

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



**Modelo para la evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
**PRESENTADO POR:**

**BERCIANO CASTILLO, GUSTAVO ALFONSO**  
**LÓPEZ DE MARTÍNEZ, PATRICIA MARIANELA**  
**ORTIZ COLINDRES, ALEXIS ANTONIO (Q.E.P.D.)**

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

**DICIEMBRE 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIA GENERAL:** MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

**SECRETARIO:** LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS (DOCENTE ASESOR)

DICIEMBRE 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por haberme bendecido con la virtud de la perseverancia, y a la Virgen de Fátima la cual me ha brindado salud y sabiduría al culminar mi carrera universitaria.*

*A mis padres, hermanos y demás familia por darme su amor y consejos guiándome en todo el proceso de mi formación como profesional, los amo mucho.*

*A mi hija y esposa por ser la fuente de inspiración y motivación para ser una mejor persona, todo mi esfuerzo ha sido por el amor y apoyo que me han brindado.*

*Gustavo Alfonso Berciano Castillo.*

*Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso y a la Virgen Santísima por brindarme sabiduría, fortaleza, bendiciones y oportunidades a lo largo de mis años de estudio y permitirme culminar mi carrera universitaria “Con él todo, sin él nada”*

*A mis padres por su amor, comprensión, dedicación, apoyo incondicional, por sus luchas constantes de trabajo y esfuerzo para que nunca me faltara nada. “gracias que Dios los bendiga siempre, los amo”*

*A mi adorado esposo, regalo maravilloso que Dios cruzo en mi camino, gracias por tu apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia, por tus consejos de perseverancia, gracias por ser ejemplo de lucha para lograr nuestras metas, “gracias por estar siempre a mi lado”*

*A mis hijas mis dos preciados tesoros, por ser fuente de inspiración por ellas y para ellas mis logros.*

*Patricia Marianela López de Martínez*

## INDICE

CAPITULO I .....	1
GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL, IMPRENTA NACIONAL, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS.....	1
A. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL.....	1
1.    HISTORIA .....	1
B. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL .....	4
1.    ANTECEDENTES .....	4
2.    MISIÓN .....	5
3.    VISIÓN .....	5
4.    VALORES .....	6
5.    OBJETIVO GENERAL.....	6
6.    OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
7.    POLÍTICAS .....	7
8.    ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	8
9.    SERVICIOS .....	10
10.   MARCO LEGAL.....	11
C. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL....	14
1.    DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	14
2.    ANTECEDENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	15
3.    OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	17
4.    BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	17
5.    ¿QUIEN EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL? .....	18
6.    MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	18
7.    MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
8.    FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	23
9.    ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL. ....	24

10.	RAZONES POR LAS QUE NO FUNCIONA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
	D. GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS Y DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS. ....	26
1.	MODELO .....	27
2.	EVALUACIÓN 360 GRADOS .....	27
3.	OBJETIVO .....	28
4.	IMPORTANCIA.....	28
5.	LOS BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN .....	29
6.	LA EVALUACIÓN DE 360° PROPONE .....	30
7.	DESVENTAJAS.....	31
	E. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....	31
1.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA .....	31
2.	ANTECEDENTES .....	32
3.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES .....	32
4.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	33
5.	COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	34
6.	DIVISIÓN EN GRADOS DE COMPETENCIAS .....	36
7.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....	37
8.	TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES .....	37
9.	NORMALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	38
	CAPÍTULO II .....	39
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE DICHA INSTITUCIÓN. ....	39
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
	1. General.....	39
	2. Específicos .....	40
C.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	40

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	41
6. DETERMINACION DEL UNIVERSO. ....	42
7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	42
8. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	46
D.    DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ACERCA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR.....	46
1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFATURA DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR.....	46
2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL ÁREA ADMINISTRATIVA .....	48
E.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	57
F.    ALCANCES Y LIMITACIONES: .....	58
1. Alcances .....	58
2. Limitaciones.....	59
CAPÍTULO III.....	61
PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR. ....	61
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	61
B. OBJETIVO .....	62
1.    GENERAL: .....	62
2.    ESPECÍFICOS.....	62
C. ALCANCE.....	62
D. BENEFICIO.....	63

E. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. ....	63
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS BAJO EL MÉTODO 360 GRADOS ..</b>	<b>63</b>
<b>2. CREACIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR .....</b>	<b>64</b>
<b>3. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL EVALUADOR.....</b>	<b>65</b>
<b>4. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR.....</b>	<b>66</b>
F. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR. ....	66
<b>1.    INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>66</b>
<b>2.    OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>3.    INSTRUCCIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>4.    POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO .....</b>	<b>68</b>
<b>5.    PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>69</b>
<b>6.    APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CON EL MÉTODO 360 GRADOS. ....</b>	<b>70</b>
➤    CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR.....	70
➤    IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:.....	72
➤    CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES:.....	74
➤    DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES.....	74
<b>7.    FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>76</b>
➤    FORMULARIO PARA EVALUACION DE EJECUTIVOS .....	76
➤    FORMULARIO PARA EVALUACION DE PERSONAL .....	86
<b>G.    IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>95</b>
1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	95
<b>H.    SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>96</b>
1. INFORMAR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL EMPLEADO .....	96
2. RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN DESEMPEÑO. ....	97
3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	97
4. RECURSOS FINANCIEROS.....	98
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

GUÍA DE PREGUNTAS.....	ANEXO 1
CUESTIONARIO.....	ANEXO 2
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	ANEXO 3
TABULACIÓN Y COMENTARIO DEL CUESTIONARIO....	ANEXO 4



## **RESUMEN**

La Imprenta Nacional de El Salvador, en el departamento de San Salvador es la institución encargada de coordinar y ejecutar las acciones para la impresión y publicación del Diario Oficial; entre los servicios que presta a la comunidad se encuentran: publicaciones, servicios de impresión, encuadernación y tratamiento de artes digitales.

Sin embargo, la imprenta presenta la falta de un completo y adecuado modelo para realizar evaluaciones del desempeño del personal como una herramienta que permita ayudar a los empleados a alcanzar el desarrollo eficiente de sus funciones; ya que al no evaluar a los empleados no se conocen los puntos fuertes y competencias de los mismos, así como las áreas de mejora.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación la cual tiene por objetivo elaborar un modelo para la evaluación por competencias, como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la imprenta nacional. Todo ello con el fin de brindar servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución.

En el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en el método deductivo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, además se utilizaron las fuentes de información primarias como guías de entrevista y cuestionarios dirigidos al personal que labora en la imprenta y las fuentes secundarias para realizar ésta investigación mediante consultas bibliográficas en libros de textos, documentos proporcionados por la imprenta, sitios web, fueron de utilidad para recopilar información.

En esta investigación, el objeto de estudio estuvo compuesto por una población de 150 empleados distribuidos en diferentes áreas y departamentos con una muestra de 63 empleados.

Se determinó que los empleados consideran importante que se evalué el desempeño laboral para su mejor rendimiento al conocer no solo la opinión de sus jefes sino también la de compañeros de trabajo y usuarios.

Las conclusiones con mayor relevancia obtenidas de la investigación fueron las siguientes: No hay periodos estipulados para la evaluación del desempeño al personal de la institución; No se ha definido un periodo de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo una evaluación, y no se tiene conocimiento claro sobre la metodología a seguir. No se ha capacitado de acuerdo a las áreas de mejora de cada empleado.

Luego de concluir se recomienda lo siguiente: Es importante para la institución tener una herramienta para el fortalecimiento del personal como es la evaluación del desempeño a fin de efectuar una evaluación objetiva a cada empleado. Establecer un período máximo de un año para realizar la evaluación al personal, tomando como modelo la evaluación por competencias.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad toda institución pública y privada deben responder a las necesidades de los usuarios ya que ellos son la razón de ser de las mismas; es por eso que se vuelve necesario contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz. Para lograr esto las autoridades de dichas instancias debe tomar decisiones basadas en herramientas administrativas, por lo tanto es importante evaluar y fortalecer el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite mejorar los resultados y objetivos que posee toda institución.

La evaluación por competencias es un proceso útil que consiste en estimar el grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores se desempeñan en su puesto de trabajo, así como las características y habilidades que éste debe tener en el mismo.

Como resultado de lo anterior, en el presente documento se ha desarrollado la investigación titulada: “Modelo para la evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador.”

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

### **El capítulo I**

Contiene un marco de referencia sobre las generalidades del ministerio de gobernación y desarrollo territorial, imprenta nacional, aspectos teóricos de la evaluación del desempeño, generalidades del modelo por competencias. Además se detallan aspectos de la evaluación del desempeño citando definiciones de diferentes. Finalmente se da a conocer la teoría básica del modelo por competencias y el método 360 grados para el fortalecimiento del desempeño laboral.

### **En el Capítulo II**

Se presenta el diagnóstico de la situación actual que se realizó a través de una investigación de campo en la imprenta nacional; que refleja los puntos donde se muestra la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño del personal de la institución. Este

comprende la metodología de la investigación en la cual van inmersos los objetivos y la importancia de la investigación, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, determinación de la población y el cálculo de la muestra, el procesamiento, la tabulación y comentario de los resultados obtenidos y así poder determinar la situación actual en que se encuentra con respecto al tema en estudio. Todo lo anterior dio lugar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **El capítulo III**

Contiene la propuesta del modelo para la evaluación por competencias en el cual se detallan especificaciones e instrucciones para su uso, los pasos a seguir, así como los formularios para llevar a cabo la evaluación. También se proponen las políticas y lineamientos para la implementación de dicho modelo, así como algunos mecanismos que son de mucha utilidad para dar seguimiento a los resultados obtenidos.

Finalmente se muestra un plan de implementación el cual detalla los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL, IMPRENTA NACIONAL, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS.**

#### **A. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL**

##### **1. HISTORIA**

El Ministerio De Gobernación Y Desarrollo Territorial en su evolución histórica ha presentado diferentes cambios desde el nombre hasta en sus atribuciones, así por ejemplo el 1 de octubre del año de 1915, el Presidente Constitucional de la República, Don Carlos Meléndez, en Concejo de Ministros, decretó el Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, estableciéndose 10 ministerios, en aquel entonces nominadas y conocidas como Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores; Gobernación; Hacienda y Crédito Público; Guerra; Instrucción Pública; Justicia; Fomento; Agricultura; Beneficencia y Marina. La Secretaría de Gobernación, respondía a lo que ya antes había sido el Ministerio del Interior, en 1897, según la Ley de Presupuesto.

A la Secretaría de Gobernación fueron adscritos también Defensa Nacional y Seguridad Pública, el cual correspondía en aquel momento las relaciones del Poder Ejecutivo con los Municipios, dentro de las 18 atribuciones que le establecieron bajo ese mismo marco.

En el mismo orden mediante el Decreto No 41, de fecha 5 de mayo de 1976, se crea un nuevo Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, el cual contempla la creación de 3 Ministerios nuevos entre ellos el Ministerio de la Presidencia, Justicia y el de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, haciendo un total de 13

Ministerios o Secretarías de Estado, manteniendo entre ellos el de Gobernación pero como Ministerio del Interior, al que le asignaron 11 atribuciones.

Posteriormente mediante el Decreto No 24 de fecha 18 de abril de 1989, se crea otro nuevo Reglamento Interno del Poder Ejecutivo, el cual contempla la eliminación del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, quedando únicamente 12 Ministerios, entre ellos el Ministerio del Interior que es nuestro objeto de explicación.

Atribuciones encomendadas al Ministerio de Gobernación según Decreto No 125 del 5 de diciembre de 2006.

- Tutelar y velar lo referente a la organización política y administrativa de la república.
- Refrendar y comunicar los decretos, acuerdos, órdenes y providencias del presidente de la república cuando se refieran a asuntos relativos a la presidencia de la república; así como también aquellos relativos a asuntos que no tengan materia específica.
- Promover y fortalecer una cultura de paz social, especialmente a través de la evaluación y control del material cinematográfico, emisiones televisivas y radiales; así como prevenir y orientar sobre la inconveniencia de espectáculos públicos que propicien una pérdida de valores o promuevan un clima de violencia especialmente en niños y jóvenes.
- Organizar y mantener un sistema de prevención, orientación, mitigación y respuesta a desastres y emergencias de cualquier naturaleza a nivel nacional.
- Llevar la dirección y administración del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- Autorizar los decretos del presidente de la república y los acuerdos ejecutivos concediendo la personalidad y asistencia jurídica a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro y a las instituciones de carácter religioso de conformidad con la ley, llevando el registro de las mismas; así como autorizar las asociaciones y fundaciones extranjeras para operar en el país.

- Autorizar el funcionamiento de los Centros de Arbitraje, de conformidad con la ley respectiva e imponer las sanciones por las infracciones a la misma.
- Llevar la dirección y administración de la Imprenta Nacional, del Diario Oficial.
- Llevar la dirección y Administración de la Radio El Salvador.
- Llevar la dirección y administración de los Centros de Gobierno.
- Atender y coordinar todo lo relacionado con el servicio postal nacional e internacional de El Salvador.
- Autorizar el funcionamiento de los Cementerios privados, de conformidad con la ley.
- Autorizar las rifas, sorteos y las promociones comerciales, conforme a las leyes respectivas.
- Representar al país en el exterior, en las áreas de su competencia, en coordinación con los organismos correspondientes.
- Ejercer las demás atribuciones y competencias establecidas por las leyes o reglamentos, las que les encomiende el presidente de la república, así como las que no estuvieren expresamente señaladas a otras secretarías de estado.

Finalmente por Decreto No 1 del de junio de 2014, publicado en el D. O. No. 100 se reforma el Reglamento interno del Órgano Ejecutivo y se modifica el nombre a Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, incorporando nuevas competencias las cuales se encuentran descritas en el Decreto No 1, Art. 34 en referencia.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.gobernacion.gob.sv/?page\\_id=140](http://www.gobernacion.gob.sv/?page_id=140)

## **B. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL**

### **1. ANTECEDENTES**

La Imprenta Nacional de El Salvador, nace en 1841, y ésta se encontraba ubicada en la Calle Libertad, N° 6. Es una Institución Gubernamental con una tradición de más de cien años de existencia.

Su actividad principal consiste en el diseño y elaboración del Diario Oficial, lo cual ha contribuido a que la institución haya sido partícipe de la evolución social-política que ha experimentado el país desde un poco después de su independencia.

A continuación se presenta una reseña del devenir histórico del Diario Oficial, el cual pasó a ser parte de la Imprenta Nacional de El Salvador:

**El Boletín Oficial:** Su primer ejemplar data del 20 de enero de 1841. Se publicó durante la administración de Don Juan Lindo.

**Gaceta Oficial del Gobierno de El Salvador en La Confederación Centroamericana:** Se editó bajo la administración del Coronel Joaquín Eufasio Guzmán. Y desde luego bajo los distintos periodos de Francisco Malespín. Su primer número tiene fecha 30 de abril de 1844.

**La Gaceta:** Reapareció poco después del terremoto de San Salvador en la ciudad de Cojutepeque, sustituyendo al Boletín Extraordinario del Gobierno de El Salvador (a fines de 1854). La Gaceta, en el año de 1861, agregó a su nominación la palabra “Oficial”, con la que editó hasta el año 1863.

**El Constitucional:** Apareció en 1864 sustituyó a la Gaceta Oficial, fundado durante el gobierno del Dr. Francisco Dueñas. **Diario Oficial:** El 31 de diciembre de 1875, El Constitucional cambió su nombre por el de Diario Oficial, con el que se conoce hasta hoy.

El Diario Oficial insertaba los avisos del Gobierno: acuerdos, listas de aforos, presupuesto público, etc., además presentaba una síntesis de lo que había ocurrido



en la semana, condensando los acontecimientos de mayor importancia, con una breve crítica al respecto.

En el año 1941 el Diario Oficial tuvo su reglamento interno, y en 1953 fue publicada también la respectiva tarifa. En 1998 se decretó el Reglamento de la Imprenta Nacional el cual contenía una importante reforma administrativa, por la cual el Diario Oficial pasó a formar parte de la Imprenta Nacional como uno de sus departamentos.

La Imprenta Nacional dentro del engranaje administrativo tiene relevante ubicación. Proporciona sus servicios a toda la Administración Pública, incluyendo Instituciones Oficiales Autónomas, Municipales y a personas o entidades que por la finalidad o riqueza del contenido de sus trabajos merecen sean publicados.

En este aspecto la función que cumple es desde todo punto de vista importante, no sólo para el gobierno en sí, sino para el pueblo salvadoreño en general, que por medio de estas publicaciones tiene la oportunidad de conocer todo el quehacer de su gobierno a través de sus distintos organismos.

La impresión del Diario Oficial con un tiraje de 2.400 ejemplares por número, es de primordial servicio y mandato de Ley; es el medio donde se publican todas las Resoluciones, Decretos, Acuerdos, Reglamentos, Estatutos y demás actos que forman nuestro ordenamiento jurídico.<sup>2</sup>

## 2. MISIÓN

Somos una institución, dedicada a la publicación del Diario Oficial de El Salvador y a la satisfacción de las necesidades de impresión de las entidades públicas y privadas, con especial atención a la prestación de servicios rápidos, eficientes y de alta calidad.

## 3. VISIÓN

Ser la Institución especialista del Estado en brindar servicios de impresión de alta calidad, con eficiencia y eficacia, por medio de la implementación de procesos productivos y tecnología de última generación, que permita a su vez, extender sus servicios al sector privado.

