoma de San Salvador” de la Universidad Francisco Gavidia.

Es aquí donde la Institución no está tomando el protagonismo que le corresponde, debe de establecer en sus acciones internas, las formas de cómo su personal pueda mejorar su desempeño laboral, no solo limitarse a acciones simples de su cargo; estas son cosas que el Instituto Nacional de la Juventud no está realizando, son esporádicas las veces que verifican la labor de los técnicos y demás, pero no hay una guía de trabajo que garantice su eficacia. Por lo tanto se hace necesario establecer un sistema o guía de evaluación, que vaya de la mano con capacitaciones orientadas al desarrollo del capital humano.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿La creación de un sistema de evaluación de desempeño permitirá mejorar el desarrollo laboral a través de la capacitación del capital humano del Instituto nacional de la juventud, sede San Miguel para el año 2017?

1.4. JUSTIFICACION

Debido a los cambios que ha sufrido nuestra sociedad a través del tiempo, se ha visto la necesidad de crear entidades gubernamentales que contribuyan a enfrentar estos cambios sociales, tal es el caso del Instituto Nacional de la Juventud, sede San Miguel, el cual su función principal es trabajar con y para los jóvenes de la referida ciudad, por lo tanto se hace necesario que las personas que trabajan con estos jóvenes deban estar altamente capacitados para enfrentar cualquier tipo de situación y así poder ayudar a este sector de la población.

Esta propuesta se enfocara en área operativa del Instituto Nacional de la Juventud de San Miguel, hay que recalcar que lo que se hará, será algo novedosos y diferente que vaya de acuerdo a los fines con los cuales la institución fue creada, ya que no se implementa en las demás sedes, por lo tanto avanzaría en el desarrollo de nuevas formas de trabajo que contribuirían al desarrollo de la institución y capital humano; ya que ellos como INJUVE deben de tener evaluaciones que permitan medir su desempeño laboral que revelen de manera objetiva las zonas en las que se debe reforzar, dando paso a una capacitación constante, en cuanto a las disciplinas, los cursos, los talleres y demás que servicios que brindan en la institución, pero no solo eso, sino también deben de prepararse para los aspectos de conducta de los grupos de jóvenes que trabajan, deben de conocer de nuevas herramientas de trabajo, ya que se ha visto que no cuentan con un sistema de evaluación y también que carecen de un programa de capacitación, las que reciben son esporádicas y no cumplen las expectativas de desarrollo de los trabajadores, ya que las capacitaciones son básicas y no van dirigidas o enfocadas a áreas específicas.

El programa de capacitación aparte de beneficiar el área interna del INJUVE, también traerá beneficios de carácter externos como; mejorara su imagen frente a la sociedad, ya que actualmente se piensa que tal entidad solo es para ir bañar o jugar futbol y por eso a veces muchos jóvenes no se involucran a participar de las actividades que el INJUVE realiza, ya que los técnicos juveniles no se les prepara en otras necesidades que tienen los jóvenes, como habilidades para la vida o solución de conflictos. Esto permitirá que la población vea al INJUVE como una entidad gubernamental, capaz de ayudar a los jóvenes, en las áreas recreativas, de formación, esparcimiento y convivencia, con ello se buscara que la población o sociedad, se involucre en el desarrollo de las actividades internas o externas de la institución, permitiendo así cambiar la percepción de las personas con respecto a cómo esta

funciona, puesto que al final quienes se beneficiarían será la misma población, ya que los jóvenes son los más asediados en aspectos de violencia en nuestra sociedad.

Esta propuesta también beneficiara a los usuarios de los servicios de la institución debido a que avances en el equipo técnico se verán reflejados en mejor calidad de servicio. Además será de mucha utilidad para los futuros profesionales de el área administrativa a quienes beneficiaria en su proceso de aprendizaje y formación.

1.5. DELIMITACION ESPACIO-TEMPORAL

1.5.1. Espacial

La investigación se realizara en el Instituto Nacional de La Juventud (INJUVE) sede San Miguel ubicado 1° Calle Oriente y 6° Avenida. Sur. Barrió El Calvario, San Miguel Departamento de San Miguel.

1.5.2. Temporal.

La investigación se realizara en un periodo de un año a partir de febrero de 2016 finalizando en Febrero de 2017, tiempo en el cual se recolectara información obtenida propiamente del INJUVE y otras fuentes de información, ya que la institución pública mencionada con sede en San Miguel, está dentro de la unidad de análisis de investigación

1.6. OBJETIVOS

1.6. Objetivo general

Crear un sistema de evaluación de desempeño enfocado a mejorar el desarrollo laboral mediante la capacitación del capital humano del □ Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) sede San Miguel para el año 2017.”

1.7. Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico para identificar los métodos y técnicas utilizadas por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño.

Proponer la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño, el cual permita calificar al personal y estimular la eficiencia competitiva y la productiva.

Diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño.

Proponer un programa de capacitaciones al personal del INJUVE San Miguel orientado al desempeño eficiente de sus actividades.

1.7. FORMULACION DE HIPOTESIS

1.7.1. Hipótesis general.

La creación de un sistema de evaluación de desempeño permitirá mejorar el desarrollo laboral a través de la capacitación del capital humano del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) sede San Miguel para el año 2017.

1.7.2. Hipótesis específicas.

La realización de un diagnostico permitirá identificar los métodos y técnicas utilizadas por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño.

Un sistema de evaluación de desempeño permitirá calificar al personal y estimular la eficiencia competitiva y la productividad

Al diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño ayudara a que los empleados se preocupen por desarrollar de manera eficiente su trabajo

Un programa de capacitaciones para el personal del INJUVE ayudará al desempeño eficiente en las actividades.

1.8. SISTEMA DE HIPOTESIS.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTOS	INDICADORES
Objetivo general. Crear un sistema de evaluación de desempeño enfocado a mejorar el desarrollo laboral mediante la capacitación del capital humano del instituto nacional de la juventud (INJUVE) sede San Miguel para el año 2017.	Hipótesis general. La creación de un sistema de evaluación de desempeño permitirá mejorar el desarrollo laboral a través de la capacitación del capital humano del Instituto nacional de la juventud (INJUVE) sede San Miguel para el año 2017.	<u>Variable independiente.</u> Sistema de evaluación de desempeño.	Es un conjunto de instrumentos y técnicas que permite someter al personal a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Medición - Resultados
		<u>Variable dependiente.</u> Capital humano	Es la riqueza que puede tener una fabrica, empresa o institución en relación a la cualificación del personal que allí trabaja	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Clima organizacional - Cultura organizacional - Puesto de trabajo
Objetivo específico 1. Realizar un diagnostico para identificar los métodos y técnicas utilizadas por la aplicación del proceso de evaluación	Hipótesis específica 1. La realización de un diagnostico permitirá identificar los métodos y las técnicas utilizadas por la aplicación del proceso de	<u>Variable independiente.</u> Diagnostico	Es el proceso mediante el cual se identifica las condiciones y características específicas de una determinada situación	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis externo - Análisis interno

de desempeño	evaluación de desempeño.	<u>Variable dependiente.</u> Métodos y técnicas de evaluación de desempeño	Proceso sistémico enfocado en la evaluación cuantificable del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares - Medición - Aplicación
Objetivo específico 2. Proponer la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño, el cual permita calificar al personal y estimular la eficiencia competitiva y la productividad	Hipótesis específica 2. Un sistema de evaluación de desempeño permitirá calificar al personal y estimular la eficiencia competitiva y la productividad	<u>Variable independiente.</u> Métodos de evaluación de desempeño laboral	Proceso sistémico enfocado en la evaluación cuantificable del desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de desempeño. - Parámetros de evaluación - Aplicación
		<u>Variable dependiente.</u> Eficacia competitiva y productiva	La eficiencia y competitividad se mide a través del tiempo de realización del trabajo y la calidad del mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Competencia - Productividad - Eficacia - Técnica

<p><u>Objetivo específico 3.</u> Diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño</p>	<p><u>Hipótesis específica 3.</u> Al diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño ayudara a que los empleados se preocupen por desarrollar de manera eficiente su trabajo</p>	<p><u>Variable independiente.</u> incentivos y sanciones</p>	<p>Es el conjunto de requisitos y cualidades que una persona debe cumplir para poder ocupar un puesto de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta del empleado. - Cualidades - Funciones - Entorno - Verbales - Mayor responsabilidad - Formación gratis - Horarios flexibles y dias extra - Incentivos grupales
		<p><u>Variable dependiente.</u> Sistema de evaluación de desempeño</p>	<p>Conjunto de procesos sistemáticos dirigidos al proceso de calificación del desempeño laboral dentro de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Medición - Resultados
<p><u>Objetivo específico 4.</u> Proponer un programa de capacitaciones al personal del INJUVE San Miguel orientado al desempeño eficiente de sus actividades.</p>	<p><u>Hipótesis específica 4.</u> Un programa de capacitaciones para el personal del INJUVE ayudará al desempeño eficiente en las actividades.</p>	<p><u>Variable independiente.</u> Programa de capacitaciones</p>	<p>Es el conjunto de herramientas y técnicas destinadas a informar, reforzar y corregir aspectos o procesos puntuales de un equipo de trabajo, con el fin de lograr el óptimo desempeño de sus integrantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción. - Aprendizaje. - Comportamiento. - Resultados.
		<p><u>Variable dependiente.</u> Eficiencia del personal en sus actividades.</p>	<p>Es el cumplimiento adecuado de las obligaciones individuales y colectivas del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medición. - Evaluación. - Progreso.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1. Sistema De Evaluación De Desempeño.

2.1.1. Calidad Del Trabajo.

La creación de mejores puestos de trabajo y el aumento de la calidad del trabajo son elementos esenciales. Lo anterior incluye ámbitos como la organización del trabajo y las actividades de trabajo; la formación, las capacidades y la templabilidad; la salud, la seguridad y el bienestar, así como los horarios de trabajo y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En todo caso, la mejora de la calidad del empleo y las condiciones de trabajo es una nueva dimensión, que antes se centraba sobre todo en medidas cuantitativas, como el aumento del empleo y la reducción del desempleo.

2.1.2. Productividad.

¿Qué es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Importancia De La Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

¿Cómo se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

2.1.3. Competencia.

Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo *movilizando* los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

2.1.4. Eficacia

Del latín *eficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

2.1.5. Eficiencia.

En la vida real existen muchas organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos pero fracasan en la consecución de sus objetivos. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún así logran llegar alcanzar su objetivo. Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos.

2.2. Capital humano.

2.2.1 Relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los empleados necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un capataz debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un capataz eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Base De La Interacción Humana

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica*. Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* o de *saludos preliminares* (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

2.2.2. Clima Organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 1.6.3. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
 - 1.6.4. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
 - 1.6.5. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
 - 1.6.6. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- 1.8. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Características Del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.3. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

2.2.4. Puesto De Trabajo.

¿Qué es un Puesto de Trabajo?

Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción. Otros conceptos de puesto de trabajo es el siguiente: célula fundamental del proceso productivo compuesto por tres elementos: Fuerza de trabajo (FT), Medios de trabajo (MT) y Objetivos de trabajo (OT).

Otros Conceptos Fundamentales.

Medio de trabajo (MT): Es aquel objeto o conjunto de objetos de que se sirve el hombre para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo. Entre ellos los más importantes son los instrumentos de producción, que comprenden las más diversas herramientas empleadas por el hombre para trabajar.

Objeto de trabajo (OT): Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa el hombre con ayuda de los medios de trabajo para transformarlo en producto con un determinado valor de uso.

Fuerza de trabajo (FT): Es la capacidad del hombre para trabajar el conjunto de energías físicas y espirituales que le permiten producir los bienes materiales. La fuerza de trabajo constituye el elemento que pone en movimiento a los medios de producción.

La organización y servicio al puesto de trabajo: es el elemento del sistema de la organización del trabajo que se encarga del estudio del puesto de trabajo y los elementos que lo componen en sus interrelaciones, tanto internas como en su relación con el resto de los puestos de trabajo del proceso de producción, así como el estudio y análisis de los servicios que se prestan en cada uno de los elementos simples que intervienen en el proceso de trabajo.

Servicio al puesto de trabajo: Se entiende el conjunto de medidas encaminadas a garantizar que de forma planificada e ininterrumpidamente se dote al puesto de trabajo (y por supuesto al obrero que en el labora) con todo lo necesario para que se realice la tarea de producción y, a su vez, permita mantener el orden y limpieza.

Análisis del Puesto de Trabajo.

La múltiple variedad de puestos de trabajo que existen en la economía determina la necesidad de su agrupamiento a los efectos de la organización del trabajo atendiendo a una serie de factores y a las características específicas de la actividad que en ellos se ejecuta.

Clasificación del Puesto de Trabajo.

Los puestos de trabajo se pueden agrupar atendiendo a:

- 1.7.3. Grado de mecanización.
- 1.7.4. Cantidad de trabajadores y su agrupación.
- 1.7.5. Número de equipos que componen el puesto.
- 1.7.6. Grado de especialización.
- 1.7.7. Grado de movilidad.

Organización al Puesto de Trabajo.

Uno de los elementos centrales de la organización del trabajo es la organización y servicios al puesto de trabajo, el cual se encarga del estudio del puesto de trabajo en su carácter interno y externo es decir, tanto en las relaciones entre los elementos del propio puesto como en sus relaciones con otros dentro del proceso de producción o servicio.

Elementos de la Organización del Puesto de Trabajo. La organización del puesto de trabajo consta de cuatro elementos fundamentales.

Organización de su especialización. Por especialización en el puesto de trabajo se entiende cuando en cada uno se cumple determinado número de operaciones de producción o trabajos interrelacionados por algún principio tecnológico. Por ejemplo, la configuración del objeto de trabajo, la homogeneidad tecnológica de la elaboración, tipo y carácter de los accesorios que se utilizan, grado de exactitud y complejidad de la elaboración etc....

Los fundamentos técnicos de la especialización son:

- 1.9. Estandarización.
- 1.10. Normalización.
- 1.11. Unificación de piezas.
- 1.12. Tipificación de los procesos tecnológicos.

Abastecimiento del puesto de trabajo. Por abastecimiento al puesto de trabajo se entiende el aseguramiento máximo con todos los medios de trabajo necesarios, los que se determinan en dependencia de los procesos tecnológicos que se llevan a cabo, del grado de su especialización y del nivel de mecanización existente en el puesto de trabajo.

Planificación. Por planificación del puesto de trabajo se entiende la distribución correcta, horizontal y verticalmente de los medios de trabajo y los objetos de trabajo en la zona correspondiente al puesto de trabajo.

Servicio. Se entiende por servicio al conjunto de medios de trabajo necesarios al puesto, este comprende:

- 2.2. El equipo tecnológico principal (torno, máquina de coser, horno....)
- 2.3. Todos los aditamentos, dispositivos, instrumentos y otros medios de trabajo que resultan necesarios al servicio y funcionamiento del equipo tecnológico fundamental.
- 2.4. Medios auxiliares necesarios para la utilización funcional, el almacenaje y transportación del objeto de trabajo.

2.1.6. Distintos dispositivos que resultan necesarios para garantizar la seguridad del trabajo.

2.1.7. Otros medios que resultan necesarios para asegurar el orden y limpieza

permanente del puesto de trabajo.

Factores que conforman las condiciones de trabajo.

2.3. Factores ambientales.

2.4. Factores derivados del carácter y contenido del trabajo.

2.5. Factor de tipo organizativo.

2.6. Factores estéticos.

2.3. Diagnóstico.

2.3.1. Análisis Externo.

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente. Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y otra es a través del siguiente proceso:

Determinar Fuerzas Claves Del Entorno

En primer lugar determinamos las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella. Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de acción directa:

Fuerzas Económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, etc.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa. Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, etc.

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa. Algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, etc.

Fuerzas Tecnológicas

Probablemente las fuerzas más influyentes hoy en día (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías). Hace referencia a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología. Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc.

Fuerzas De Acción Directa

Hace referencia a las fuerzas del entorno que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la empresa. Estas fuerzas a su vez están conformadas por la competencia, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores:

Competencia: los competidores existentes, sus fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, recursos, capacidades, objetivos, estrategias, la entrada de nuevos competidores, etc.

Productos sustitutos: la existencia o posible aparición de productos que podrían significar un reemplazo al tipo de producto de la empresa.

Proveedores: los proveedores existentes, la calidad de sus insumos o productos, sus precios, políticas de ventas, la entrada de nuevos proveedores, etc.

Consumidores: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres, actitudes, etc.

Determinar Fuentes De Información

Una vez que hemos determinado las fuerzas o factores del entorno que vamos a tomar en cuenta, procedemos a determinar las fuentes de donde obtendremos la información sobre estas fuerzas.

Recolección De Información

Una vez que hemos determinado las fuentes de información a las que acudiremos, procedemos a realizar la tarea de recolectar la información; para lo cual es recomendable solicitar la ayuda de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa. La recolección de información podría implicar, por ejemplo, el ingreso a sitios web que ofrezcan noticias, estadísticas y proyecciones del sector, la entrevista a personas que conozcan del mismo, la visita a entidades públicas relacionadas con la empresa, la lectura de publicaciones sobre nuevas tecnologías, la visita a locales de la competencia, etc.

Evaluación De Información

Una vez que hemos recolectado la información, procedemos a evaluarla con el fin de identificar acontecimientos, cambios y tendencias que signifiquen oportunidades y amenazas para la empresa; haciendo uso de pronósticos o proyecciones en caso de ser necesario.

Tomar Decisiones o Formular Estrategias

Finalmente, una vez que hemos evaluado la información y detectado oportunidades y amenazas, procedemos a tomar las decisiones o formular las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o, en todo caso, mitigar sus

consecuencias; empezando con las oportunidades y/o amenazas más importantes.

2.3.2. Análisis Interno.

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente. Existen diversas formas de realizar un análisis interno. Una forma común es haciendo uso de la herramienta de la cadena de valor

Determinar Información a Recolectar

En primer lugar determinamos la información sobre los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa y que nos puedan dar una idea de los recursos y capacidades con los que cuenta, así como de sus fortalezas y debilidades y que, por tanto, vamos a recolectar.

Determinar Fuentes de Información

Una vez que hemos determinado la información que vamos a recolectar, procedemos a determinar las fuentes de donde vamos a obtener dicha información. Algunos ejemplos de fuentes de información para un análisis interno son los estados financieros, los resultados de auditorías o investigaciones anteriores, las publicaciones internas, los informes o reportes, y los propios trabajadores de la empresa.

Recolección De Información

Una vez que hemos determinado las fuentes de información a las que acudiremos, procedemos a realizar la tarea de recolectar la información; por ejemplo, procedemos a revisar los estados financieros, a elaborar ratios financieros, a leer los informes o reportes,

a entrevistar a nuestros trabajadores, etc. Al hacer un análisis interno lo recomendable es hacer participar a la mayor cantidad de miembros de la empresa posible; por lo menos, en lo que respecta a esta etapa de recolección de información, ya que ello nos permitirá lograr que entiendan mejor el funcionamiento de sus áreas y la relación de éstas con las demás, y que se sientan comprometidos con la empresa.

Evaluación De Información

Una vez que hemos recolectado la información requerida, procedemos a evaluarla con el fin de conocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Establecer Objetivos y Formular Estrategias

Finalmente, una vez que hemos evaluado la información recolectada y hemos conocido los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como identificado sus principales fortalezas y debilidades, procedemos a establecer objetivos y formular estrategias. Establecemos objetivos tomando en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y formulamos estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades; pero teniendo en cuenta también los recursos y capacidades de la empresa.

2.4. Métodos y Técnicas de Evaluación de Desempeño.

2.4.1. Elementos de Evaluación.

Según Mondy (1997), el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. Morales

y Velandia (1999), describen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

2.2.5. Estándares de desempeño, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.

2.2.6. Mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

2.2.7. Elementos subjetivos del calificador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes, métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño Laboral.

2.5.1 Estándares de Desempeño

Establecimiento de Estándares

Los estándares son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos. Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene mucho más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día.

Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- 1.- Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
- 2.- Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- 3.- Productividad: Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, si no para todas las áreas de la empresa.
- 4.- Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- 5.- Desarrollo del personal. Su objetivo es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
- 6.- Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo, desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

TIPOS DE ESTANDARES

- 1.- Estándares estadísticos: Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras.
- 2.- Estándares fijados por apreciación: Se refiere a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- 3.- Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores.

2.5.2 Parámetros de Evaluación

Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos.

El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de las organizaciones (su cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunos), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas.

Es importante resaltar tal y como lo menciona (Jaime Bonache y Ángel Cabrera 2002) que lo más habitual a la hora de analizar un sistema de evaluación es centrarse en los criterios y el método de evaluación. Se asume así que el rendimiento del empleado es una realidad objetiva y que, si se eligen los criterios y métodos adecuados, las calificaciones serán un reflejo bastante razonable de tal rendimiento. Mas sin embargo, las investigaciones han puesto de manifiesto que, lejos de ser un reflejo del entorno, existe un gran número de factores de carácter social y psicológico que influye en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otra persona, por lo que es importante ubicarse en el diseño del sistema y en la manera en cómo se lleva a cabo.

2.5.3 Aplicación

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación se detalla cada una de ellas

En el diseño se definen los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa.

Fase de implantación Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

Fase de la aplicación La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener

el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

Fase de desarrollo El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

2.6 Eficiencia Competitiva y Productiva.

2.6.1. Calidad.

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

2.6.2. Técnica.

En la nueva era donde el Recurso Humano juega un papel tan definitivo en la Gestión empresarial, las organizaciones le dan a la administración de recursos humanos un rol protagónico dentro de su gestión. La definición de puestos de trabajo con carácter polivalente, la planeación de necesidades, el reclutamiento y selección del personal, la socialización organizacional, la rotación de los empleados, las promociones, los planes de formación y desarrollo, las compensaciones, los planes de seguridad y salud, la administración de sueldos y salarios al igual que la evaluación del desempeño, son factores clave a la hora de gestionar el talento humano en una organización que quiera ser competitiva.

Diferentes Técnicas Para Evaluar El Desempeño Características Principales.

Dentro de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, se encuentran varias técnicas tal es el caso de: las escalas de puntuación, las listas de verificación, los métodos de selección obligatoria, los métodos de registro de acontecimientos notables, los métodos de evaluación comparativa, las escalas de calificación conductual, los métodos de verificación de campo, el establecimiento de categorías, la estimación de conocimientos y asociaciones, los métodos de puntos comparativos, los métodos de distribución obligatoria, y los métodos de comparación contra el total.

Otra de las calificaciones que tienen los métodos de evaluación del desempeño son los métodos basados en el desempeño a futuro, los que se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos del desempeño, dentro de los que encontramos: las autoevaluaciones, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas, y los métodos de los centros de evaluación.

Escalas de Puntuación:

Constituye posiblemente el método más antiguo y de usos más común en la evaluación del desempeño, es donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva al desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, la evaluación se basa únicamente en la opinión de la persona que confiere la evaluación. En muchos casos, varios de los aspectos a evaluar pueden resultar no directamente relevantes para el puesto, se conceden valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Ventajas y Desventajas:

La facilidad en su desarrollo, Sencillez a la hora de impartirlo, la poca capacitación de los evaluadores para administrar el método y la posibilidad de aplicación a grandes grupos de empleados, constituyen ventajas de estos métodos. Pero posee algunas desventajas como son el surgimiento de distorsiones involuntarias en el instrumento subjetivo de ese tipo, la eliminación de aspectos específicos de desempeño de puesto, el logro la evaluación a grupos de puestos de tipos diversos, con la eliminación de parámetros específicos de desempeño y otras.

Listas de Verificación:

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, en este caso también el evaluador suele ser el supervisor inmediato, e independientemente de su opinión y a veces sin su conocimiento, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, a esto se le denomina lista de verificación con valores, los que permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales.

Ventajas y Desventajas:

En el caso de las listas de verificación se consideran como ventajas su economía, su facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores para la aplicación de estas así como su estandarización. En el caso de las desventajas existe la posibilidad de distorsiones (debidas a opiniones subjetivas sobre el empleado), Interpretación equivocada de algunos puntos, Asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal así como la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

El Método de Selección Obligatoria:

Este obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, con frecuencia ambas expresiones son de carácter negativo o positivo, en ocasiones el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas de personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Ventajas y Desventajas:

Este método reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, tiene facilidad de aplicación, adaptabilidad a gran variedad de puestos y se considera práctico y estandarizable. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, lo que puede limitar su utilidad para ayudar al mejoramiento del desempeño, considerándose este elemento como desventaja.

El Método de Registro de Acontecimientos Notables:

Se requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas, por su carácter positivo o negativo, por lo general estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo su previa explicación.

Ventajas y desventajas:

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador acerca de su desempeño así como reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes.

Su desventaja radica en que no siempre se registran de inmediato los acontecimientos notables, el principio de registro constante se va perdiendo, solo se refuerza al principio pero luego se va perdiendo el registro y solo antes de la evaluación se añaden nuevas observaciones, se presenta el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes en los casos como este, donde es posible que el empleado concluya que el evaluador solo aporta elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Las Escalas De Calificación Conductual:

Estas utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, con este método se logra en mayor medida la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones aceptables e inaceptables del desempeño, de otros empleados y los supervisores, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Ventajas y Desventajas:

La Reducción de los elementos de distorsión y subjetividad a través del diseño de parámetros objetivos que permiten medir el desempeño constituye la ventaja más fuerte de este método, y como desventaja cabe señalar que el método solo contempla un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica y que los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

Métodos de Verificación de Campo:

En este método un representante del departamento de personal participa en las puntuaciones que realizan los supervisores a los empleados, donde este solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, seguido a esto el experto prepara una evaluación según la información recibida y luego la envía al supervisor para que este la verifique canalice y discuta primero con el experto y luego con el evaluado.

Ventajas y Desventajas:

Se considera ventajoso el aumento de la confiabilidad y la comparabilidad con la participación del especialista y como desventaja su costo por la inclusión de más personal, por lo que se encarece el proceso y se hace menos práctico.

Métodos de Evaluación en Grupos:

Estos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo, de ahí el nombre que lleva, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor, algunos de los métodos contenidos en este tipo son:

Los Métodos De Categorización:

Son los que llevan al evaluador a colocar a los empleados de mejor a peor, se sabe por lo general que el rendimiento de los empleados es diferente que unos superan a otros pero es muy difícil cuantificar dicha diferencia, en las escalas que se estipulan es muy posible que un empleado que reciba el número 2 sea casi igual al número 1 o muy inferior a él.

Método de Distribución Forzosa:

Es donde se le solicita a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, aunque el método requiere que algunos empleados reciban evaluaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados, este método puede variar haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, a este método se le conoce como distribución de puntos.

Método de Comparación Por Parejas:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo, la base de comparación es por lo general el desempeño global, el número de veces que cada empleado es superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice, el empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Las Autoevaluaciones:

En este caso resulta importante llevar a los empleados a realizar una autoevaluación de su desempeño, ya que se alienta el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, cuando estas son utilizadas para determinar las áreas que necesitan mejorarse son de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Ventajas:

2.4. Las autoevaluaciones pueden ser utilizadas orientándose hacia el desempeño pasado o hacia el futuro.

2.5. Garantiza la alta participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2.6. Posibilita al supervisor retroalimentación acerca de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

La Técnica de APO:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseado.

Ventajas y Desventajas:

2.3.3. Motivación de los empleados para el logro de sus objetivos por haber participado en su elaboración.

2.3.4. Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

2.3.5. Retroalimentación periódica.

2.3.6. El empleado puede medir su progreso.

2.3.7. Se pueden comentar entre el empleado y el supervisor las necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

2.3.8. La elaboración de objetivos excesivamente ambiciosos o escasos suele ser nocivo.

2.3.9. Los empleados no se consideran tratados con justicia, o en la práctica se olvidan demasiadas áreas.

Las Evaluaciones Psicológicas:

Se evalúa el potencial del individuo y no su desempeño anterior, consiste generalmente en entrevistas de profundidad, pláticas con los supervisores y verificación de otras evaluaciones, donde el papel del psicólogo es usado sobre un aspecto específico (idoneidad del candidato para una vacante determinada), donde esta puede ser una evaluación global de potencial a futuro.

Ventajas y Desventajas:

2.5. El resultado de estas evaluaciones se toma como patrón para tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

2.6. Se considera limitado, lento, costoso por ser aplicado generalmente a gerentes jóvenes y brillantes.

2.7. La calidad de evaluación está muy sujeta a la habilidad y el grado de calificación del psicólogo.

Métodos De Los Centros De Evaluación:

Constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en múltiples tipos de evaluación y en múltiples evaluadores, se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro, con frecuencia se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una

evaluación individual. Esta se realiza a través de diferentes técnicas como entrevistas, exámenes psicológicos, estudio de los antecedentes personales, mesas redondas, ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, donde van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de técnicas de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios y otras actividades.