---

<sup>2</sup> <http://imprentanacional.gob.sv/historia/>

#### 4. VALORES

Los valores que practican los empleados en la Imprenta Nacional son:

- Compromiso
- Ética
- Espíritu de Servicio
- Productividad
- Honradez
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Satisfacción al Cliente

#### 5. OBJETIVO GENERAL

Coordinar y ejecutar las acciones para la impresión y publicación del Diario Oficial, en donde se publican todos los documentos que ordena la Ley, así como satisfacer en forma eficiente los servicios de impresión que son solicitados por el sector público, personas jurídicas y naturales del sector privado.<sup>3</sup>

#### 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Diseñar políticas para el autofinanciamiento ya que somos generadores de ingresos.
- Desarrollar sistemas para la efectiva comunicación interna.
- Fomentar una cultura de transparencia, ética y rendición de cuentas.
- Garantizar una difusión ágil y oportuna de todo el accionar de la institución.
- Implementar planes eficaces de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Implementar un plan de modernización y desarrollo tecnológico.
- Implementar programas y proyectos en beneficio de nuestra población objetivo y el personal de la institución.
- Mejorar la infraestructura y capacidad instalada en nuestra institución.
- Posicionar nuestros productos y servicios a nivel nacional e internacional.

---

<sup>3</sup> <http://imprentanacional.gob.sv/filosofia/>

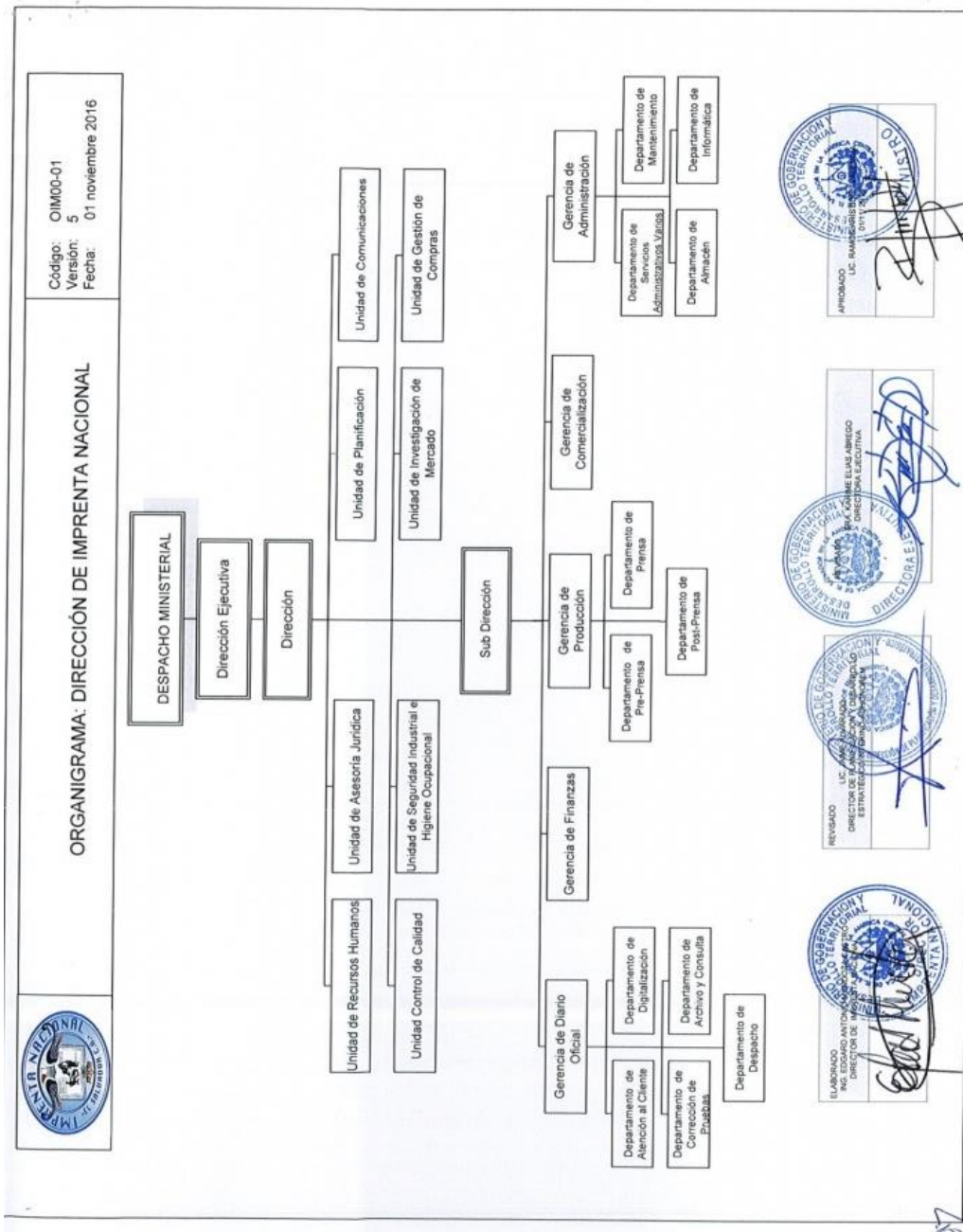
## 7. POLÍTICAS

Austeridad, transparencia, optimización y eficacia en el manejo de los recursos del Estado, garantizando que se cumplan los compromisos y metas establecidas en los planes de trabajo correspondientes a la Imprenta Nacional del Ministerio de Gobernación.

- Equidad de género en la promoción y ejecución de políticas y proyectos, tomando en cuenta la aplicación de las leyes correspondientes y la igualdad de derechos y oportunidades.
- Desarrollar nuestros procesos con base a una Política de Calidad en la prestación de servicios hacia toda la población.
- Contribuir con el rescate de valores éticos y morales a través de la concientización a todos los empleados.
- Fortalecer el marco legal para ampliar los servicios a la población, tanto gubernamental como privada.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios y personal de la Imprenta Nacional del Ministerio de Gobernación, motivados y comprometidos con el cambio.
- Establecer el trato humano como uno de los pilares de nuestra gestión

## 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### ORGANIGRAMA<sup>4</sup>



<sup>4</sup> <http://imprentanacional.gob.sv/estructura-organizativa/>

## 9. FUNCIONES

### ▪ Dirección

La Dirección de la Imprenta Nacional, depende jerárquicamente de la Gerencia General del Ministerio de Gobernación. El Director será el Superior Jerárquico de los Jefes de los Departamentos de la Imprenta Nacional, y su actuación se ceñirá a los preceptos legales y reglamentos.

### ▪ Subdirección

La Subdirección, depende jerárquicamente de la Dirección de la Imprenta Nacional, siendo su objetivo principal ejecutar disposiciones de carácter interno que tengan por objeto mejorar el funcionamiento de todas las áreas de la Imprenta Nacional.

### ▪ Gerencia de Diario Oficial

De tipo estructural operativa, su objetivo principal es ejecutar actividades relacionadas a la recepción, digitalización y corrección de documentos que serán publicados en el Diario Oficial; además de verificar el despacho y resguardo de los diarios oficiales.

Tiene a su cargo los siguientes Departamentos: Atención al Cliente, Digitalización, Corrección de Pruebas, Archivo y Consulta, Despacho.

### ▪ Gerencia de Finanzas

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es ejecutar el proceso administrativo financiero en las áreas de presupuesto, contabilidad, Fondo Circulante de Monto Fijo; además de coleccionar los ingresos generados por el Fondo de Actividades Especiales en concepto de servicios de impresión, Diario Oficial, publicaciones y otros, todo esto en conformidad con la normativa legal y técnica vigente, orientada al cumplimiento de las metas y políticas institucionales en concordancia.

### ▪ Gerencia de Producción

De tipo estructural operativa, su objetivo principal es ejecutar el proceso de impresión del Diario Oficial y productos varios.

Tiene a su cargo los siguientes Departamentos: Pre-Prensa, Prensa y Post-Prensa.

- Gerencia de Comercialización

De tipo estructural operativa, su objetivo principal es ejecutar actividades de Mercadeo para la comercialización de los servicios de impresión de la Imprenta Nacional con instituciones de Gobierno, Empresa Privada, y ciudadanía en general, ejecutando procedimientos que lleven a la calidad de los productos y servicios que la institución ofrece.

- Gerencia de Administración

De tipo estructural administrativa, su objetivo principal es administrar los bienes y recursos pertenecientes a la Imprenta Nacional, proporcionando servicios logísticos de manera oportuna a todas las áreas de la Institución.

Tiene a su cargo los siguientes Departamentos: Servicios Administrativos Varios, Mantenimiento, Almacén, Informática.

## 9. SERVICIOS

- Servicios Diario Oficial

- Publicaciones de diferentes documentos, según manda la Ley.
- Suscripciones al Diario Oficial, impresas y en disco compacto.
- Venta de Diarios Oficiales.
- Página Web con información de los servicios que presta el Diario Oficial, tarifas y Diarios Oficiales en línea.
- Consultas al Archivo del Diario Oficial, sobre publicaciones varias.
- Cotizaciones de publicaciones por medio de fax o correo electrónico

➤ . Servicios de Impresión

En el área de Impresión:

- Afiches
- Boletines
- Brochures
- Diplomas
- Facturas
- Formularios
- Hojas membretadas
- Hojas volantes
- Memorias
- Revistas

En el área de Encuadernación:

- Perforado
- Troquelado
- Sisado
- Texto y logos en alto relieve con/sin tinta
- Engrapado
- Empastado
- Numerado

## 10. MARCO LEGAL

La Imprenta Nacional como entidad pública y dependencia del Ministerio de Gobernación debe regirse por las diferentes disposiciones legales que se encuentran plasmadas en una diversidad de códigos, leyes, reglamentos, que regulan su organización y funcionamiento, identificando las principales:

➤ Constitución de la República de El Salvador.

La finalidad de la constitución es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia.

Art. 6.- Toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos siempre que no subvierta el orden público, ni lesione la moral, el honor, ni la vida privada de los demás. El ejercicio de este derecho no estará sujeto a previo examen, censura ni caución; pero los que haciendo uso de él infrinjan las leyes, responderán por el delito que cometan.

En ningún caso podrá secuestrarse, como instrumentos de delito, la imprenta, sus accesorios o cualquier otro medio destinado a la difusión del pensamiento.<sup>5</sup>

➤ Código de Trabajo

Este código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, de la Imprenta Nacional, fundamentando los principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.<sup>6</sup>

➤ Ley de Presupuesto

Se regirán bajo esta ley “Todo compromiso que adquieran los Titulares, Representantes o Delegados de las Instituciones del Gobierno Central, en el transcurso del ejercicio financiero fiscal, como contribución a Organismos Internacionales, membresías, aportes, suscripciones y otras, deberá ser cubierto con cargo a sus propias asignaciones presupuestarias”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Decreto Constituyente No.38, D.O No.234, Tomo 281, del 16 de Diciembre de 1983

<sup>6</sup> Decreto Legislativo No. 15, D.O No. 142, Tomo 236, del 23 de Julio de 1972

<sup>7</sup> Decreto Legislativo No. 552, D.O No. 225, Tomo 401, del 31 de Diciembre de 2013



➤ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.<sup>8</sup>

➤ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

En esta ley se establece el impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma, para efectos del área comercial de la Imprenta Nacional, se aplicará en la adquisición y consumo de materias primas para sus operaciones.<sup>9</sup>

➤ Ley de Imprenta

Art. 1.- Todos los habitantes de El Salvador tienen derecho de imprimir y publicar sus pensamientos por la prensa, sin previo examen, censura ni caución; pero serán responsables ante el Jurado por el delito común que cometieren al ejercerlo.<sup>10</sup>

➤ Ley de Servicio Civil

Art. 1.- Tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las instituciones públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.<sup>11</sup>

➤ Reglamento de la Imprenta Nacional

---

<sup>8</sup> Decreto Legislativo No. 516, D.O No.7, Tomo 330, del 11 de Enero de 1996

<sup>9</sup> Decreto Legislativo No. 296, D.O No. 143, Tomo N° 316, del 31 de Julio de 1992

<sup>10</sup> Decreto Legislativo No. 12, del 06 de Octubre de 1950. Con reformas del 20 de Abril de 2012

<sup>11</sup> Decreto No. 507, del 27 de Diciembre de 1961

Art. 1.- El presente Reglamento tiene como objetivo, el modernizar la organización y los procedimientos que rigen el que hacer de la Imprenta Nacional, así mismo regular las funciones y permitir la ampliación de los servicios a través del Fondo de Actividades Especiales.<sup>12</sup>

- Reglamento interno de trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBDT) y sus dependencias.

Art. 3 queda sujetos al presente reglamento, los trabajadores y trabajadoras del MIGOBDT. El presente reglamento se aplicara estrictamente sin discriminación por motivos de raza, género, discapacidad, religión o preferencia política.<sup>13</sup>

## **C. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

### **1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

La evaluación del desempeño se define como el proceso por el cual se identifican, observan, miden y valoran los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para una organización determinada.<sup>14</sup> Según el término indicado de desempeño laboral se refiere a lo que en realidad el trabajador sabe hacer, las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados,<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Decreto Ejecutivo No. 128, Tomo 341, del 30 de Noviembre de 1998

<sup>13</sup> Tomo No. 407; bajo el Acuerdo No. 68

<sup>14</sup> Adriana Ángel, "La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas" Madrid, Septiembre de 2008.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos 9ª Edición McGraw Hill. México 2011 Pág. 202

El desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, y se referencia así bien al grupo o en función del tamaño de la organización a la unidad de negocio o departamento.

Según Byars & Rue [1996], la evaluación del desempeño o de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.<sup>16</sup>

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.<sup>17</sup>

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.<sup>18</sup>

## 2. ANTECEDENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño ha evolucionado a lo largo de la historia adaptándose a las exigencias, necesidades del desarrollo social e industrial y retomando las nuevas perspectivas propuestas por las teorías administrativas, en cuyo enfoque central puede observar cómo poco a poco el individuo va adquiriendo un lugar privilegiado en el funcionamiento de las organizaciones.

Aproximadamente 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Estas primeras iniciativas dan lugar a principios de 1900, las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las

---

<sup>16</sup> Byars, Lloyd L. & Rue Leslie W, Gestión de Recursos Humanos, Elseiver España. 2007

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos 9ª Edición edición McGraw Hill.

<sup>18</sup> Harper & Lynch, Diccionario Básico de Recursos Humanos, Harper & Lynch, España 1992.

competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para comparar los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores.

Para poder medir esta nueva forma de trabajo aparecen varias modalidades de evaluación prevaleciendo finalmente dos de ellas: competencias y objetivos. Sin embargo, el problema de estos procesos radicaba en que ambos estaban basados en un modelo productivo, arraigado en la sociedad industrial que los había visto nacer. La gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados. Los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea, clave para la consecución de los objetivos de la organización. En un nuevo contexto es necesario un Modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación.

### 3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para qué le sirve a una organización el obtener una evaluación de sus empleados.

- Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Para detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales.
- Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera.
- Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así «poner los tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados».
- Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.<sup>19</sup>

### 4. BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### ➤ Beneficios

- Detecta necesidades de capacitación.
- Descubre inquietudes del evaluado.
- Encuentra una persona para un puesto.
- Motiva a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág 291.

<sup>20</sup> Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2ª Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Pág.29

➤ Problemas

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

5. ¿QUIEN EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y auto dirigidos.<sup>21</sup>

6. MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.249

<sup>22</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.253

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y listas de verificación.

a) Escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en las filas los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.

Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Ventajas:

1. Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.
2. Sencilla y fácil de comprender y de utilizar.
3. Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
4. Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.

Desventajas:

1. La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
2. Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.
3. Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
4. Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
5. Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
6. Tan sólo evalúa el desempeño anterior.

## b) Elección forzada

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

Ventajas:

1. Evita el efecto de la generalización (halo effect) en la evaluación.
2. Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación.

Desventajas:

1. Planificación y construcción del instrumento muy complejas.
2. No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.
3. No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.

## c) Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

Ventajas:

1. Incluye la responsabilidad de la línea (el gerente evalúa) y la función del staff (el departamento de recursos humanos asesora) en la evaluación del desempeño.
2. Permite planificar acciones para el futuro (como programas de entrenamiento, orientación, asesoría, etc.)
3. Hace hincapié en la mejoría del desempeño y la consecución de resultados.
4. Permite evaluar a fondo el desempeño.



5. Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas:

1. Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y tardado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.

## 7. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación, autodirección de las personas, generando mayor participación del trabajador en su planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continúa del desempeño.

### a) Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
- El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos.
- El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema.

b) Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos.<sup>23</sup>

#### 8. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

**Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo donde existe las posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador consiste en incorporar la persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías en el lugar de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

**Reconocimiento del trabajo:** Es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

**La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo él realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

---

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.265

La formación y desarrollo profesional: la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

#### 9. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

##### a. Estándares o parámetros de desempeño

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

##### b) Medición del desempeño.

Consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Se dividen en objetivas y subjetivas. Las objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

c) Motivación

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.<sup>24</sup>

d) Impulsos motivadores:

Motivación para el logro; es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, avanzar hacia el éxito. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

e) Liderazgo:

Liderazgo Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.<sup>25</sup>

Así como establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

f) Comunicación:

Para Idalberto Chiavenato comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.<sup>26</sup>

g) Relaciones Interpersonales:

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

---

<sup>24</sup> Harold Koontz Administración una perspectiva global y empresarial pág. 488

<sup>25</sup> Harold Koontz Administración una perspectiva global y empresarial pág. 413

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima edición, MacGraw-Hill Interamericana 2006.

Las relaciones humanas son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor unos con otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez ante los demás.

#### 10. RAZONES POR LAS QUE NO FUNCIONA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
- b) Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
- c) El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
- d) El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o la entrevista.
- e) El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
- f) El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
- g) El evaluado no recibe realimentación adecuada sobre su desempeño.
- h) Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
- i) No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
- j) El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

#### **D. GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS Y DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS.**

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

## 1. MODELO

Con origen en el término italiano modelo, tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), “un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

## 2. EVALUACIÓN 360 GRADOS

### a) Antecedentes de la Evaluación 360 Grados.

Según Edwards y Ewen, esta técnica de evaluación de 360° ha venido evolucionando, con algunas variaciones a través de los años: El término evaluación de 360° nace en el año de 1980.

La Evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios. Como lo señala Miller (2001), este tipo de evaluación ha sido usada para dar una retroalimentación de desempeño, lo cual se logra por la participación de los colegas que regularmente interactúan con la persona que está siendo evaluada, incluyendo superiores, pares y subordinados. De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001), es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación, consiste en llevar a cabo una reunión en la que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y posteriormente se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común y a un plan de

desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta en su trabajo el sujeto evaluado. Es importante tener en cuenta que todos los aspectos incluidos en la evaluación deben apoyarse en comportamientos y hechos observables, de forma que las posibles discrepancias entre las opiniones de los evaluadores y el evaluado, se puedan analizar y discutir de forma objetiva.<sup>27</sup>

### 3. OBJETIVO

Aplicar la evaluación de 360 Grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360 Grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### 4. IMPORTANCIA.

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

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

---

<sup>27</sup> Francisco Pereira M. - Sandra P. Gutiérrez G.- Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Vol. IV No. 6 - Enero - Junio de 2008



## 5. LOS BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN

**Clientes:** El proceso les da a los clientes un cambio en la visión de su relación con el proveedor. La evaluación de 360° captura información relevante y motivadora de clientes externos e internos al mismo tiempo que les da voz en el proceso de evaluación.

**Empleados:** El participar en el proceso tiene un impacto en sus carreras, los empleados pueden ayudar a seleccionar el criterio que los va a evaluar, la participación juega un rol crítico para los empleados como determinante en el grado de temor con el que afrontan el proceso de evaluación.

**Miembros del Grupo:** La sola posición de identificar las carencias de los individuos y los equipos está basada en múltiples fuentes de manera que los miembros proveen información necesaria para su efectivo desarrollo individual y como equipo, sin una evaluación sobre el desempeño.

**Supervisores:** Este proceso expande las visiones de los supervisores sobre el desempeño, en la información sobre el desempeño provista por cada reporte directo, dándoles una información sobre el desempeño más comprensiva y detallada. El proceso reduce a más de la mitad el tiempo que los supervisores empleados evaluando a cada empleado.

**Líderes y Directivos:** El proceso los provee de la oportunidad de obtener información de la organización que de otra forma no sería compartida con los empleados. Pueden también identificar las áreas críticas y las sugerencias de mejoramiento que los líderes pueden usar para crear organizaciones más eficientes. **Organizaciones:** Las organizaciones pueden obtener credibilidad e información cuantitativa para entender las debilidades y fortalezas, vacíos de liderazgos, y necesidades de capacitación. Esta información es mucho más útil que el juicio intuitivo.

## 6. LA EVALUACIÓN DE 360° PROPONE

### ➤ 90° evaluación de colegas:

En este caso los colegas que pertenecen al mismo equipo, son evaluadores potenciales importantes. Se entiende por homólogos, a las personas con el mismo nivel que el participante, que lo conocen pero que pueden pertenecer a distintos departamentos o áreas de la empresa. Estos juicios aunque individuales son más confiables, válidos y consistentes.

### ➤ 180° revisión ascendente:

Su Jefe, o la persona a la que le reporta o le rinde cuentas. Hay que recordar que en la mayoría de los casos sus evaluaciones no serán anónimas ya que en general se depende de una sola jerarquía. Aunque existen algunas organizaciones Matriciales donde una persona reporta a varios jefes.

### ➤ 270° auto-evaluación:

El mismo sujeto contará con la posibilidad de asignar un valor a cada una de las competencias a evaluar, con lo cual se pretende acceder a la propia percepción del individuo sobre su desempeño

### ➤ 360° revisión descendente:

Colaboradores y subordinados, susceptibles de aportar informaciones porque ellos en general, tienen más ocasiones y más diversas para observar a su jefe.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

## 7. DESVENTAJAS

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

## E. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

### 1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Según Spencer y Spencer Competencia: es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.<sup>28</sup>

La organización internacional del trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.<sup>29</sup>

McClelland señala: Una competencia es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior promedio.

---

<sup>28</sup> Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Pág.79

<sup>29</sup> Preciado Sánchez, Alma Cecilia, "Modelo de Evaluación por Competencias Laborales", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O.S.A., México D.F., 2006 .Pág.26

## 2. ANTECEDENTES

A principios de 1974, el Departamento de Estado de los Estados Unidos se dirigió a David C. McClelland, justamente conocido por sus estudios sobre motivación laboral para que diseñaran un plan de selección para los futuros oficiales de los Servicios de Información del ministerio estadounidense de Asuntos Exteriores.<sup>30</sup>

McClelland sostenía la teoría de que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las actitudes y el conocimiento , no solamente no predecían el futuro éxito profesional sino que , además , tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías en función de factores de sexo, raza o de índole socioeconómica.

McClelland y su equipo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual (competencias) que mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo. Los factores de predicción introducen una mezcla de habilidades, conocimientos y atributos personales es decir competencias.

Pero fue hasta 1990 que este concepto surgió, en un artículo escrito en la Harvard Business Review, para referirse a las competencias estratégicas únicas que hacen a la organización mejor que sus competidores y la llevan a una posición de liderazgo en su sector.<sup>31</sup>

## 3. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Para la organización internacional del trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Puchol, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", 5º Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.308

<sup>31</sup> Puchol, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", 5º Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.308

<sup>32</sup> Preciado Sánchez , Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales ", 7º Edición, Editorial Ediciones Cruz O...S.A. , México D.F

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

#### 4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias se clasifican según diferentes autores sin embargo se agrupan dentro de tres definiciones globales y de cada una de ellas se identifican competencias específicas.<sup>33</sup>

- Competencias básicas: Se adquieren en la formación elemental y permiten el ingreso al trabajo (habilidades para la lectura y escritura).
- Competencias Específicas: Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son transferibles fácilmente a otros contextos laborales (como el caso de operar una maquinaria especializada).
- Compromiso. Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, ante todo mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
- Credibilidad técnica. Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
- Dinamismo. Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

---

<sup>33</sup> Preciado Sánchez, Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O...S.A., México D.F.

- Don de mando. Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que las pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.
- Liderazgo. Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual llevará a alcanzar la meta final de la organización.
- Pensamiento Estratégico. Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios, en acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.
- Precisión. Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.
- Relaciones públicas. Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa.
- Tolerancia a la presión. Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

## 5. COMPETENCIAS GENÉRICAS.

Competencias Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción en las cuales se encuentran la mayor parte de ellas.

- Adaptación al cambio.

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

➤ Creatividad e innovación

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores presentando recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

➤ Lealtad y sentido de pertenencia

Es la identificación de cada trabajador con la organización. Conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados, dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

➤ Orientación al cliente

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Comprender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

➤ Trabajo en equipo

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo, poniendo en común las metas a realizar. Establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

## 6. DIVISIÓN EN GRADOS DE COMPETENCIAS

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.<sup>34</sup>

Según Spencer y Spencer las competencias se pueden dividir en los grados siguientes:

<b>Competencias divididas en grados de acuerdo a Spencer y Spencer Nivel</b>	<b>Grado</b>	<b>Definición</b>
A	Alto	Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
B	Bueno	Por sobre el estándar
C	Mínimo necesario para el puesto	El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo.
D	Insatisfactorio	Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Fuente: Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias El Diccionario, Martha Alles

<sup>34</sup> Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias: El Diccionario", 1° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2002.



## 7. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Los principales beneficios de adoptar un enfoque basado en competencias residen en los siguientes criterios:<sup>35</sup>

- a) Las pautas de rendimiento utilizados son concretos.
- b) Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.
- c) Si el empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados al momento de presentarse la evaluación de desempeño no pueden presentarse como “grandes sorpresas”.

## 8. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

---

<sup>35</sup> Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias”, 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.  
Pág.48

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

## 9. NORMALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La normalización es el proceso que “se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente”.

- ✓ Las normas de competencia laboral, al estilo de las ISO, indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información:
- ✓ Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
- ✓ Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- ✓ Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- ✓ Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
- ✓ Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE DICHA INSTITUCIÓN.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realizó la investigación de campo donde se recolectó la información necesaria para determinar la situación actual de la institución fue de suma importancia ya que permitió conocer el desempeño de los empleados, en la realización de sus actividades y la atención que les brinda a los usuarios.

Fue necesario recolectar información útil, proveniente de la experiencia y conocimiento de los empleados que conforman el área administrativa y operativa así como de las jefaturas de recursos humanos como de la gerencia administrativa, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información apropiado. Además de la implementación de técnicas y métodos de investigación de acuerdo al tema en estudio, permitió recopilar los insumos necesarios para finalmente proponer un modelo de evaluación por competencias que contribuirá al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador.

#### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. General**

- ✓ Desarrollar una investigación de campo que genere la información necesaria para establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización y conocer su forma de evaluar al personal.

## **2. Específicos**

- ✓ Obtener información de los empleados acerca de la evaluación del desempeño para conocer la influencia que tiene en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo
- ✓ Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño en la Imprenta Nacional de El Salvador para conocer la percepción que tienen los ejecutivos y el personal operativo.
- ✓ Indagar sobre las competencias laborales y empresariales del personal de La imprenta nacional para proponer un modelo de evaluación por competencias.

## **C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los métodos generales del conocimiento que se aplicaron en este proyecto fueron:

Deductivo: El método deductivo se utilizó en el diagnóstico tomando en cuenta información general; que parte de hechos tales como el servicio al usuario en la institución, los principales problemas, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los empleados de la institución hasta llegar a conocer las competencias y habilidades que posee el personal y así obtener respuestas que permitan implementar el modelo para la evaluación por competencias con el fin de fortalecer el desempeño laboral.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con el propósito de explicar el origen del problema, las condiciones en que se manifiesta y como se relacionan dos variables de la investigación se aplicó el estudio explicativo, que se encuentra más estructurado que los otros tipos de investigación, además, proporciono un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En la investigación se utilizó el diseño no experimental ya que no se realizó manipulación deliberada de las variables, sino observación del fenómeno en su ambiente natural para después ser analizada.

### **4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las dos principales fuentes de información, la primaria y la secundaria.

#### **❖ PRIMARIAS**

Son datos e información obtenidos de primera mano relativa a la investigación, dicha información fue facilitada por: Gerente Administrativo y Jefa de Recursos Humanos así como el personal encuestado que está integrado por el área administrativa que obtuvo por medio de la investigación de campo utilizando las técnicas de la entrevista y la encuesta para obtener información fundamental para el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño al personal de la Imprenta Nacional de El Salvador de El Salvador.

#### **❖ SECUNDARIAS**

Este tipo de información se obtuvo a través de datos externos provenientes de consultas bibliográficas en los libros de texto, memoria de labores, documentos impresos proporcionados por la Imprenta Nacional de El Salvador, sitios web relacionados y trabajos de graduación.

### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

#### **❖ OBSERVACIÓN**

El grupo de trabajo realizó visitas a las instalaciones de la Imprenta Nacional, se pudo observar a los empleados de dicha institución en su jornada laboral; esta técnica se puso en práctica al momento de pasar las encuestas a los trabajadores

#### ❖ ENTREVISTA

Se estructuró una serie de preguntas previamente elaboradas por equipo de trabajo (entrevistador) para ser respondidas por el entrevistado en forma oral, la cual será dirigida a las jefaturas de la Imprenta Nacional de El Salvador.

#### ❖ ENCUESTA

Se pasó una encuesta al personal en la que se plantearon interrogantes sobre la evaluación del desempeño, competencias y el fortalecimiento laboral, para de obtener información primordial para la realización del diagnóstico.

#### ❖ UNIDADES DE ANÁLISIS:

Las unidades de análisis que se tomaron en cuenta para esta investigación fueron:

- Ejecutivos
- Personal

### **6. DETERMINACION DEL UNIVERSO.**

#### ❖ EL UNIVERSO

El universo es el conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas. En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de una investigación.

El personal está conformado por el personal administrativo las jefaturas y personal operativo, cuyo trabajo está relacionado con los procesos de digitación producción, corte, producción, control de calidad, diseño gráfico, distribución, ventas, licitaciones y son en total 150.

### **7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

#### ❖ MUESTRA

La muestra estaba conformada por los dos universos, ejecutivos y personal de La Imprenta Nacional de El Salvador y se trabajó de la siguiente manera:

Ejecutivos. Se considerarán todos los ejecutivos que suman 17 de acuerdo al organigrama, conformados de la siguiente manera:

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>N°</b>
<b>Director</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>1</b>
<b>Gerencia Administrativa</b>	<b>1</b>
<b>Gerencia de Finanzas</b>	<b>1</b>
<b>Gerencia Diario Oficial</b>	<b>1</b>
<b>Gerencia de Comercialización</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Comunicaciones</b>	<b>1</b>
<b>Gerencia de Producción</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Asesoría Jurídica</b>	<b>1</b>
<b>Supervisor De Sección De Diseño Grafico</b>	<b>1</b>
<b>Enlace de Compras</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Desarrollo Tecnológico</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Planificación</b>	<b>1</b>
<b>Clínica Empresarial</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Mercadeo</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Servicios Administrativos Varios</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>

Personal. Estaba conformado por el personal técnico, operativo, cuyo trabajo está relacionado con los procesos de digitación producción, corte, producción, control de calidad, diseño gráfico, distribución, ventas, licitaciones y son en total 133 personas, que se obtienen de la siguiente operación:

Total de Personal = Total de empleados – Total de Ejecutivos

Total de Personal = 150 - 17

Total de Personal = 133

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

En donde:

N = Universo

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 92%

P= Probabilidad de éxito

E= Margen de error

Q= Probabilidad de fracaso

Calculo del Tamaño de la Muestra:

N= Universo = 133

Z= 92%  $\approx$  1.75

P= 0.50

Q= 0.50

E= 0.08

$$n = \frac{(1.75)^2(0.50)(0.50)(133)}{(0.08)^2(133-1)+(1.75)^2(0.50)(0.50)}$$

n= 63 empleados

### **Procedimiento:**

Se calculó un porcentaje para cada departamento, el cual sirvió para calcular el número de personas que fueron encuestadas por cada una de las áreas. El resultado se obtuvo mediante la siguiente formula:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N^{\circ} \text{ de persona por unidad}}{\text{total de persona}}$$

Para el cálculo del número de personas que fueron encuestadas por cada departamento, se utilizó el porcentaje previamente calculado y se multiplico por la muestra.

$$N^{\circ} \text{ de personas encuestadas} = \text{porcentaje} \times \text{muestra}$$



Ejemplo del procedimiento:

Departamento de Producción

$$\text{Porcentaje} = \frac{32}{133} \times 100 = 24.0601\%$$

Número de personas del departamento de Producción

Nº de personas encuestadas = 24% (del personas del departamento) x 63  
(muestra)

$$= 24.0601 * 63$$

$$= 15.3 \approx 15 \text{ Empleados}$$

Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Muestra estratificada del personal.**

UNIDAD	Nº DE PERSONAS POR UNIDAD	%	PERSONAS POR UNIDAD
DIRECCION GENERAL	4	3%	2
PLANIFICACION	4	3%	2
PRODUCCION	32	24%	15
JURIDICO	8	6%	4
CONTROL DE CALIDAD	42	32%	20
UNIDAD DE ADQUISICIONES	37	28%	18
COMITÉ SEGURIDAD INDUSTRIAL	6	5%	3
TOTAL DE PERSONAL A ENCUESTAR			63
TOTAL DE EMPLEADOS EN PLANILLA	150		
(-) TOTAL DE EJECUTIVOS	17		
TOTAL DE PERSONAL (UNIVERSO)	133		
MUESTRA	63		

## **8. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Luego de haber recopilado la información, los datos obtenidos se procesaron por medio de Microsoft Excel, la presentación fue mediante gráficos y tablas generadas con la información que se obtuvo.

### **❖ TABULACIÓN**

La información recopilada se tabuló por pregunta, de manera ordenada, a fin de que concordara el número de personas encuestadas con los porcentajes obtenidos, su representación se hizo a través de cuadros estadísticos.

### **❖ INTERPRETACIÓN**

Luego de tabular los datos, se procedió a realizar un comentario o interpretación acerca de la información de cada pregunta, esta se hizo mediante gráficos y demás información con el razonamiento adecuado.

## **D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ACERCA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR.**

### **1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFATURA DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR**

#### **❖ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR**

Las personas entrevistadas consideran importante y necesario evaluar el desempeño en toda institución pública o privada ya que es una herramienta que sirve para medir y valorar el rendimiento del personal, así como saber si el empleado está desempeñándose bien en su puesto del trabajo.

Las jefaturas entrevistadas consideran conveniente la evaluaciones al personal, algunos indican que se deben realizar semestralmente depende del objetivo que se desea buscar y

por otro lado opinan que el estándar debería de ser una vez al año, esto indica que el grado de importancia que se le da a esta herramienta depende de la percepción de cada jefe. Además consideran que las personas encargadas de realizar evaluación deben de ser los jefes inmediatos, aunque el instrumento sea proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

❖ SITUACIÓN LABORAL.

Los entrevistados la consideran muy estable ya que es conocido por muchos que en instituciones públicas no se dan con frecuencia los despidos injustificados y además cuentan con el apoyo del sindicato. Las funciones y responsabilidades de cada cargo están contenidas en un manual de organización y funciones, se dan a conocer a través de capacitaciones.

❖ PERSPECTIVA DEL MODELO POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Los entrevistados no tienen una idea clara y general acerca de la evaluación 360 grados y el modelo por competencia; para ellos se debe realizar la evaluación por parte de los jefes y de las partes relacionadas busca una sinergia en la búsqueda de los objetivos.

La Imprenta Nacional de El Salvador se beneficiaría al implementar el modelo por competencias se utilizaría como herramienta para verificar si existe personal calificado e idoneidad en cada puesto, así mismo ayudaría a establecer ascensos, capacitaciones necesarias para conocimiento de su trabajo, además de evitar resultados subjetivos en base a comportamientos personales de los colaboradores.

Según la jefatura, las competencias que deben poseer el personal de la imprenta son: Experiencia, Conocimiento y Responsabilidad.

❖ PLAN DE SEGUIMIENTO.

Es necesario e importante que la persona evaluada conozca los resultados para que trabaje sus áreas de mejora y así mismo es oportuno que estos resultados sean registrados en el expediente del empleado como un record personal.