Ventajas y Desventajas:

2.4.2. Alto costo en términos de tiempo y dinero.

2.4.3. Requiere de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores.

2.4.4. Requiere de psicólogos y otro personal especializado.

2.4.5. Requiere separar de sus funciones al personal que está en evaluación.

2.4.6. Es de gran importancia en las organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

2.4.7. Los resultados son útiles para el proceso de gerencial y las decisiones de ubicación.

2.7 Incentivos y Sanciones.

2.7.1. Conducta Del Empleado.

Para que una organización funciones adecuadamente se debe organizar el trabajo. Para realizarlo con efectividad se necesita desarrollar por medio de puestos. Los puestos sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar el puesto. El dividir el trabajo por medio de puestos ayuda a la gerencia a colocar a las personas que tengan las aptitudes necesarias para cumplir ese trabajo.

LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS Y SU AUSENTISMO

Como ya he mencionado, los empleados de una organización no solo deben de encontrar en su trabajo una retribución económica, sino también satisfactores más elevados. Cuando un empleado no está enajenado con su trabajo es natural que no asistas frecuentemente a él. El hecho de que un empleado no se presente en la empresa a laborar está ausente, por lo cual al número de ausencias se le ha determinado ausentismo. En las organizaciones bien estructuradas se debe de tener un margen específico de ausentismo, o sea, un número específico de ausencias. Con esto no quiero

decir que este permitido a los empleados faltar cierto número de veces a su trabajo, sino que la empresa solo debe permitir que sus empleados se ausenten por motivos que le impidan asistir. Tales como enfermedades, accidentes. Problemas familiares serios y otras razones justas.

La Falta De Puntualidad y Duración En El Empleado

La puntualidad es el compromiso que tiene una persona de cumplir un trabajo en terminada fecha, hora y lugar convenidos con la organización u alguna persona. Muchos empleados no son puntuales en tener sus trabajos listos puntualmente. Cuando esto sucede es muy dañino para la organización puesto que, si dicha organización está bien estructura y tiene planes de acción, dicha impuntualidad no favorece a que la organización cumpla con sus objetivos en los tiempos previstos.

Las Causas De La Conducta Humana

Las personas se comportan de maneras muy distintas a las de sus semejantes, tienen actitudes ante ciertas situaciones diferentes a las de los demás. Sin embargo la conducta de las personas está muy ligada a la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas. Muchas veces la conducta de las personas se ve influenciada directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Las personas tienden a escuchar a los que lo rodean por su necesidad de pertenencia, necesidad que explicaremos más adelante.

2.7.2. Cualidades.

Las características que una empresa busca en un empleado son los mismos rasgos que conducen a éstos al éxito. Resulta obvio que disponer de buenos trabajadores es importante para cualquier negocio, pero a las pequeñas empresas les suele afectar más el comportamiento de sus empleados, ya sea éste bueno o malo. Una manzana en mal estado puede ejercer un impacto mucho mayor sobre el ánimo de una organización pequeña que sobre el de una grande. Y, a la inversa, la buena actitud y ética laboral de un trabajador puede resultar contagiosa para el resto.

Confiabilidad / Disciplina

La fiabilidad es un atributo que es (o debería ser) inculcado en una edad temprana. Con

frecuencia, los empleados pueden superar ciertas deficiencias, como la falta de experiencia, simplemente llegando a su hora y llevando a cabo las tareas que les han sido asignadas. Ser capaz de trabajar sin que un supervisor tenga que estar merodeando sobre tus hombros es un signo de disciplina. Por el contrario, no lo es tener que ser amonestado por hacer llamadas personales, navegar por Internet o estar constantemente enviando mensajes de texto o tuiteando. Unos rasgos que están estrechamente relacionados con todo este asunto son la ética en el trabajo, la honestidad y la integridad. Al final todo se reduce a que la empresa pueda contar contigo para que llegues a tu hora, hagas tu trabajo, te mantengas concentrado, te muestres dispuesto y no sustraigas material ni tiempo a la empresa. Una encuesta realizada en 1999 por el Northern Virginia CommunityCollege reveló que la ética en el trabajo ocupaba el primer puesto en la lista de las características que las empresas buscan en sus empleados.

Toma de Iniciativa / Responsabilidad

Ofrecer soluciones a los problemas de forma constructiva y ponerse de pie para asumir la responsabilidad de tus errores son dos actitudes que resultarán de gran utilidad a la hora de captar la atención de tus jefes. El College de la Universidad Estatal de Nueva York en Oneonta, en "Las características de un buen empleado", hizo la adaptación de un artículo para alumnos de sexto grado. En él se pedía los estudiantes que se hicieran estas preguntas: "¿Miro alrededor para ver lo que hay que hacer y lo hago o espero a que me sea asignada alguna tarea?" y "¿Hago preguntas para intentar saber más o me atengo a lo me han dicho y ya sé?". Ya sea para un estudiante de sexto grado o para un trabajador, estas preguntas son fundamentales a la hora de tener éxito.

Actitud

Incluso los empleados que son dignos de confianza y responsables pueden no tener la más alegre de las disposiciones. Una sonrisa por sí sola no va a hacer el trabajo, pero una actitud positiva y una disposición agradable, junto con otros atributos fundamentales, como la ética en el trabajo y la disciplina, compondrán un empleado completo. La flexibilidad y el entusiasmo también son forman parte de la buena actitud. Ser un buen jugador de equipo, que es otro de los atributos de un empleado de éxito, será difícil si no te muestras accesible y si no desempeñas bien tu labor cuando trabajas con los demás.

Dotes Comunicativas

Ya sea al escribir, al hablar o al utilizar la computadora, las dotes de comunicación son esenciales en prácticamente todos los trabajos. Esta capacidad suele ser el resultado de la educación y la formación recibidas, pero es algo fundamental para la mayoría de las empresas. Mejorar estas habilidades es de vital importancia si uno desea convertirse en un empleado de éxito. Será especialmente importante cuando se intente comunicar alguna idea para mejorar el rendimiento de la empresa.

2.7.3. Funciones.

Los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

Funciones

2.6. Conocer su puesto y tareas asignadas: Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo. Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.

2.7. Tener un plan de trabajo: Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

2.8. Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades: Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la Organización. Como parte de la Organización cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en uso como cuidado.

2.9. Participación: La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo, al mismo tiempo los superiores deben aprovechar esto para comunicar los

objetivos de la empresa y como conseguirlos trabajando ambas partes. Si esto se desarrolla de manera satisfactoria los empleados deben tomar la iniciativa cuando se presenta una nueva tarea en lugar de tratar de evitarla.

2.7 Ser puntual y evitar faltar: La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.

2.8 La limpieza ante todo: Cuando hablamos de limpieza no solo nos referimos al aseo personal sino al aseo de nuestra oficina o área de trabajo, un local limpio permite incrementar la motivación para trabajar.

2.9 Uso de sanitarios y áreas comunes para todos los empleados: Por favor, utilice los sanitarios teniendo en cuenta que usted no es la única persona que lo está utilizando. Si existe un sector que es compartido por todos los trabajadores se debe procurar tener un cuidado mayor tanto en protección como limpieza.

2.10 Ahorro de materiales: Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa, esto permitirá ahorrar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.

2.11 Pensamiento Crítico y Sugerencias: El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa, tanto los empleados como superiores deben trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.

2.7.4. Entorno.

El clima laboral positivo genera trabajadores más satisfechos con las condiciones laborales, interesados en hacer bien las actividades y tareas, activos en el aporte de opiniones, se sienten más comprometidos con la empresa y motivados a producir más. Bajo la misma lógica, al sentirse bien con la empresa y el entorno laboral se espera que los empleados eviten conflictos y logren así que el trabajo tenga mejores resultados.

2.7.5 Incentivos Verbales

Muchas veces basta con un “gracias”, un elogio o un reconocimiento público para promover determinadas actitudes en los trabajadores.

2.7.6. Mayor Responsabilidad.

No hay mejor recompensa que demostrar a los miembros de tu equipo, que confías plenamente en ellos. Para muchos de tus trabajadores delegar en ellos responsabilidades y otorgarles más autonomía es el mejor incentivo

2.7.7 Formación Gratis

Por extraño que pueda parecer, muchos empleados prefieren obtener formación a cargo de la empresa a otro tipo de incentivo

2.7.8. Incentivos Grupales

Excursiones en grupos, banquetes o actividades de aventura, pueden ser una gran manera de gratificar a tu equipo por el esfuerzo realizado y un eficaz método para consolidar el equipo.

2.7.9. Horarios Flexibles y Días Extras

Es otro de los beneficios más valorados, en especial en aquellos trabajadores con hijos a su cargo, que necesitan un horario menos rígido para poder conciliar la vida familiar.

2.8 Sistema de Evaluación de Desempeño.

2.8.1. Desempeño.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas

en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y Idoneidad demostrada

2.8.2. Medición.

La evaluación del desempeño es una parte crítica en la relación existente entre empleador y empleado y las técnicas para ésta son medidas para poder ayudar a realizar un proceso de manera menos subjetiva y más específica. Estas técnicas pueden incluir medidas relacionadas con la productividad, la calidad, el servicio y otros factores específicos del trabajo individual, así como para obtener las metas y los objetivos de la organización.

Medición de la Productividad

La productividad es una medida muy cuantitativa de rendimiento para muchos puestos de trabajo. La productividad es una medida de la producción que representa la cantidad producida durante un período determinado de tiempo. Las empresas generalmente tienen datos que indican el nivel de rendimiento esperado para que posteriormente se puedan comparar contra el rendimiento de un empleado en particular en función de unos productos. Existe una amplia gama de puestos de trabajo para este tipo de mediciones. Por ejemplo, los trabajadores de las áreas de elaboración o de registro y procesamiento de datos generalmente son evaluados en función de su capacidad para producir un determinado número de productos o componentes de productos por hora.

Medición de Calidad

La calidad es una medida común del desempeño de los empleados. Cada empresa define de forma independiente la calidad, la que por lo general se basa en una evaluación del cliente, el cual es el evaluador final de la obtención de la calidad. La cantidad de unidades defectuosas por cada mil es una medida común en entornos de fabricación. Los empleados que elaboran productos son evaluados y medidos por otras personas. Los índices de calidad son comparados para establecer y comparar si las empresas presentan alto o bajo rendimiento. La capacidad de tener estas comparaciones cuantitativas puede proporcionar una base sólida para la evaluación del rendimiento de los empleados.

Medición De La Satisfacción

En la medida que la economía de EE. UU. Fue evolucionando desde la agricultura hasta la industria de servicios, la necesidad por obtener la satisfacción se ha vuelto cada vez más importante. Muchos empleados son evaluados en función de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuales pueden ser internos o compañeros de trabajo o externos, es decir, los clientes tradicionales o compradores de los servicios prestados. El rendimiento en esta área generalmente se evalúa a través de encuestas respondidas por los clientes, quienes tienen la capacidad de indicar cuantitativamente el grado de satisfacción entre una variedad de medidas.

Medición De Las Ventas

Para cualquier empresa con fines de lucro, el volumen de ventas es una medida importante de la eficacia. Los empleados cuyos puestos de trabajo están directamente relacionadas con la generación de ventas dentro de una organización, generalmente son evaluados de acuerdo al nivel de ventas alcanzado, y los vendedores son un ejemplo general de este tipo de evaluaciones, ya que sus ventas son comparadas con las de otros vendedores, productos, territorios y tiempos para poder obtener una indicación de la eficacia. La capacidad de proporcionar comparaciones históricas, así como comparaciones entre los vendedores, puede ayudar a generar comparaciones válidas para la utilización de evaluaciones de desempeño.

2.8.3. Resultados.

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

2.9 Programa de Capacitaciones

2.9.1. Reacción.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

2.9.2. Aprendizaje.

Aun cuando las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual, no garantiza el aprendizaje organizacional. Adicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de talento humano

El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar know-how para resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno. El aprendizaje adaptativo corresponde al de un solo ciclo y el generativo al de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

2.9.3. Comportamiento.

Actualmente, la forma de aprendizaje más extendida es la exposición de teorías y técnicas que, en el mejor de los casos, se realiza con una metodología más o menos participativa, con simulaciones, estudios de casos, etcétera. Con esto se intenta representar lo más fielmente posible las situaciones reales de las organizaciones y se trata de imaginar cómo se desenvuelven las personas, qué capacidades tienen y hasta dónde pueden llegar, es decir, qué se puede esperar de ellas.

2.9.4. Resultados.

Existen diversas metodologías para medir las capacitaciones. Algunas requieren una gran inversión, mientras que otras son bastante sencillas y no implican prácticamente costo económico. El modelo clásico es el que propone Donald Kirkpatrick a través de cuatro niveles de medición:

2.6.3. Reacción: mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para relevar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

2.6.4. Aprendizaje: mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

2.6.5. Conducta: mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

2.6.6. Resultados: llamado test ácido –ya que puede tener un gusto amargo- mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren

relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados comerciales. Se requiere un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

Alineando la Capacitación Con Los Resultados Del Negocio: el ROI

El ROI propone una fórmula, en principio, sencilla: $ROI = \text{Beneficios} / \text{Costes}$

Aplicado a la capacitación esta fórmula se leería de la siguiente manera: beneficios económicos de hacer la capacitación sobre los costos de su implementación. Donde si

$B / C > 1$, la capacitación produjo ganancia.

$B / C = 1$, la capacitación no produjo ganancia ni

pérdida. $B / C < 1$, la capacitación produjo pérdida.

Esta fórmula puede resultar atractiva para no matemáticos que de repente descubren en los números una respuesta a problemas subjetivos. De hecho, puede ser útil cuando está bien implementada. Sin embargo, corresponde advertir alcances y límites.

El ROI funciona bien cuando la capacitación está directamente relacionada con resultados cuantitativos y, en lo posible, sin otras variables que contaminen el resultado. Por ejemplo, una capacitación en técnicas de venta en donde, por otro lado, no intervienen acciones de Marketing. En ese caso, cabe el ROI para calcular incremento posterior en las ventas sobre el costo de la capacitación.

2.10. Eficiencia Del Personal En Sus Actividades.

2.10.1 Progreso.

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los

empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

Apoyo De La Gerencia

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia, a menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

El Campo Internacional

Uno de los aspectos más importantes es la exposición a otras culturas. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

Retroalimentación

Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Información Concerniente a Promociones

Si un empleado es promovido, puede provocar sentimientos de inadecuación entre los aspirantes a la vacante, que tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto. En este caso, la retroalimentación cumple con tres objetivos: Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones. Explicar por qué fue seleccionado un empleado determinado. Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro. El otro tipo de retroalimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe el empleado.

2.11. MARCO NORMATIVO.

CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.

Se hace alusión a las relaciones laborales en las siguientes áreas:

Persona humana. Art. 2. Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.⁸

Derechos de la persona. Art. 9. Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley. Trabajo y seguridad social.⁹

37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

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.

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.

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

2.8

Contistucion de La Republica de El Salvador, Pagina 1.

2.9

Constitucion de La Republica de El Salvador, Pagina 3.

Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo. Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

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

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.

Art. 45.- Los trabajadores agrícolas y domésticos tienen derecho a protección en materia de salarios, jornada de trabajo, descansos, vacaciones, seguridad social, indemnizaciones por despido y, en general, a las prestaciones sociales.

Art. 46.- El Estado propiciará la creación de un Banco de propiedad de los trabajadores.

Art. 47. Art. 47. Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos. El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas.

Art. 48. Los trabajadores tienen derecho a la huelga y los patronos al paro. Para el ejercicio de estos derechos no será necesaria la calificación previa, después de haberse procurado la solución del conflicto que los genera mediante las etapas de solución pacífica establecidas por la ley. Los efectos de la huelga o el paro se retrotraerán al momento en que éstos se inicien. La ley regulará estos derechos en cuanto a sus condiciones y ejercicio

Art. 49.- Se establece la jurisdicción especial de trabajo. Los procedimientos en materia laboral serán regulados de tal forma que permitan la rápida solución de los conflictos .

Art. 50.- La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos.

Art. 51.- La ley determinará las empresas y establecimientos que, por sus condiciones especiales, quedan obligados a proporcionar, al trabajador y a su familia, habitaciones adecuadas, escuelas, asistencia médica y demás servicios y atenciones necesarias para su bienestar.

Art 52.- Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables. La enumeración de los derechos y beneficios a que este capítulo se refiere, no excluye otros que se deriven de los principios de justicia social.¹⁰

CODIGO DE TRABAJO.

Derecho Individual De Trabajo.

El libro primero del código de trabajo regula todo sobre el derecho individual de trabajo.

En las siguientes temáticas:

Disposiciones generales. Art. 1 al 6

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:(1) a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y(1) b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.(1) No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.(1)

Art. 3.- Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.

Art. 4.- Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u

¹⁰Constitucion de La Republica De El Salvador, Paginas 7 al 10.

otras para que presten servicios a un patrono. Este quedará obligado por la gestión de aquél, siempre que lo hubiere autorizado para ello o recibiere la obra o servicios ejecutados.

Art. 5.- Son contratistas y por consiguiente patronos, los que ejecutan por contrato o cuasicontrato de agencia oficiosa, trabajos para otros con capitales propios o con adelantos que haga el dueño de la obra o un tercero. Son sub-contratistas las personas que con trabajadores contratados por ellos, realizan trabajos requeridos por un contratista.

Art. 6.- La sustitución de patrono no es causa de terminación de los contratos de trabajo, ni afectará los derechos originados con motivo de la prestación de los servicios, salvo que aquéllos fueren mejores en la empresa del patrono sustituto, con la cual la que se adquiere se hubiere fusionado¹¹

Contrato individual de trabajo. Art. 17 al 28.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario

Art. 18.- Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares;

Art. 19.- El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.

Art. 20.- Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Art. 21.- La presunción establecida en el Art. 413 no tendrá aplicación, y el trabajador estará obligado a probar sus afirmaciones, cuando dentro de los ocho días siguientes al día en que haya empezado a prestar sus servicios,

Art. 22.- El trabajador está obligado a reclamar del patrono el otorgamiento del respectivo documento dentro de los ocho días siguientes al día en que empezó a prestar sus servicios. Si el patrono se negare a otorgarlo, el trabajador deberá, finalizado el plazo a

¹¹ Código de Trabajo de El Salvador, Paginas 1 al 2

que se refiere el inciso anterior, comunicarlo a la Dirección General de Trabajo a más tardar, dentro de los ocho días siguientes y el Secretario de la Dirección acusará el recibo correspondiente.

Art. 23.- El contrato escrito contendrá: 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante; 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;

Art. 24.- En los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanados de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como: a) Los establecidos en este Código, leyes y reglamentos de trabajo; b) Los establecidos en los reglamentos internos de trabajo; c) Los consignados en los contratos y convenciones colectivos de trabajo; ch) Los que surgen del arreglo directo o del avenimiento ante el Director General de Trabajo, en los conflictos colectivos de carácter económico; d) Los que resulten del laudo arbitral pronunciado en los conflictos a que se refiere el literal anterior; y e) Los consagrados por la costumbre de empresa.

Art. 25.- Los contratos relativos a labores que por su naturaleza sean permanentes en la empresa, se consideran celebrados por tiempo indefinido, aunque en ellos señale plazo para su terminación.

Art. 26.- Los contratos para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada, se entenderán también celebrados a plazo. Al realizarse la parte de la obra que al trabajador le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo

Art. 27.- En los casos de suspensión de contrato o cualquier otra causa semejante, los patronos podrán contratar interinos para llenar las vacantes que ocurran, y éstos adquirirán todos los derechos de los trabajadores permanentes, excepto el de inamovilidad en el cargo.

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba.¹²

Obligaciones y prohibiciones patronos y trabajadores. Art. 29 al 32.

Art. 29.- Son obligaciones de los patronos: 1ª) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título Tercero de este Libro; 2ª)

¹²Código de trabajo de El Salvador, Páginas 5 al 8

Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono; 3ª) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos

Art. 30.- Se prohíbe a los patronos: 1º) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado; 2º) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo; 3º) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas

Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores: 1ª) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono; Art. 32.- Se prohíbe a los trabajadores: 1º) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos; 2º) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono.¹³

Trabajo sujeto a régimen especial. Art. 61 al 118.

Salarios, jornada de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

Art. 119 al 203.¹⁴

LEY GENERAL DE JUVENTUD.

INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD.

Creación y naturaleza. Art. 22.

Artículo 22. Créase el Instituto Nacional de la Juventud como una institución descentralizada de la Presidencia de la República. Para los efectos de esta Ley, el Instituto Nacional de la Juventud, podrá denominarse “El Instituto”. 23 Ley General de Juventud Domicilio

2.7.5. Código de Trabajo de El Salvador, Páginas 8 al 13
2.7.6. Código de Trabajo de El Salvador, Páginas 34 al 49

Artículo 23. El Instituto tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador y podrá desarrollar sus actividades en cualquier lugar de la República de El Salvador.

Objetivo del Instituto Nacional de la Juventud.

Artículo 24. El Instituto tendrá por objeto: a) Formular, dirigir, ejecutar y vigilar el cumplimiento de la Política Nacional de Juventud y de las políticas sectoriales que permita incorporar plenamente a los jóvenes al desarrollo del país. b) Coordinar con Organismos Internacionales, Instituciones Gubernamentales, Municipalidades, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Juveniles, empresa privada y otras entidades y personas naturales que estime convenientes para la ejecución de las políticas públicas. c) Coordinar con el Consejo Nacional de la Persona Joven el diseño, implementación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en el área de juventud.¹⁶

Artículo 25. Para el cumplimiento de su objeto el Instituto tendrá las siguientes atribuciones: a) Concertar acuerdos y convenios con las autoridades de los departamentos y municipios para promover, con la participación, en su caso, de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al desarrollo integral de la juventud. b) Promover la coordinación interinstitucional con organismos gubernamentales y de cooperación en el ámbito nacional e internacional, como mecanismo eficaz para fortalecer las acciones a favor de la juventud salvadoreña. c) Realizar y promover estudios, diagnósticos y análisis que contribuyan a un mejor conocimiento de la situación política, económica, social y cultural de la población joven. d) Recibir y canalizar propuestas, sugerencias e inquietudes de la juventud. e) Representar al país ante los organismos internacionales y designar las representaciones juveniles en los eventos nacionales e internacionales, tomando en cuenta las 24 Ley General de Juventud nominaciones del Consejo Nacional de la Persona Joven.

Administración.

Artículo 26. El Instituto contará con los siguientes órganos de administración: a) Junta Directiva; b) Dirección General; c) Subdirecciones Sectoriales; d) Las demás que establezca su reglamento interno.

2.7.7. Ley General de la Juventud, Pagina 15

2.7.8. Ley General de la Juventud, Pagina 15

Artículo 27. La Junta Directiva estará conformada por: a) Presidente o Presidenta que será nombrado por el Presidente de la República, por el período que dura su mandato, quien deberá cumplir los mismos requisitos que se exigen para ser Ministro de Estado, y los titulares de las siguientes instituciones: b) Ministerio de Educación. c) Ministerio de Trabajo y Previsión Social. d) Ministerio de Salud. e) Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. f) Secretaría de Inclusión Social de la Presidencia. g) Secretaría de Cultura de la Presidencia. h) Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador. i) Tres representantes de las organizaciones juveniles constituidas legalmente o en proceso de legalización, electos en el Consejo Nacional de la Persona Joven. Serán suplentes de la Junta Directiva

LEY DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

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. 5.- Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones.

Art. 6.- Todas las Secretarías e Instituciones Autónomas del Estado, bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establecerán las medidas necesarias para alcanzar una debida coordinación en lo que respecta a las acciones que se implementen en seguridad y salud ocupacional en beneficio de los trabajadores y empleadores, en el marco de la política nacional sobre esta materia, la cual será formulada, ejecutada y

supervisada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

CONDICIONES ESPECIALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Art. 29.- En los lugares de trabajo que laboren por turnos, deberán haber espacios adecuados para la espera, suficientemente ventilados, iluminados y protegidos de la intemperie.

Art. 30.- Los empleadores tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores y trabajadoras, las condiciones ergonómicas que correspondan a cada puesto de trabajo, tomando en consideración la naturaleza de las labores, a fin de que éstas se realicen de tal forma que ninguna tarea les exija la adopción de posturas forzadas que puedan afectar su salud.

2.7.10. Ley General de la Juventud, Pagina 16

2.7.11. Ley de Seguridad Ocupacional. Pagina 3

Art. 31.- Cuando por la naturaleza del trabajo sea necesario que los trabajadores tomen sus alimentos dentro del establecimiento, se deberá contar con espacios en condiciones de salubridad e higiene, destinados a tal objeto, dotados de un número suficiente de mesas y asientos.

Art. 32.- Cuando de forma permanente las necesidades del trabajo obliguen a los trabajadores a dormir dentro de los establecimientos, éstos deberán contar con locales destinados a tal fin. De igual forma cuando los trabajadores, para la realización de sus labores tengan que desplazarse eventualmente a otros lugares o salgan a horas en que es imposible transportarse, deberá proporcionárseles espacios adecuados para dormir.

CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE ESTUDIO

3.1.1. INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La investigación que se realizará es de tipo **descriptiva**, se hará uso de esta metodología con el firme propósito de describir todos los aspectos y factores que conciernen a la evaluación del desempeño laboral del capital humano, los elementos planteados en la problemática de esta investigación.

Se describirán los aspectos más esenciales del personal que ayude a mejorar de manera directa sus actitudes, habilidades y destrezas dentro de los puestos que desempeñan en el INJUVE.

3.1.2. INVESTIGACION CORRELACIONAL

En el estudio de la investigación que se llevara acaba en el INJUVE sede San Miguel, se utilizara el tipo de investigación correlacionar este método es adecuado debido a que una variable depende de otra, es decir el programa de capacitación está sujeto a los resultado de la evaluación de desempeño laboral.

^{2.9} Ley de Seguridad Ocupacional
Hernandez Sampieri, Roberto Metodologia de la Investigacion, Editorial Feliz Varela, La Habana, 2004

3.2. METODO HIPOTETICO – DEDUCTIVO

Sera necesario aplicar este método porque se tratara de establecer la falsedad o la verdad de las hipótesis planteadas, teniendo como base la observación de la información obtenidas en fuentes primarias, provenientes de los métodos y técnicas de recolección de datos, esta información permitirá que se tenga un panorama más concreto de la situación y un fundamento para que las afirmaciones que se hicieron anteriormente en la investigación sean aceptadas o puedan ser desechadas.

3.3. UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.3.1. Universo.

El objeto de estudio de la presente investigación son los hombres y mujeres que conforman el capital humano del INJUVE Sede San Miguel, en total suman cinco personas (1 coordinador y 4 empleados), esto de acuerdo a la base de datos del INUVE. También incluiremos los usuarios de la institución, los usuarios que tomaremos son los que asistieron entre las fechas del 12 al 15 de Julio del 2016 en un horario de 8:00 am a 4:00 pm. Que en total asistieron 1,267 personas según fuentes de INJUVE sede San Miguel

Estos se dividieran en Usuarios y Personas que laboran en la Institución.

3.3.2. Muestra Para Trabajadores

Para la actual investigación se tomará el total de la población como muestra la cual está conformada por 5 trabajadores a tiempo completos del INJUVE sede San Miguel. Se toma la totalidad de la población debida a que está conformada por un número finito de integrantes que resulta ser pequeño y controlable.

PLANILLA DE TRABAJADORES INJUVE, SAN MIGUEL.

NOMBRE	Cargo
Felipe Amadeo Ramos Marcial	Vigilante
José Gonzalo Alvalledo	Servicios varios
Martin Orlando Jiménez	Técnico juvenil
Claudia Lissette Mejía Trejo	Técnico juvenil
Melvin Enrique Benítez	Coordinador INJUVE sede San Miguel

3.3.3. Muestra Para Usuarios

Para lograr obtener la muestra de los usuarios se tomara en cuenta la cantidad de personas que asisten a la institución, y determinaremos de cuantos usuarios está conformada nuestra muestra utilizaremos el sistema de muestras de población finita.

En el cálculo nos muestra la siguiente fórmula:

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

Donde:

E= Error muestral (Diferencia entre estadístico y paramétrico) n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población que es el número total de usuarios de INJUVE

Z= valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación

P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento

Q = Proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento

E = error muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{1.65^2(0.50)(0.50)1,267}{0.05^2(1,267 - 1) + 1.65^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(2.7225)(0.25)(1,267)}{(0.0025)(1,266) + (2.7225)(0.25)}$$

2.8.4. <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/> 16/03/2017

2.8.5. Gildarbeto Bonilla, Estadística II, Métodos Prácticos e Inferencia Estadística, Segunda Edición.

$$n = \frac{862.3518}{3.165 + 0.6806}$$

$$n = \frac{862.3518}{3.8456}$$

$$n = 224$$

n = 224 Tamaño de la muestra de los usuarios

3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS: Es la fuente documental que se considera material proveniente de alguna del momento que se desea investigar.