Se debe dar planes de seguimiento luego de realizar la evaluación para que el empleado supere las áreas con deficiencias y así lograr un excelente desempeño.

Según el criterio de los entrevistados si hay influencia de los resultados obtenidos en la toma de decisiones con respecto al ascensos, traslados o mejorar su salarios.

Con respecto a la relación que hay entre reconocimiento y amonestaciones indican que en el caso de amonestaciones no existe relación alguna, ya que estas son producto de una falta que el jefe inmediato debe aplicar y no podría ser producto de un resultado de una evaluación. Los reconocimientos si se deben hacer a fin de motivar al empleado, entre las cuales resaltan las nivelaciones salariales y la motivación.

## **2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Se presentan los resultados del estudio que se realizó a 63 miembros del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador a través de un cuestionario de preguntas, los datos recabados durante la investigación han sido reflejados en gráficas, los cuales fueron analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados; conteniendo los siguientes aspectos:

### **❖ DATOS DE IDENTIFICACIÓN GENERAL**

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados operativos encuestados, se obtuvo como resultado que el 40% de ellos son del género femenino y el 60% restante del género masculino.

Con respecto al departamento al que pertenecen los encuestados se identificaron 8 departamentos que integra el área administrativa.

En relación al nivel de estudio que tienen los encuestados el 49 % tienen estudios técnicos; por lo cual debe tomarse en cuenta, al momento de brindarles capacitaciones para que desempeñen mejor sus funciones.

Respecto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la Imprenta Nacional de El Salvador, el 46% son los con más tiempo laborando en la institución ya que pasan de los 5 años. Esto coincide que en la institución hay estabilidad laboral.

#### ❖ GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al preguntarle a los encuestados que entienden por desempeño laboral se obtuvieron diferentes opiniones un 11% considera que es realizar las funciones requeridas por el puesto, un 6% cumplir con las metas y objetivos de la institución, 5% La forma en que una persona es eficiente en su trabajo, 2% Lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio y la mayoría con un 76% consideran que se engloba en todas las opciones presentadas definen el desempeño laboral. (Ver anexo 4, pregunta 1). El mayor promedio de los empleados encuestados dicen que evaluación del desempeño es realizar las funciones requeridas por el puesto; otros afirman que es cumplir con las metas y objetivos de la institución.

Sin embargo predomina que más de la mitad de los encuestados consideran que todos los puntos anteriores definen la evaluación del desempeño, lo que indica que el personal está muy cerca de la realidad sobre este tema y eso es bueno, ya que los empleados tienen la capacidad de dar su aporte para cumplir con los objetivos de la Imprenta Nacional de El Salvador.

En cuanto, si consideran que es importante la evaluación del desempeño laboral, un 86% contestaron que es muy importante, 11% que no es importante y un 3% que es poco importante. (Ver anexo 4, pregunta 2).

Al consultar si han evaluado alguna vez el desempeño del trabajador, durante el tiempo de laborar en la institución, un 97% indican que si los han evaluado, encontrándose un

3% de abstenciones y 0% que no han realizado evaluaciones de desempeño. (Ver anexo 4, pregunta 3).

Al identificar quien evalúa el desempeño laboral se respondió en un 84% que el jefe inmediato, 10% el Gerente del área y Otros un 6%. (Ver anexo 4, pregunta 4).

Se planteó que cual es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral un 56% coincide en mejorar su trabajo, 35% evaluar su trabajo, 10% premiar su trabajo. (Ver anexo 4, pregunta 5).

Se les preguntó que cada cuanto tiempo evalúan el desempeño un 86% indicó que anualmente, 14% que en otro periodo y sin ninguna respuesta para las opciones de 3 meses y 6 meses. (Ver anexo 4, pregunta 6). Un buen porcentaje de trabajadores respondieron que cada 1 año, esto fue cuando se le preguntó hace cuánto tiempo le evaluaron, esto refleja la falta de retroalimentación que se tiene del tema de evaluación del desempeño laboral. Pero se obtuvo un porcentaje bajo que indicaron que fueron evaluados en otros tiempos menor de un año o más, esto indica un factor negativo de evaluación de desempeño, hace que sus actividades laborales las realicen con poca preparación.

Por un lado según los datos obtenidos al preguntar sobre cuales consideran que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral; se encontraron datos muy parejos, 32% Identificar las necesidades de capacitación, 25% se involucra con los objetivos de la organización, 19% Mejorar el clima laboral, 16% Tomar decisiones sobre nivelaciones salariales, 8% Tomar decisiones sobre ascensos de puestos. (Ver anexo 4, pregunta 7). Lo cual muestra que la mayoría del personal considera que tomar decisiones de capacitar al personal con deficiencias es más importante que las otras alternativas y que es el principal beneficio de evaluar el desempeño.

Se interrogó en ¿cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño laboral? Un 19% indican que es Cumplimiento de funciones, 16% Actitudes del empleado, 14% aspectos físicos, 13% aspectos disciplinarios y un 38% consideran

que toda las opciones anteriores son los aspectos que deberían de tomarse en cuenta. (Ver anexo 4, pregunta 8). Con lo cual se aprecia que más de la mitad del personal define qué es lo que realmente se evalúa aun así requiriendo un cierto porcentaje del personal de lo que se evalúa.

❖ FUNCIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

Se consultó si se conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución un 78% indica que si, 19% se abstiene de brindar respuesta y 2% indica que no. (Ver anexo 4, pregunta 10). Las funciones que desempeñan los empleados se les han dado a conocer de diferentes maneras, a la mayoría se las ha dado a conocer su jefe inmediato de manera verbal o escritas de manera informal, a una parte se las dieron a conocer mediante capacitaciones, mientras que pocos trabajadores conocen el manual de organización y funciones lo que implica que pueden desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

Con respecto a qué manera se dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo un 30% indicaron que recibieron la información que le explico su jefe inmediato, 25% le explico un compañero de trabajo, 21% se le capacitó, 16% le proporcionaron el manual de funciones y 8% Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito. (Ver anexo 4, pregunta 11). Las funciones que desempeñan los empleados se les han dado a conocer de diferentes maneras, a la mayoría se las ha dado a conocer su jefe inmediato de manera verbal o escritas de manera informal, a una parte se las dieron a conocer mediante explicaciones de un compañero, mientras que pocos trabajadores se le capacito y no conocen el manual de organización y funciones lo que implica que pueden desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

Se consultó si el trabajo es constantemente supervisado un 84% indica que si, 10% que no y un 6% se abstiene de brindar información. (Ver anexo 4, pregunta 12). Las actividades que realizan los trabajadores son supervisadas constantemente, lo que mejora el resultado de las actividades, son pocos a los que no se les da seguimiento de las actividades que realizan, se observó la abstinencia de parte de unos trabajadores.

Se indagó que si es importante el apoyo de los jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales, 75% indican que es poco importante, 22% muy importante, 3% que no es importante. (Ver anexo 4, pregunta 13). La mayoría de los trabajadores comentaron que es poco importante el apoyo de partes de los jefes inmediato y superiores para el desempeño laboral, y un margen bajo consideran muy importante, el cual también comentaron unos que no es importantes, nos dice que cada uno conoce su actividad diaria y la realizan sin ningún problemas.

Se preguntó que si consideran como factor principal que debe de ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña, un 30% consideraron que es el trabajo en equipo, 27% calidad en el trabajo, otro 14% experiencia y conocimiento, 21% Responsabilidad y puntualidad y un 8% Iniciativa, integridad y liderazgo. (Ver anexo 4, pregunta 19). El personal de la Imprenta Nacional de El Salvador opino que la mayoría de los factores indicados en el cuestionario deben ser tomados en cuenta; sobresaliendo con mayor puntaje el trabajo en equipo para ello es necesario ser tomado como competencia; También es importante la Calidad en el Trabajo, experiencia y conocimiento con un buen porcentaje, también en menor porcentaje la responsabilidad y puntualidad como la iniciativa, integridad y liderazgo. En forma general todos tienen clara la idea acerca de las competencias necesarias en su puesto de trabajo.

#### ❖ PROBLEMAS O DIFICULTADES PARA REALIZAR EL TRABAJO

No obstante se preguntó si en el cargo que desempeñan se enfrentan con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo, un 49% comento que algunas veces, 37% que no y un 14% que si tienen problemas para realizar el trabajo. (Ver anexo 4, pregunta 14). La mayoría expreso que en algunas ocasiones se enfrentan con problemas o dificultades para realizar con eficiencia su trabajo, una parte de los empleados dice tener dificultades al realizar sus actividades, lo que impide muchas veces ser eficientes en el trabajo que desempeñan y otra parte de la muestra no se enfrenta con ningún tipo de problemas realizando así con eficiencia su trabajo. Esto indica que la percepción acerca de los problemas es relativa, o sea que entre los empleados existe diversidad de criterios, por lo tanto no hay una respuesta absoluta.



Se determinó cuáles son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo, 19% considero que es por malas relaciones interpersonales, 19% no se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora, 17% considero que hay poca colaboración de parte del jefe inmediato, 11% por poco conocimiento de las actividades y áreas y un 33% considero que todas las opciones en el listadas son factores principales que dificultan las labores diarias. (Ver anexo 4, pregunta 15). Dentro de los problemas que más se dan comentaron que son todos e igual también se encuentran las malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados y entre los mismos compañeros de trabajo, a algunos empleados también se les dificulta la realización eficiente del trabajo por el poco conocimiento de las actividades o tareas que tienen que realizar, además surgen otras dificultades como la falta de equipo tecnológico y diferentes herramientas útiles para realizar de la mejor manera el trabajo, todo eso limita el buen desempeño del personal.

Observamos también la actitud que toma el personal de la imprenta para solucionar los problemas en el trabajo, un 52% indicó que ellos mismo lo solucionan, 48% busca ayuda del jefe inmediato, se obtuvo sin resultado la opción, de que otros los solucionen. (Ver anexo 4, pregunta 16). Cuando los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador de se enfrentan con problemas en la realización de sus actividades la mayoría de ellos buscan ayuda de su jefe inmediato debido a la dependencia que tienen al realizar su trabajo, otros deciden solucionarlos ellos mismos evitando cargar de trabajo a su jefe inmediato y con una actitud de liderazgo los solucionan y hacen saber del problema a su jefe solo cuando no está al alcance de ellos el poder solucionarlos, una pequeña parte de los empleados deja que otros soluciones los problemas y otros empleados acude a su equipo de trabajo. Todo esto indica que existe buena comunicación entre jefe y empleado lo cual es bueno, además existe un alto un alto grado de liderazgo por parte de algunos empleados lo que permite la efectividad en el desarrollo de las actividades.

#### ❖ PLANES DE SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS Y CAPACITACIÓN

Se indagó al personal si se les da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral de forma individual, 84% indicó que si, 14% se abstuvo a brindar la

información y un 2% indicaron que no le han brindado respuesta de manera personal. (Ver anexo 4, pregunta 9). La mayoría de los empleados contestaron que si se le dan a conocer los resultados que obtienen en la evaluación del desempeño y una cantidad baja respondió que no conocen los resultados de su evaluación personal, por lo que el porcentaje que desconoce sus resultados posiblemente se debe a que los canales de comunicación no estén cumpliendo su función eficazmente.

Se consultó que si les comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización, 48% indicó que a veces, 33% siempre y un 19% nunca. (Ver anexo 4, pregunta 17). Según los resultados obtenidos, se determinó que a la mayoría de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador a veces se le comunica los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización y en la minoría de esto siempre se les comunicas, por otra parte, algunos opinaron que nunca se les comunica.

Se estudió como los colaboradores califican la estabilidad laboral en la Imprenta Nacional de El Salvador, 94% consideró que es estable, 3% poco estable y un 3% inestable. (Ver anexo 4, pregunta 18). Se verificó que la Imprenta Nacional de El Salvador es una institución que brinda u estabilidad laboral.

Se exploró si el personal posee el conocimiento acerca de la evaluación de 360 grados, 67% comentó que no conocen la herramienta de evaluación y un 33% mencionó que si la conocen. (Ver anexo 4, pregunta 20). Se identificó que la mayoría de empleados no tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados, mientras que la minoría manifestó si conocerlo. Es por eso que al implementarse el modelo se debe dar información al personal acerca de lo que contiene dicha evaluación.

Se investigó que para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores quién debe evaluarlos, 78% coincidieron que el jefe inmediato, 19% que todo el personal debe de evaluarse, 2% los compañeros del trabajo, y otro 2% consideran que los clientes internos. (Ver anexo 4, pregunta 21). La mayoría del personal opinó que el jefe

inmediato es la persona idónea para evaluar el desempeño laboral, mientras que pocos empleados se basan en el método de evaluación 360 grados el cual dice que todos los empleados se pueden y/o deben evaluar para mejorar su desempeño.

Se preguntó si al personal de la Imprenta Nacional de El Salvador le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato, 83% mencionan que sí y un 17% que no. (Ver anexo 4, pregunta 22). Según los resultados obtenidos se identificaron que a la mayor parte de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato.

Se consultó que al realizar una evaluación del desempeño se debe considerar dar seguimiento a los resultados obtenidos, 97% consideran que sí y el 3% restante se abstuvieron de contestar. (Ver anexo 4, pregunta 23). La mayoría del personal manifestaron que sí es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

Se cuestionó que factores se considera que debe tomar la Imprenta Nacional de El Salvador en cuenta para fortalecer el desempeño laboral, 37% consideró que los incentivos, 25% la motivación, 19% reconocimiento del trabajo, 11% Capacidad y Desarrollo, 8% participación del empleado. (Ver anexo 4, pregunta 24). Los factores que debe tomar en cuenta la Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño predomina los incentivos y motivación en el proceso de evaluación, el cual ayuda a identificar las necesidades de fortalecimiento individuales de los empleados, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal; el reconocimiento de trabajo, capacidad y desarrollo es otro factor no menos importante en el sentido que es una técnica que se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, La participación del empleado fue otro factores que también obtuvieron porcentaje.

Se interrogó si los colaboradores han recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la Imprenta Nacional de El Salvador, 83% indicó que si han recibido y 17% que no. (Ver anexo 4, pregunta 25). Durante el tiempo que tiene de laborar en la Imprenta Nacional de El Salvador, la mayoría de los empleados comentaron que si han recibido capacitación para su buen desempeño laboral, lo que favorece en su desarrollo de actividades, un bajo porcentaje comento que no han recibido capacitaciones lo cual desfavorece los resultados en sus puestos de trabajo.

Se solicitó que si su respuesta en la pregunta 25 fue que si han recibido capacitaciones que aclaren en ¿qué les ha beneficiado?, 33% indicó que eficiencia y eficacia en su trabajo, 19% más competente en su puesto de trabajo, otro 17% mejor servicio a los usuarios, 24% conocimiento de habilidades y destrezas y un 6 % se abstuvieron de contestar. (Ver anexo 4, pregunta 26). Los empleados manifiestan que las capacitaciones recibidas en la Imprenta Nacional de El Salvador le han beneficiado de manera que les permite ser más eficiente y eficaz en su trabajo; estos términos son muy integrales ya que se logran los objetivos de la institución con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible. Además manifiestan que al ser capacitados les permite ser más competente en su trabajo, y han adquirido nuevas habilidades y destrezas lo que concluye que la capacitación es un medio para dar seguimiento a los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño; obteniendo en fin un mejor servicio a los usuarios.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **1. Conclusiones.**

- ✓ Se considera que se ha realizado una evaluación del desempeño directamente relacionada al comportamiento del personal y dejando a un lado el criterio de verificación de competencias.
- ✓ El personal reconoce que es importante que se realice una evaluación, pero poseen un conocimiento muy general de lo que significa un buen desempeño laboral y se desconoce cuál es la herramienta de medición de competencia de 360 grados.
- ✓ Se identificó que en la mayoría de ocasiones el jefe inmediato realiza la evaluación del personal; pero se detecta que en algunas ocasiones delegan a otra persona, esto ocasiona que no pueda haber una retroalimentación efectiva con respecto a los puntos de mejora.
- ✓ No existe una plataforma o un sistema de comunicación en la Imprenta Nacional para que se brinde información al personal sobre las funciones que deben de realizar, ocasionando que la comunicación no sea efectiva, lo cual pudiese afectar los objetivos de la organización al realizarse un trabajo sin el conocimiento necesario.
- ✓ No todos los colaboradores de la institución han recibido al menos una capacitación; circunstancia que genera un atraso en el desarrollo profesional de los empleados y reduce la efectividad para el cumplimiento de los objetivos de la imprenta.

### **2. Recomendaciones**

- ✓ Es importante para la Imprenta Nacional de El Salvador que tenga una herramienta para el fortalecimiento del personal como es la evaluación del desempeño a fin de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

- ✓ Se recomienda a la institución aprovechar la oportunidad para implementar el modelo de evaluación de desempeño por competencias que le permitirá conocer de manera más exacta las opiniones de compañeros, jefes, subalternos y clientes.
- ✓ Se debe establecer un periodo máximo de un año para realizar la evaluación del desempeño para el personal tomando como modelo de evaluación el método de evaluación por competencia, así como la capacitación necesaria a jefes o gerentes que implementarán el modelo, para tener un conocimiento claro de lo que se va a realizar y a medir.
- ✓ Se recomienda a las gerencias y jefaturas de cada departamento difundir efectivamente el manual de puesto de la organización y funciones para que el personal tenga una visión amplia y clara del cargo que desempeña y de las funciones que le corresponde.
- ✓ Diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de mejoras según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, el cual debe ser hecho del conocimiento de todo el personal de la institución.

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES:**

### **1. Alcances**

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la Imprenta Nacional de El Salvador como la Jefa del área de Recursos Humanos y el Jefe del área de Digitalización; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que estos insumos serán de mucha utilidad para crear un modelo para la evaluación por competencias que al implementarlo contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa.