2.10 Coordinador

2.11 Empleados

2.12 Usuarios

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS: son textos basados en hechos reales.

Libros

Tesis

Internet

Revistas

2.9.5. TECNICAS.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

Observación: a través de la observación directa se podrán identificar aspectos tales como el trato de los técnicos a los usuarios, apreciar las capacidades técnicas del equipo de trabajo y con esto podremos tener un punto de partida claro al momento de determinar el problema y las medidas de solución.

Entrevista: se dirigirá al coordinador del INJUVE sede San Miguel, con el fin de recaudar información oportuna que ayude a la determinación del problema.

Cuestionario: se elaborará una encuesta para los técnicos de la institución que ayude a conocer opiniones y puntos de vista del equipo de trabajo con relación a la evaluación de desempeño.

Instrumentos.

Entrevista.

Se ha seleccionado la entrevista como método a utilizar con el coordinador del INJUVE, debido a que este instrumento le permite responder de manera amplia a las interrogantes que el entrevistador plantea, lo cual posibilita obtener información detallada por parte del coordinador.

La entrevista constara de:

- 2.12. La entrevista será pasada solamente al coordinador de INJUVE
- 2.13. Preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar de manera libre su punto de vista y opiniones con respecto a la problemática.

Cuestionario.

Se hará uso de un cuestionario con el personal técnico y usuarios de la institución debido a que esta herramienta ayuda a cuantificar las diversas respuestas que pueden dar las personas sobre una misma interrogante, procesar dicha información y establecer conclusiones.

El cuestionario tendrá la siguiente estructura:

Encabezado.

Objetivo. Que explique el fin con el que se está llevando a cabo la investigación.

Indicaciones de llenado de cuestionario. Que deben ser claras para evitar confundir a los encuestados.

El cuerpo del cuestionario. Estará comprendido por 10 preguntas con opciones de respuestas cerradas.

3.2. PROCESO DE LA INFORMACION

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos recolectados obtenidos de la población objeto de estudio. El tipo de análisis que se utilizó fue el cuantitativo, ya que se cuantificaron y describirán los resultados de cada uno de los interrogantes.

En el cuestionario cuando ya se haya recolectado la información se llevara acaba el procesamiento de esta mediante programas como Word y Excel representados en graficas de pastel, con la finalidad de utilizar la información en la elaboración de un propuesta que ayude a la investigación.

3.1.3. Tabulación de Datos

3.1.4. Análisis de Graficas

3.1.5. Conciliación de datos

La entrevista se procesará manualmente extrayendo datos significativos relevantes y las ideas centrales en relación al problema que se investiga. Se utilizará una matriz que permita desglosar la información obtenida de la persona entrevistada. Esta matriz tendrá el siguiente formato.

PREGUNTA	RESPUESTA TEXTUAL	IDEAS FUNDAMENTALES.
----------	-------------------	----------------------

3.7 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se llevara a cabo mediante la evaluación de la información que se obtuvo de las técnicas de recolección que se aplicaron a las personas en estudio y que fue procesada para determinar así cuales son las necesidades más evidentes que se tienen tanto en los empleados como en los clientes, lo cual servirá para mejorar el desempeño laboral del capital humano en el INJUVE San Miguel.

La discusión de los datos obtenidos se llevara a cabo mediante una comparación con el marco teórico con lo cual se pueda ver cuáles son aquellos puntos en los cuales existen similitudes y aquellos en los cuales hay diferencias, con la finalidad de presentar una propuesta que sea de utilidad para mejora el desarrollo laboral, mediante la capacitación del capital humano en INJUVE sede San Miguel.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE ENTREVISTAS AL COORDINADOR DE INJUVE SEDE SAN MIGUEL.

El coordinador del INJUVE, sede San Miguel, manifestó que los empleados si se les evalúa su desempeño laboral dentro de la institución, para medir como están desarrollando sus actividades. Se hacen reuniones contantes con ellos, la última evaluación que se les hizo a ellos, fue el año pasado por parte de la coordinación central,

es decir desde San Salvador. El método utilizado fue por medio de cuestionarios, el cual se aplicó de la siguiente manera; el coordinador evaluó a los empleados, los empleados evaluaron al coordinador y hubo una autoevaluación.

De acuerdo a sus propias palabras el método debe de ser más vinculante, en el sentido de que permita el desarrollo laboral y que este sea más constante, ya que ha sido la única evaluación de carácter formal; según su criterio el ejercicio de evaluación fue bueno, ya que permitió ver ciertos errores de los técnicos; la parte de la eficiencia y eficacia son los factores que él considera más importante y la atención al usuario, en cuanto a los técnicos al momento de trabajar. No existen estándares mínimos de evaluación de desempeño en ninguna área de la institución. No existe una programación cronológica de evaluaciones; la evaluación que se les hizo a los empleados beneficio el clima la institución, ya que les permitió sentirse un poco más suelto al momento de relacionarse, ya que pudieron conocer que aspectos de sus trabajos debían mejorar o corregir.

No existen incentivos hacia los empleados ni siquiera cuando sus resultados sean óptimos, ya que la economía del Instituto es maneja por las autoridades centrales; en cuanto los resultados de la evaluación estos son trasladados a San Salvador, pero no se le ha dado seguimiento. No existe un programa de capacitaciones constante, sino que estas sin impartidas a los técnicos en bases a las áreas q ellos están laborando, puesto que el INJUVE, funciona bajo siete ejes y en base a ello se les da capacitación a los técnicos.

Las capacitaciones son impartidas por la propia institución, aunque en algunas ocasiones son apoyados por otras instituciones del gobierno; tales como el Ministerio de Salud y la policía, el tiempo de estas varían, ya que algunas son de jornadas de dos días, de medio día o cuatro horas; no se cuenta con un buzón de sugerencia que permita obtener la opinión de los usuarios, pero cuando existen algunas quejas estas son atendidas en la oficina por parte del coordinado.

Según el coordinador las relaciones interpersonales dentro del INJUVE son buenas, lo cual permite gozar de un buen clima laboral y convivir dentro de una cultura de respeto personal y laboral.

El coordinador evalúa el trabajo de los empleados como muy bueno, esta consiente que

hay varias cosas que tienen que mejorar, pero resalta el esfuerzo de cada uno de ellos por sacar adelante a la institución, pese a los problemas económicos con los que esta cuenta, comenta que la institución no cuenta con incentivos de ascenso de puesto de trabajo, aun así los empleados dicen sentirse satisfecho en su trabajo. Como aspecto final, de acuerdo a sus propias palabras, sería idóneo que la institución implementara un sistema de evaluaciones de desempeño y un programas de capacitación, ya que esto le permitiría contar con las herramientas necesarias para poder mejorar la imagen de la institución, que los empleados puedan manejar otras áreas, y le permitiría tener la facultad de poder gestionar o solicitar incentivos de algún tipo para sus empleados.

4.2 TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE INJUVE. Cuestionario realizado a todos los empleados de INJUVE sede San Miguel. Pregunta #1. ¿La institución evalúa su desempeño laboral?

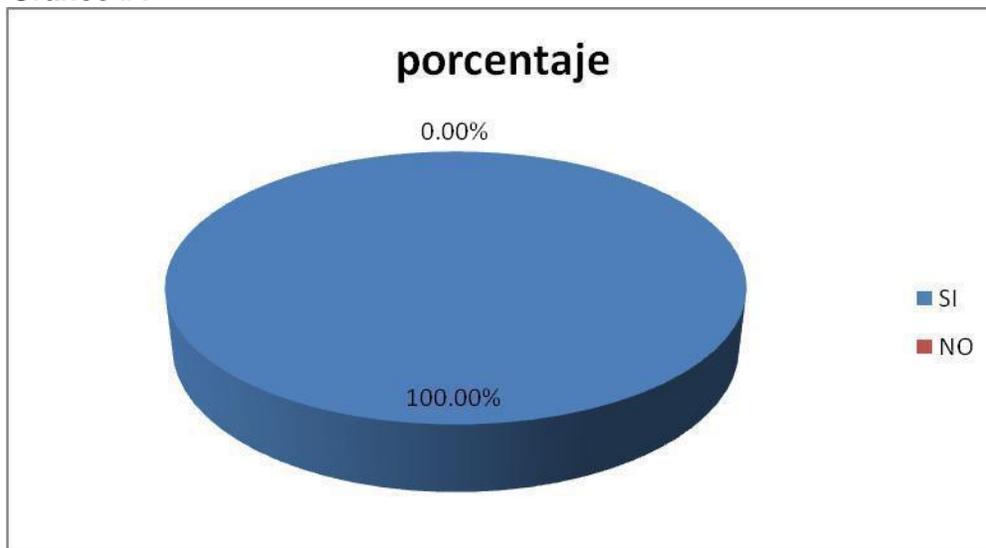
Objetivo: Conocer si a los empleados del INJUVE, sede San Miguel, les evalúan su desempeño laboral.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100.00%
No	0	0.00%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 1

Grafico #1



Análisis: el 100% de los trabajadores entrevistados manifiestan que si les evalúan su desempeño laboral en el INJUVE, sede San Miguel.

Interpretación: según los datos recolectados, todos los trabajadores manifiestan que si se les ha evaluado su desempeño laboral dentro de la institución. Sin embargo este tipo de evaluación se emplea de manera informal, ya que no posee un orden de criterios a evaluar.

Pregunta #2 ¿Con que frecuencia lo evalúan?

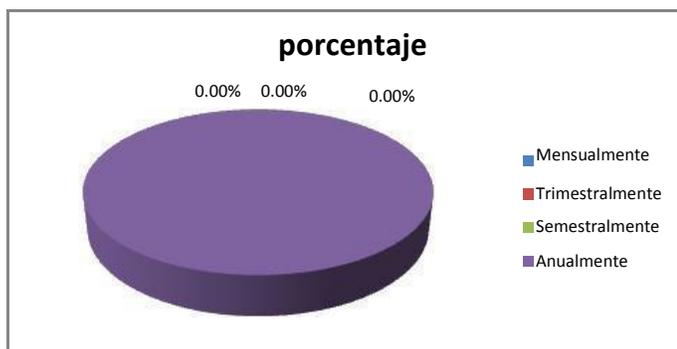
Objetivo: Conocer con qué frecuencia evalúan a los empleados del INJUVE, sede San Miguel.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	4	100%
Total		100%

Fuente: Pregunta 2

Grafico #2



Análisis: el 100% de los trabajadores entrevistados manifestaron que se les evalúa anualmente, es decir cada año.

Interpretación: según los datos recolectados, toda la planta de trabajadores dejó claro, que solamente son evaluados una vez al año por la institución.

Pregunta #3 ¿Cree usted que la evaluación contribuye a su desarrollo personal?

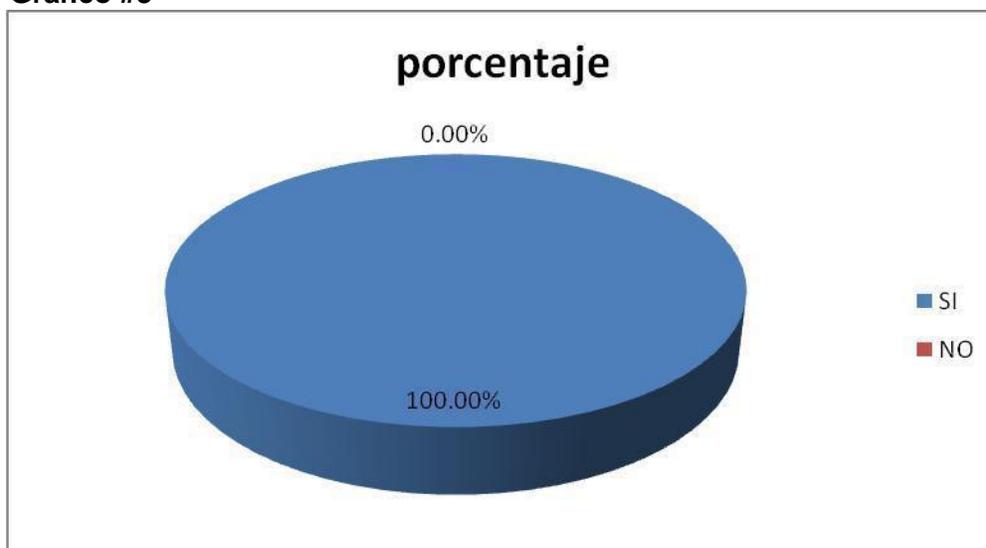
Objetivo: Determinar si los empleados del INJUVE, consideran que la evaluación contribuye a su desarrollo personal.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: pregunta 3

Grafico #3



Análisis: el 100% de los trabajadores entrevistados consideran que la evaluación si contribuye a su desarrollo personal

Interpretación: según los datos recolectados, el total de trabajadores está de acuerdo o coinciden, en que la evaluación si les permita desarrollarse de forma personal.

Pregunta #4 ¿Considera apropiada la forma en que es evaluado/a?

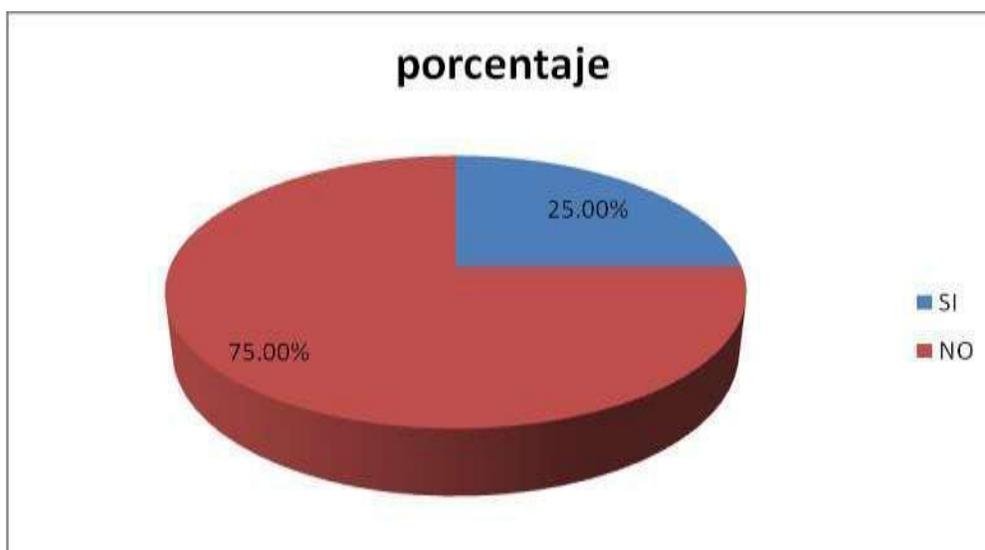
Objetivo: Identificar si los empleados del INJUVE, consideran apropiada la forma en que son evaluados.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 4

Grafico #4



Análisis: el 75 % de los trabajadores no considera apropiada la forma que son evaluados, en cambio un 25% manifiesta que sí es la forma apropiada.

Interpretación: en los datos anteriores se puede ver que la mayoría de los empleados, consideran que no los evalúan de la forma adecuada, en cambio una minoría, manifiesta que sí.

Pregunta #5 ¿Está de acuerdo con los resultados obtenidos en su última evaluación?

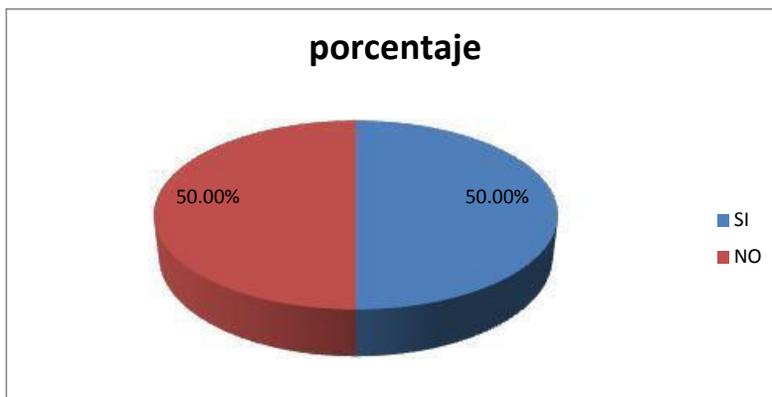
Objetivo: Conocer la opinión de los empleados del INJUVE, para saber si están de acuerdo con los resultados obtenidos en su última evaluación.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: pregunta 5

Grafico #5



Análisis: el 50 % de los trabajadores encuestados manifestaron que si están de acuerdo con los resultados de su evaluación, en cambio el 50% manifestaron no estar de acuerdo con los resultados.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, se puede ver que la opinión de los empleados es dividida, ya que la mitad de ellos están de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, y por consecuente la otra mitad manifiesta estar en desacuerdo

Pregunta #6 ¿Según su criterio. ¿Se podría mejorar la forma de evaluar al personal de la institución?

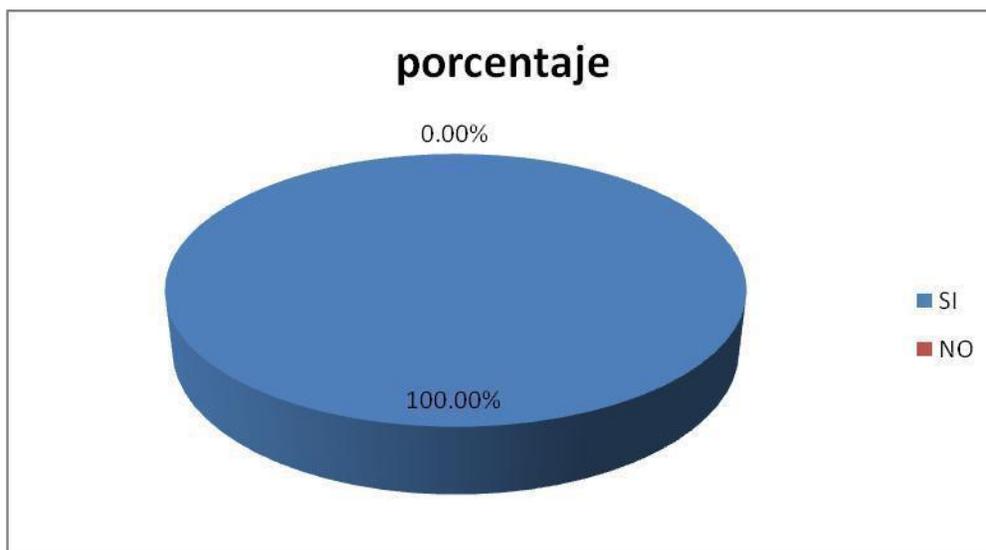
Objetivo: Determinar si se podría mejorar la forma de evaluar de la institución, de acuerdo a la opinión de los empleados del INJUVE.

Cuadro #6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: pregunta 6

Grafico #6



Análisis: el 100 % de los trabajadores encuestados manifestaron que si se puede mejorar la forma de evaluarlos dentro de la institución

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, todos los empleos del INJUVE, sede San Migue, concuerdan en que si se puede mejorar la forma en que son evaluados por parte de la institución.

Pregunta #7 ¿Específicamente en su puesto de trabajo. ¿Existen estándares de desempeños mínimos fijados por su jefe inmediato?

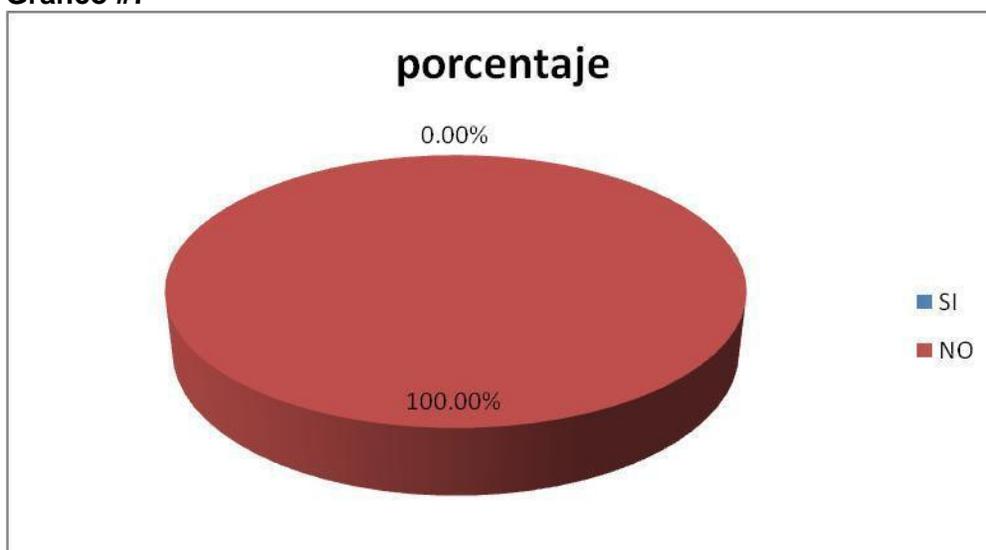
Objetivo: Conocer si existen estándares de desempeño mínimos fijados dentro de la institución.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: pregunta 7

Grafico #7



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que no existen estándares de desempeño mínimo por parte de su jefe inmediato

Interpretación: de acuerdo a la opinión de todos los empleados del INJUVE, manifestaron no tener ningún tipo de estándares mínimo en cuanto a su desempeño laboral

Pregunta #8 ¿La institución cuentan con un programa de capacitaciones continuas?

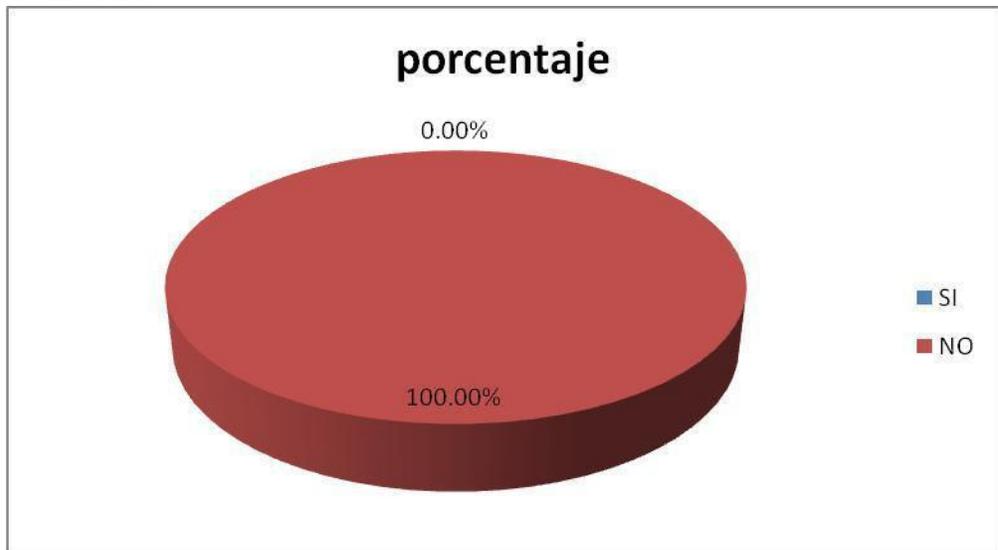
Objetivo: Determinar si el INJUVE, sede San Miguel, cuenta con un programa de capacitaciones continuas.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 8

Grafico #8



Análisis: el 100% de los empleados del INJUVE, sede San Migue, manifestaron que la institución no cuenta con un programa de capacitaciones continuas

Interpretación: en los datos anteriores se reflejan una de las deficiencias de la institución, ya que todos los empleados manifestaron que la institución no cuenta con ningún programa de capacitaciones continuas.

Pregunta #9 ¿La institución le capacita en las áreas en que, según la evaluación, su desempeño debe mejorar?

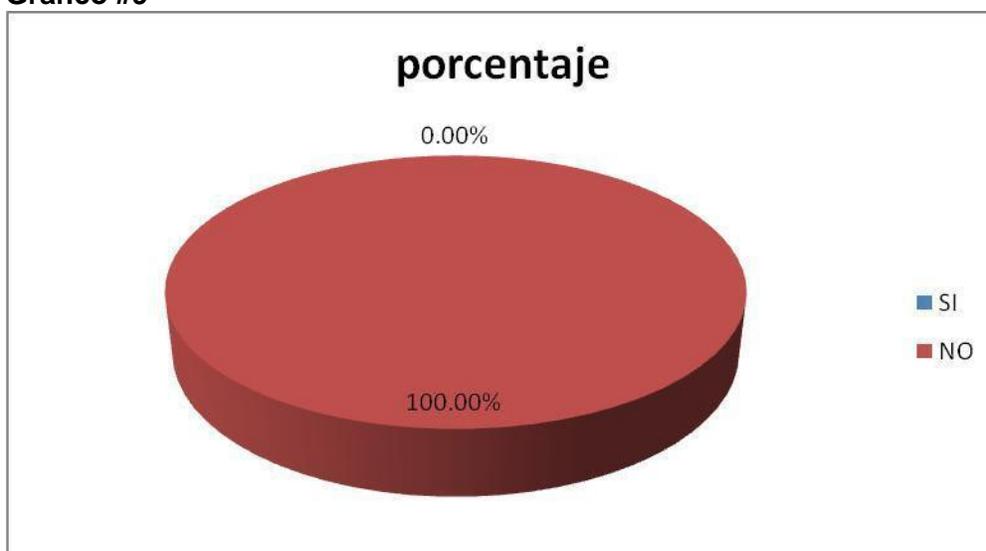
Objetivo: Conocer si el INJUVE, sede San Miguel, les capacita en las áreas, en las cuales necesitan mejorar.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 9

Grafico #9



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que ni se les capacita en las áreas que han salido mal evaluados.

Interpretación: según los datos anteriores los empleados manifiestan que no se les capacita, si salen mal en sus evaluaciones, sin importar que área sea

Pregunta #10 ¿Se quedaría a estar laborando en otro puesto de trabajo en la institución?

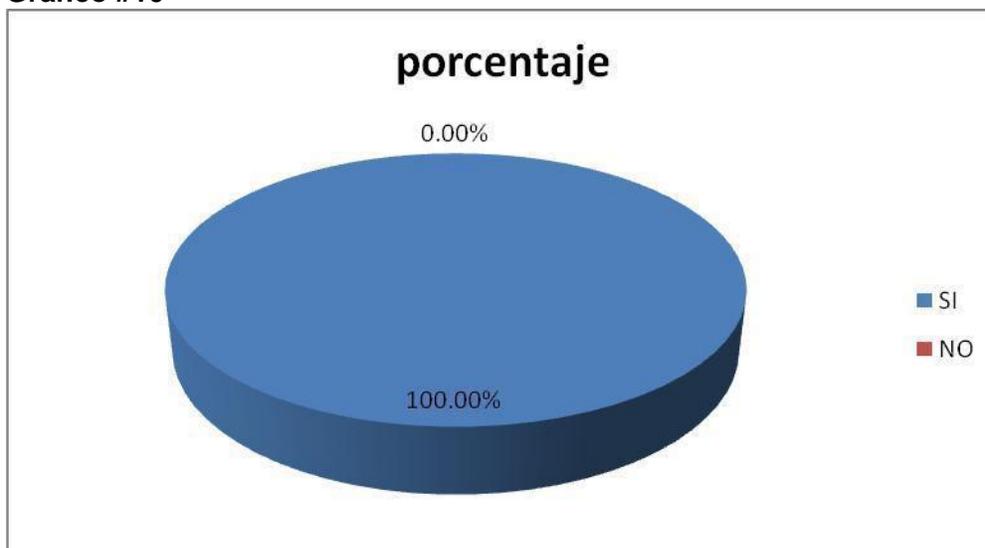
Objetivo: Determinar si los empleados del INJUVE, estarían dispuestos a quedarse laborando dentro de la institución, si esta dispusiera a cambiarlos de puesto.

Cuadro #10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 10

Grafico #10



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que si se quedarían trabajando en la institución en otro puesto de trabajo.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, la opinión de los empleados refleja que si los movieran de su puesto de trabajo, ellos siempre se mantendrían laborando en la institución.

Pregunta #11 ¿La institución le ofrece ascensos?

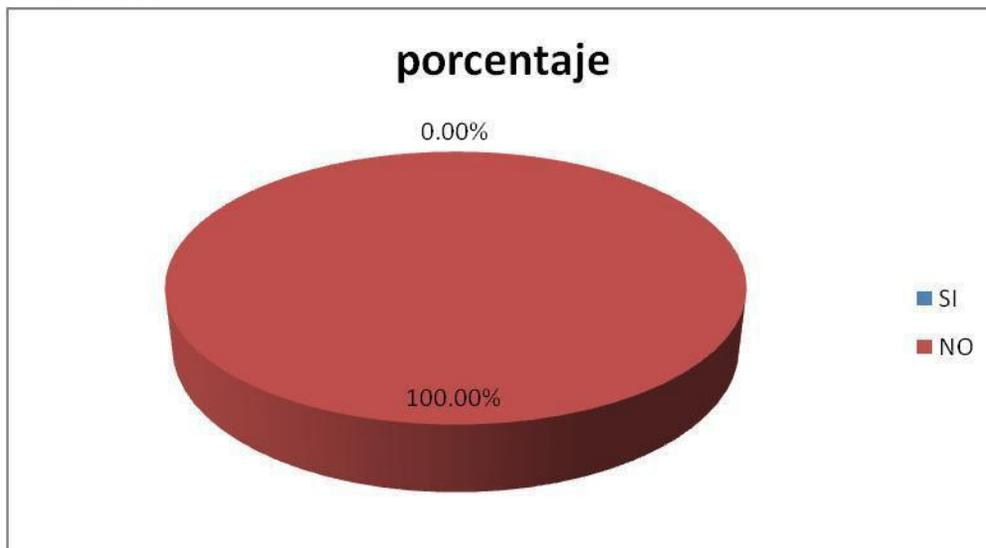
Objetivo: Conocer si el INJUVE, sede San Miguel, ofrece ascenso a sus empleados.

Cuadro #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 11

Grafico #11



Análisis: el 100% de los empleados del INJUVE, MNAIFIESTAN que no les ofrecen ascenso.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, en el INJUVE, no existe un incentivo de ascenso de puesto para su empleados, ya sea que estos sean evaluados o no.

Pregunta #12 ¿Cómo califica el estrés laboral?

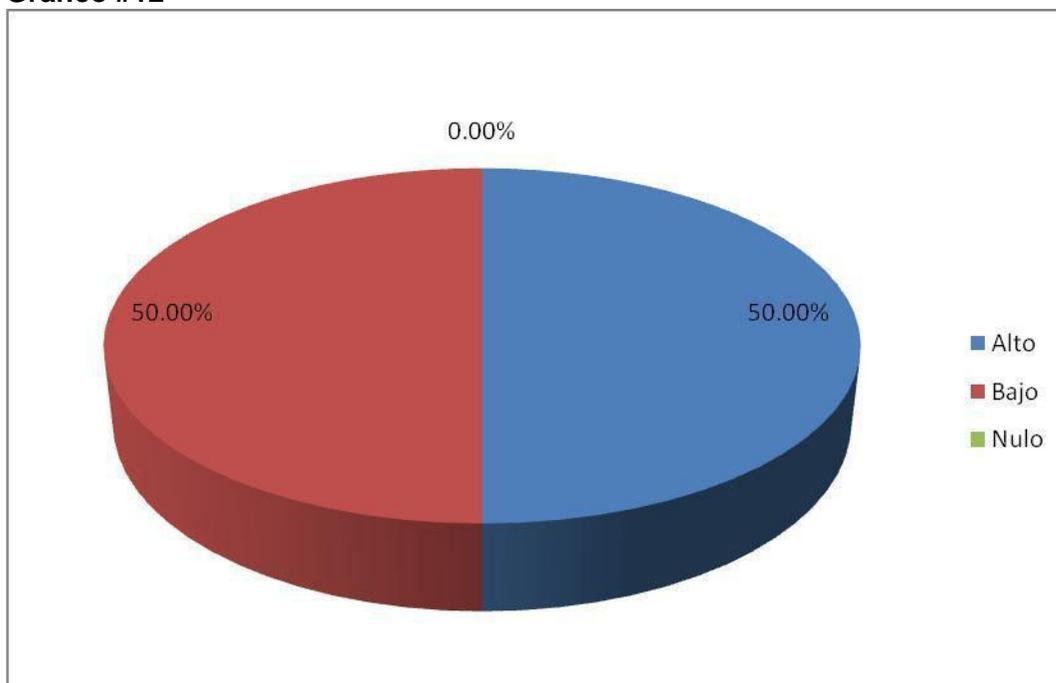
Objetivo: Calificar el estrés laboral dentro del INJUVE, a través de la opinión de sus empleados.

Cuadro #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	50%
Bajo	2	50%
Nulo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 12

Grafico #12



Análisis: el 50% de los empleados considera el estrés laboral alto, en cambio un 50% lo considera bajo.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, para muchos de los empleados es decir, la mitad de ellos, el estrés manejado dentro de la institución es alto, es decir se sienten estresados en su trabajo, caso contrario es la mita restante, quienes lo consideran como algo bajo, pero que si existe estrés laboral.

Pregunta #13 ¿Qué método utiliza la institución cuando lo evalúan??

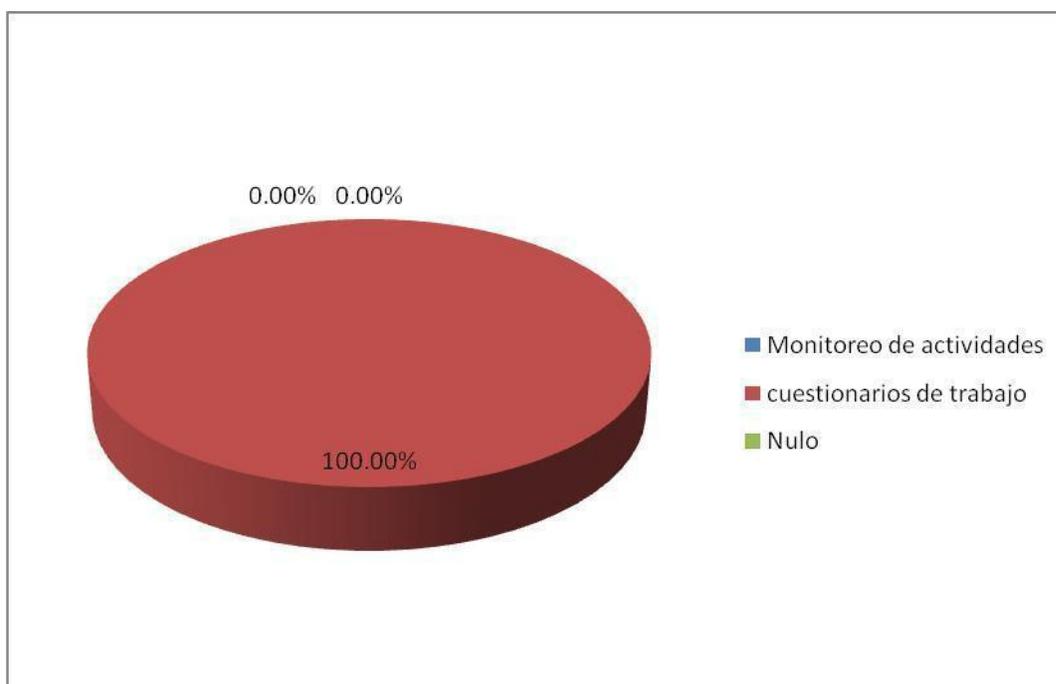
Objetivo: Identificar el método utilizado en el INJUVE, para evaluar a sus empleados.

Cuadro #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Monitoreo de actividades	0	0%
Cuestionarios de trabajo	4	100%
Ninguno	0	0%
total	4	100%

Fuente: Pregunta 13

Grafico #13



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que el método utilizado en su evaluación fue un cuestionario de trabajo,

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, todos los trabajadores del INJUVE, hacen saber el método utilizado para evaluarles su desempeño fue un simple cuestionario y que se autoevaluaran por medio de preguntas.

Pregunta #14 ¿Cómo califica la cultura y el clima que se vive dentro de la institución?

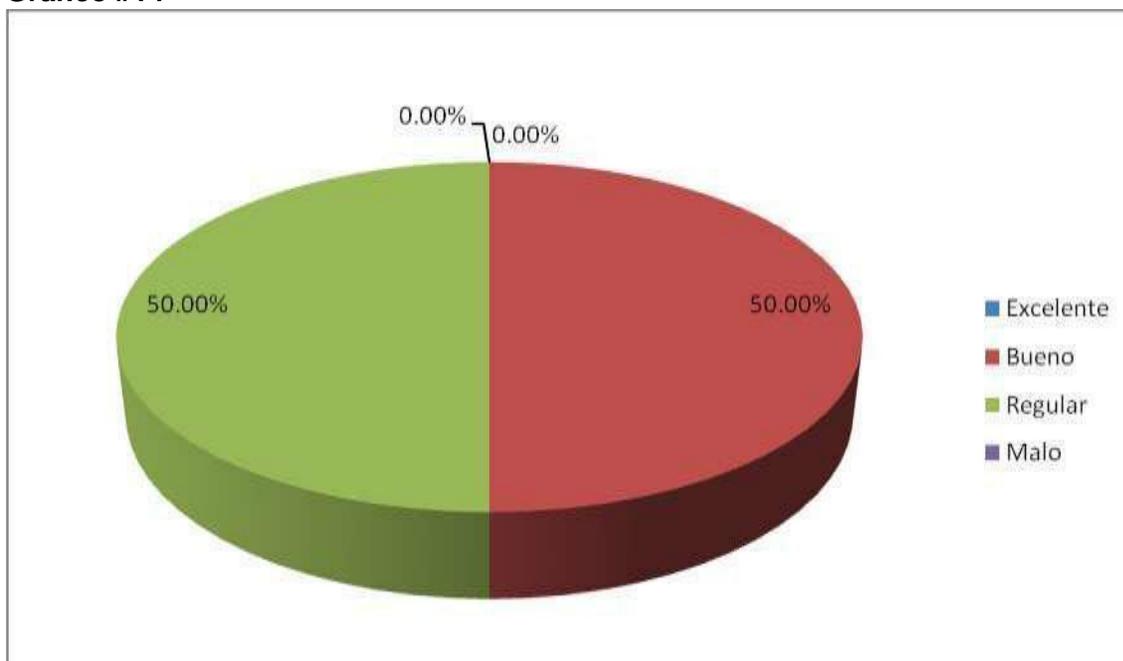
Objetivo: Calificar a través de la opinión de sus empleados, la cultura y el clima que se vive dentro del INJUVE.

Cuadro #14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	3	50%
Regular	1	50%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 14

Grafico #14



Análisis: el 50% de los empleados califican el clima y cultura del INJUVE como bueno, en cambio un 50% lo califican como regular.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, una parte de los empleados del INJUVE, dan una calificación de buena al clima y cultura que se vive dentro de la institución, ya que entre ellos se llevan bien, pero aun así, existe la otra parte de los trabajadores que lo califican de una manera regular, es decir que no considera que estén en un buen ambiente de trabajo.

Pregunta #15 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre compañeros – compañeros?

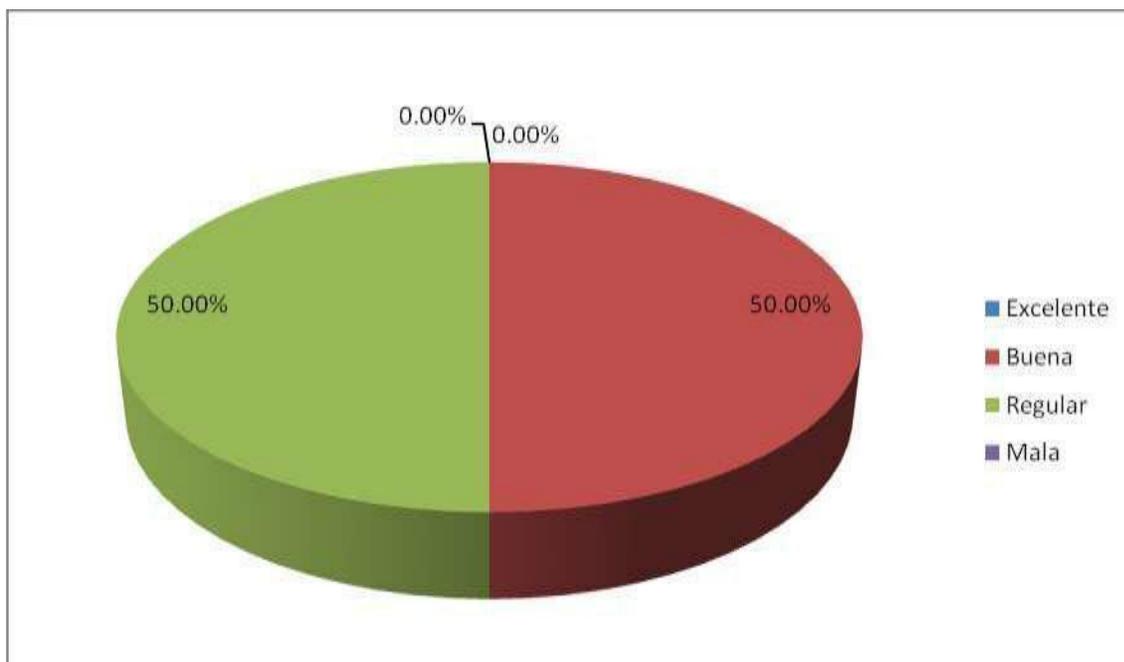
Objetivo: Calificar las relaciones interpersonales entre compañeros – compañeros en el INJUVE, de acuerdo a la opinión de los empleados.

Cuadro #15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	2	50%
Regular	2	50%
Mala	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 15

Grafico #15



Análisis: el 50% de los empleados califica las relaciones entre compañeros – compañeros como buena, en cambio un 50% las considera como regulares.

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, una parte de ellos califican las relaciones entre los compañeros de trabajo como buenas, es decir que se llevan bien entre ellos, casi contrario es la otra parte de empleados quienes la califican como regular, eso quiere decir que es probable que entre ellos existan unas diferencias.

Pregunta #16 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre jefe – compañeros?

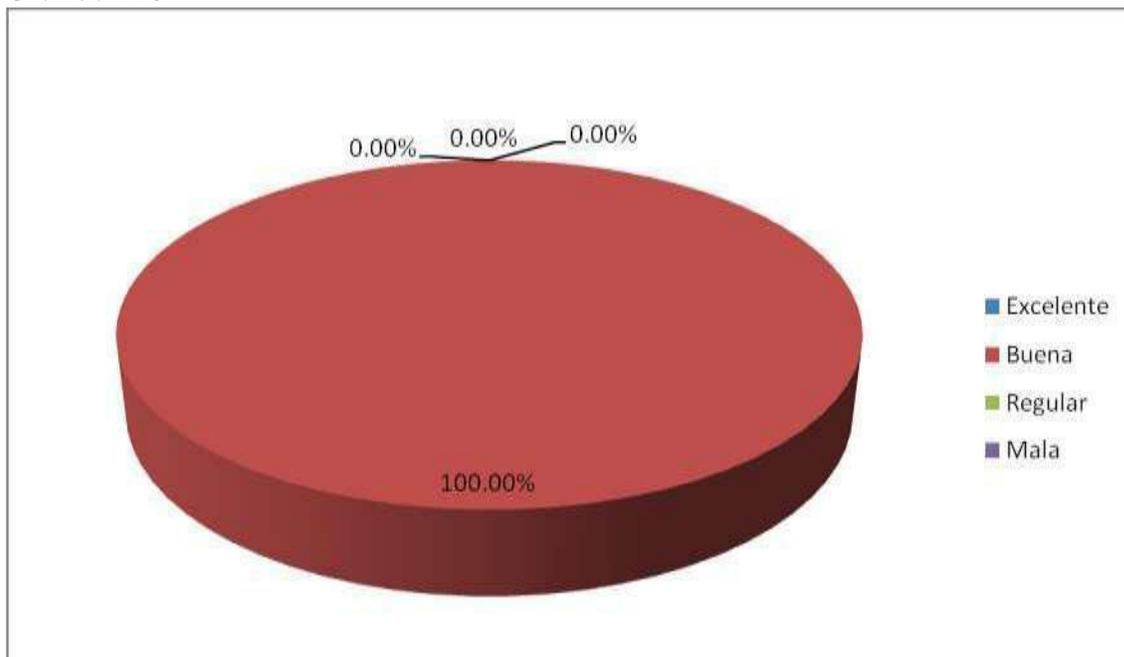
Objetivo: Calificar las valoraciones que tienen empleados del INJUVE, con respecto a las relaciones interpersonales entre jefe – compañeros.

Cuadro #16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	2	100%
Regular	2	0%
Mala	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 16

Grafico #16



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que existe una buena relación entre jefe - compañeros.

Interpretación: de acuerdo a los datos anteriores, toda la planta de trabajo del INJUVE, califican su relación con el coordinador de la institución como una relación buena, dando a entender que no existen diferencias visibles entre ellos.

Pregunta #17 ¿Cuenta la institución con buzón de quejas y sugerencias?

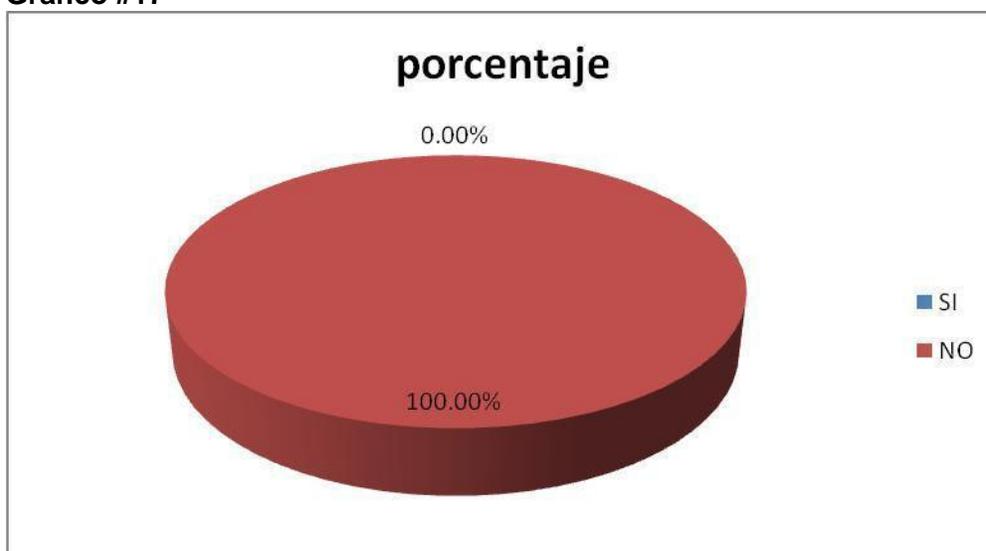
Objetivo: Conocer si el INJUVE, sede San Miguel, cuenta con un buzón de quejas y sugerencias.

Cuadro #17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 17

Grafico #17



Análisis: el 100% de los empleados manifiestan que la institución no cuenta con un buzón de quejas y sugerencias

Interpretación: el total de empleados del INJUVE, dejan claro que la institución tiene esta deficiencia, pues no cuenta con este medio, para saber la opinión de los usuarios.

Pregunta #18 ¿Quien los evalúa dentro de la institución?

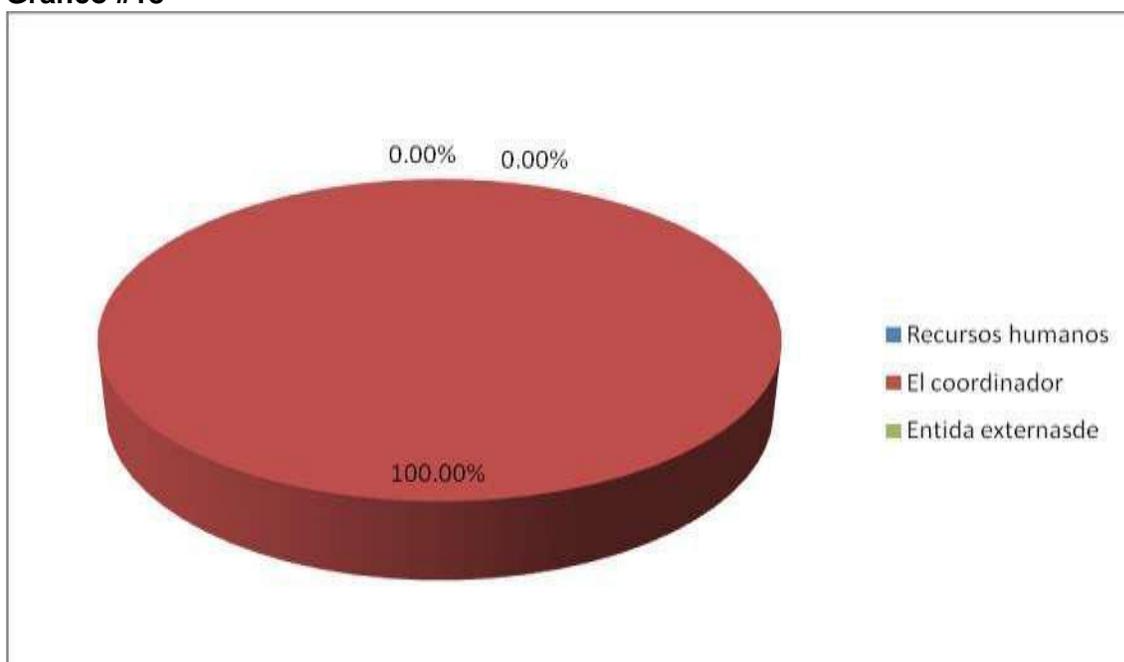
Objetivo: Determinar quién evalúa a los empleados del INJUVE, sede San Miguel.

Cuadro #18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recursos humanos	0	0%
El coordinador	2	100%
Entidades externas	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 18

Grafico #18



Análisis: el 100% de los empleados manifiestan que el coordinador del INJUVE, es quien los evalúa.

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, todos tienen claro que el coordinador del INJUVE, es el encargado de evaluarlos dentro de la institución.

Pregunta #19 ¿Le dan a conocer el resultado de sus evaluaciones?

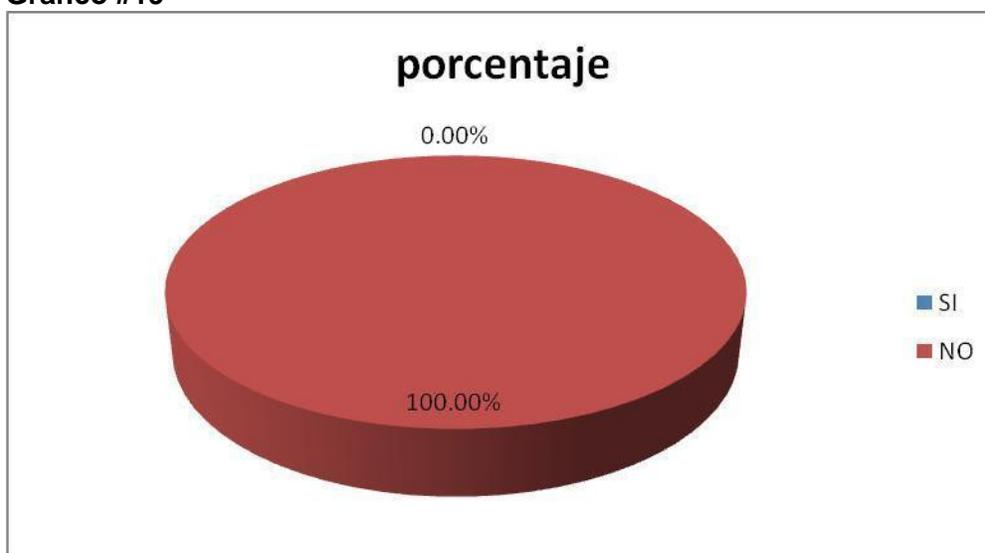
Objetivo: Conocer si a los empleados del INJUVE, les dan a conocer los resultados de sus evaluaciones

Cuadro #19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 19

Grafico #19



Análisis: el 100% de los empleados manifestaron que no les dan a conocer el resultado de sus evaluaciones.

Interpretación: según los datos de la encuesta, todos los empleados dijeron que no les dan a conocer el resultado de sus evaluaciones, la institución no les hace saber en qué áreas han salido mal evaluadas.

Pregunta #20 ¿Qué le ofrecen cuando sale bien y/o mal en la evaluación?

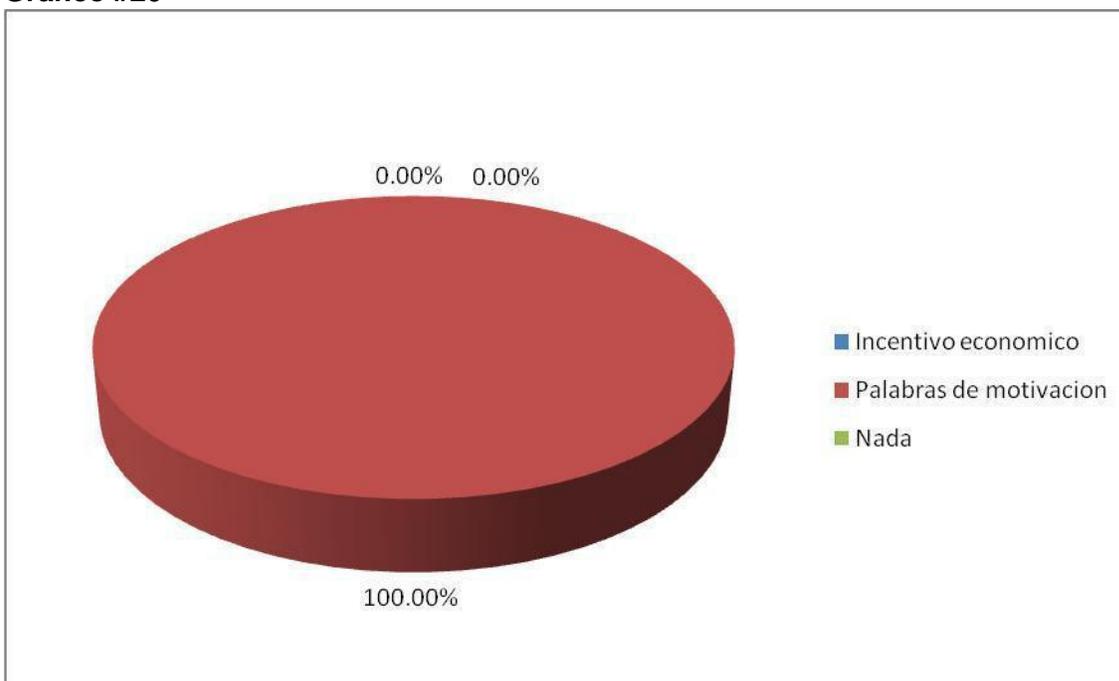
Objetivo: Determinar si existe algún tipo de incentivo a los empleados por parte del INJUVE, de acuerdo a los resultados de sus evaluaciones.

Cuadro #20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incentivo económico	0	0%
Palabras de motivación	4	100%
Nada	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 20

Grafico #20



Análisis: el 100% de los empleados, manifestaron que si salen bien o mal evaluados, solamente les dan palabras de motivación.

Interpretación: de acuerdo a los datos recopilados, todos los empleados dejaron claro que a ellos solamente los motivan, ya sea que hayan salido bien o mal en las evaluaciones, no existe ningún tipo de incentivos.

Pregunta #21 ¿Cómo se siente cuando lo evalúan?

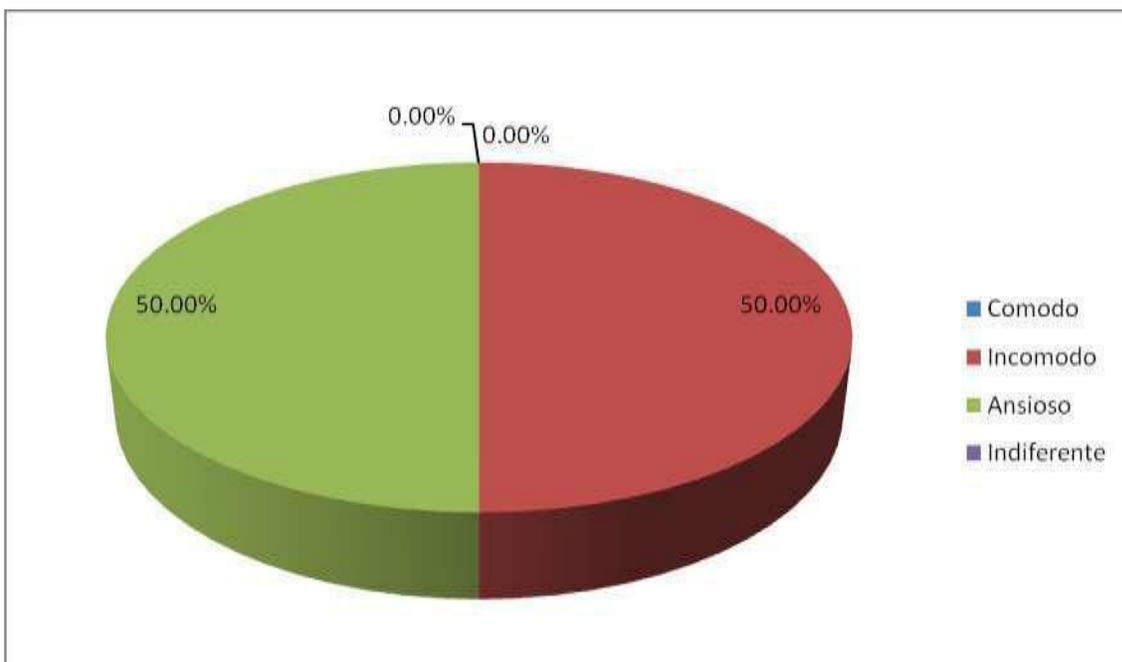
Objetivo: Determinar el estado de ánimo de los empleados del INJUVE, cuando son sometidos a las evaluaciones.