## **2. Limitaciones**

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de la información entre ellos estuvieron: al ser una institución estatal existe mucha burocracia para brindar información, la disponibilidad del personal para contestar los cuestionarios ya que las actividades que se realizan en dicha institución son de suma importancia

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Con el fin de obtener una herramienta administrativa y metodológica como lo es la evaluación de desempeño, se realizará un modelo que ayude a fortalecer el desempeño laboral del personal el cual beneficiará a la administración de la institución a brindar un mejor servicio al usuario.

El diseño de este modelo se aplicará en forma permanente, ayudando a identificar las deficiencias que afectan a los empleados, determinar sus competencias y habilidades, y que a su vez se brinde la retroalimentación necesaria para que influya directamente en el logro de metas y objetivos propuestos por la institución.

Todo esto se logrará mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en el personal, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente en la institución.

Por lo cual es importante que la imprenta nacional de el salvador implemente el modelo propuesto para medir el desempeño del personal que proporcione directrices encaminadas a la necesidad de capacitación en las diferentes áreas de estos y sus funciones, también se busca la ubicación adecuada de los empleados en sus puestos respecto a sus competencias esto propicia la eficiencia en la institución y mejora continua en los procesos.



## **B. OBJETIVO**

### **1. GENERAL:**

Diseñar una propuesta de modelo para la evaluación por competencias que permita identificar las áreas del nivel ejecutivo y administrativo con el fin dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones y de esta manera contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la imprenta nacional de el salvador.

### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar las competencias requeridas según el nivel de cada empleado a fin de destacar los conocimientos y habilidades específicas de cada puesto, generando un comportamiento exitoso.
- ✓ Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del personal para establecer las directrices necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- ✓ Proponer un plan de implementación de la propuesta con el fin de identificar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el modelo de evaluación por competencias.
- ✓ Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto con el fin de establecer programas de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño basado en competencias.

## **C. ALCANCE**

El modelo para la evaluación por competencias está diseñado como instrumento útil en la administración del personal en la imprenta nacional de el salvador, para el área de recursos humanos, modelo dirigido para evaluar al personal que integra el área administrativa y está diseñado para todos los puestos de la institución.

## **D. BENEFICIO**

### **1. PARA LA INSTITUCIÓN**

La propuesta del modelo para la evaluación por competencias, tiene como beneficio utilización de esta herramienta administrativa ya que por este medio la institución podrá lograr un ambiente laboral adecuado mejorando la productividad, las relaciones interpersonales y el buen servicio al usuario poniendo en práctica las competencias, habilidades y destrezas que se requieren en cada puesto de trabajo.

### **2. PARA EL EMPLEADO**

Con este modelo los empleados podrán conocer las áreas de mejora permitiendo, tener un mejor desempeño a través del seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, obtener estabilidad laboral de acuerdo a su desempeño dentro de la institución, adquirir nuevo conocimientos mediante las capacitaciones que fomenten el buen servicio al contribuyente. De igual manera la obtención de reconocimientos por parte de la institución por su buen desempeño.

### **3. PARA EL USUARIO.**

El usuario se beneficiará al recibir un buen servicio siempre, además disponer con personal motivado, eficiente y calificado que esté dispuesto a ayudar al contribuyente en el momento que lo solicite.

## **E. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS BAJO EL MÉTODO 360 GRADOS**

La propuesta comprende el modelo para la evaluación por competencias, bajo el método 360 grados. Este es una herramienta por medio de la cual se obtiene la percepción del

desempeño o se entiende como es visto un colaborador por parte del jefe inmediato, los colegas el personal a carga y los clientes lo que permite idéntica desde varios ángulos las fortalezas, las debilidades y oportunidades de mejora frente a las competencias que la empresa ha definido para el desempeño de un cargo.

## **2. CREACIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR**

La implementación del modelo de evaluación por competencias es un proyecto que involucra todas las aéreas de los procesos de trabajo de la imprenta; se sugiere crear un comité evaluador, el cual será responsable de vigilar y controlar que todo marche bien para obtener buenos resultados en el proceso de evaluación de los empleados de la institución.

Para la formación del comité evaluador será necesario que establezcan un grupo de personas que ayude a vigilar y controlar los resultados, para formar este comité se establecen los siguientes aspectos:

- a. Deberá estar integrado por la jefatura de recursos humanos, jefatura inmediata, y otras personas externas a la institución (asesores) que tengan los conocimientos necesarios en materia de la evaluación al personal.
- b. Deberá ser aprobado y reconocido por la dirección; además contar con el apoyo del mismo para que las observaciones hechas sean tomadas en cuenta.
- c. Se asignará un coordinador que será el responsable de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
- d. Deberán elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formarán el comité evaluador junto con su respectiva firma.

e. El escrito deberá ser aprobado por la dirección para que sea un documento legal para ejecutar dicha evaluación.

### **3. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL EVALUADOR.**

Teniendo en cuenta que se utilizará el método 360 grados, la evaluación puede comprender diferentes evaluadores que participen en el proceso y el nivel del puesto que ocupa el evaluado.

#### **Tipos de Evaluador.**

- ✓ **Superior Jerárquico:** jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas claves de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.
- ✓ **Subalterno:** trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar uno o más evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.
- ✓ **Compañero de trabajo:** trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su compañero.
- ✓ **Autoevaluador:** trabajador que se evalúa a sí mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa.

- ✓ **Clientes:** Persona que tiene relación laboral con el evaluado, puede ser un cliente. Evalúa las competencias genéricas clave de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa la persona sujeta de evaluación.

Conocer los tipos de evaluadores, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Se deberá realizar una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.
- ✓ Se deberá capacitar a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.
- ✓ Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en la evaluación.
- ✓ Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la institución.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR**

En este paso se debe determinar a quienes se va a evaluar, el puesto al que pertenece, también se identificará si pertenece al nivel ejecutivo, nivel administrativo, técnico u operativo.

### **F. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL DE EL SALVADOR.**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Las instituciones enfrentan hoy en día exigencias en la calidad y productividad de los servicios, siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que impulsa las diferentes actividades de desarrollo del mismo; esto es fundamental para el éxito de las instituciones, y será posible solamente si se cuenta con un personal eficiente y eficaz,

mediante un continuo desarrollo que mejore sus habilidades y capacidades con el fin de proveer servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución, esto se puede lograr mediante una herramienta importante como lo es el modelo de evaluación del desempeño, el cual servirá de guía para determinar oportunidades de mejoras de cada empleado.

La presente propuesta contiene los objetivos del modelo de evaluación, la importancia de apreciar al personal, las instrucciones para el uso y aplicación modelo y los formularios respectivos, así como las políticas que servirán como guía al momento de medir el rendimiento al personal.

El formato de evaluación contiene una serie de factores, los cuales fueron elegidos basándose en la necesidad de la institución y que se consideran que ayudarán a que la institución sea más eficiente y pueda adaptarse a los cambios y modernización que se enfrentan en la actualidad y de esta manera brindar un excelente servicio a sus usuarios.

## **2. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **❖ General:**

Establecer criterios que regulen la aplicación de la evaluación por competencias, que sirva como herramienta formal y metodológica para evaluar al personal de manera que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la imprenta nacional de el salvador.

### **❖ Específicos:**

- Establecer los criterios de evaluación más apropiados para obtener información relevante del empleado.
- Detectar conocimientos, habilidades y actitudes mediante la evaluación por competencias.

- Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de reconocimientos al buen desempeño, así como acciones correctivas por las deficiencias encontradas en la evaluación.

### **3. INSTRUCCIONES**

#### **❖ Para su uso.**

El Modelo de Evaluación por competencias está diseñado para ser aplicado en las áreas de nivel ejecutivo, personal administrativo y operativo de la imprenta nacional de el salvador y servirá como un documento de consulta para evaluaciones efectivas.

#### **❖ Para su difusión**

El presente documento, responde a características propias de la imprenta nacional de el salvador, quedando a criterio de las autoridades, la difusión del documento para personal.

#### **❖ Para su mantenimiento**

El método de evaluación por competencias, deberá ser propuesto por la gerencia administrativa, jefatura de recursos humanos, según las necesidades de la institución.

### **4. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO**

- ✓ Cada evaluador deberá evaluar con objetividad y honestidad.
- ✓ El comité evaluador debe dar a conocer los criterios a evaluar y el método a utilizar.
- ✓ La información obtenida de la evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo del personal de recursos humanos, el comité evaluador.
- ✓ El evaluador debe ser responsable con los horarios asignados para la evaluación, y hacer uso de la ética profesional, para diferenciar la responsabilidad laboral y las relaciones interpersonales.
- ✓ La evaluación de desempeño debe realizarse por lo menos una vez al año
- ✓ Tanto el evaluador como evaluado, podrán emitir por escrito comentarios, opiniones o sugerencias de la evaluación de desempeño realizada.

- ✓ El evaluador y evaluado deberán firmar el documento impreso de la evaluación practicada.
- ✓ Los resultados obtenidos de la evaluación, deberán ser notificadas al evaluado luego que se haya realizado dicha evaluación.
- ✓ El comité evaluador o jefatura de recursos humanos, deberá entregar al evaluado, una copia de los resultados obtenidos de la evaluación y anexar una copia en el expediente laboral del mismo.
- ✓ La retroalimentación debe hacerse con base a los resultados obtenidos en la evaluación.
- ✓ La retroalimentación debe hacerse en el periodo estipulado por la jefatura de recursos humanos.
- ✓ La imprenta debe desarrollar un programa de incentivos laboral es tomando en cuenta los siguientes aspectos: por antigüedad, y por mérito o desempeño laboral.
- ✓ Los incentivos laborales deben estar sujetos a los resultados obtenidos en la evaluación practicada a los empleados.
- ✓ La comisión de evaluación, gerencia administrativa o jefatura de recursos humanos deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo según los resultados.

## **5. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El modelo de evaluación servirá como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para capacitación, ascensos reconocimientos y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además deberá utilizarse para:

-Evaluar el desempeño de los empleados del personal de la imprenta nacional de el salvador a través del método de evaluación por competencias, aplicado para los empleados administrativos y operativos, con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones.



- Evaluar el cumplimiento de las tareas realizadas por los empleados.
- Identificar fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora en el personal
- Determinar las áreas en que se requiere orientar los programas de capacitación.

#### **6. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CON EL MÉTODO 360 GRADOS.**

El modelo que se utilizara para evaluar el desempeño será el de 360 grados.

##### ➤ CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR.

**Nivel ejecutivo:** este nivel está constituido por quienes realizan las funciones de coordinar y controlar el trabajo de otro, es decir aquellos empleados que ejercen autoridad sobre otros, en este nivel se encuentran las direcciones gerencias, jefaturas y supervisión de las áreas.

<b>NOMBRE DEL PUESTO DE JEFATURAS</b>
DIRECTOR GENERAL
DIRECTOR IMPRENTA NACIONAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE FINANZAS
GERENCIA DIARIO OFICIAL
GERENCIA DE COMERCIALIZACION
GERENCIA DE PRODUCCION
JEFE DE UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA
JEFE DE UNIDAD DE GESTION DE COMPRAS
JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION
JEFE DE UNIDAD DE COMUNICACIONES
JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
JEFE DE UNIDAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y MERCADO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA
JEFE DEPARTAMENTO DE COSTOS

**Nivel Administrativo:** este grupo incluye al personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la Imprenta Nacional tales como asistentes administrativos, contadores, mercadeo, etc.

<b>PERSONAL A EVALUAR</b>	<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>TIPO ESTRUCTURAL</b>	
<b>PERSONAL</b>	MEDICO	ADMON	
	ENFERMERO	ADMON	
	RECEPCIONISTA	ADMON	
	AGENTE DE SEGURIDAD	ADMON	
	ORDENANZA	ADMON	
	MOTORISTA	ADMON	
	MOTOCICLISTA	ADMON	
	ENCARGADO DEL FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO	ADMON	
	CONTADOR	ADMON	
	ASISTENTE DE MERCADEO	ADMON	
	SECRETARIA DE LA DIRECCION	ADMON	
	ASISTENTE JURIDICO	ADMON	
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMON	
	SECRETARIA DE MANTENIMIENTO	ADMON	
	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	ADMON	
	AUXILIAR DE ACTIVO FIJO	ADMON	
	AUXILIAR DE INFORMATICA	ADMON	
	COLECTOR AUXILIAR	OPERATIVO	
	AUXILIAR ASISTENTE DE COLECTURIA	OPERATIVO	
	AUXILIAR DE COLECTURIA	OPERATIVO	
	VENDEDOR	OPERATIVO	
	ASISTENTE DE PRODUCCION	OPERATIVO	
	ENCARGADO DE DEPARTAMENTO DE ARCHIVO Y CONSULTA	OPERATIVO	
	AUXILIAR DE ARCHIVO Y CONSULTA	OPERATIVO	
	TECNICO DE PRO-DATOS	TECNICO	
	TECNICO DE BIENESTAR LABORAL	TECNICO	
	TECNICO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE OCUPACIONAL	TECNICO	
	TECNICO DE PLANIFICACION Y GESTION DE LA CALIDAD	TECNICO	
	TECNICO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TECNICO	

	TECNICO DE DIGITALIZACION	TECNICO
	TECNICO DE ESCANEADO DE DOCUMENTOS	TECNICO
	TECNICO DE MONTAJE DEL DIARIO OFICIAL	TECNICO
	TECNICO ATENCION AL CLIENTE	TECNICO
	TECNICO DE INGRESO DE INFORMACION	TECNICO
	TECNICO DE COTIZACIONES	TECNICO
	TECNICO EN CORRECCION DE PRUEBAS	TECNICO
	TECNICO DE DESPACHO DIARIO OFICIAL	TECNICO
	TECNICO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO	TECNICO
	TECNICO DE MANTENIMIENTO DE AIRES ACONDICIONADOS Y ELECTRICIDAD	TECNICO
	TECNICO DE ALMACEN	TECNICO
	TECNICO DE SOPORTE DE INFORMATICA	TECNICO
	TECNICO DE POST COSTEO	TECNICO
	TECNICO DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE	TECNICO
	TECNICO DE COMERCIALIZACION	TECNICO
	TECNICO DE FOTOMECANICA	TECNICO
	TECNICO DE DISEÑO GRAFICO	TECNICO
	TECNICO DE CORRECCION DE PRE PRENSA	TECNICO
	TECNICO DE OFFSET	TECNICO
	TECNICO DE TIPOGRAFIA	TECNICO
	TECNICO DE PRODUCTO TERMINADO	TECNICO
	TECNICO DE CORTE	TECNICO

➤ IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

En este apartado se identifican las competencias que se consideran necesarias para los jefes de áreas y personal, según el cargo que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas.

**Competencias cardinales:** competencias aplicables a todos los integrantes de la institución. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Competencias específicas:** competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

### Competencias a evaluar para el nivel ejecutivo:

ESPECIFICAS	CARDINALES
FACILIDAD DE EXPRESION	HONESTIDAD Y HONRADEZ
RESPONSABLE Y ORDENADO	ANALITICO EN LA TOMA DE DECISIONES
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION
PROACTIVO	ORIENTADO A TRABAJAR EN EQUIPO
EXCELENTE TRATO DE PERSONAS	CREATIVO Y PROACTIVO
NEGOCIADOR	FACILIDAD DE RELACIONARSE CON OTROS
BUENA ORTOGRAFIA	PRUDENTE EN SUS ACCIONES
DISPUESTO A TRABAJAR HORAS EXTRAORDINARIAS	LIDERAZGO
CREATIVO	RESPONSABILIDAD Y URGENCIA
DISCRECIONALIDAD	ALTOS DESEOS DE SUPERACION
EMPATIA	ENTUSIASMO Y VIGOR PARA REALIZAR LAS TAREAS
ESPIRITU DE SERVICIO	ESTABLE EMOCIONALMENTE
AMABILIDAD	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y URGENCIA
BUENAS RELACIONES HUMANAS	BRINDAR LEALTAD A LA INSTITUCION
CAPACIDAD DE ANALISIS	CONCENTRACION
CAPACIDAD PARA LA DIRECCION DE TRABAJO	EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES
COLABORADOR	
CONCENTRACION EN LECTURA DE DOCUMENTOS	
CONOCIMIENTOS DE REDACCION	
CRITERIO PROPIO Y CAPACIDAD DE ANALISIS	
DINAMICO	
EXCELENTE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	
FACILIDAD Y URGENCIA	
HABILIDAD PARA REDACTAR Y ELABORAR INFORMES TECNICOS	
INNOVACION Y FLEXIBILIDAD	
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	

**Competencias a evaluar para el personal:**

<b>ESPECIFICAS</b>	<b>CARDINALES</b>
DISPUESTO A TRABAJAR HORAS EXTRAORDINARIAS	FACILIDAD DE RELACIONARSE CON OTROS
EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES	HONESTIDAD Y HONRADEZ
FACILIDAD DE EXPRESION	ORIENTADO A TRABAJAR EN EQUIPO
LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD Y URGENCIA
CAPACIDAD DE ANALISIS	PRUDENTE EN SUS ACCIONES
COLABORADOR	CREATIVO Y PROACTIVO
DISCRECIONALIDAD	CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION
ORGANIZADO	ANALITICO EN LA TOMA DE DECISIONES
PUNTUALIDAD	ALTOS DESEOS DE SUPERACION
SOLIDARIDAD	CONCENTRACION
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	ENTUSIASMO Y VIGOR PARA REALIZAR LAS TAREAS
DINAMICO	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
EMPATIA	BRINDAR LEALTAD A LA INSTITUCION
EXCELENTE ATENCION Y TRATO A PERSONAS	ESTABLE EMOCIONALMENTE
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	
OBJETIVIDAD EN SUS DECISIONES	

➤ **CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES:**

Se ubica la calificación final del desempeño y muestra la parte cuantitativa y cualitativa de cada empleado. En cuanto a los numerales utilizados no se podrán modificar si se llegara alterar un resultado de la evaluación esta quedaría sin efecto.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
5	SOBRESALIENTE
4	MUY BUENO
3	BUENO
2	REGULAR
1	NO DESARROLLADA

➤ **DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES**

La siguiente tabla muestra la descripción de cada criterio según el grado que el empleado puede obtener.