Cuadro #21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cómodo	0	0%
Incómodo	2	50%
Ansioso	2	50%
Indiferente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 21

Grafico #21



Análisis: el 50% de los empleados manifiestan que se sienten incómodos al evaluarlos, y el otro 50% se sienten ansiosos al momento de evaluarlos

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, una parte de ellos manifestaron sentir incómodos al momento de ser evaluados, ya que esto no es común que lo hagan en la institución, en cambio la otra parte de los empleados, dicen sentirse ansiosos de evaluarlos, ya que ellos esperan salir bien evaluados.

Pregunta #22 ¿Qué capacitación considera que es urgente ofrecer?

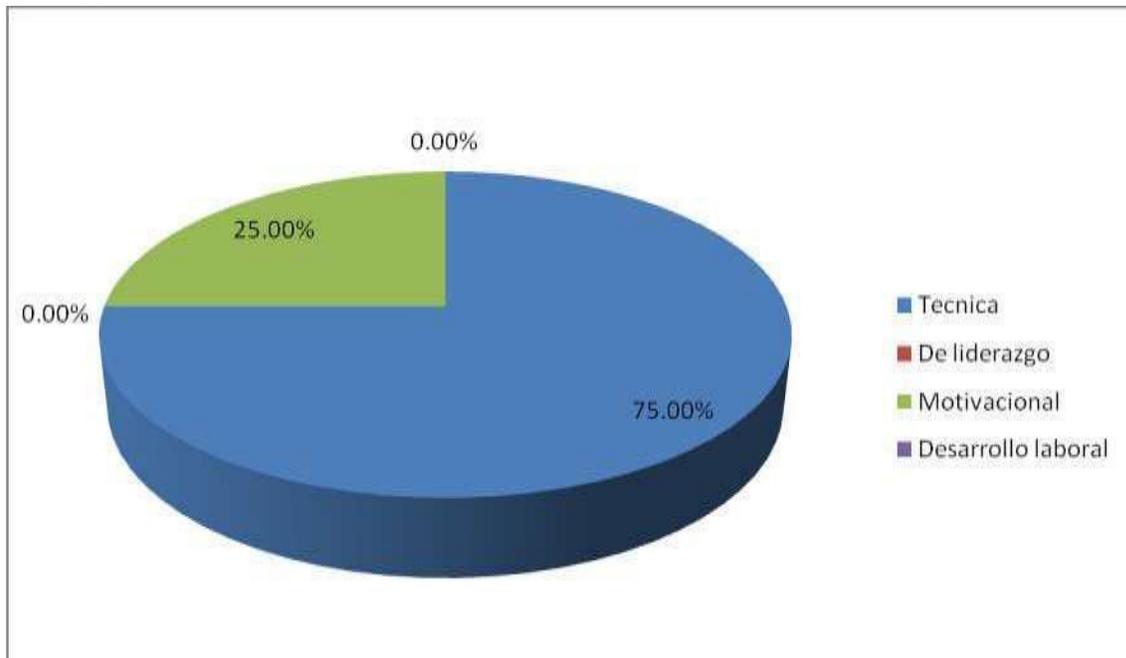
Objetivo: Conocer la opinión de los empleados con respecto a que capacitaciones se les deben de dar dentro de la institución.

Cuadro #22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnica	3	75%
De liderazgo	0	0%
Motivacional	1	25%
Desarrollo laboral	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 22

Grafico #22



Análisis: el 75% de los empleados consideran que es necesaria capacitaciones técnicas, y solamente un 25% consideran necesaria capacitaciones de motivación.

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, una mayor parte de ellos, piensan que necesitan capacitaciones en el área técnica para mejorar en su trabajo, y una minoría consideran necesaria las capacitaciones en la parte motivacional.

Pregunta #23 ¿Qué problemas hay en la institución?

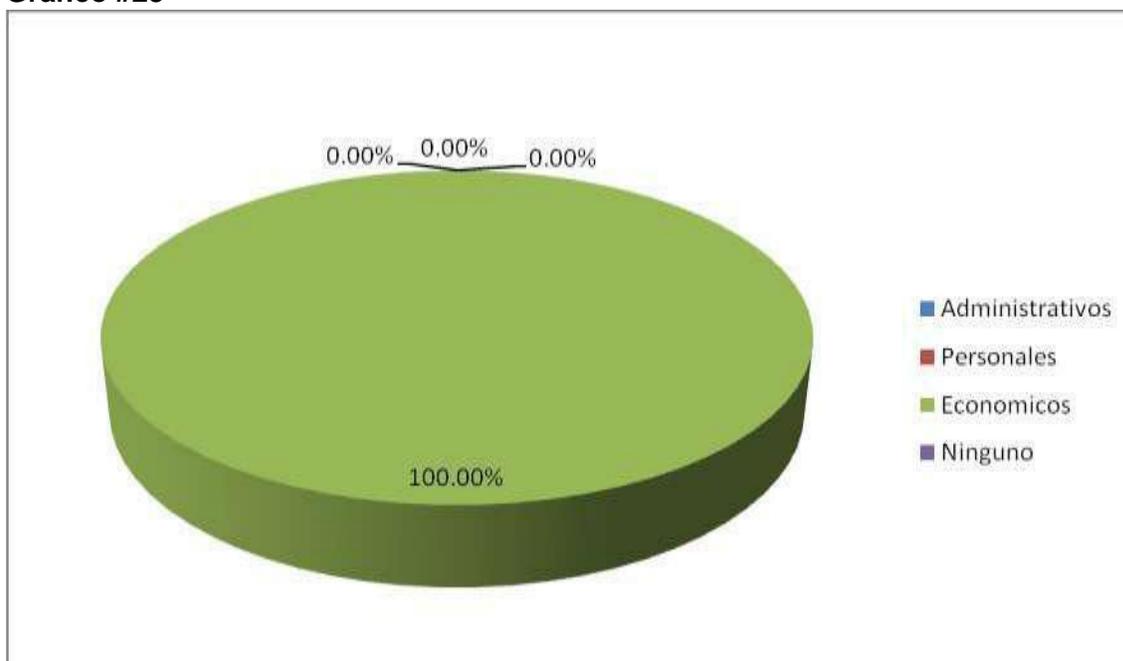
Objetivo: Identificar los problemas que existen dentro del INJUVE, sede San Miguel.

Cuadro #23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	0	0%
Económicos	4	100%
Personales	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 23

Grafico #23



Análisis: el 100% de los empleados dejaron claro que el problema de la institución es el aspecto económico

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, todos tienen claro que el mayor problema de la institución es la parte económica, ya que la institución no cuenta siempre con los recursos para poder operar al 100%

Pregunta #24 ¿Qué sugerencias daría con respecto a la evaluación y capacitación?

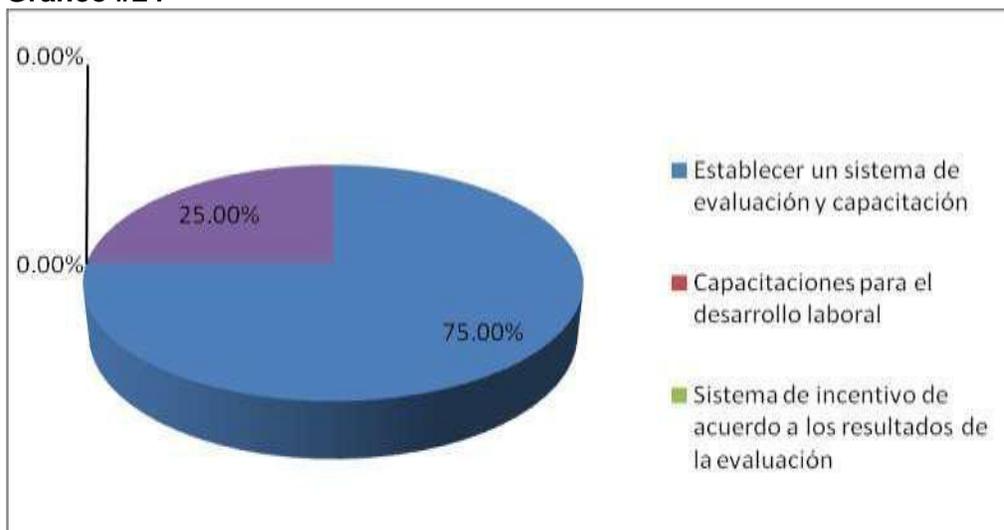
Objetivo: Conocer las sugerencias que dan los empleados del INJUVE, con respecto a las evaluaciones y capacitaciones.

Cuadro #24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Establecer un sistema de evaluación y capacitación	3	75%
Capacitaciones para el desarrollo laboral	0	0%
Sistema de incentivo de acuerdo a los resultados de la evaluación	0	0%
Más capacitaciones y evaluaciones en el transcurso del año	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Pregunta 24

Grafico #24



Análisis: el 75% de los empleados consideran que la institución necesita establecer un sistema de evaluación y capacitación. Y solamente un 25% consideran necesaria más capacitaciones y evaluaciones en el transcurso del año.

Interpretación: de acuerdo a los datos presentados, del total de empleados, una mayor parte sugieren que la institución debe de establecer un sistema de evaluación y capacitaciones, ya que lo consideran como más primordial, y solo una minoría creen que la institución necesita es más capacitación y evaluación

4.3 TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS.

Pregunta #1 ¿Con que frecuencia visita las instalaciones del INJUVE?

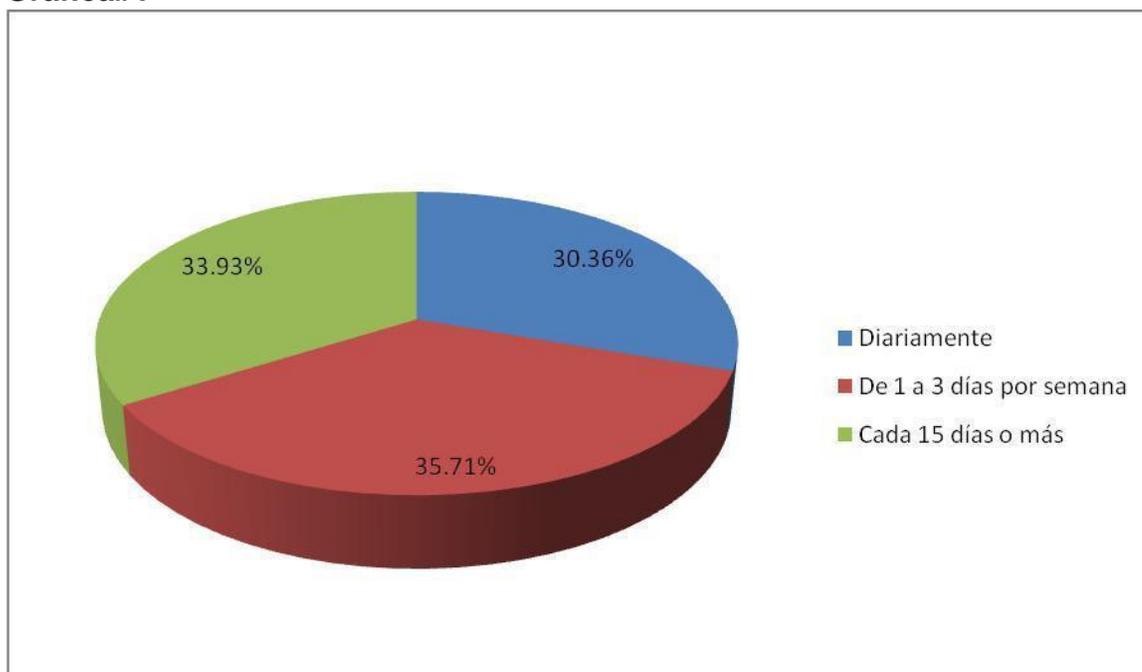
Objetivo: conocer la frecuencia de visitas de los usuarios de las instalaciones del INJUVE.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	68	30.36%
De uno a 3 días por semana	80	35.71%
Cada 15 días o más	76	33.93%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 1

Grafica#1



Análisis: el 30.36% de los usuarios entrevistados manifiestan que visitan las instalaciones del INJUVE diariamente, un 35.71% lo hacen entre 1 a 3 días por semana y un 33.93% visitan las instalaciones cada 15 días o más.

Interpretación: según los datos recolectados la mayoría de las personas que visitan las instalaciones del INJUVE lo hacen en un intervalo de entre 1 a 3 días por semana debido a que la mayoría de talleres y actividades deportivas que la institución brinda se dan un día de por medio, sin embargo la afluencia de usuarios que visitan la institución cada 15 días o diariamente es bastante balanceada.

Pregunta #2 ¿Está satisfecho con la atención brindada por parte de los técnicos?

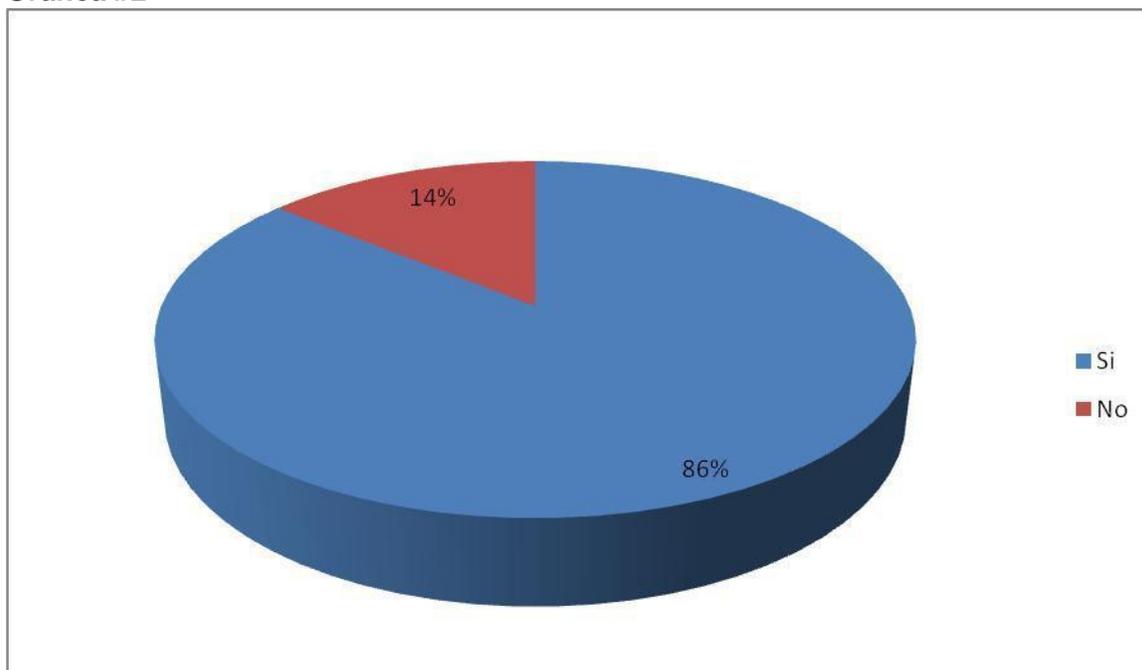
Objetivo: determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, referente a la atención recibida por parte de los técnicos del INJUVE.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	192	86%
No	32	14%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 2

Grafica #2



Análisis: del total de usuarios encuestados el 86% está satisfecho con la atención brindada por parte de los técnicos y solo un 14% no está satisfecho con dicha atención.

Interpretación: La mayoría de los usuarios tomados en cuenta en este estudio se muestran satisfechos con la atención que reciben de parte de los técnicos del INJUVE.

Pregunta #3 ¿Cómo calificaría el trabajo de los técnicos de la institución?

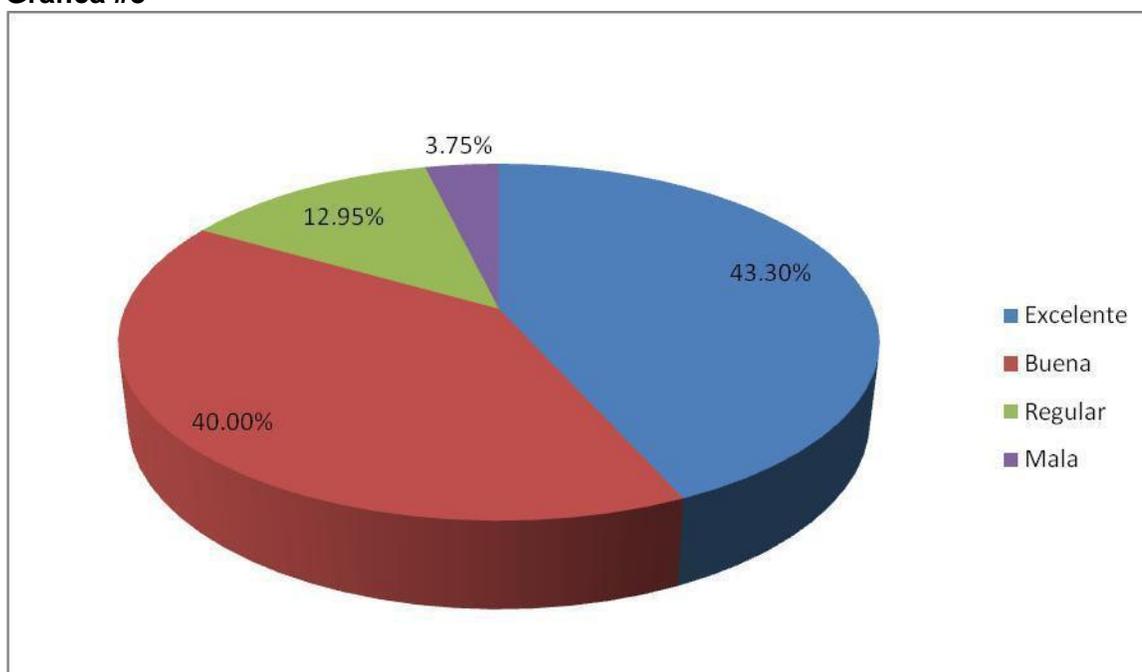
Objetivo: saber que percepción tienen los usuarios con respecto al trabajo realizado por los técnicos de la institución.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	97	43.30%
Buena	90	40.00%
Regular	29	12.95%
Mala	8	3.75%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 3

Grafica #3



Análisis: según la encuesta realizada el 43.30% de los usuarios califican como “excelente” el trabajo de los técnicos del INJUVE, un 40.00% lo califica como “bueno”, el 12.95% de los encuestados lo consideran “regular” y un 3.75% como “malo”.

Interpretación: La mayoría de usuarios encuestados calificarían como “excelente” el trabajo de los técnicos de la institución, muy de cerca le sigue los usuarios que le calificarían como “bueno” y una pequeña minoría lo calificaría de “malo”.

Pregunta #4 ¿Cree usted que es necesario que los usuarios de las instalaciones y servicios del INJUVE evalúen el desempeño de los técnicos?

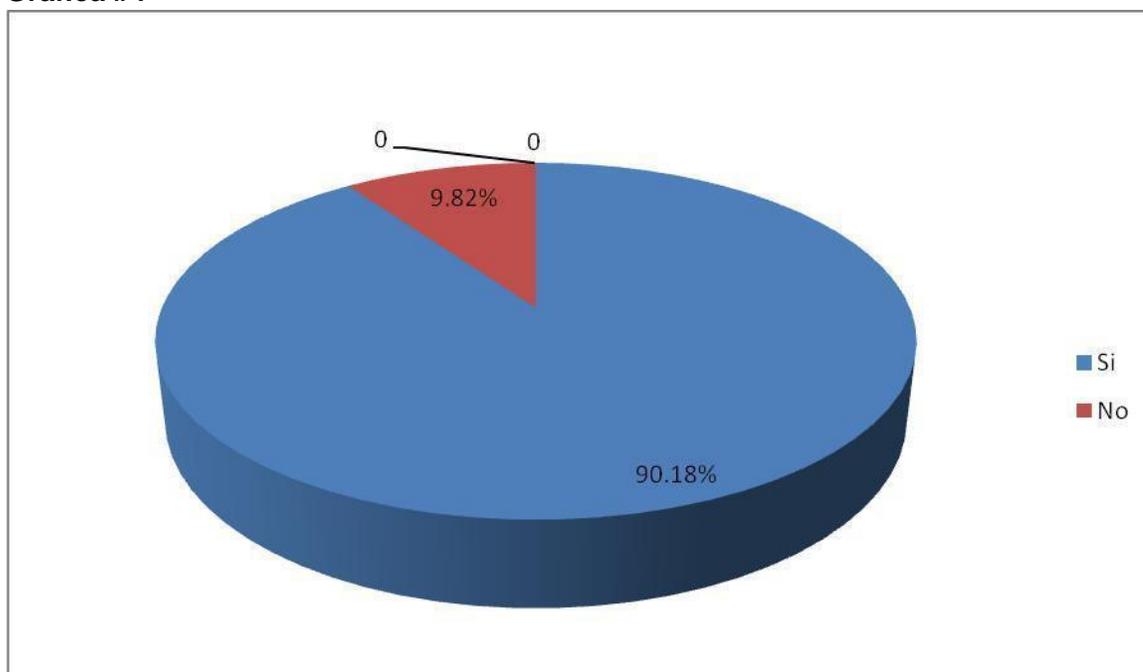
Objetivo: determinar si los usuarios consideran necesario que ellos evalúen el desempeño del equipo de técnicos.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	202	90.18%
No	22	9.82%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 4

Grafica #4



Análisis: el 90.18% de la población encuestada cree que es necesario que los usuarios de las instalaciones y servicios del INJUVE evalúen el desempeño de los técnicos y el 9.82% dice lo contrario.

Interpretación: la amplia mayoría de las personas que participaron en esta encuesta consideran necesario que los usuarios de las instalaciones y servicios del INJUVE evalúen el desempeño de los técnicos.

Pregunta #5 ¿La administración le ha pedido en alguna ocasión que evalúe el desempeño del equipo de trabajo?

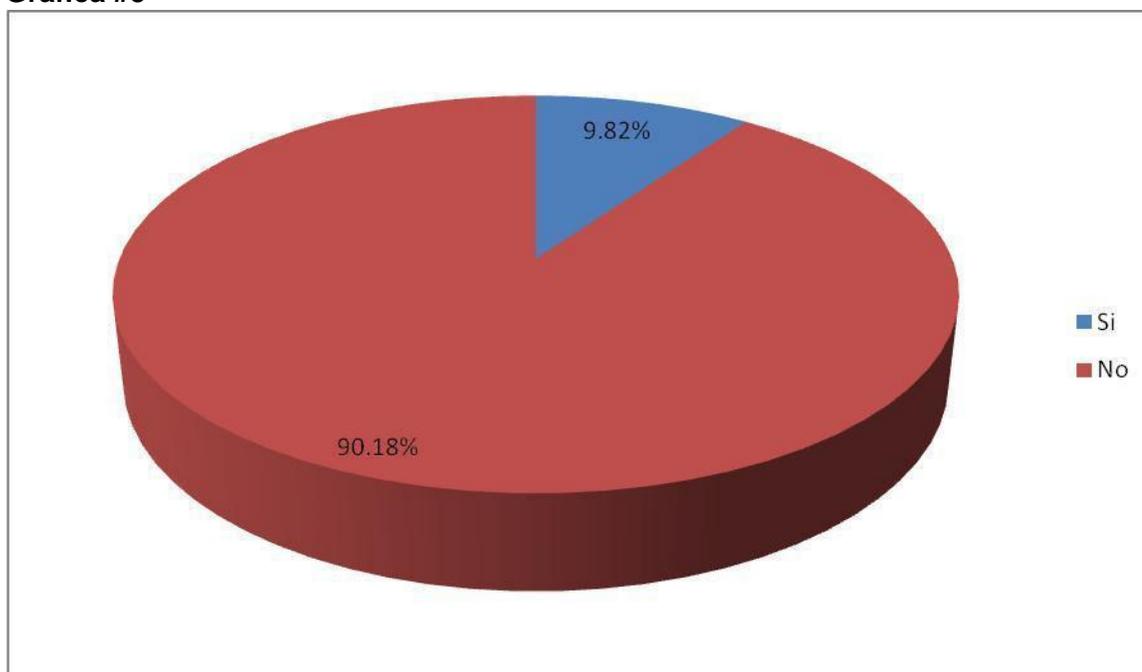
Objetivo: descubrir si la administración ha pedido en algún momento a los usuarios del INJUVE que evalúen el desempeño del equipo de trabajo.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	9.82%
No	202	90.18%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 5

Grafica #5



Análisis: solo un 9.82% de los usuarios dicen haber recibido la solicitud de evaluar el desempeño laboral del equipo de técnicos de la institución y el 90.18% dicen que la administración no les ha pedido en ningún momento que evalúen el desempeño del personal de trabajo.

Interpretación: apenas una pequeña minoría de los encuestados afirman haber tenido la oportunidad de evaluar el desempeño laboral de los técnicos del INJUVE, mientras que la gran mayoría afirma no haber tenido tal oportunidad.

Pregunta #5 ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI. ¿Cómo calificaría el método de evaluación?

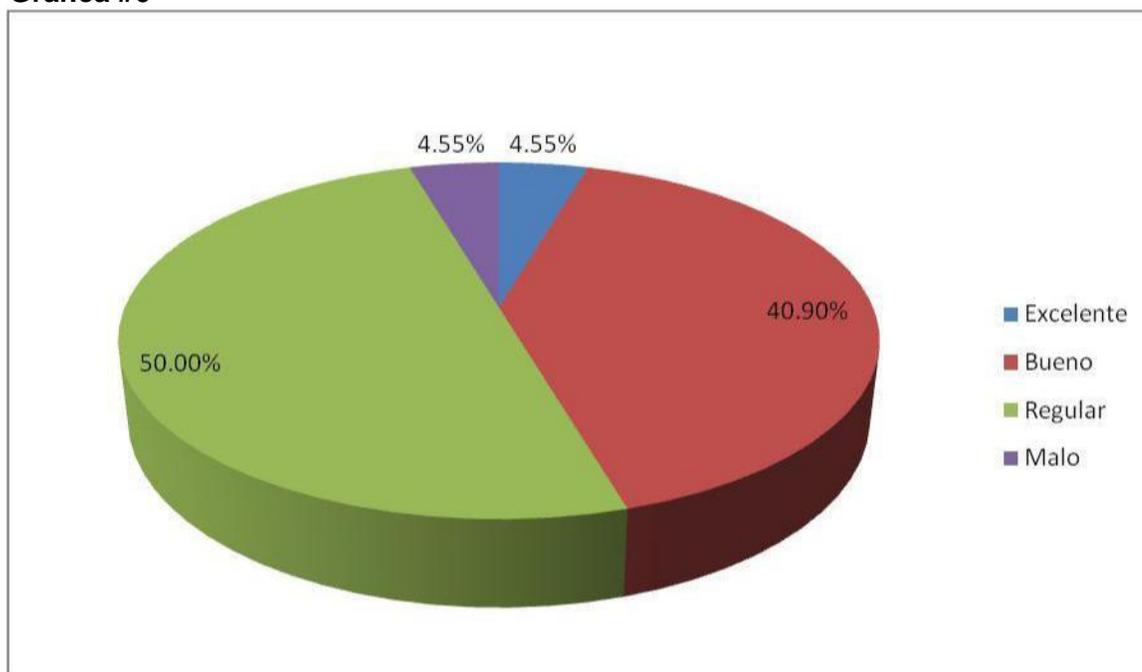
Objetivo: saber la opinión de los usuarios evaluadores con respecto al método de evaluación utilizado.

Cuadro #6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	4.55%
Bueno	9	40.90%
Regular	11	50.00%
Malo	1	4.55%
Total	22	100%

Fuente: pregunta 6

Grafica #6



Análisis: de los usuarios que tuvieron la oportunidad de evaluar al personal del INJUVE, el 50% considera “regular” el método de evaluación utilizado, el 40.90% lo califica como “bueno”, un 4.55% lo considera “excelente” y otro 4.55% dice que el método utilizado es “malo”

Interpretación: según la encuesta, la mitad de las personas que evaluaron al personal califican el método utilizado como “regular”, y solo una pequeña minoría califica el método en los extremos “excelente” y “malo”.

Pregunta #7 Si su respuesta a la pregunta 5 fue NO. ¿Estaría dispuesto a evaluar, en un futuro, al equipo de trabajo del INJUVE?

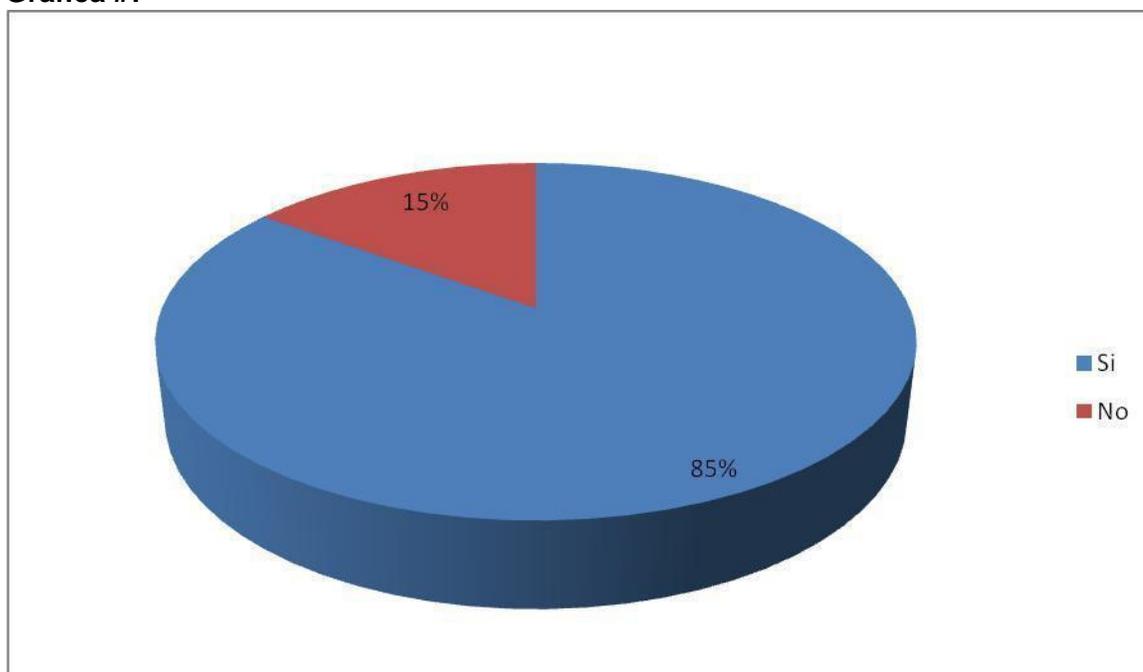
Objetivo: conocer el nivel de disposición que tienen los usuarios para evaluar el desempeño laboral del equipo de técnicos.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	172	85%
No	30	15%
Total	202	100%

Fuente: pregunta 7

Grafica #7



Análisis: según el estudio realizado, el 85% de los usuarios estarían dispuestos a evaluar el desempeño laboral del personal de trabajo del INJUVE, mientras que un 15% no estaría dispuesto a hacerlo.

Interpretación: la mayoría de usuarios estarían dispuestos a evaluar el desempeño laboral de los técnicos del INJUVE y solo una pequeña porción de los usuarios no estaría dispuesto a realizar la evaluación.

Pregunta #8 ¿Cree usted que los servicios que brinda la institución podrían mejorar?

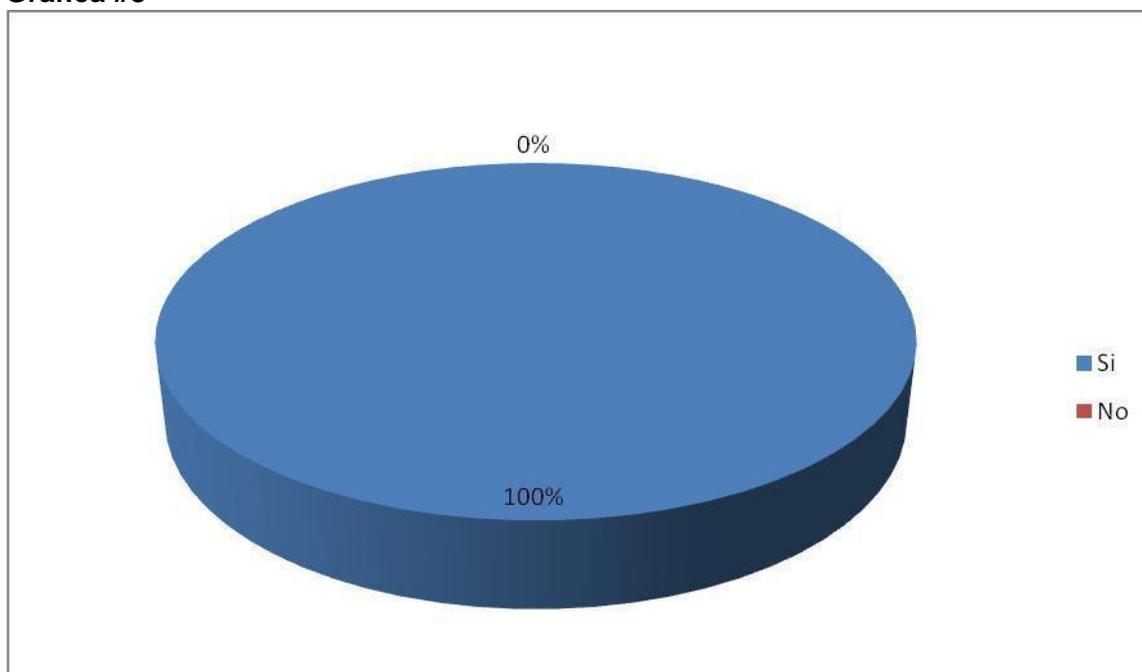
Objetivo: Determinar el nivel de exigencia de los usuarios con respecto a los servicios brindados por el INJUVE.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	224	100%
No	0	0%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 8

Grafica #8



Análisis: el 100% de los encuestados creen que los servicios brindados por la institución pueden mejorar.

Interpretación: la totalidad de las personas que participaron en el estudio afirman que los servicios que brinda el INJUVE pueden mejorar.

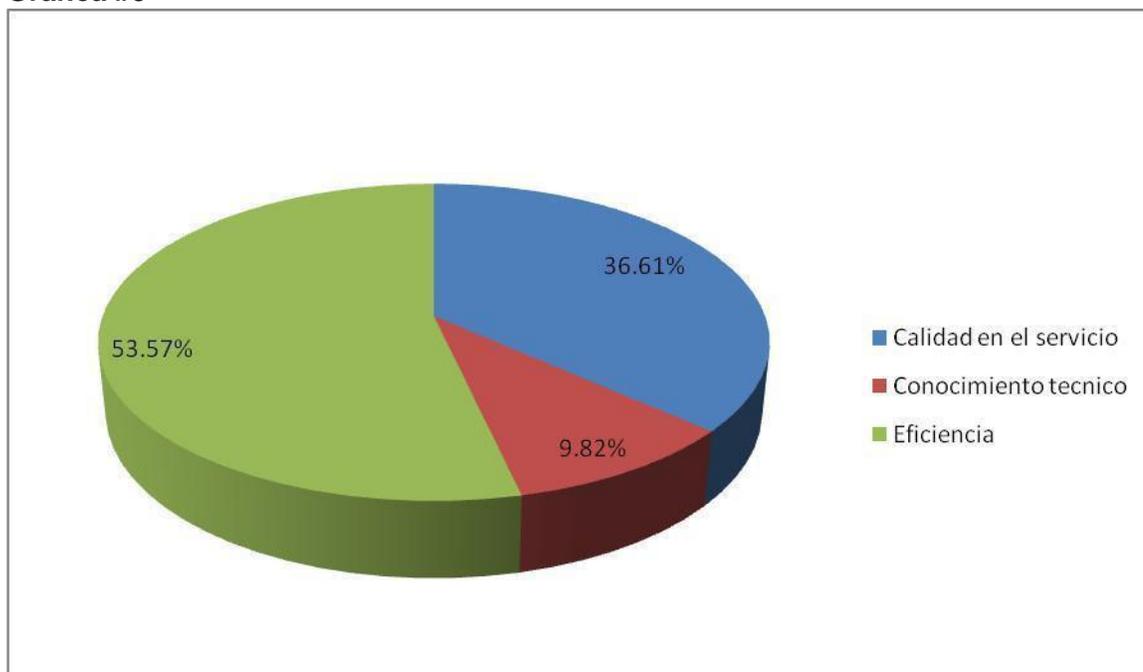
Pregunta #9 ¿Cuál de estos aspectos cree usted debería mejorar el personal de la institución.

Objetivo: conocer que aspecto consideran los usuarios debe mejorar el personal del INJUVE.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en el servicio	82	36.61%
Conocimiento técnico	22	9.82%
Eficiencia	120	53.57%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 9
Grafica #9



Análisis: el 53.57% de los usuarios creen que el aspecto que deben mejorar los técnicos de la institución es la eficiencia, el 36.61% considera que debe ser la calidad en el servicio y un 9.82% cree que es el conocimiento técnico.

Interpretación: más de la mitad de los encuestados creen que el aspecto a mejorar por parte de los trabajadores es la eficiencia, la minoría cree que debe ser los conocimientos técnicos.

Pregunta #10 ¿Nota usted una mejora continua en los servicios que brinda el INJUVE a través del equipo técnico?

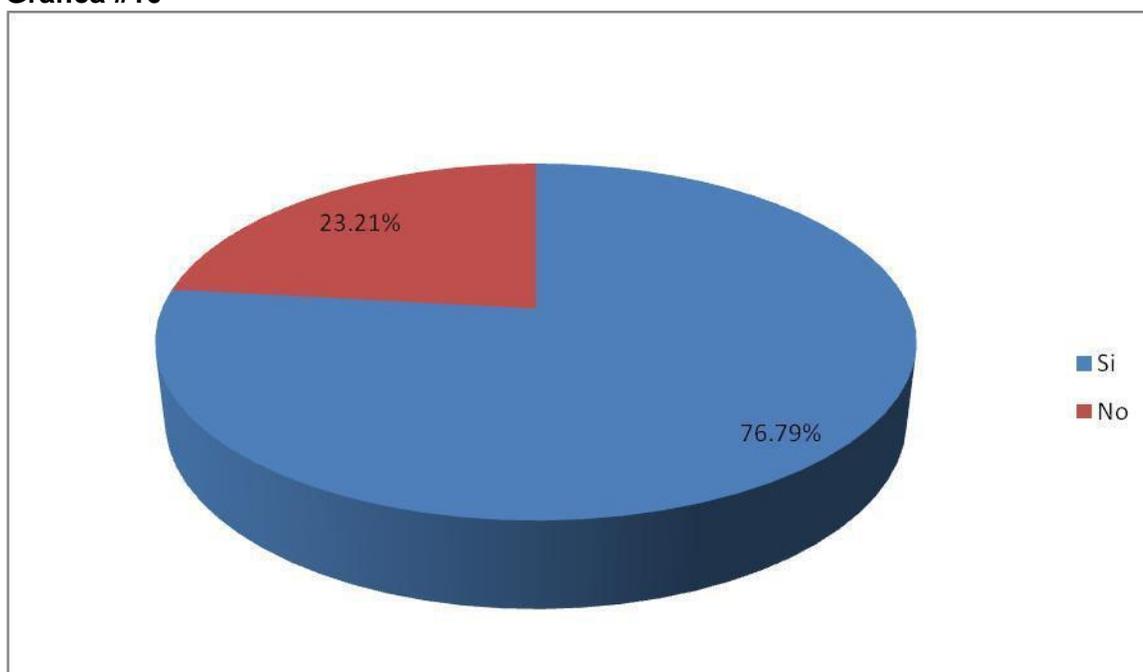
Objetivo: determinar si los usuarios perciben una mejora continua en los servicios recibidos en la institución.

Cuadro #10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	172	76.79%
No	52	23.21%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 10

Grafica #10



Análisis: de la población encuestada el 79.79% nota una continua mejora en los servicios brindados por el INJUVE a través de sus técnicos; mientras que el 23.21% no percibe la mejora.

Interpretación: una pequeña minoría no percibe mejora continua en los servicios que brinda la institución a través de su equipo técnico; pero la mayoría de usuarios si nota una mejora constante.

Pregunta #11 ¿Cómo observa usted las relaciones interpersonales del equipo de técnicos?

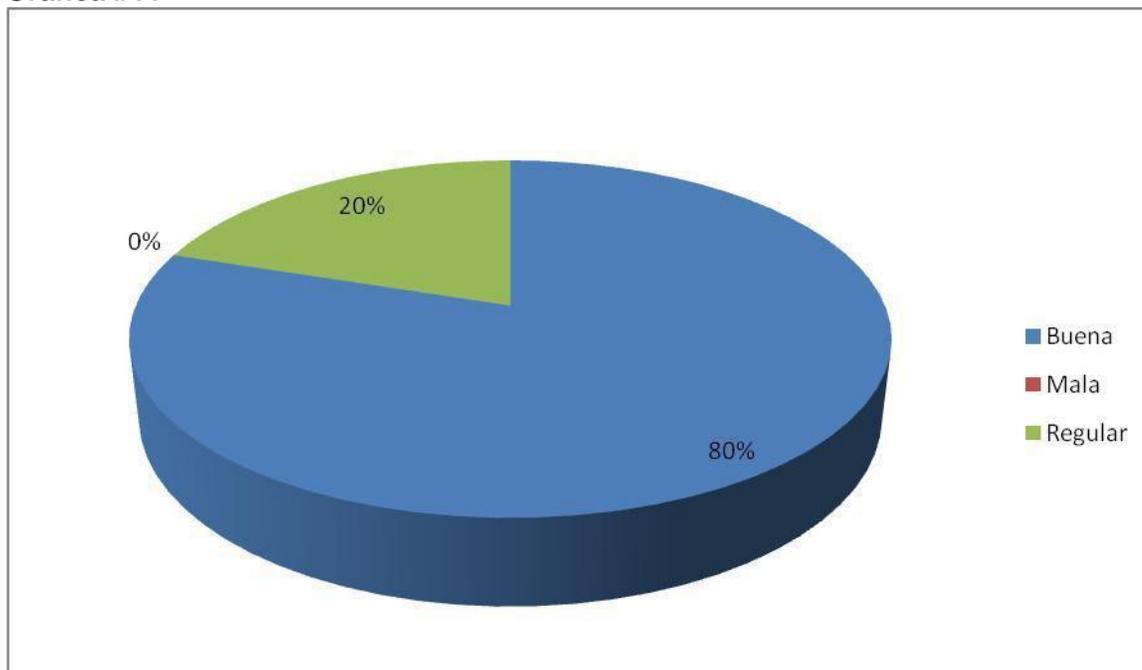
Objetivo: Conocer la valoración que los usuarios tienen de las relaciones interpersonales del equipo de trabajo del INJUVE.

Cuadro #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	179	80%
Mala	0	0%
Regular	45	20%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 11

Grafica #11



Análisis: del total de usuarios encuestados, el 80% observa que existe una buena relación interpersonal por parte del cuerpo técnico, el 20% la considera regular y el 0% la califica de mala.

Interpretación: ninguna de las personas encuestadas cree que las relaciones interpersonales de los técnicos sea mala, la mayoría de ellos la considera buena y la quinta parte cree que es regular.

Pregunta #12 ¿Cómo calificaría el clima y la cultura con que cuenta la institución?

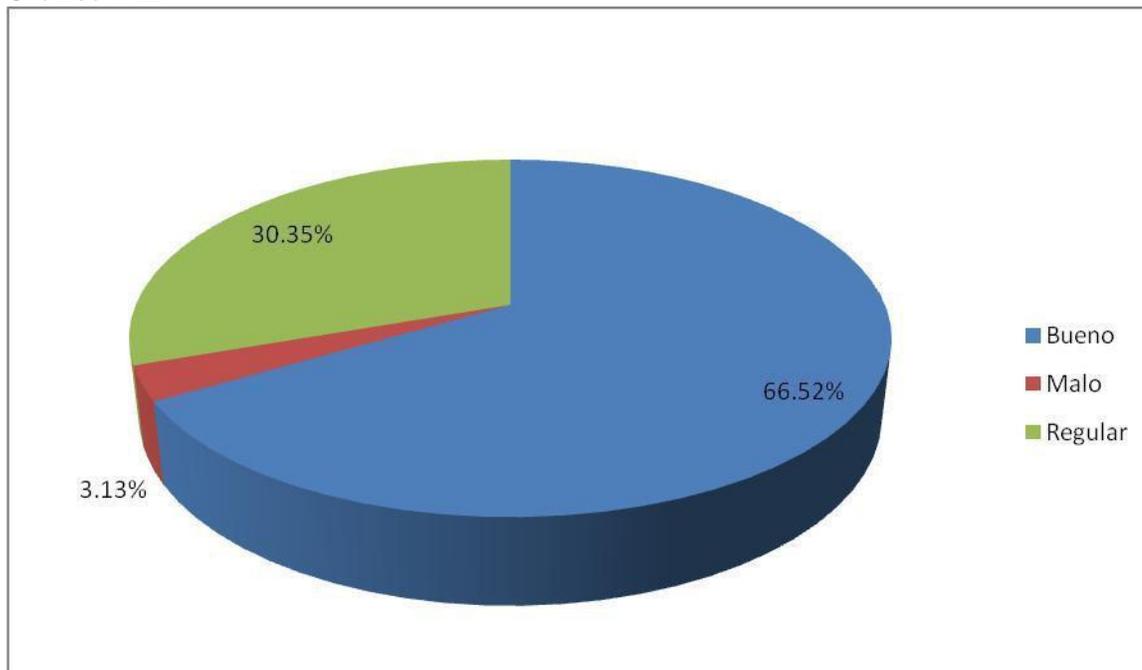
Objetivo: calificar a través de la opinión del usuario el clima y cultura que posee INJUVE.

Cuadro #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	149	66.52%
Malo	7	3.13%
Regular	68	30.35%
Total	224	100%

Fuente: pregunta 12

Grafica #12



Análisis: según los datos obtenidos en la encuesta, el 66.52% de los usuarios califican de “bueno” el clima y la cultura de la institución, el 30.35% lo califica de “regular” y solo el 3.13% como “Malo”.

Interpretación: la amplia mayoría de la población encuestada cree que la institución cuenta con un buen clima y cultura, menos de la mitad le califican como “regular” y una pequeña minoría como “malo”.

Pregunta #13 ¿Qué tipo de evaluación considera idónea aplicar al personal de la institución?

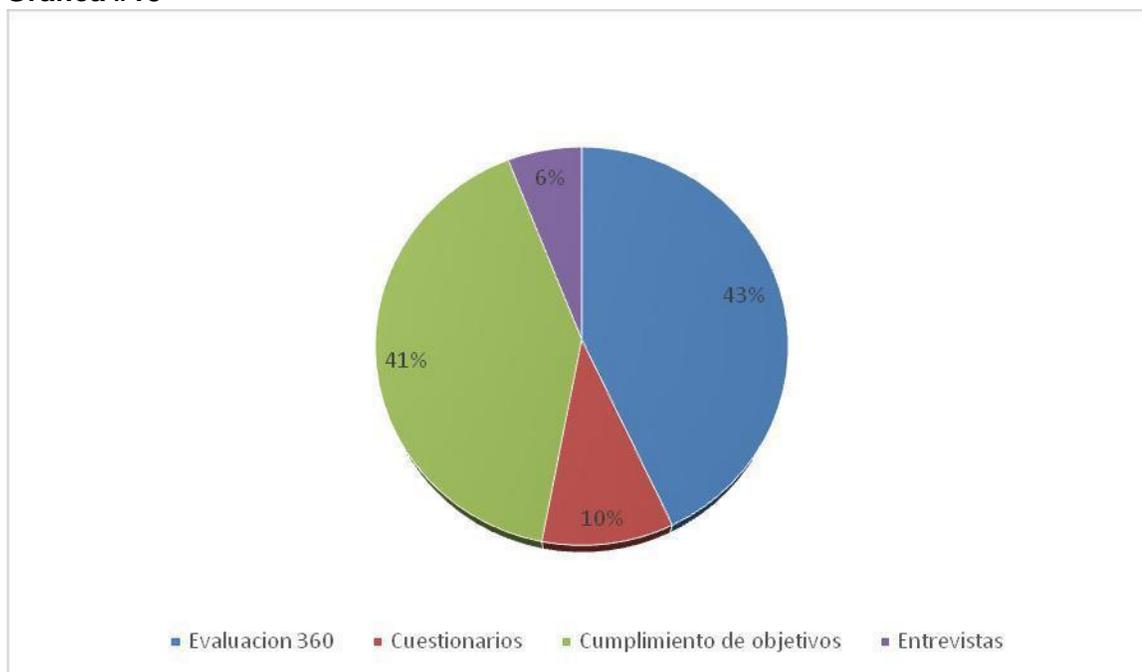
Objetivo: conocer la opinión de los usuarios con respecto al tipo de evaluación que se debería aplicar al equipo de trabajo.

Cuadro #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación 360	97	43%
Cuestionarios	23	10%
Cumplimiento de objetivos	92	41%
Entrevistas	12	6%
Total	224	100%

Fuente: Pregunta 13

Grafica #13



Análisis: el 43% de los usuarios encuestados creen que el método de evaluación a aplicar debería ser la evaluación 360, el 41% considera que debería ser el cumplimiento de objetivos, un 10% dice que cuestionarios y solo un 6% cree que debería ser entrevistas.

Interpretación: no existe una ventaja relevante de una alternativa sobre otra, sin embargo las dos mayoritarias por las que se inclinan los usuarios son el método de evaluación 360 y el cumplimiento de objetivos, muy pocos usuarios se inclinan por entrevistas evaluativas.

Pregunta #14 ¿La institución tiene un buzón de sugerencias?

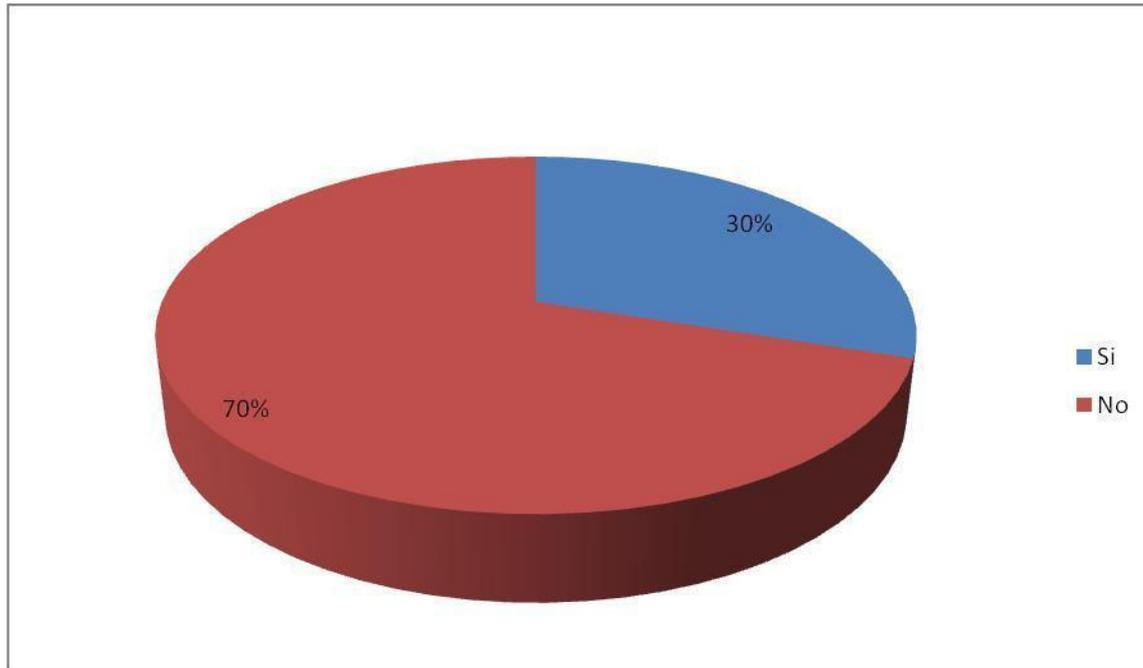
Objetivo: determinar si existe un buzón de sugerencia a disposición de los usuarios.

Cuadro #14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	30%
No	157	70%
Total	224	100%

Fuente: Pregunta 14

Grafica #14



Análisis: el 70% de los usuarios afirman que la institución no cuenta con un buzón de sugerencias y el 30% restante afirman que la institución si cuenta con un buzón de sugerencias.

Interpretación: la mayoría de usuarios dice que el INJUVE no cuenta con un buzón de sugerencias a disposición de las personas que le frecuentan.

4.4 RESUMEN DE ANILISIS E INTERPRETACIONES

GERENTE	EMPLEADOS	CLIENTES
OBJETIVO #1 Realizar un diagnóstico para identificar los métodos y técnicas utilizadas por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño.		
<p>1. ¿Se evalúa el desempeño laboral de los empleados de la institución?</p> <p>2. Explique detalladamente el proceso de evaluación al que sus empleados se someten.</p> <p>3. ¿Qué opina sobre el proceso de evaluación utilizado?</p> <p>4. ¿Quién los evalúa?</p> <p>3.4. ¿Qué observa en los empleados cuando los evalúan?</p> <p>3.5. ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño laboral del personal afecta al clima organizacional de la institución? Explique.</p> <p>3.6. ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño laboral del personal afecta al clima</p>	<p>1. ¿La institución evalúa su desempeño laboral?</p> <p>2. ¿Con que frecuencia lo evalúan?</p> <p>3. ¿Cree usted que la evaluación contribuye a su desarrollo personal?</p> <p>4. ¿Considera apropiada la forma en que es evaluado/a?</p> <p>5 ¿Le dan a conocer</p>	<p>1. ¿Cree usted que es necesario que los usuarios de las instalaciones y servicios del INJUVE evalúen el desempeño de los técnicos?</p> <p>2. ¿La administración le ha pedido en alguna ocasión que evalúe el desempeño del equipo de trabajo?</p> <p>3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI. ¿Cómo calificaría el método de evaluación?</p>

<p>organizacional de la institución? Explique.</p> <p>8. ¿Existen incentivos y sanciones para los empleados, basados en los resultados obtenidos en la evaluación? Explique.</p> <p>9. Cuando ya tiene cuantificados los datos de la evolución ¿Qué acciones toma con ellos?</p>		
<p>OBJETIVO #2 Proponer la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño, el cual permita calificar al personal y estimular la eficiencia competitiva y la productivo.</p>		
<p>10. ¿Existen estándares de desempeño definidos? De ser así. ¿En base a que se han establecido? ¿Cuando ya tiene cuantificados los datos de la evolución? ¿Qué acciones toma con ellos?</p>	<p>6. Específicamente en su puesto de trabajo. ¿Existen estándares de desempeños mínimos fijados por su jefe inmediato?</p> <p>7. ¿Cómo califica la cultura y el clima que se vive dentro ¿De la institución?</p> <p>8. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre compañeros – ¿Compañeros?</p> <p>9. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales</p>	<p>3.3.4. Cuál de estos aspectos cree usted debería mejorar el personal de la institución.</p> <p>3.3.5. ¿Nota usted una mejora continua en los servicios que brinda el INJUVE a través del equipo técnico?</p> <p>3.3.6. ¿Cómo observa usted las relaciones interpersonales del equipo de técnicos?</p> <p>3.3.7. ¿Cómo calificaría el clima y la cultura con que cuenta la institución? ¿Qué sugerencia ofrece al INJUVE con respecto Al personal?</p>

	<p>entre jefe – ¿Compañeros?</p> <p>3.5 ¿Qué le ofrecen cuando sale bien o mal en la evaluación?</p> <p>3.6 ¿Cómo se siente cuando lo evalúan?</p>	
<p>OBJETIVO #3 Diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño.</p>		
<p>11 ¿Qué tipo de evaluación consideraría idónea aplicar al personal de la institución?</p>	<p>12. ¿Qué método utiliza la institución cuando lo evalúan?</p>	<p>9. ¿Qué tipo de evaluación consideraría idónea aplicar al personal de la institución?</p>
<p>OBJETIVO #4 Proponer un programa de capacitaciones al personal del INJUVE San Miguel orientado al desempeño eficiente de sus actividades.</p>		
<p>12 ¿Cuenta con un programa de capacitaciones permanentes para empleados?</p> <p>13 ¿En que se basa para definir los temas de las capacitaciones a impartir?</p>	<p>13. ¿Qué capacitación considera que es urgente ofrecer?</p> <p>14. ¿Qué sugerencias daría con respecto a la evaluación y capacitación?</p>	<p>10. Cual aspecto cree usted que debería mejorar el personal de La institución.</p>

CONCLUSIONES

OBJETIVO	CONCLUSION
<p>Diagnosticar la situación actual de los métodos de evaluación del INJUVE y la incidencia de estos en el desempeño del personal en sus funciones.</p>	<p>Los actuales métodos de evaluación que se implementan en el INJUVE tienen cierto nivel de deficiencias, debido a que su estructura es demasiado general y no ahondan en las áreas específicas funcionales de los técnicos. Además la incidencia en el desempeño de los empleados es mínima debido a que la institución no les capacita en aquellas áreas que, según la evaluación, resultan deficientes.</p>
<p>Determinar los parámetro de evaluación a los cuales se someterá el cuerpo laboral del INJUVE</p>	<p>Después de analizar los datos recolectados se ha determinado que la institución no cuenta con parámetros claros para evaluar de manera eficiente el trabajo realizado por cada técnico en una unidad de tiempo definida.</p>
<p>Definir los diversos tipos de evaluaciones a utilizar basándose en el perfil del puesto a evaluar</p>	<p>Se ha realizado una descripción detallada de las diversas funciones que los técnicos de la institución deben desarrollar, esta servirá para canalizar de manera eficiente el tipo de evaluación idónea para cada miembro del equipo.</p>
<p>Proponer un programa de capacitaciones al personal del INJUVE San Miguel orientado al desempeño eficiente de sus actividades.</p>	<p>La institución no cuenta con un programa continuo de capacitaciones basado en resultados de evaluación de desempeño, por ende no se está sacando el máximo provecho de la información obtenida con respecto al rendimiento laboral del capital humano del INJUVE.</p>

RECOMENDACIONES.