**Grado Descripción**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
SOBRESALIENTE (GRADO 5)	El empleado siempre va más allá de lo exigido, sabe todo lo necesario y hace su trabajo con calidad, además busca nuevas maneras de hacer las cosas de un modo más eficientes, se le puede reconocer con incentivos por realizar bien sus labores. Candidato a capacitación para su desarrollo y especialización en las áreas de oportunidad identificadas.
MUY BUENO (GRADO 4)	Conoce y da lo necesario para realizar sus labores, tiene la disposición de ayudar, se preocupa por aprender otras funciones dentro de la institución.
BUENO (GRADO 3)	Tiene un desempeño aceptable, sólo hace lo que se le asigna sin dar un valor agregado a la institución.
REGULAR (GRADO 2)	El empleado necesita mejorar su desempeño, no se siente muy motivado en el puesto de trabajo, lo que indica que necesita programas de capacitación para su nivelación.
NO DESARROLADA (1)	El empleado no tiene desarrolladas aquellas competencias que se encuentran en este grado, por lo tanto no contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución, se deberá contemplar la opción de asignarlo a otro departamento o capacitarlo a fin de lograr el desarrollo de dichas competencias.

## 7. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

### ➤ FORMULARIO PARA EVALUACION DE EJECUTIVOS



MINISTERIO DE GOBERNACION Y DESARROLLO  
TERRITORIAL IMPRENTA NACIONAL – UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANO FORMULARIO DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
EJECUTIVO AÑO \_\_\_\_\_



#### DATOS GENERALES

NOMBRE DEL

EVALUADO \_\_\_\_\_

ÁREA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

LEER EL CONTENIDO DEL FORMULARIO

ESCRIBIR LOS DATOS EN LOS ESPACIOS QUE CORRESPONDEN

MARCAR CON UNA “X” LA OPCIÓN QUE CONSIDERE CONVENIENTE

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Comunicación eficaz			
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización	5	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
	4	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
	3	Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	
	2	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	
	1	Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.	

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Responsabilidad			
Grado de cumplimiento de las obligaciones, deberes y responsabilidades inherentes al puesto de manera ordenada, así como el afán de superación y mejoramiento de su labor.	5	Es sumamente responsable se esfuerza, se dedica y se preocupa por su trabajos.	
	4	Muestra verdadero interés y preocupación por cumplir con las actividades de su puesto de trabajo.	
	3	Normalmente cumple con sus funciones, a veces no logra concluir las oportunas ni satisfactoriamente.	
	2	En ocasiones muestra el compromiso y el interés de cumplir con las funciones.	
	1	No demuestra atención e interés por su trabajo, evade responsabilidades.	
Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Espíritu de colaboración			
Disposición de contribuir a ejecutar las labores propias del cargo, así como clara habilidad para trabajar en equipo.	5	Colabora incondicionalmente con la organización, presta su colaboración espontanea en actividades propias y adicionales.	
	4	Mantiene una postura de colaboración. Presta su ayuda en actividades adicionales pero buscando una recompensa.	
	3	Brinda su colaboración en algunas veces cuando se le solicita. Presta su ayuda en actividades adicionales pero buscando una recompensa.	
	2	Colabora algunas veces con objeciones. Muestra poco espíritu de colaboración.	
	1	No muestra actitudes espontáneas o voluntarias para actividades o trabajos adicionales. No presta colaboración alguna.	



Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Respeto			
Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	5	Diseña estrategia para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	
	4	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	
	3	Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.	
	2	Mantiene una correcta relación con sus compañeros.	
	1	Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás.	
Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Negociador			
Capacidad de identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.	5	Consigue arreglos de intereses divergentes y acuerdos mutuos.	
	4	Casi siempre logra arreglos de intereses divergentes y acuerdos mutuos.	
	3	En ocasiones logra arreglos de intereses divergentes y acuerdos mutuos.	
	2	En ocasiones logra arreglos de intereses divergentes y acuerdos mutuos, pero imponiendo autoritarismo o intimidando.	
	1	No le interesa llegar a arreglos de intereses divergentes y acuerdos mutuos.	

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Innovación y creatividad			
Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	5	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.	
	4	Diseña métodos de trabajo para su área, nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	
	3	Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.	
	2	Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.	
	1	Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus pro	

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Ética			
<p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su acción, y la organización así lo desea lo comprende.</p>	5	Estructura de visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	
	4	Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	
	3	Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y el ámbito de la sociedad y la familia.	
	2	Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto.	
	1	En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Toma de decisiones			
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada	5	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viable y conveniente, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	
	4	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	
	3	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
	2	Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	
	1	Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos.	
Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Conducción de personas			
Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a	5	Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.	
	4	Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área	

las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.	3	Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna	
	2	Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo.	
	1	Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad.	
Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Flexibilidad y adaptación			
Capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	5	Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficiencia problemas y/o situaciones diversos.	
	4	Posee tal comunicación de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo.	
	3	Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción.	
	2	Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere.	
	1	Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicancias en relación con los cambios del entorno.	

Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Conocimiento técnico			
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencia específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	5	Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta lo más complejo.	
	4	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
	3	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
	2	Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	
	1	No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea.	
Factores de evaluación	Grado	Definiciones	Opcion
Liderazgo ejecutivo			
Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder.  Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.	5	Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales.	
	4	Conduce equipos a los que a su vez reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial.	
	3	Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de su área de actuación.	

	2	Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y los apoya en su consecución.	
	1	Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos	

**FIRMA EVALUADO**

**FIRMA EVALUADOR**

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:**

Competencias	Autoevaluación	Jefe Superior	Compañero	Colaborador	interno Cliente	externo Cliente	Promedio
COMUNICACIÓN EFICAZ							
RESPONSABILIDAD							
ESPIRITU DE COLABORACION							
RESPECTO							
NEGOCIADOR							
INNOVACION Y CREATIVIDAD							
ETICA							
TOMA DE DECISIONES							
CONDUCCION DE PERSONAS							
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN							
CONOCIMIENTO TÉCNICO							
LIDERAZGO EJECUTIVO							

Luego de haber hecho la evaluación promedian los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores incluyéndose la autoevaluación.

Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta institucional.

<b>Competencias</b>	<b>META INSTITUCIONAL</b>	<b>RESULTADO OBTENIDO</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>COMUNICACIÓN EFICAZ</b>			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>ESPIRITU DE COLABORACION</b>			
<b>RESPETO</b>			
<b>NEGOCIADOR</b>			
<b>INNOVACION Y CREATIVIDAD</b>			
<b>ETICA</b>			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>CONDUCCION DE PERSONAS</b>			
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN</b>			
<b>CONOCIMIENTO TÉCNICO</b>			
<b>LIDERAZGO EJECUTIVO</b>			

Meta institucional: es la nota mínima que la institución espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el empleado. Por ejemplo la institución espera que cada empleado cumpla por lo menos con una nota de 4 de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado.

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el empleado puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta institucional. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta institucional



## ➤ FORMULARIO PARA EVALUACION DE PERSONAL



MINISTERIO DE GOBERNACION Y  
DESARROLLO TERRITORIAL  
IMPRENTA NACIONAL – UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANO



## FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

AÑO \_\_\_\_\_

## DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVALUADO \_\_\_\_\_

ÁREA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

LEER EL CONTENIDO DEL FORMULARIO

ESCRIBIR LOS DATOS EN LOS ESPACIOS QUE CORRESPONDEN

MARCAR CON UNA “X” LA OPCIÓN QUE CONSIDERE CONVENIENTE

FACTORES DE EVALUACIÓN COLABORACION	GRADO	DEFINICIONES	OPCION
Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear realizaciones basadas en la confianza.	5	Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.	
	4	Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	
	3	Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.	
	2	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	

	1	No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>			
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	5	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
	4	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
	3	Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	
	2	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	
	1	Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>LIDERAZGO</b>			
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	5	Diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.	
	4	Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.	
	3	Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.	

	2	Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.	
	1	Genera un clima organizacional tenso.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>INICIATIVA AUTONOMIA</b>			
Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.	5	Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.	
	4	Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	
	3	Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	
	2	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	
	1	Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a lograr los objetivos que se le plantean.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>PENSAMIENTO ANALITICO</b>			
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus	5	Comprender situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.	

interrelaciones y establecer prioridades para actuar	4	Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.	
	3	Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.	
	2	Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	
	1	No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>			
<b>PLANIFICACION ORGANIZACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	5	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.	
	4	Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.	
	3	Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.	
	2	Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados.	
	1	Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.	

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO	DEFINICIONES	OPCION
<b>ETICA</b>			
Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su acción, y la organización así lo desea y lo comprende.	5	Estructura de visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	
	4	Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	
	3	Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y el ámbito de la sociedad y la familia.	
	2	Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto.	
	1	En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar	5	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto.	

a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbre tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	4	Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.	
	3	Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo.	
	2	Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	
	1	No es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>			
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	5	Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de plazo con ellos.	
	4	Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.	
	3	Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	
	2	Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	

	1	Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes.	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIONES</b>	<b>OPCION</b>
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN</b>			
Capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	5	Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficiencia problemas y/o situaciones diversos.	
	4	Posee tal comunicación de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo.	
	3	Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción.	
	2	Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere.	
	1	Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicancias en relación con los cambios del entorno.	

**FIRMA EVALUADO**

**FIRMA EVALUADOR**

**RESULTADOS DE LA  
EVALUACION**

Competencias	Autoevaluación	Jefe Superior	Compañero	Colaborador	interno Cliente	externo Cliente	Promedio
<b>COLABORACION</b>							
<b>COMUNICACIÓN</b>							
<b>LIDERAZGO</b>							
<b>INICIATIVA AUTONOMIA</b>							
<b>PENSAMIENTO ANALITICO</b>							
<b>PLANIFICACION ORGANIZACIÓN</b>							
<b>ETICA</b>							
<b>RESPONSABILIDAD</b>							
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>							
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN</b>							

Luego de haber hecho la evaluación promedian los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores incluyéndose la autoevaluación.

Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta institucional.

COMPETENCIAS	META INSTITUCIONAL	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO
<b>COLABORACION</b>			
<b>COMUNICACIÓN</b>			
<b>LIDERAZGO</b>			
<b>INICIATIVA AUTONOMIA</b>			
<b>PENSAMIENTO ANALITICO</b>			
<b>PLANIFICACION ORGANIZACIÓN</b>			
<b>ETICA</b>			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>			
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN</b>			



Meta institucional: es la nota mínima que la institución espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el empleado. Por ejemplo la institución espera que cada empleado cumpla por lo menos con una nota de 4 de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado.

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el empleado puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta institucional. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta institucional

**RECOMENDACIONES:**

**FIRMA EVALUADO**

**FIRMA EVALUADO**

## **G. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS.**

### **1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN.**

Dividimos el procedimiento en cinco pasos:

#### **❖ PLANEACIÓN.**

Se tomará como referencia el manual de organización y funciones de la dirección de imprenta nacional, para conocer las funciones asignadas en cada puesto y las competencias que deberían evaluarse, posteriormente se deben planear todas las actividades en conjunto e implementar el modelo de evaluación, en dicho proceso se hará lo siguiente: Conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo que se realiza, las particularidades del puesto y las responsabilidades asignadas. Además de asignar fechas para las evaluaciones

#### **❖ DISTRIBUCIÓN.**

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción del formulario, para que el área de recursos humano haga entrega de estos al comité evaluador.

#### **❖ EJECUCIÓN.**

El comité procede a realizar las evaluaciones según la calendarización.

Dicha evaluación se realizará en un lugar adecuado para el proceso. Al finalizar el comité evaluador coloca las observaciones y comentarios del resultado obtenido de dicho proceso, el formulario deberá ser firmado por el evaluador y el evaluado.

#### **❖ DOCUMENTACIÓN**

El departamento de recursos humanos recibe los resultados del comité evaluador, dicho departamento deberá dar a conocer a cada empleado la calificación obtenida, además deberá archivar una copia de los resultados en el expediente de cada empleado con el fin de agregar valor al record laboral.

## ❖ **RETROALIMENTACIÓN**

Desde el momento de la ejecución del modelo el comité deberá tomar apuntes de aquellas actividades o elementos que no habían sido contemplados y que pueden mejorar el proceso en futuras evaluaciones.

## **2. RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos:

- ✓ Administrar el modelo de evaluación.
- ✓ Dar seguimiento al proceso de la evaluación
- ✓ Velar por el cumplimiento del modelo de la evaluación por competencias.

Es responsabilidad del comité evaluador:

- ✓ Evaluar al personal bajo su cargo
- ✓ Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la jefatura de recursos humanos
- ✓ Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo

Es responsabilidad de los evaluados:

- ✓ Participar activamente en el proceso de la evaluación
- ✓ Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- ✓ Participar en las acciones para mejorar su desempeño

## **H. SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

### **1. INFORMAR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL EMPLEADO**

Todos los empleados tendrán derecho a estar informados de los resultados obtenidos de su evaluación, con el objetivo que éste conozca sus áreas de mejora y deficiencias. Al momento de recibir el resultado, deberá indicar si está conforme o no con el resultado. Luego firmará y anotará.

En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá solicitar una revisión. Si manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el departamento

de recursos humanos dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello.

## **2. RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN DESEMPEÑO.**

Luego de obtener resultados se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto al reconocimiento del personal con un nivel de desempeño aceptable:

Si hubiera empleados en el rango de calificación aceptable, se puede estimular con una felicitación verbal o felicitación personal, haciendo énfasis en la mejora continua.

Los empleados sobresalientes en las calificaciones de la evaluación realizada o que se encuentren en un rango alto, se les podría obsequiar un diploma de reconocimiento al mérito, tomarlos en consideración para posibles ascensos, estimularlos con gratificaciones económicas mediante un bono, según las posibilidades económicas de la institución.

## **3. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Ante los resultados en diversas organizaciones a los empleados los reemplazan por otro, una mejor alternativa consiste en preparar al empleado para fortalecer su desempeño laboral y que en futuras evaluaciones sean otros los resultados, además de tener un empleado eficiente tendrá a una persona comprometida con la institución.

Capacitar a la fuerza laboral es lo mejor que la institución puede hacer para tener una fuerza de trabajo eficiente, por lo que se propone luego de los resultados a los altos mandos de la imprenta el plan de capacitación para reforzar las áreas de mejora y por lo tanto contar con un personal eficiente y por ende que brinde un excelente servicio al usuario.

La capacitación debe ser dirigida a comprender en que consiste el método de 360 grados en la evaluación del desempeño, también debe de ir enfocada a desarrollar las competencias que se detecten que están deficientes y además para los encargados de realizar la evaluación deben de recibir una capacitación sobre una retroalimentación positiva, motivando a los colaboradores a superar las deficiencias.

#### 4. RECURSOS FINANCIEROS.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la imprenta para la realización de dicho modelo. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto anual de la institución como apoyo a recursos humanos. A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo para la evaluación por competencias.

Capacitación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados. Se propone realizar una capacitación a través de la Gerencia de Recursos Humanos, dirigida al personal ejecutivo en la cual se aborden los puntos importantes sobre la evaluación 360 grados.

A continuación se presenta el programa para la realización de la Capacitación

#### ❖ Presupuesto

	Material / Servicio	Cantidad	Precio Unitario	Total
	Recursos Humanos			
1	Capacitaciones	2	\$350.00	\$ 700.00
2	Personal del comité	6	\$60.00	\$ 360.00
	Total			<u>\$1,060.00</u>
	Material Didáctico			
3	Papel bond	3 resmas	\$4.00	\$ 12.00
4	Folder	150	\$0.15	\$ 22.50
5	Impresiones	1500	\$0.05	\$ 75.00
6	Material de Apoyo	1	\$15.00	\$ 15.00
	Total			\$ 124.50
	Sub total			<u>\$1,184.50</u>
7	Imprevistos (10%)			\$ 118.45
	TOTAL			<u>\$1,302.95</u>

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS:**

- Alles Martha Alicia “Desempeño por Competencias Evaluación de 360°” Ediciones Granica Julio 2005
- Sabino Carlos EL PROCESO DE LA INVESTIGACION, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Sampieri Roberto y otros “METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACIÓN” Cuarta Edición Mexico 2006.
- Spencer Lyle M, Jr., Doctor en Filosofía Signe M. Spencer, “EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN EL TRABAJO”
- Ortiz Frida, García María del Pilar. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México 2005
- Puchol Luis, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003,
- Robbins Stephen P., Coulter Mary, ADMINISTRACIÓN, 8° Edición, Editorial Pearson, México 2005

### **LEYES.**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983 Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, D.O No. 142, Tomo 236, del 23 de Julio de 1972.

- Ley de Presupuesto<sup>1</sup> Decreto Legislativo No. 552, D.O No. 225, Tomo 401, del 31 de Diciembre de 2013
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo No. 516, D.O No.7, Tomo 330, del 11 de Enero de 1996.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296, D.O No. 143, Tomo N° 316, del 31 de Julio de 1992
- Ley de Imprenta Decreto Legislativo No. 12, del 06 de Octubre de 1950. Con reformas del 20 de Abril de 2012
- Ley de Servicio Civil Decreto No. 507, del 27 de Diciembre de 1961. Decreto Ejecutivo No. 128, Tomo 341, del 30 de Noviembre de 1998
- Reglamento de la Imprenta Nacional Decreto Ejecutivo No. 128, Tomo 341, del 30 de Noviembre de 1998
- OTROS:
- Reglamento interno de trabajo, Ministerio de Gobernación, pág. 46
- <http://www.imprentanacional.gob.sv/>

# **ANEXO 1**

**GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA  
JEFATURA DE LA IMPRENTA NACIONAL  
DE EL SALVADOR**





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



**GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA JEFATURA DE LA IMPRENTA  
NACIONAL DE EL SALVADOR.**

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca de los conocimientos que se te tienen en la Jefatura acerca de la evaluación del desempeño en La Imprenta Nacional de El Salvador; con la finalidad de diseñar un modelo para la evaluación por competencias que sea herramienta útil para dicha gerencia.