- 3.4.3. Cambiar los métodos de evaluación que actualmente utiliza el INJUVE para poder realizar evaluaciones más objetivas que arrojen información relevante, la cual contribuya en la toma de decisiones de la administración con respecto al tema del mejoramiento del desempeño laboral.
- 3.4.4. Definir parámetros sobre los cuales se fundamente la evaluación de los técnicos.
- 3.4.5.

Orientar los parámetros evaluativos a las áreas funcionales-específicas de cada miembro del equipo de trabajo.
- 3.4.6. Crear un programa de capacitaciones continuas basado en los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación, con el propósito de reforzar las áreas deficientes del personal del INJUVE.

5. "SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ENFOCADO A MEJORAR EL DESARROLLO LABORAL MEDIANTE LA CAPACITACION DEL CAPITAL HUMANO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD (INJUVE) SEDE SAN MIGUEL, AÑO 2017´

5.1 RESUMEN EJECUTIVO.

La evaluación del desempeño laboral es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que nos permite medir, cualificar y cuantificar el rendimiento y productividad que está teniendo el equipo de trabajo con relación al logro de objetivos organizacionales.

En este trabajo se expone la necesidad que las instituciones (públicas y privadas) tienen con respecto a la evaluación del desempeño laboral de su capital humano y propone medidas sistémicas que permitirán realizar evaluaciones objetivas al personal, que posteriormente esto se traduce en información relevante para la institución. El Instituto Nacional de la Juventud, sede San miguel no contaba con un sistema de evaluación de desempeño eficiente que diera luces a la administración en la toma de decisiones referente al mejoramiento de los servicios transmitidos a los usuarios a través del personal.

Se considera que el método idóneo de evaluación para el INJUVE sede San Miguel es el Método de Escala Grafica, que permitirá cuantificar a través de porcentajes e indicadores del desempeño la productividad de cada técnico de la institución.

Tras obtener los resultados de la evaluación de desempeño, se propone un programa de capacitaciones continuas basado en resultados, es decir, el informe de resultados de la evaluación del desempeño permitirá seleccionar de manera asertiva que áreas necesitan reforzar con el cuerpo técnico de la institución. Se crearán los formatos necesarios para llevar a cabo ambos procesos (evaluación y capacitación) de manera sistémica y poder medir resultados basados en parámetros preestablecidos.

5. 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.2.1 ANÁLISIS INTERNO

Por medio de los instrumentos, la entrevista y el cuestionario, se logró determinar que existe una excelente relación entre el coordinador y los empleados del INJUVE, ya que este los motiva en las diferentes reuniones y actividades que realizan; la institución cuenta con diferentes cursos y talleres los cuales son impartidos por voluntarios, tales talleres son: curso de judo, taller de mantenimiento de aires acondicionados, curso de baile, curso de karate, cursos de natación; dicha institución también es la encargada de desarrollar distintos programas, tales como: jóvenes con todo y actíivate; también desarrolla los proyectos FOCAP y del BID. La evaluación de desempeño que se realiza en la institución la hace por medio de la observación y una vez al año se les evalúa por medio de un cuestionario; es decir que no existe un sistema de evaluación, con la anterior la institución carece de un programa de capacitación; el INJUVE, sede San Miguel, cuenta con un organigrama institucional, pero no en si con uno local; las instalaciones son utilizadas por diferentes instituciones educativas, publicas y privadas para realizar diferentes actividades de recreativas y deportivas

5.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El INJUVE, sede San Miguel, no mantiene una difusión de los talleres y cursos que imparte, esto no genera interés en los jóvenes ya que muchos ignoran los servicios que esta presta; en la ciudad de San Miguel solamente existen dos instituciones las cuales ofrecen servicios o lugares de recreación similares al INJUVE, no existen nuevos lugares que puedan verse como una competencia; esto hace que la institución se preferida por muchos en comparación, ya que ofrece las instalaciones, cursos y talleres de forma gratuita. La implementación de nuevos programas y actividades es fundamental para que la institución alcance un desarrollo óptimo de sus funciones, las instituciones que podrían ser competencia no generan nuevas ideas recreativas que pudieran interesar a los jóvenes, es

demás decir que estas establecen un cobro ya sea por hace uso de sus instalaciones y de participar en los diferentes cursos que imparten.

La seguridad ciudadana, es un tema de discusión muy frecuente hoy en día, el INJUVE como tal, busca por medio de la implementación de diversos programas y alianzas con diversas instituciones públicas y privadas, tales alianzas permiten articular programas que van encaminados al tema de prevención de la violación, haciendo énfasis en los jóvenes del municipio de San Miguel, la inversión extranjera también a permitir desarrollar con entidades educativas ciertas actividades de índole social, al ser una institución pública le permite una mayor accesibilidad a ciertos fondos públicos, dado que otras instituciones no tienen tal acceso.

5.3. ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

5.3.1. PLANEACION.

MISION.

Somos la institución que formula, dirige, ejecuta, y vigila el cumplimiento de la ley nacional de juventud en articulación con instituciones nacionales e internacionales para contribuir al desarrollo de las y los jóvenes

VISION.

Ser la institución articuladora de pláticas publicas que permitan incorporar plenamente a las y los jóvenes para el desarrollo del país.

VALORES.

Participación: garantizar procesos para la incidencia ciudadana real y efectiva de las juventudes.

Inclusión: integrar a los diferentes sectores de las juventudes con énfasis en las poblaciones excluidas en el desarrollo social.

Equidad: cumplimiento de las condiciones optimas según las necesidades para el logro de los objetivos.

Igualdad: propiciar los procesos de empoderamiento que disminuyan las barreras de acceso en el reconocimiento y ejercicio de los derechos de la juventud.

Solidaridad: Reconocer y compartir los mismos ideales y las necesidades colectivas.

Convivencia: construcción social que articula y armoniza los factores del entorno en relación a la realidad objetiva de las juventudes a favor del fomento de cultura de paz.

Compromiso: responsabilidad moral y jurídica en garantizar el cumplimiento de los derechos de las juventudes.

Transparencia: claridad en la función y en la gestión pública para hacer efectivos los derechos de las juventudes.

Los demás elementos que componen la planeación dentro del proceso administrativo, no están establecidos por la institución, esto ocasiona que sea el coordinador quien determine la funcionalidad de los componentes faltantes.

5.3.2. ORGANIZACIÓN.

El organigrama del Instituto Nacional de la Juventud, sede San miguel, no este establecido dentro de los elementos de la organización, pero este elemento es elemental en las organizaciones, por lo tanto sea hace necesario su creación, su presentación esta dentro de las partes de la propuesta.

5.3.3. INTEGRACION.

La institución como tal no tiene un profesional encargado de ejecutar una evaluación constante a sus empleados. Tampoco existen capacitaciones constantes que permitan el desarrollo de los empleados. No sea establecido un sistema de incentivos que permitan una motivación extra. Por lo tanto no sea logrado establecer una integración interna, en la sede de San Miguel.

5.3.4. DIRECCION.

Los planes no se llevan a cabo en el tiempo correspondiente, según la planeación, debido a factores que la institución no controla, como: lo económico. Al no tener una estructura organizativa impide la ejecución de ciertos planes correspondientes a la dirección.

5.3.5. CONTROL.

Al no tener una planeación bien establecida, el control se establece de manera empírica, en parte realizado por el coordinador y por las autoridades centrales.

5.4. ANALISIS FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamismo interno. ➤ Recurso humano ➤ Predomina personal joven. ➤ Ambiente agradable. ➤ Disponibilidad de espacio físico necesario. ➤ Usuarios fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acciones de carácter institucional. ➤ Implementación de nuevos programas sociales. ➤ Crecimiento poblacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personal con poca capacitación. <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño sin método establecido. <input type="checkbox"/> Estructura organizativa no establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Instituciones similares. <input type="checkbox"/> Aumento de la delincuencia. <input type="checkbox"/> Bajo interés de los jóvenes al uso de las instalaciones.

5.5 PROPUESTA DE TRABAJO DE INVESTIGACION

5.6 OBJETIVO

5.6.1. Objetivo general.

- Crear un sistema de evaluación de desempeño que permita percibir las deficiencias técnicas del personal de la institución y un programa continuo de capacitaciones orientadas al mejoramiento y calidad en los servicios.

5.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Establecer los parámetros idóneos para la evaluación de desempeño laboral de los técnicos.

Identificar mediante la evaluación de desempeño los aspectos positivos y negativos que posee en cuerpo técnico.

Señalar al coordinador de INJUVE la importancia de capacitar al personal basándose en los resultados obtenidos a través de la evaluación de desempeño.

Determinar parámetros que permitan asignar los temas primordiales que deben abordar las capacitaciones.

Fomentar el autodesarrollo laboral de los empleados a través del programa de capacitaciones.

1.8. MISION Y VISION.

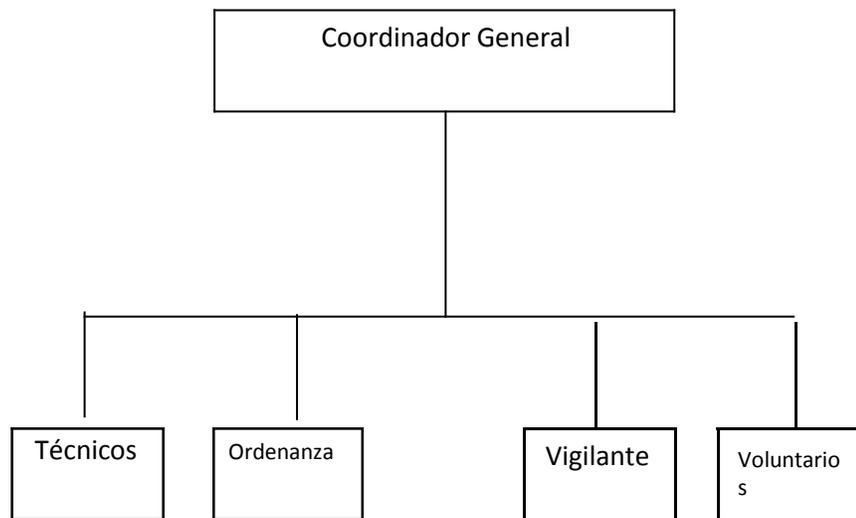
5.7.1. MISION.

Apoyar al coordinador y a sus técnicos con la elaboración de un plan de evaluación de desempeño que brinde información certera para la generación de un programa de capacitación continua.

5.7.2. VISION.

Desarrollar de manera exitosa el programa de evaluación de desempeño y capacitación para fomentar la mejora continua en los servicios que los técnicos brindan a los usuarios

5.8. ORGANIGRAMA.



5.8.1. DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

	MANUEL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA:
		HOJA 1 DE 5
1. IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador INJUVE, sede San Miguel. SE REPORTA A: encargado de centros juveniles y directora nacional. OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Coordinador centro juvenil San Miguel SUPERVISA A: técnicos, vigilante, ordenanza, voluntarios.		
2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
1.5.3. Planifica, dirige y controla las actividades bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución, relacionadas con el desempeño de las funciones de cada uno.		
1.5.4. Implementa y mantiene un sistema de información y control que permite evaluar el resultado de las actividades desarrolladas.		
1.5.5. Asiste a reuniones de trabajo, para participar en grupos multidisciplinarios de trabajo,		
1.5.6. Atender y resolver reclamos.		
3. DESCRIPCIÓN GENERAL		
Coordinar en forma eficiente la dirección del centro juvenil San Miguel		
4. REQUISITOS MINIMOS		
GRADO ACADÉMICO: graduado en carreras sociales o afines, preferentemente con conocimientos administrativos o experiencia en cargos similares por lo menos tres años y tener evidencia de éxito.		
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: administrativos, legales, temas sociales, relaciones interpersonales, de dirección de personal, con conocimientos de informática.		
HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.		
Elaborado por:	Revisado por:	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha:
		Hoja 2 de 5
1. IDENTIFICACION		
<p>NOMBRE DEL PUESTO: técnico del INJUVE San Miguel</p> <p>SE REPORTA A: Coordinador INJUVE, sede San Miguel.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: promotor del INJUVE.</p> <p>SUPERVISA A: voluntarios y usuarios</p>		
2. REQUISITOS MÍNIMOS		
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en Trabajo Social o carrera afín al cargo o experiencia en cargo similar por un periodo de dos años.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: En redacción de informes técnicos, manejo de paquetes computacionales con dominio de procesadores de texto y hoja electrónica</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales y de laborar bajo esquema de metas de trabajo.</p> <p>ACTITUD: Responsable, con discreción, disposición de laborar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel regional, disponibilidad de aprendizaje, compromiso y mística de trabajo.</p>		
3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
<p>1.7. Planifica y organiza su trabajo conforme a prioridades establecidas.</p> <p>1.8. Asiste a reuniones para notificar, coordinar y planificar actividades.</p> <p>1.9. Investiga, diagnóstica y planifica la implementación de acciones tendientes a facilitar asistencia técnica a comunidades que administran de la Región Oriental</p> <p>1.6.7. Prepara material de apoyo para capacitaciones a comunidades rurales y urbanas del área.</p> <p>1.6.8. Colabora en otras actividades relacionadas a su area y que su jefe inmediato le solicite. Participa en eventos de capacitación tendientes al fortalecimiento institucional.</p>		
4. DESCRIPCIÓN GENERAL		
<p>1.9. Facilitar asistencia técnica y asesoría en diferentes aspectos a los usuarios de la institución</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Fecha:
		Hoja 3 de 5
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO: Ordenanza. SE REPORTA A: Encargado del Área a la que pertenece OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Ordenanza SUPERVISA A: ninguno		
2. REQUISITOS MÍNIMOS		
GRADO ACADÉMICO: Noveno grado o bachillerato en cualquier especialidad no requiere experiencia. CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de la nomenclatura de la ciudad y manejo de equipo de oficina preferentemente. HABILIDADES ESPECIALES: Destrezas psicomotrices de acuerdo a su cargo, relaciones interpersonales, Iniciativa, buena memoria, espíritu de servicio y dinámico. ACTITUD: Responsable y con disposición de desplazarse, puntual, disciplinado y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral,		
3. DESCRIPCIÓN GENERAL		
Ejecuta labores que consisten en velar por la limpieza del área asignada en la Región.		
1.7.8. DESCRIPCIÓN		
Hace la limpieza diariamente en el área asignada. Realiza mandados que le encomienda la jefatura inmediata. Realiza compras. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato. Realiza otras actividades que de acuerdo al puesto le sean encomendadas.		
Elaborado por :	Revisado por:	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha:
		Hoja 4 de 5
1. IDENTIFICACION		
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Voluntarios</p> <p>SE REPORTA A: Coordinador INJUVE, sede San Miguel.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: promotor del INJUVE.</p> <p>SUPERVISA A: voluntarios y usuarios</p>		
2. REQUISITOS MÍNIMOS		
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en Trabajo Social o carrera afín al cargo o experiencia en cargo similar por un periodo de dos años.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: En redacción de informes técnicos, manejo de paquetes computacionales con dominio de procesadores de texto y hoja electrónica</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales y de laborar bajo esquema de metas de trabajo.</p> <p>ACTITUD: Responsable, con discreción, disposición de laborar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel regional, disponibilidad de aprendizaje, compromiso y mística de trabajo.</p>		
3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
<p>1.13. Planifica y organiza su trabajo conforme a prioridades establecidas.</p> <p>1.14. Asiste a reuniones para notificar, coordinar y planificar actividades.</p> <p>1.15. Investiga, diagnóstica y planifica la implementación de acciones tendientes a facilitar asistencia técnica a comunidades que administran de la Región Oriental</p> <p>2.5. Prepara material de apoyo para capacitaciones a comunidades rurales y urbanas del área.</p> <p>2.6. Colabora en otras actividades relacionadas a su area y que su jefe inmediato le solicite. Participa en eventos de capacitación tendientes al fortalecimiento institucional.</p>		
4. DESCRIPCIÓN GENERAL		
<p>2.1.8. Facilitar asistencia técnica y asesoría en diferentes aspectos a los usuarios de la institución</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Fecha:
		Hoja 5 de 5
1. IDENTIFICACION		
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Vigilante</p> <p>SE REPORTA A: Coordinador INJUVE, sede San Miguel.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: promotor del INJUVE.</p> <p>SUPERVISA A: voluntarios y usuarios</p>		
2. REQUISITOS MÍNIMOS		
<p>Provenir de una empresa de seguridad con los servicios necesarios para un buen desarrollo del cargo.</p>		
3. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
<p>Estar siempre pendiente de las personas que lleguen a la institución</p> <p>Estar disponible para la tarea que se le solicite</p> <p>Mantener la calma en momentos que se requiera de su supervicion.</p>		
4. DESCRIPCIÓN GENERAL		
<p>Efectuar recorridos continuos por las instalaciones de las instalaciones, prevenir de cualquier acto de vandalismo en la institución.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	

5.9. INSTRUCCIONES DE LA APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION

5.9.1. RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Es responsabilidad del coordinador de la organización la correcta aplicación del presente sistema, así como de la objetividad de el mismo.

PARA EL USO.

Se recomienda realizar la evaluación dos veces al año. Dicho sistema de evaluación de desempeño de capital humano está diseñado para el sector de personal que labora en la institución y servir como documento de consulta para evaluaciones efectivas

PARA SU DIFUSION

El presente documento, responde a características propias de la organización, quedando a criterio de las autoridades correspondientes, la difusión del documento para personal interno, así también como para usos externos.

PARA SU MANTENIMIENTO

El sistema de evaluación de desempeño laboral, deberá ser actualizado por lo menos una vez al año, según las necesidades de la institución o por el surgimiento de información relacionada con el mismo.

5.10. POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

El encargado de la evaluación deberá hacerlo con objetividad y honestidad

El evaluador debe dar a conocer los criterios a evaluar y el método a utilizar

La evaluación debe realizarse frente al evaluado con el propósito de evitar subjetividades

La información de la evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo

El evaluado y el evaluador deberá firmar un documento de evaluación de practica

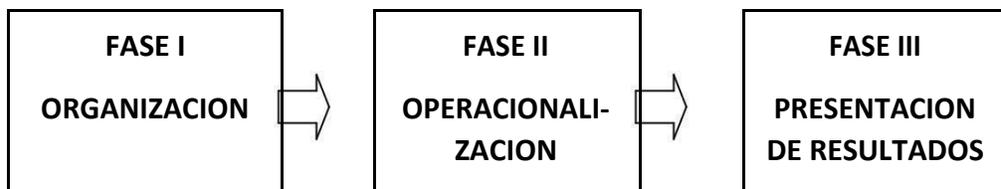
Los resultados obtenidos se deben dar a conocer al evaluado

La retroalimentación debe hacerse en base a los resultados obtenidos en la evaluación práctica

Las compensaciones deben estar sujetas a los resultados obtenidos en las evaluaciones practicadas

2.2.8. PLAN DE ACCION.

5.11.1. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCION.



5.11.2 DISEÑO DE LAS FASES DE APLICACION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

FASE I: ORGANIZACIÓN.

2.7. DEFINICION DE OBJETIVOS.

Establecer el procedimiento a desarrollar durante la evaluación de desempeño.

Crear un instrumento de evaluación de desempeño laboral permanente para la institución.

2.8. ACCIONES.

Notificar al personal el inicio del proceso de evaluación del desempeño.

Definir el formato final de la evaluación a aplicar.

2.9. RECURSOS.

Humano: equipo de técnicos del instituto.

FASE II: OPERACIONALIZACION.

2.3.10. DEFINICION DE OBJETIVOS.

Aplicar la evaluación de desempeño al personal.

Obtener resultados relacionados a la productividad laboral.

2.3.11. ACCIONES.

Proporcionar al personal las indicaciones y condiciones para la correcta aplicación del instrumento de evaluación.
Desarrollar el instrumento de evaluación.

2.3.12. DURACION DEL PROCESO DE EVALUACION.

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

FASE III: PRESENTACION DE RESULTADOS.

DEFINICION DE OBJETIVOS.

Tabular los resultados obtenidos en la evaluación.

Hacer uso de la información obtenida para la toma de decisiones.

ACCIONES.

Tabular los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Realizar el debido análisis e interpretación de los datos tabulados.

Elaborar informe.

Presentar a las autoridades pertinentes el informe de resultados.

PERIODO PARA PRESENTACION DE RESULTADOS.

El informe de resultados se presentará tres días hábiles después de realizar la evaluación.

2.4.8. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO

➤ Método de Escala Gráfica de Calificación.

Se estableció este método al ser el más apropiado dado que cumple las características técnicas y de relativa sencillez al momento de su aplicación para evaluar el desempeño. Se determina en una escala que lista varias características

y un rango de desempeño para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño.

5.13. INDICADORES/CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los indicadores de evaluación sugeridos son los siguientes:

Motivación

Responsabilidad

Liderazgo

Cumplimiento de metas

Habilidades y destrezas

Conocimientos técnicos

Satisfacción laboral

Rendimiento Laboral

Estándares de tiempo

Eficiencia

5.14. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES

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

Motivación: La motivación es un motor interno que conecta mente y voluntad en la consecución de un plan de acción que conecta con un fin que la persona visualiza de un modo frecuente para reafirmarse a sí misma en la importancia de llevar a cabo ese esfuerzo necesario. Los superiores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Se siente motivado al realizar su trabajo?			
¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?			
¿Son buenas las relaciones de trabajo?			

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Cumple con los Compromiso adquiridos en su trabajo?			
¿Cuida los materiales y equipos asignados?			
¿Cumple con el horario de trabajo?			

Liderazgo: Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Posee Un espíritu De liderazgo?			
¿Coordina su área de trabajo?			
¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?			



Cumplimiento de metas: El cumplimiento de metas depende exclusivamente de nuestras acciones, está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencido profundamente de que somos capaces de lograr ciertas cosas

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Logra los objetivos propuestos?			
¿Programa las tareas de trabajo?			
¿Se preocupa por alcanzar las metas?			

Habilidades y destrezas: aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Cuenta con Técnicas apropiadas de su área de trabajo?			
¿Tiene conocimiento de sus funciones?			
¿Responde efectivamente a sus funciones?			

Conocimientos técnicos: Es una valorización separada de cada una de las características del trabajadores. El saber hacer, y se puede entender como la información sobre los procedimientos para realizar una actividad o sobre las acciones estratégicas realizadas con un propósito

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Considera usted tener el conocimiento necesario que su puesto le exige?			
¿Manejo de la información institucional?			
¿Se esmera por una formación continua?			

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

Sub Indicadores

Nada

Nada Mucho

¿Posee actitudes positivas?

¿Está usted comprometido con la institución?

¿Se esmera en la realización de sus funciones?

Rendimiento Laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Su comportamiento dentro de la institución es el adecuado?			
¿Considera que su rendimiento es el esperado por la institución?			
¿Se esmera por mejorar su rendimiento?			

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

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Adecua usted el tiempo a las tareas de trabajo?			
¿Contribuye en la reducción de tiempos?			
¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?			

Eficiencia: es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible

Sub Indicadores	Nada	Poco	Mucho
¿Contribuye a lograr los Resultados esperados por la Institución?			
¿Desarrolla Eficientemente su Trabajo?			
¿Realiza con rapidez su trabajo?			

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Instituto Nacional de la Juventud, sede San Miguel

Nombre del empleado: _____

Indicadores de evaluación

INDICADORES	PORCENTAJES	PUNTUACION
Motivación	10%	
Responsabilidad	15%	
Liderazgo	10%	
Cumplimiento de metas	10%	
Habilidades y destrezas	10%	
Conocimientos técnicos	15%	
Satisfacción laboral	5%	
Rendimiento Laboral	10%	
Estándares de tiempo	5%	
Eficiencia	10%	
Total	100%	

F _____

Coordinador INJUVE, sede San Miguel.

2.9.6. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LOS RESULTADOS.

Permitirán conocer la situación actual del equipo técnico.

Facilitará la toma de decisiones con respecto a los puntos más urgentes a abordar con el programa de capacitaciones.

Estimular a los empleados a mantenerse en mejora continua.

Identificar el potencial de los empleados.

Perfilar a cada empleado de manera objetiva.

Detectar problemas interpersonales que puedan dañar el clima laboral.

2.9.7. ENTREVISTA DE EVALUACION.

La entrevista de evaluación consiste en un conversatorio personal entre el empleado y el evaluador, con el fin de analizar el desempeño laboral del entrevistado en un periodo determinado de tiempo. La entrevista debe ser objetiva, imparcial, cordial y abierta que permita tanto al evaluador como al evaluado aclarar aspectos concernientes al desempeño laboral del evaluado.

Tener a la mano registro de desempeño laboral del entrevistado.

Dejarle claro a la persona evaluada cual es el objetivo de la entrevista.

Analizar aspectos relevantes que influyan en el desempeño del evaluado.

Motivar al evaluado a que exprese sus puntos de vista y opiniones.

5.18 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

La finalidad de este formato es medir el rendimiento del empleado con relación a las actividades laborales que le competen.

INDICADORES	DESCRIPCION
Motivación	La motivación es un motor interno que conecta mente y voluntad en la consecución de un plan de acción que conecta con un fin que la persona visualiza de un modo frecuente para reafirmarse a sí misma en la importancia de llevar a cabo ese esfuerzo necesario.
Responsabilidad	Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.
Liderazgo	Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la

	consecución de los logros.
Cumplimiento de metas	El cumplimiento de metas depende exclusivamente de nuestras acciones, está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencido profundamente de que somos capaces de lograr ciertas cosas
Habilidades y destrezas	Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
Conocimientos técnicos	Es una valorización separada de cada una de las características del trabajador. Es el saber hacer, y se puede entender como la información sobre los procedimientos para realizar una actividad o sobre las acciones estratégicas realizadas con un propósito
Satisfacción personal	El grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.
Rendimiento laboral	El resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles
Estándares de tiempo	Referencias utilizadas para evaluar y

	comparar el tiempo en que se realizan las funciones o actividades del personal.
Eficiencia	Es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

El método anteriormente explicado, es el que se aplicara para todos los empleados del INJUVE, sede San miguel; a excepción del coordinador el cual será evaluado por las autoridades superiores, es decir el subdirector de Centros Juveniles.

5.18.1. Evaluación del coordinador.

Como se decía anteriormente a todos los empleados del Instituto Nacional de Juventud, sede San Miguel, se les evaluara por medio del método de escala grafica, a excepción del coordinador, ya que a él se le evaluara a través del método APO (Administración por objetivos).Dicho método consiste en que el evaluado y el evaluador establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseable

5.19 Incentivos

Incentivos verbales: por medio de este incentivo se buscara motivar a los empleados por medio de gestos y palabras, ya sean de manera personal o grupal, por medio de los cuales ellos se sientan motivados en su trabajo y que este es valorado por los superiores.

Mayor responsabilidad: lo que hará con este incentivo será de generar confianza a los empleados por medio de una autonomía y responsabilidad laboral, en donde los empleados sientan la libertad de generar y ejecutar nuevas ideas,

siempre y cuando estas vayan de acorde a los objetivos propuestos por la institución.

Formación gratis: fomentar la generación de nuevas capacitaciones, las cuales los empleados consideren como importantes, ya que dentro de estas, ellos se sentirán incentivados a desarrollarse como personas y no solo técnicamente.

Horarios flexibles y días extras: lo que se busca por medio de este incentivo no es generar una comodidad en el empleado, sino un aspecto motivacional, ya que la flexibilidad de horarios se harán en función de su productividad y en las necesidades que el trabajador tenga en días específicos, ya sea que quiera salir más tarde de trabajar y eso se compense con horas de descanso o actividades que realice los fines de semana y se compense permitiendo que pueda entrar unas horas más tardes de su horario habitual. Los días extras o libres también entran en función de su trabajo, pueden darse tales días para atender asuntos familiares o de salud o alguna celebración personal.