Indicaciones: Lea las preguntas atentamente, revise las opciones y elija la respuesta que prefiera marcándola con una “X”.

**I- DATOS DEL GENERALES:**

a. Género: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

b. Nombre del Departamento:  
\_\_\_\_\_

c. Nombre del Puesto de Trabajo:  
\_\_\_\_\_

d. Actividades que realiza en el puesto de trabajo:  
\_\_\_\_\_

e. Tiempo de Trabajo  
\_\_\_\_\_

f. Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

2. ¿Considera que es importante la evaluación del desempeño laboral?
3. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en La Imprenta Nacional de El Salvador?
4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral?
5. Para usted, ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral?
6. ¿Cada cuánto tiempo considera Ud. que sería ser conveniente realizar dicha evaluación?
8. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral?
9. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación?
10. ¿Se le dan a conocer los resultados a los empleados de la evaluación de forma individual?
11. ¿Los empleados conocen claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución? ¿Dónde se encuentran establecidas?
12. ¿De qué manera dan a conocer las funciones de cada puesto de trabajo?
13. ¿Se supervisa constantemente el trabajo?

14. ¿Considera qué es importante el apoyo de los jefes inmediatos y superiores en el desempeño de las actividades laborales?

15. ¿En el cargo que desempeña ¿se enfrenta con problemas o dificultades que les impiden realizar con eficiencia el trabajo?

16. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Imprenta?

17. ¿Qué actitud toma usted para solucionar los problemas?

18. ¿Les comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización?

19. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en La Imprenta Nacional de El Salvador?

20. Según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, independientemente el cargo que desempeña.

21. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

22. ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la institución? ¿Porque razón?

22. ¿Le gustaría evaluar el desempeño de su jefe y demás personal?

23. ¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la institución?

24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta La Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño laboral?

25. ¿El personal que labora en la Imprenta ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas

26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo les ha beneficiado?

# **ANEXO 2**

**GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL  
PERSONAL DE LA IMPRENTA NACIONAL  
DE EL SALVADOR**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL PERSONAL DE LA  
IMPRESA NACIONAL DE EL SALVADOR DE EL SALVADOR.

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias que permitan diseñar un modelo de evaluación para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador de El Salvador, departamento de San Salvador.

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

PERFIL DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Nombre del departamento al que pertenece:

\_\_\_\_\_

Nombre del puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

Principales funciones que realiza en el cargo que ocupa:

\_\_\_\_\_

Nivel de estudios: Universitario Técnico Bachiller Otros

Especifique:

\_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución: 1 año 2 años 3 años o más

**INDICACIONES:** Seleccione la alternativa de su preferencia marcando una “X” en el espacio que corresponda.

**1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?**

- \_\_\_ Cumplir con las metas y objetivos de la Institución
- \_\_\_ La forma en que una persona es eficiente en su trabajo
- \_\_\_ Realizar las funciones requeridas por el puesto
- \_\_\_ Lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio
- \_\_\_ Todas las anteriores

**2. ¿Considera que es importante la evaluación del desempeño laboral?**

- a. Poco Importante \_\_\_
- b. Muy Importante \_\_\_
- c. No es importante \_\_\_

**3. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la Imprenta Nacional de El Salvador?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral?**

- a. Gerente de Área \_\_\_
- b. Jefe Inmediato \_\_\_
- c. Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**5. Para usted, ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral?**

- a. Evaluar su trabajo \_\_\_\_\_
- b. Mejorar su trabajo \_\_\_\_\_
- c. Premiar su trabajo \_\_\_\_\_

**6. Durante el tiempo que tiene de laborar en la institución, ¿han evaluado alguna vez su desempeño?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no, ¿conoce los motivos por los cuales no se ha hecho?

Explique: \_\_\_\_\_

Si no le han evaluado en la institución, pase a la pregunta 7 de lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

**7. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?**

- a. Tres meses \_\_\_\_\_ c) un año \_\_\_\_\_  
b. Seis meses \_\_\_\_\_ d) otros, especifique: \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral?**

- a. Mejorar el clima laboral \_\_\_\_  
b. Tomar decisiones sobre nivelaciones salariales \_\_\_\_  
c. Tomar decisiones sobre ascensos de puestos \_\_\_\_  
d. Identificar las necesidades de capacitación \_\_\_\_  
e. Involucrarse con los objetivos de la organización \_\_\_\_

**9. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño laboral?**

- a. Actitudes del empleado \_\_\_\_\_  
b. Aspectos disciplinarios \_\_\_\_\_  
c. Aspectos físicos \_\_\_\_\_  
d. Cumplimiento de funciones \_\_\_\_  
e. Todos los anteriores \_\_\_\_\_



**10. ¿Se le dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**11. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

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

- a. Se le capacitó \_\_\_\_\_
- b. Le explicó el jefe inmediato \_\_\_\_\_
- c. Le explicó un compañero de trabajo \_\_\_\_\_
- d. Le proporcionaron el manual de funciones \_\_\_\_\_
- e. Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacitó \_\_\_\_\_

**13. ¿Se supervisa constantemente su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porqué:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. ¿Considera qué es importante el apoyo de sus jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales?**

- a. Poco Importante \_\_\_\_\_
- b. Muy Importante \_\_\_\_\_
- c. No es Importante \_\_\_\_\_

**15. En el cargo que desempeñan ¿se enfrenta con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

**16. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo?**

- a) Malas relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- b) Poco conocimiento de las actividades o tareas \_\_\_\_\_
- c) No se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora \_\_\_\_\_
- d) Poca colaboración de parte de su jefe inmediato \_\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**17. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?**

- a) Lo soluciona usted mismo \_\_\_\_\_
- b) busca ayuda de su jefe inmediato \_\_\_\_\_
- c) deja que otros lo solucionen \_\_\_\_\_

**18. ¿Le comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización?**

- a. Siempre \_\_\_\_\_
- b. A veces \_\_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_\_

**19. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Imprenta Nacional de El Salvador?**

- a) Estable                      b) Poco estable                      c) Inestable

**20. Seleccione según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña. Puede marcar más de una opción**

- a) Trabajo en equipo \_\_\_\_
- b) Calidad en el trabajo \_\_\_\_
- c) Responsabilidad y puntualidad \_\_\_\_
- d) Experiencia y conocimiento \_\_\_\_
- e) Iniciativa integridad y liderazgo \_\_\_\_

**21. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**21. Para mejorar su desempeño laboral ¿quién debe evaluarle? Elija las opciones que considere convenientes:**

- Jefe inmediato \_\_\_\_
- Compañeros de trabajo \_\_\_\_
- Clientes internos \_\_\_\_
- Clientes externos \_\_\_\_
- Todos \_\_\_\_

**22. ¿Le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**23. Al realizar una evaluación del desempeño, ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados obtenidos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Poqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta la Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño laboral? Elija las opciones que considere necesarias.**

- a) Motivación \_\_\_\_
- b) Capacitación y desarrollo \_\_\_\_
- c) Incentivos \_\_\_\_
- d) Participación del empleado \_\_\_\_
- e) Reconocimiento del trabajo \_\_\_\_

**25. ¿Ha recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la Imprenta Nacional de El Salvador?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo le han beneficiado?**

- Mas competente en su puesto de trabajo \_\_\_\_
- Mejor servicio a los usuarios \_\_\_\_
- Conocimiento de habilidades y destrezas \_\_\_\_
- Eficiente y eficaz en su trabajo \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuestó: \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS

**Resultado de las entrevistas realizadas a la jefatura de La Imprenta Nacional de El Salvador de El Salvador:**

**1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?**

En base al análisis de los resultados se determinó que la Jefatura y Supervisores comprenden por desempeño laboral como: “el rendimiento en realizar las tareas principales y la medición del cumplimiento de los objetivos.”

**2. ¿Considera que es importante la evaluación del desempeño laboral?**

Se cotejó los resultados los cuales coincidieron que es importante, ya que ayuda a detectar las áreas que deben mejorar.

**3. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la Imprenta Nacional de El Salvador?**

La imprenta si realiza evaluaciones de desempeño, ya que estas contribuyen la Jefatura a mejorar las áreas deficientes si las hubiese.

**4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral?**

Los encargados de evaluar el desempeño de los empleados es la Jefatura inmediata de cada área.

**5. Para usted, ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral?**

El objetivo es reconocer las áreas críticas de cada puesto de trabajo y/o trabajador, dando así soluciones inmediatas para el mejoramiento de la organización.

**6. ¿Cada cuánto tiempo considera Ud. que sería conveniente realizar dicha evaluación?**

Los jefes coinciden que la evaluación debe de ser anual, pero mencionan que si es necesario en la implementación de nuevos procesos se debe de realizar semestralmente.

**7. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral?**

El beneficio principal en su mayoría coincidió que es la detección de la necesidad de capacitación y la comprobación de los objetivos si fueron alcanzados en base a los resultados.

**8. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación?**

Los jefes indican que se evalúan aspectos personales y laborales.

**9. ¿Se le dan a conocer los resultados a los empleados de la evaluación de forma individual?**

Para un mejor resultado la evaluación se realiza de forma individual, de esta manera valorar de forma personalizada cada situación o inconveniente que se presente.

**10. ¿Los empleados conocen claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución? ¿Dónde se encuentran establecidas?**

Se implementó un manual de funciones para dar a conocer a cada uno de los empleados las actividades a realizar según su cargo o puesto de trabajo, ayudando así al personal antiguo como al de nuevo ingreso organizar todas sus funciones.

**11. ¿De qué manera dan a conocer las funciones de cada puesto de trabajo?**

A través de Capacitación de Inducción y por escrito en el Manual de Funciones.

**12. ¿Se supervisa constantemente el trabajo?**

Si los jefes mencionan que se supervisa para el cumplimiento del plan de trabajo.

**13. ¿Considera qué es importante el apoyo de los jefes inmediatos y superiores en el desempeño de las actividades laborales?**

Si consideran que es importante para el logro de los objetivos, ya que ellos brindan la motivación y la toma de decisiones.

**14. En el cargo que desempeña ¿se enfrenta con problemas o dificultades que les impiden realizar con eficiencia el trabajo?**

Los jefes en su mayoría coincide que si en algunas ocasiones se enfrentan problemas pero es parte del reto laboral.

**15. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Imprenta?**

Los jefes coinciden que en su mayoría es problema de clima laboral ya que por naturaleza el ser humano su comportamiento es variable.

**16. ¿Qué actitud toma usted para solucionar los problemas?**

Mencionan que buscan dar seguimiento y solventarlo.

**17. ¿Les comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización?**

Los jefes en promedio mencionan que en algunas ocasiones les comunican las nuevas metas y los logros de la organización, creen que pudiera mejorarse los canales de comunicación.

**18. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en La Imprenta Nacional de El Salvador?**

Estable, ya que es una institución de gobierno y que les garantizan su estabilidad laboral.

**19. Según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, independientemente el cargo que desempeña.**

En común los jefes mencionan que un factor principal es la experiencia, los conocimientos y responsabilidad.

**20. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?**

En su mayoría desconocen la herramienta de evaluación de 360 grados.

**21. ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la institución? ¿Porque razón?**

Se coincide en que debe de ser la jefatura inmediata, por la razón que son los interesados en medir el desempeño.

**22. ¿Le gustaría evaluar el desempeño de su jefe y demás personal?**

Se coincide que si les gustaría evaluarlos para una sinergia en la búsqueda de los objetivos.

**23. ¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la institución?**

Si todos coincide que sí, con el propósito de tomar planes de acción en las áreas de mejora y evaluar su cumplimiento.

**24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta La Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño laboral?**



Los jefes coinciden que es importante tomar en cuenta los incentivos y el reconocimiento al trabajo.

**25. ¿El personal que labora en la Imprenta ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas**

Si han recibido capacitaciones entre las que se encuentran, adecuado manejo de máquinas, offset, manejo de tinta, optimización de materiales y suministros, crecimiento personal, entre otros.

**26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo les ha beneficiado?**

Se ha beneficiado a un mejor servicio al cliente, más productividad y mayor conocimiento en el trabajo.

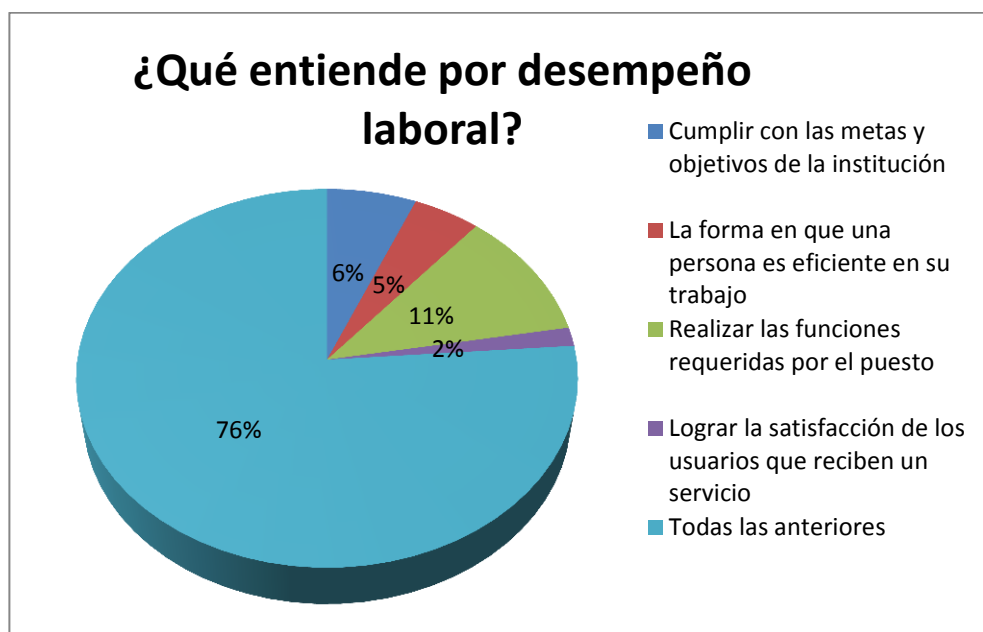
# **ANEXO 4**

**TABULACION Y COMENTARIO  
DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO  
AL PERSONAL DE LA IMPRENTA  
NACIONAL DE EL SALVADOR**

## 1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

**Objetivo:** Evaluar si los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador tienen conocimiento sobre que es desempeño laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cumplir con las metas y objetivos de la institución	4	6%
La forma en que una persona es eficiente en su trabajo	3	5%
Realizar las funciones requeridas por el puesto	7	11%
Lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio	1	2%
Todas las anteriores	48	76%
Total	63	100%



**Comentario:** El mayor promedio de los empleados encuestados dicen que evaluación del desempeño es realizar las funciones requeridas por el puesto; otros afirman que es cumplir con las metas y objetivos de la institución. Sin embargo predomina que más de la mitad de encuestados consideran que todos los puntos anteriores definen la evaluación del desempeño, lo que indica que el personal está muy cerca de la realidad sobre este tema y eso es bueno, ya que los empleados tienen la capacidad de dar su aporte para cumplir con los objetivos de la Imprenta Nacional de El Salvador.

## 2. ¿Considera que es importante la evaluación del desempeño laboral?

**Objetivo:** Mostrar la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral para el encuestado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Poco Importante	2	3%
b. Muy Importante	54	86%
c. No es importante	7	11%
Total	63	100%



### Comentario

La mayoría de los encuestados considera muy importante evaluar el desempeño laboral, esto quiere decir que en la institución posee una cultura de aceptación para la medición de los resultados en el cumplimiento de los objetivos.

### 3. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la Imprenta Nacional de El Salvador?

**Objetivo:** Conocer si evalúan el desempeño laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	61	97%
no	0	0%
Abstenciones	2	3%
Total	63	100%



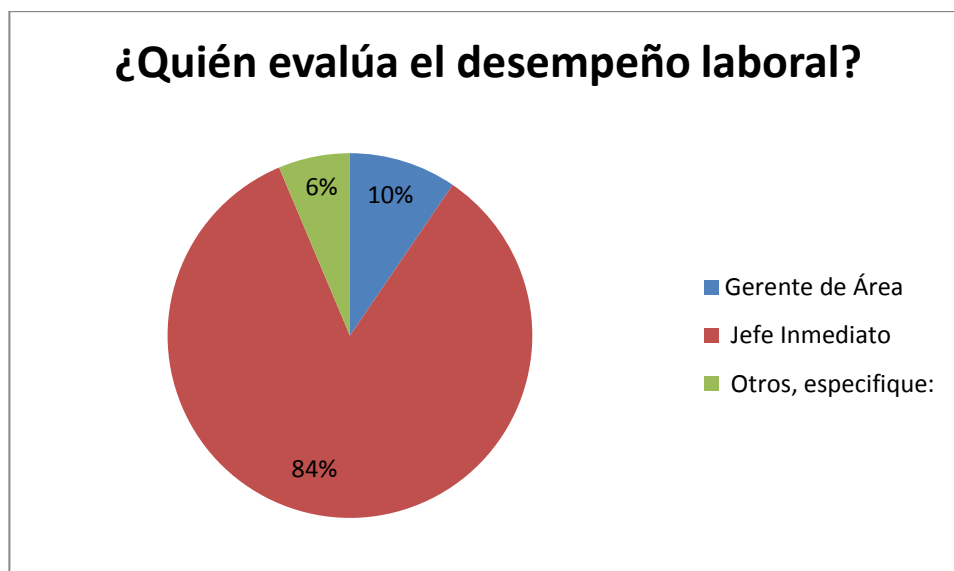
#### **Comentario:**

Los empleados del área administrativa afirmaron que si han evaluado su desempeño, con lo cual se confirma que hay un seguimiento para la medición de los resultados, se tiene que mejorar el control o justificar para el resto del personal, existen colaboradores sin evaluaciones ya que manifiestan que no son evaluados.