Incentivos grupales. Aquí se buscara incentivar a todo el grupo de trabajo, por medio de actividades en conjunto, que no necesariamente sean en días de trabajo, sino en fines de semana o días festivos, por medio de este incentivo se buscara integrar al grupo como tal.

3.3. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION.

Evaluación para poder mejorar su rendimiento y habilidades. procesos de Fortalecer el Empowerment a través de acciones concretas, para que los empleados puedan mejorar su desempeño.

Establecer capacitaciones en las diferentes áreas de la institución, las cuales contribuyan a que los empleados aumente su nivel de desempeño. Informar a los empleados sobre la importancia de los

Planificar los tiempos para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, en conjunto con capacitaciones que fortalezcan la autonomía institucional.

Creación de un buzón de quejas y sugerencias, por medio del cual los empleados puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias con respecto al trabajo institucional que ellos realizan dentro y fuera de la institución

3.1.6. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Mejores resultados de los empleados en cuanto a desempeño individual, integración con sus compañeros de trabajo, detección de áreas de oportunidad y trabajo en equipo.

Planificación controlada y preventiva, del crecimiento del factor humano en la organización. Los planes de capacitación permiten contar con un adecuado sistema de selección de indicadores de desempeño y evaluación de los mismos.

Determinación de factores de éxito de la institución. Permite identificar quien se acopla de manera adecuada a las normas de trabajo, estimulando la pro actividad y lealtad de los empleados

Permite la generación, fortalecimiento y descripción de la cultura ambiente laboral. la institución; que es la integración efectiva con el

Es un excelente Instrumento de comunicación interna y externa, incrementa la motivación dentro de la organización, por medio de la retroalimentación continua y el desarrollo personal.

Mejorar las habilidades y destrezas en el personal. Permitiendo el crecimiento institucional como ente de transformación en la juventud. organizacionalde

5.22 PRESUPUESTOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS
Elaboración del sistema de evaluación de desempeño.	• Papel bond	\$5.00
	• Tinta	\$20.00
	• Caja de lapiceros	\$1.50
	• Lápices	\$1.00
	• Borradores	\$1.25
TOTAL		\$28.75

5.23 PLAN DE ACCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DE EL PLAN DE CAPACITACION

PARA USO

La aplicación del plan de capacitación está diseñado de tal manera que pueda ser utilizado por todo el personal de la institución.

PARA SU MANTENIMIENTO

El plan de capacitación está diseñado para fortalecer la competencia del personal de la institución. Este debe actualizarse de manera constante.

PARA SU DIFUSION

El proceso de capacitación está dirigido a todo el personal que labora en la institución con el propósito de mejorar sus conocimientos.

5.24. ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN DE CAPACITACION

A quien debe capacitarse

Los procesos de capacitación están dirigidos al personal de INJUVE sede San Miguel, con el propósito de mejorar los conocimientos

Quien será el capacitador

El encargado para realizar los procesos de capacitación en la institución, será personal externo especializado en cada tema a capacitar según resultados de la evaluación de desempeño previa.

Acerca de que Capacitarse

Los contenidos de capacitación para personal están enfocados en mejorar las debilidades y descubrir nuevas habilidades que ayuden a los empleados a brindar un excelente servicio.

Donde Capacitar

El espacio físico donde se realizar las capacitaciones será en la sede de INJUVE, San Miguel.

Como Capacitar

Los programas de capacitación estarán enfocados en charlas participativas y practicas con evoluciones posteriores.

Cuando Capacitar

Los procesos de capacitación se llevaran a cabo cada semestre en horarios que no afecte las actividades del personal.

Cuanto Capacitar

Los periodos de duración de capacitación serán de acuerdo a las necesidades de capacitación del personal.

Para que entrenar

Para mejorar las capacidades y actitudes de los empleados de INJUVE sede San Miguel y obtener un mejor desempeño.

5.25. FASES DEL PLAN DE CAPACITACION

5.25.1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

En todas las empresas existen necesidades de capacitación diferentes las cuales son importantes para satisfacer para ofrecer un servicio de mejor calidad a sus usuarios, la determinación de las necesidades de capacitación para INJUVE mejorar el desempeño de los empleados en la realización de sus actividades, de igual forma permitirá a la organización disminuir sus debilidades y resolver de mejor forma las amenazas del entorno. Es importante determinar de la mejor manera las necesidades de capacitación, ya que esto permitirá capacitar de manera oportuna las deficiencias que los empleados tengan, lo cual garantice mejores resultados y ayude a mejorar la calidad en el servicio a los clientes.

5.25.1.1. IMPORTANCIA

Es importante determinar de manera oportuna las necesidades de capacitación de los empleados, debido a los que se busca es eliminar las debilidades que los empleados tienen para poder prestar un servicio de mejor calidad, por lo tanto determinar cuáles son las áreas en las que se debe capacitar a los empleados, es una función clave, debido a que de esto depende el éxito de los resultados obtenidos en la capacitación.

5.25.1.2. COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Para detectar las necesidades idóneas de capacitación usaremos como herramienta principal el informe de resultados de evaluación de desempeño.

5.25.1.3. INSTRUMENTOS

Para realizar la determinación de las necesidades de capacitación se utilizaran los siguientes instrumentos:



Informe de resultados de evaluación de desempeño.

Esto ayudara a la organización para descubrir cuales áreas en las que los empleados tienen debilidades, ya que estas las necesidades de capacitación que los empleados tienen y en las cuales se deben capacitarlos para mejorar la calidad del capital humano.



Observación.

Mediante la observación pueden detectar puntos débiles que los empleados tengan al momento de prestar sus servicios en un área específica, la observación es importante porque permite verificar algunos aspectos detectados con la evaluación pero al mismo tiempo ayuda a identificar otras debilidades que tienen los empleados.

5.25.2. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION

La organización del plan de capacitación está orientada a mejorar todas las debilidades que se han identificado en los técnicos del INJUVE sede San Miguel.

5.25.2.1. DESEO Y MOTIVACION DEL PERSONAL

Los técnicos del INJUVE sede San Miguel, tiene la disponibilidad de participar en los procesos de capacitación ya que ello ayudará en gran parte a mejorar sus capacidades y conocimientos. Los programas de capacitación se realizarán mediante técnicas especializadas que ayudaran al personal a poder desarrollar de manera más eficaz y eficiente las actividades de atención a los usuarios. Los técnicos encargados de las actividades de atención a los usuarios, son motivados y concientizados que en el programa de capacitación mejoran muchos aspectos relacionados directamente con la consecución de sus actividades con esto brindando mejor calidad en el servicio a los usuarios.

5.25.2.2. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Los principios de aprendizaje del plan de capacitación para los empleados de INJUVE sede San Miguel son:

La participación: es muy importante en el desarrollo de las capacitaciones ya que así estos podrán aprender interactuando con el capacitador.

Retroalimentación: con este principio los empleados podrán obtener información sobre su progreso en el cuanto al aprendizaje la motivación en el proceso sin aprender sin perder el interés.

5.25.3. EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Se deben tener en cuenta varias consideraciones al momento de la implementación de un plan de capacitación; para poder elegir y desarrollar el mejor, es bueno determinar elementos vitales para la institución, entre ellos están

los siguientes. La factibilidad con respecto al costo de capacitación.

El contenido necesario del programa.

El espacio físico con que se cuenta.

Las preferencias y la capacidad de las personas.

El informe de los resultados de la evaluación de desempeño.

5.25.3.1 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

En las instituciones públicas los puestos de trabajo son asignados para áreas específicas, por lo tanto los métodos de capacitación son variados, no en si aplicable para toda la institución; por lo tanto solamente se tomaran en cuenta dos métodos de aplicación, los cuales son:

Conferencias magistrales.

Las conferencias o exposiciones que se desarrollaran para los empleados con este método práctico y fácil de ejecutar permitirán que de manera rápida y sencilla se proporcionen los conocimientos a los empleados con ponencias en temas relacionados a su área de trabajo. Acompañándolo de materiales impresos para facilitar el aprendizaje.

Capacitación en el puesto.

Por medio de este método los empleados aprenderán de mejor manera como desempeñarse en el puesto al cual han sido asignados, ya que son capacitaciones exclusivamente en el área técnica; así mismo mejoraran con ello sus habilidades y destrezas, lo cual les permita tener un mejor desempeño.

La capacitación en el puesto se llevara a cabo mediante la aplicación de técnicas que ayuden a facilitar las tareas en las áreas específicas, las actividades propias que se realizan como liderazgo, motivación, etc.

Rotación de puestos.

Permitirá que cada empleado que labora en la institución descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces. Esto será en función de los ejes en que trabaja la institución, ya que la rotación se dará de acuerdo a sus áreas funcionales a las cuales han sido asignados; esto permitirá una interacción gradual en la operatividad de la institución.

5.25.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

En la evaluación de la capacitación se realizaran distintos momentos con el propósito de cumplir los objetivos propuestos y el éxito del plan de capacitación, la mejor forma de capacitación se obtendrá mediante un proceso continuo, el cual busca conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios y brindar un mejor servicio.

5.25.4.1. CRITERIOS BÁSICOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.

Se tomaran diferentes criterios para evaluar la efectividad de la capacitación:

Reacciones: Los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación, es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las

opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso y su contexto.

Aprendizaje: Es importante medir el aprendizaje porque a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el

aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Comportamiento: Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal.

Resultados: La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio, estos se conocerán o se determinarán posterior a la finalización de la capacitación y a su desempeño como tal.

Existe una diferencia entre los conocimientos que se impartirán en la capacitación y el tiempo en el que esta será efectiva, la evaluación comenzara con el desarrollo de los objetivos de la capacitación para lo cual se evaluarán los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después que el personal regrese a su puesto de trabajo.

5.26. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa de capacitación como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes. Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la institución, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico y desde el punto de vista del empleado en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consistirá en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad con el antes y después; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos. Actualmente el control de la idoneidad

o no del programa de capacitación estará en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la institución, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

5.26.1 IMPORTANCIA

Una de las causas de reflexión y también de frustración por parte de los gerentes o coordinadores de gestión humana tiene que ver con la evidencia comportamental que percibimos en los puestos de trabajo después de finalizar un proceso de entrenamiento o capacitación. En muchos casos percibimos que existen niveles altos de satisfacción, alegría y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo comprobamos que este efecto fue pasajero, una, dos o a lo sumo tres semanas después todas las cosas vuelven a su lugar. Por lo tanto con el programa de capacitación se busca que esto no sea algo pasajero, sino contante y perenne.

Sobre esto es importante considerar que es aquí donde comienza la labor de seguimiento con el grupo participante. Ya que hay que comprobar en el campo como los técnicos están realizando sus funciones, si está permitiendo un manejo integral de los jóvenes, si están dándose el resultado esperados dentro de la institución. En muchas ocasiones la gerencia de capacitación se conforma con enviar los funcionarios a los diferentes eventos programados y no se tiene diseñado un esquema de seguimiento, acompañamiento y control del aprendizaje. En este sentido, los efectos de la capacitación deben tener un carácter de permanente y evidenciable en el desempeño y la productividad. Las acciones de seguimiento se refieren a la necesidad de identificar, junto con quienes darán las capacitaciones, los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben ser de especial atención por parte del área de gestión humana, con el fin de fomentar espacios que permitan a los participantes en los eventos de formación mantener como punto de referencia los elementos conceptuales y contextuales que le permitirán profundizar en los contenidos vistos en dichas capacitaciones.

Las actividades de seguimiento son parte importante del plan de capacitación estas actividades deben tomarse en cuenta al momento de la elaboración del presupuesto de capacitación, es importante que el proceso de seguimiento sea conocido por los encargados, y por los empleados que han sido capacitados.

5.26.2. COMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

3.4.7. Preparar y realizar una visita de seguimiento de capacitación.

Para preparar la visita se necesita tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Identificar los conocimientos habilidades y destrezas nuevas que el empleado debió aprender.

Preparar un formato estandarizado para anotar los resultados de la visita de seguimiento.

3.7. Durante la visita de seguimiento

Establecer si los técnicos capacitados tienen el apoyo y los recursos conocimientos desarrollar de manera adecuada sus nuevas habilidades y conocimientos.

Determinar aquellos aspectos en los cuales los empleados tengan deficiencia para reajustarse al plan y poder brindarles una nueva capacitación que les ayude a ofrecer un servicio a los usuarios diferentes y de mejor calidad. necesariospara

5.26.3. INSTRUMENTOS

Para realizar el proceso de seguimiento es necesaria la utilización de un cuestionario, en el cual se puedan abarcar aspectos importantes como el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos obtenidos por parte de los técnicos, esto nos permitirá ver en qué porcentaje se ha logrado los objetivos de capacitación, y por lo tanto reajustar el plan para garantizar mejores resultados.

5.27. CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

Debido a que los temas a desarrollar en las capacitaciones se definirán en base de lo que dicte el informe de resultado de la evaluación de desempeño, el formato de la carta descriptiva de los cursos de capacitación se presente con el siguiente ejemplo:

CURSO N°1

Nombre: Liderazgo.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes obtendrán conocimientos y técnicas de liderazgo que les permitirá orientar y conducir a otros a la concreción de objetivos establecidos de manera más eficiente.

Temario:

Definición y tipos de liderazgo.

Cualidades del buen líder.

El rol del líder.

Gestión de equipos.

El sinergismo y el equipo de alto rendimiento.

Duración: 18 horas.

Dirigido a: Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.

Impartido por: INSAFORP.

CARTA DESCRIPTIVA.

Nombre de la institución: Instituto Salvadoreño de la Juventud, sede San Miguel.						
Nombre del curso: Liderazgo al servicio de los clientes.						
Responsable: INSAFORP				Número de participantes: 5		
Nombre de la unidad de aprendizaje: Liderazgo y su rol frente al equipo de trabajo.						
Temas	Objetivo	Métodos	Técnicas	Recursos	Presupuesto	Duración
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición y tipos de liderazgo. ➤ Cualidades del buen líder. ➤ El rol del líder. ➤ Gestión de equipos. ➤ Sinergismo y el equipo de alto rendimiento 	Al finalizar el curso los participantes obtendrán conocimientos y técnicas de liderazgo que les permitirá orientar y conducir a otros a la concreción de objetivos establecidos	Conferencias magistrales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discusiones. ➤ Participación activa. ➤ Exposición de casos prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Computadora. ➤ Retroproyector. ➤ Papel. ➤ Lapiceros. ➤ Material didáctico. ➤ Guías de trabajo. 	\$125.00	18 horas.

	de manera más eficiente.					
Dirigido a:	Institución asesora:	Lugar de la capacitación:	Duración del curso:		Resultado:	
Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.	INSAFORP	Instalaciones del INJUVE sede San Miguel.	18 horas.		Que el personal del INJUVE adquiera cualidades de liderazgo y las aplique en su puesto de trabajo.	

CURSO N°2

Nombre: Motivación laboral.

Objetivo: Estimular al equipo de trabajo haciendo uso de técnicas motivacionales.

Temario:

¿Qué es la motivación laboral?

Factores de la motivación laboral.

Motivación efectiva.

Duración: 18 horas.

Dirigido a: Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.

Impartido por: INSAFORP.

CARTA DESCRIPTIVA.

Nombre de la institución: Instituto Salvadoreño de la Juventud, sede San Miguel.						
Nombre del curso: Motivación laboral.						
Responsable: INSAFORP					Número de participantes: 5	
Nombre de la unidad de aprendizaje: La motivación y su influencia en los resultados.						
Temas	Objetivo	Métodos	Técnicas	Recursos	Presupuesto	Duración
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué es la motivación laboral? ➤ Factores de la motivación laboral.  <p>efectiva.</p>	<p>Estimular al equipo de trabajo haciendo uso de técnicas motivacionales.</p> <p>Motivación</p>	<p>Conferencias de magistrales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discusiones. ➤ Participación activa. ➤ Exposición de casos prácticos. ➤ Dinámicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Computadora. ➤ Retroproyector. ➤ Papel. ➤ Lapiceros. ➤ Material didáctico. ➤ Guías de trabajo. 	\$125.00	18 horas.
Dirigido a:	Institución asesora:	Lugar de la capacitación	Duración del curso:		Resultado:	
Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.	INSAFORP	Instalaciones del INJUVE sede San Miguel.	18 horas.		Un equipo de trabajo motivado que ejecute de la mejor manera sus tareas.	

CURSO N°3.

Nombre: Desarrollo laboral.

Objetivo: Crear en el equipo la necesidad de superarse continuamente, fortaleciendo así la calidad de servicio de la institución.

Temario:

Definición e importancia del desarrollo laboral.

Factores del desarrollo laboral.

Implicaciones personales e institucionales en el desarrollo

El rol de la empresa en el desarrollo laboral.

Duración: 18 horas.

Dirigido a: Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.

Impartido por: INSAFORP.

CARTA DESCRIPTIVA:

Nombre de la institución: Instituto Salvadoreño de la Juventud, sede San Miguel.						
Nombre del curso: Desarrollo laboral.						
Responsable: INSAFORP				Número de participantes: 5		
Nombre de la unidad de aprendizaje: El desarrollo laboral como pilar del buen servicio.						
Temas	Objetivo	Métodos	Técnicas	Recursos	Presupuesto	Duración
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición de la importancia del desarrollo laboral. ➤ Factores del desarrollo laboral.  Implicaciones personales e institucionales en el desarrollo 	<p>Crear en el equipo la necesidad de superarse continuamente, fortaleciendo así la calidad de servicio de la institución.</p>	<p>Conferencias magistrales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discusiones ➤ Participación activa ➤ Exposición de casos prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Computadora ➤ Retroproyector ➤ Papel. ➤ Lapiceros. ➤ Material didáctico. ➤ Guías de trabajo. 	<p>\$125.00</p>	<p>18 horas.</p>

<p>➤ El rol de la empresa en el desarrollo laboral</p>						
Dirigido a:	Institución asesora:	Lugar de la capacitación:	Duración del curso:		Resultado:	
Coordinador y técnicos del INJUVE sede San Miguel.	INSAFORP	Instalaciones del INJUVE sede San Miguel.	18 horas.		Contar con un cuerpo técnico que este en constante superación profesional.	

5.28. CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

5.6.3. ¿En qué área laboral considera usted que requiere ser capacitado?

5.6.4. ¿Tiene usted alguna dificultad al realizar su trabajo?

Ninguna___ Poca___ Alguna___ Muchas___

5.8. ¿Cuál de todas sus actividades laborales le presenta mayor dificultad al momento de ejecutarla?

5.9. ¿De qué manera cree usted que realiza el trabajo que se le asigna dentro de la institución?

Mal___ Regular___ Bien___ Excelente___

5. ¿Le gusta trabajar en equipo?

Nada___ Poco___ Mucho___

6. En cuál de los siguientes temas cree que necesita ser capacitado. Elija 3

Liderazgo___ Motivación___ Trabajo en equipo___

Atención al usuario___ Comunicación laboral___

Resolución de conflictos___ Conocimientos técnicos___

5.7.3 ¿Qué habilidad (necesaria en su puesto de trabajo) considera debe mejorar?

5.12 ¿Cree usted que las capacitaciones contribuyen al fortalecimiento y mejora continua en su puesto de trabajo?

No___ Poco___ Bastante___

5.11.2. ¿Qué sugerencias haría para el equipo capacitador?

5.11.3. ¿El equipo capacitador ha tomado en cuenta sus sugerencias anteriores?

Si___ No___ A veces___

5.29. FORMULARIO PARA INFORME DE UNA VISITA DE SEGUIMIENTO.

Nombre de la Persona visitada:	
Nombre del tema de capacitación:	
N° de horas recibidas del tema:	
Fecha de la visita de seguimiento:	
1. Objetivos de la visita de seguimiento.	
5.13 Personas entrevistadas.	
5.14 Conocimientos principales adquiridos y aplicaciones del tema	
5.15 Asistencia proporcionada por los encargados del seguimiento a la capacitación/otros; para mejorar	
5.16 Problemas encontrados en el trabajo:	
5.16. Apoyo que se dio al empleado durante el seguimiento.	
5.17. Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades.	
5.18 Detección de deficiencias, que deben cubrirse mediante nuevos talleres de capacitación.	
5.19 Otras recomendaciones.	

5.29. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN.

ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS
CAPACITACION 1: Liderazgo al servicio de los usuarios.	• Pliego de papel bond	\$2.00
	• Lapiceros	\$1.50
	• Hojas de color	\$5.00
	• Plumones	\$10.00
	• Borradores	\$1.00
	• Reglas	\$1.00
	• Tijeras	3.00
	• Refrigerio	\$20.00
	• Diplomas	\$12.00
TOTAL		\$55.50
CAPACITACION 2: Motivación laboral.	• Guia de trabajo	\$5.00
	• Pliego de papel bond	\$2.00
	• Hojas de colores	\$5.00
	• Lapiceros	\$1.50
	• Lápices	\$1,00
	• Borradores	\$1.00
	• Transporte	\$20.00
	• Refrigerio	\$45.00
	• Diplomas	\$12.00
TOTAL		\$92.50
CAPACITACION 3: Desarrollo laboral.	Pliego de papel bond	\$2.00
	• Guia de trabajo	\$5.00
	• Lapiceros	\$1.50
	• Lápices	\$1.00
	• Borradores	\$1.00
	• Hojas de colores	\$5.00
	• Plumones	\$10.00
	• Pegamento	\$4.00
	• diplomas	\$12.00
TOTAL		\$41.50
INVERSION TOTAL EN CAPACITACIONES		\$189.50

5.31 PRESUPUESTO GENERAL

PLAN	COSTO
PLAN DE EVALUACION	\$ 28.75
PLAN DE CAPACITACION	\$ 189.50
TOTAL:	\$ 218.50

BIBLIOGRAFIA

- 5.19 Constitución de la República de El Salvador
- 5.20 Código de Trabajo de El Salvador
- 5.21 Ley General de la Juventud
- 5.22 Ley de Seguridad y Salud Ocupacional
- 5.23 Álvarez F.(1997) Evaluación de la acción docente en Latinoamérica
- 5.24 Azucena Liseth Cornejo y Patricia Clavel Guirola, “Modelo de Evaluación
360 grados para fortalecer el desempeño laboral del Personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo”
- 5.25 Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación, Editorial Feliz Varela, La Habana, 2004
- 5.26 Gildalberto Bonilla, Estadística II, Métodos Prácticos e Inferencia Estadística, Segunda Edición
- 5.27 Roció García, La evaluación de desempeño al personal administrativo.
- 5.28 Karen Lissette Molina y Nadyne Michelle Rodríguez, “Evaluación de desempeño de la unidad de mamografía del hospital 1° de Mayo del ISSS” de la Universidad Dr. José Matías Delgado.
- 5.29 Geraldin Ordoñez, “La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados en una institución autónoma de San Salvador” de la Universidad Francisco Gavidia.
- 5.30 Andrea Miriam, Evaluación de Desempeño, Invenio Vol. 7
- 5.31 <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/> 16/03/2017
- Leopoldo Quijada B. Caracas,
<http://www.monografias.com/trabajos81/evaluación-del-desempeño/evaluacion2.shtml>.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Encuesta dirigida a usuarios del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) sede San Miguel.

Objetivo: conocer la opinión de los usuarios acerca del desempeño de los trabajadores del Instituto Nacional de la Juventud, sede San Miguel

Indicaciones: conteste con una X la respuesta que usted considere correcta

1. ¿Con que frecuencia visita las instalaciones del INJUVE?
Diariamente___
2. ¿Está satisfecho con la atención brindada por parte de los técnicos? Si___ No___
3. ¿Cómo calificaría el trabajo de los técnicos de la institución? De 1 a 3 días por semana___ Cada 15 días o más___
Excelente___ Buena___
Regular___ Mala___
- 5.18.2. ¿Cree usted que es necesario que los usuarios de las instalaciones y servicios del INJUVE evalúen el desempeño de los técnicos?
Si___ No___
5. ¿La administración le ha pedido en alguna ocasión que evalúe el desempeño del equipo de trabajo?
Si___ No___
6. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI. ¿Cómo calificaría el método de evaluación?
Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___
- 5.21 Si su respuesta a la pregunta 5 fue NO. ¿Estaría dispuesto a evaluar, en un futuro, al equipo de trabajo del INJUVE?
Si___ No___

8. ¿Cree usted que los servicios que brinda la institución podrían mejorar?

Si___ No___

9.Cuál de estos aspecto cree usted debería mejorar el personal de la institución.

Calidad en el servicio___ Conocimiento técnico___Eficiencia___

10. ¿Nota usted una mejora continua en los servicios que brinda el INJUVE a través del equipo técnico?

Si___ No___



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Encuesta dirigida a los trabajadores del Instituto Nacional de la Juventud
(INJUVE) sede San Miguel.

Objetivo: conocer la opinión de los trabajadores del Instituto Nacional de la Juventud, sede San Miguel, acerca del sistema de evaluación de desempeño y capacitaciones con los que cuenta la institución

Indicaciones: conteste con una X la respuesta que usted considere correcta

1. ¿La institución evalúa su desempeño laboral?

Si____ No____

2. ¿Con que frecuencia lo evalúan?

Mensualmente____ Trimestralmente____ Semestralmente____ Anualmente____

3. ¿Cree usted que la evaluación contribuye a su desarrollo personal?

Si____ No____

4. ¿Considera apropiada la forma en que es evaluado/a?

Si____ No____

5. ¿Está de acuerdo con los resultados obtenidos en su última evaluación?

Si____ No____

5.22 Según su criterio. ¿Podría mejorar la forma de evaluar al personal de la institución?

Si____ No____

5.24 Específicamente en su puesto de trabajo. ¿Existen estándares de desempeños mínimos fijados por su jefe inmediato?

Si____ No____

8. ¿Cuentan con un programa de capacitaciones continuas?

Si____ No____

5.26. ¿La institución le capacita en las aéreas en que, según la evaluación, su desempeño debe mejorar?

Si_____ No_____

10. ¿Las capacitaciones contribuyen a mejorar su productividad en el trabajo? Si_____ No_____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Entrevista a jefe o coordinador del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) sede San Miguel

Objetivo: conocer la opinión del jefe o coordinador del desempeño de los trabajadores del Instituto Nacional de la Juventud, sede San Miguel

Indicaciones: conteste las siguientes preguntas de la manera que usted considere correcta

- 5.25.2. ¿Se evalúa el desempeño laboral de los empleados de la institución?
- 5.25.3. Explique detalladamente el proceso de evaluación al que sus empleados se someten.
- 5.25.4. ¿Qué opina sobre el proceso de evaluación utilizado?
- 5.25.5. ¿Qué aspectos del método de evaluación cree usted que deben mejorar? con el fin de obtener resultados más objetivos.
- 5.25.6. Según su criterio. ¿Qué factores son más relevantes en el buen desempeño de las funciones de sus técnicos?
- 5.25.7. ¿Existen estándares de desempeño definidos? De ser así. ¿En base a que se han definido?
- 5.25.8. ¿Cuenta con una programación cronológica para hacer evaluaciones al personal? ¿Con que intervalos de tiempo hace las evaluaciones?
- 5.25.9. ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño laboral del personal afecta al clima organizacional de la institución? Explique.
- 5.25.10. ¿Existen incentivos y sanciones para los empleados, basados en los resultados obtenidos en la evaluación? Explique.
- 5.25.11. ¿Cuándo ya tiene cuantificados los datos de la evolución. ¿Qué acciones toma con ellos?

5.25.1.4. ¿Cuenta con un programa de capacitaciones permanentes para los empleados?

5.25.1.5. ¿En que se basa para definir los temas de las capacitaciones a impartir?

GLOSARIO

La Definición de Términos Básicos consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados. A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

Análisis: Descomposición de un todo en sus partes para su estudio profundo y detallado.

Administración: Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Administración de Recursos Humanos.

Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

Criterios: Son los valores o estándares que una persona utiliza para tomar decisiones o hacer juicios.

Desempeño: Es la forma llevar a cabo un tarea por parte de un trabajador.

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

Evaluar: Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona.

Evaluador: Persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados.

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

Funcionario: Persona que labora dentro de una institución de carácter público.

Institución Pública: Es un organismo que generalmente depende del gobierno o del estado el cual presta sus servicios a todo el público en general.

Instructivo: Es un documento que indica cómo realizar una acción determinada.

Instrumento: Objeto que sirve para un trabajo o una operación.

Limitación: Se refiere a las restricciones propias del tipo de problema abordado.

Método: Es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo.

Norma: Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Objetividad: Doctrina filosófica según la cual el objeto tiene prioridad

Sobre el sujeto, dando carácter objetivo a la idea o sentimiento.

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

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Política: Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Subjetividad: Relativo al sujeto pensante y no al objeto en sí mismo, reduciendo la validez del conocimiento al sujeto que conoce.