#### 4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral?

**Objetivo:** Identificar si el encuestado conoce quien evalúa el desempeño laboral en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de Área	6	10%
Jefe Inmediato	53	84%
Otros, especifique:	4	6%
Total	63	100%



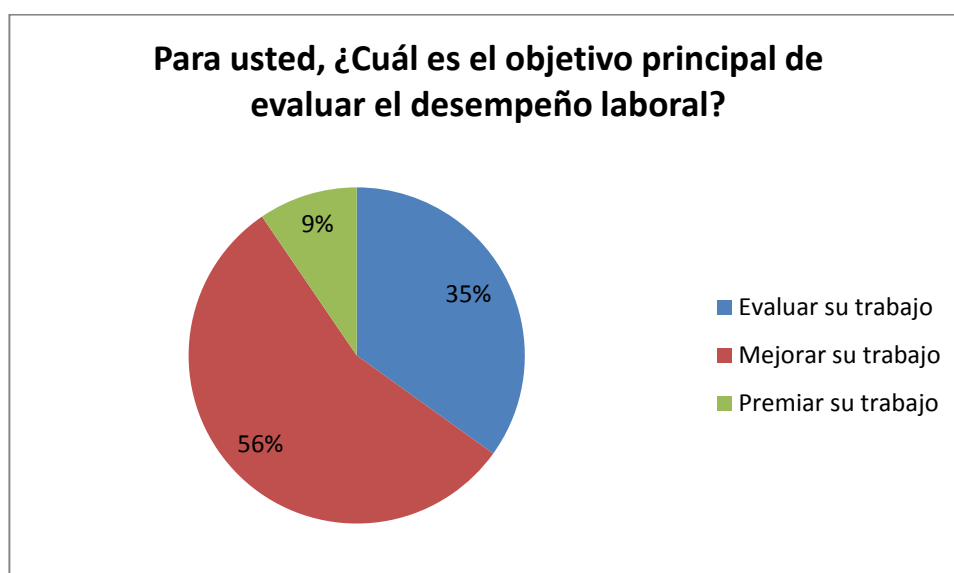
#### **Comentario**

De los encuestados la mayor parte manifiesta que la evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato, en ocasiones se verifica que no lo hace él con lo que se interfiere con el seguimiento de la evaluación del desempeño ya que los resultados solamente el personal de jerarquía posee la decisión de acción a tomar, también en otros departamentos expresaron, que la evaluación la realiza el gerente del área y en otros casos evalúan personas que no son los jefes afirmando que los encuestados no conocen quien evalúa el desempeño.

## 5. Para usted, ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral?

**Objetivo:** Establecer el principal objetivo de realizar la evaluación del desempeño para los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evaluar su trabajo	22	35%
Mejorar su trabajo	35	56%
Premiar su trabajo	6	10%
Total	63	100%



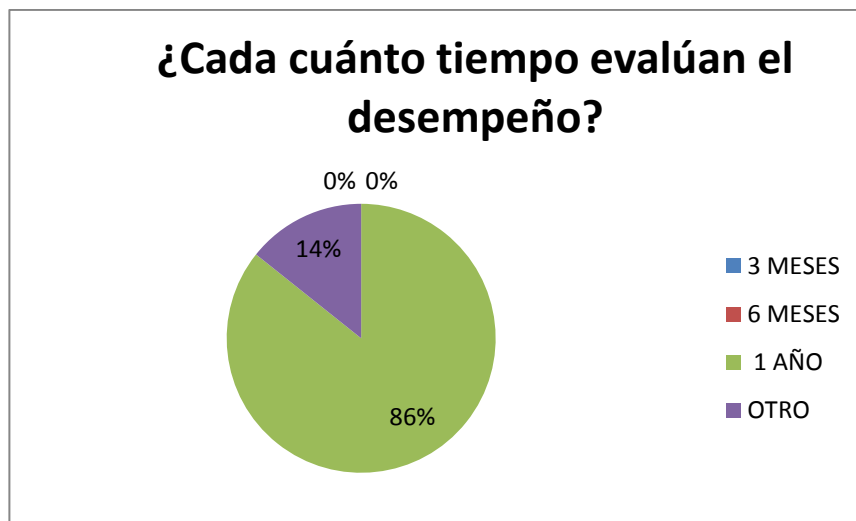
### Comentario

En la mayoría de los encuestados respondieron que el objetivo es evaluar su trabajo, además afirma que se realiza la evaluación de desempeño para mejorar su trabajo, lo cual significa que los empleados están conscientes que el objetivo principal de la evaluación no solo implica una calificación o puntuación, sino mejorar y detectar áreas de oportunidad y considera que el proceso se realiza únicamente para el cumplimiento de metas. Y una minoría contestó que el objetivo es premiar su trabajo.

## 6. ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?

**Objetivo:** Determinar si el personal encuestado conoce la frecuencia con que se evalúa el desempeño labora

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3 MESES	0	0%
6 MESES	0	0%
1 AÑO	54	86%
OTRO	9	14%
Total	63	100%



### Comentario

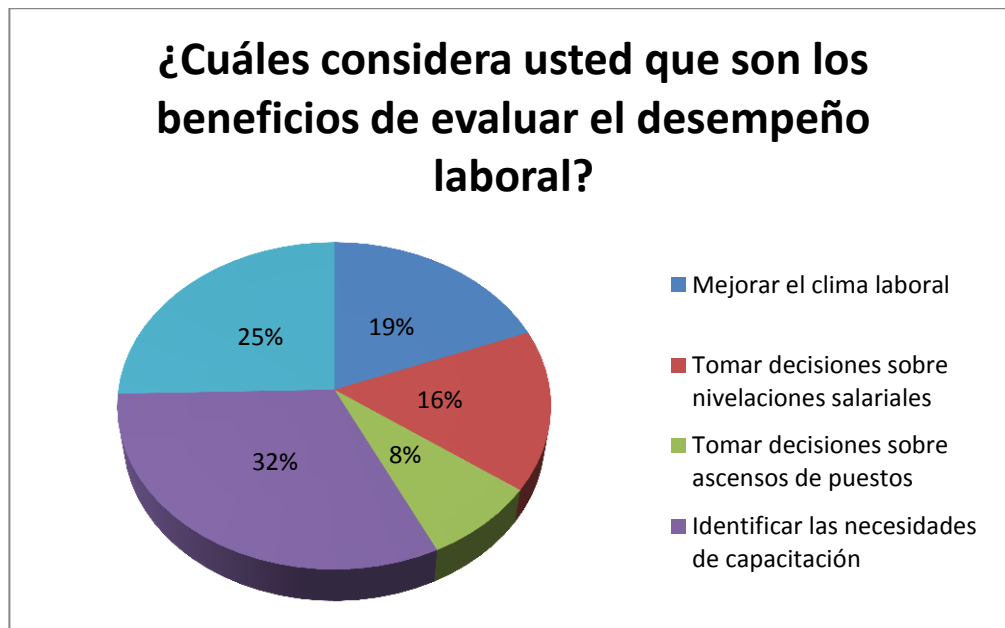
Un buen porcentaje de trabajadores respondieron que cada 1 año, esto fue cuando se le preguntó hace cuánto tiempo le evaluarón, esto refleja la falta de retroalimentación que se tiene del tema de evaluación del desempeño laboral. Pero se obtuvo un porcentaje bajo que indicaron que fueron evaluados en otros tiempos menor de un año o más, esto indica un factor negativo de evaluación de desempeño, hace que sus actividades laborales las realicen con poca preparación.



## 7. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer los beneficios que el personal de la Imprenta Nacional de El Salvador valora como importantes en la evaluación del desempeño laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el clima laboral	12	19%
Tomar decisiones sobre nivelaciones salariales	10	16%
Tomar decisiones sobre ascensos de puestos	5	8%
Identificar las necesidades de capacitación	20	32%
Involucrarse con los objetivos de la organización	16	25%
Total	63	100%



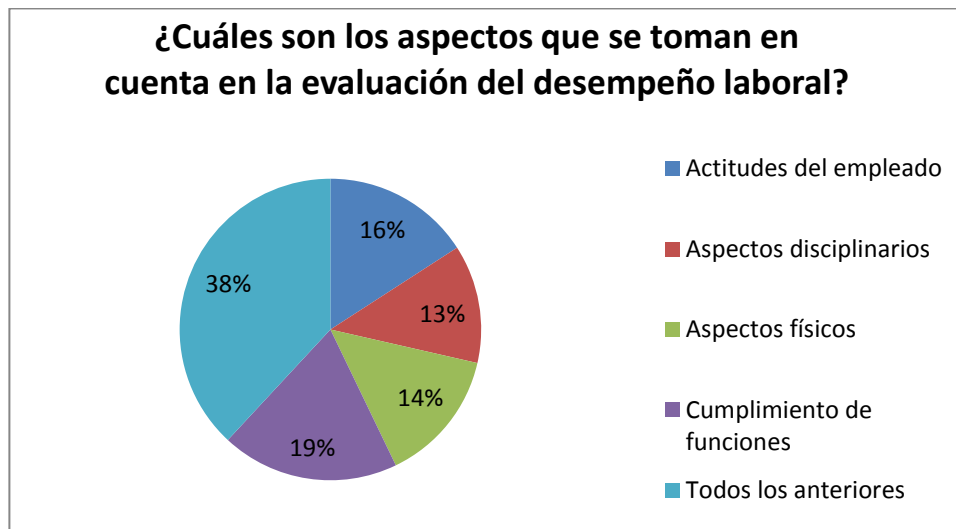
### Comentario

Con poca diferencia en el porcentaje, con los resultados obtenidos se identifica que no existe una clara comprensión de cuál es el motivo principal de realizar la evaluación del desempeño, la entidad debe de estipular una política clara de lo que se quiere obtener al realizar la evaluación.

## 8. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño laboral?

**Objetivo:** Identificar los aspectos que se toman en cuenta al evaluar el desempeño laboral del personal de La Imprenta Nacional de El Salvador de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actitudes del empleado	10	16%
Aspectos disciplinarios	8	13%
Aspectos físicos	9	14%
Cumplimiento de funciones	12	19%
Todos los anteriores	24	38%
Total	63	100%



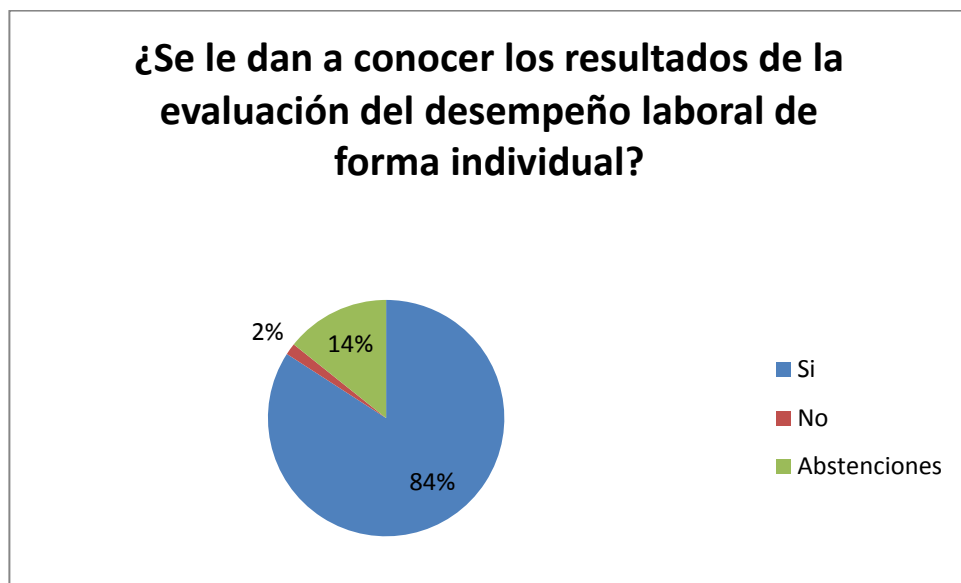
### Comentario

Los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño según la opinión de los encuestados son las actitudes del empleado, además del cumplimiento de las funciones con él, aspectos disciplinarios, los aspectos físicos y la mayoría considera que todos los aspectos anteriores son evaluados incluyendo los, con lo cual se aprecia que más de la mitad del personal define qué es lo que realmente se evalúa aun así requiriendo un cierto porcentaje del personal de lo que se evalúa.

**9. ¿Se le dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral de forma individual?**

**Objetivo:** Investigar si los resultados de la evaluación del desempeño se entregan al personal de forma individual.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	84%
No	1	2%
Abstenciones	9	14%
Total	63	100%



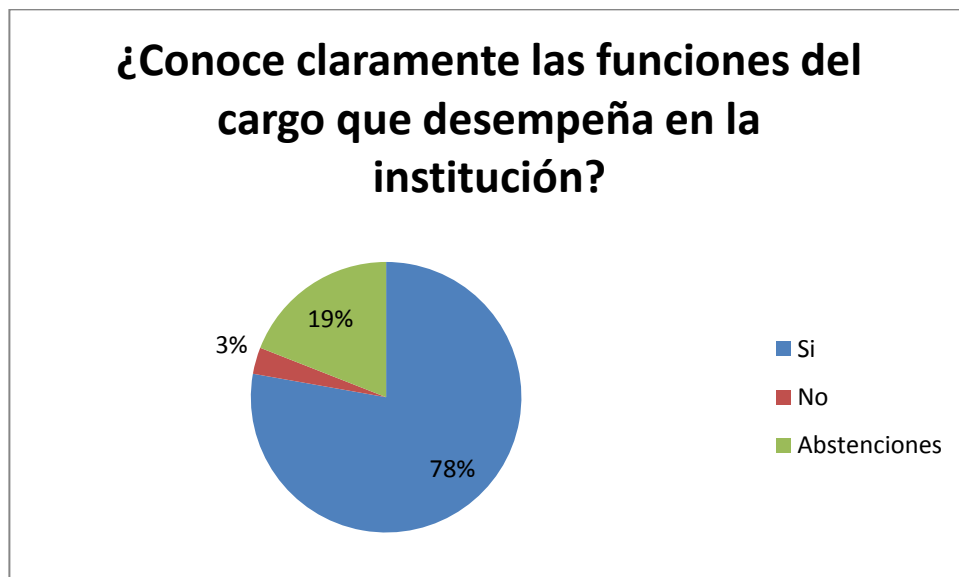
**Comentario:**

La mayoría de los empleados contestaron que si se le dan a conocer los resultados que obtienen en la evaluación del desempeño y una cantidad baja respondió que no conocen los resultados de su evaluación personal, por lo que el porcentaje que desconoce sus resultados posiblemente se debe a que los canales de comunicación no estén cumpliendo su función eficazmente.

## 10. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?

**Objetivo:** Indagar si los empleados conocen el cargo que desempeñan en la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	78%
No	2	3%
Abstenciones	12	19%
Total	63	100%



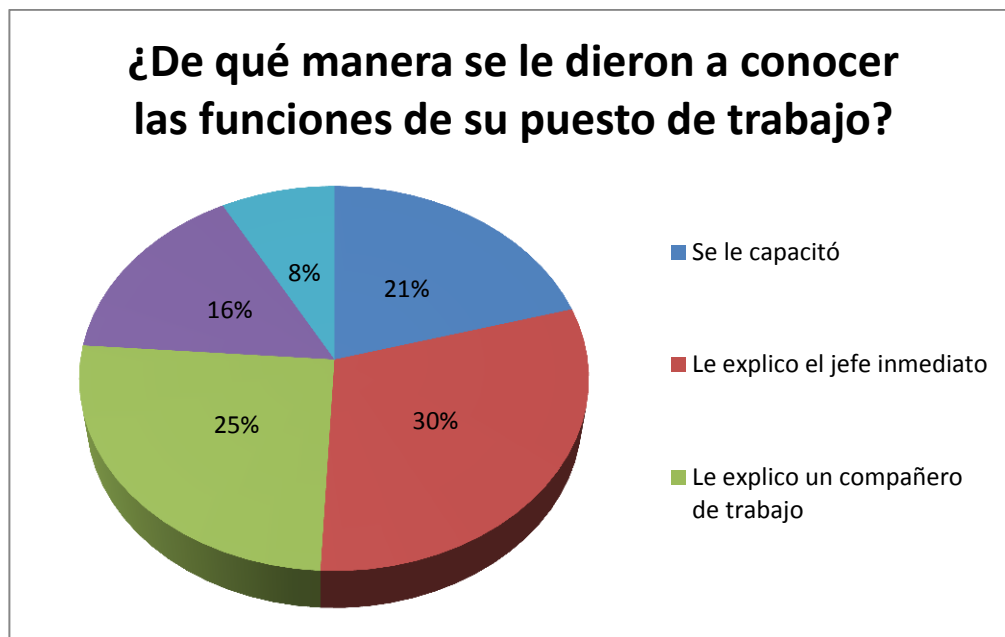
### **Comentario:**

Las funciones que desempeñan los empleados se les han dado a conocer de diferentes maneras, a la mayoría se las ha dado a conocer su jefe inmediato de manera verbal o escritas de manera informal, a una parte se las dieron a conocer mediante capacitaciones, mientras que pocos trabajadores conocen el manual de organización y funciones lo que implica que pueden desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

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

**Objetivo:** Establecer el medio por el cual el personal conoce las funciones de su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se le capacitó	13	21%
Le explico el jefe inmediato	19	30%
Le explico un compañero de trabajo	16	25%
Le proporcionaron el manual de funciones	10	16%
Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito	5	8%
Total	63	100%



### **Comentario:**

Las funciones que desempeñan los empleados se les han dado a conocer de diferentes maneras, a la mayoría se las ha dado a conocer su jefe inmediato de manera verbal o escritas de manera informal, a una parte se las dieron a conocer mediante explicaciones de un compañero, mientras que pocos trabajadores se le capacito y no conocen el manual de organización y funciones lo que implica que pueden desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

## 12. ¿Se supervisa constantemente su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si a los trabajadores se les da seguimiento de sus actividades diarias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	84%
No	6	10%
Abstenciones	4	6%
Total	63	100%



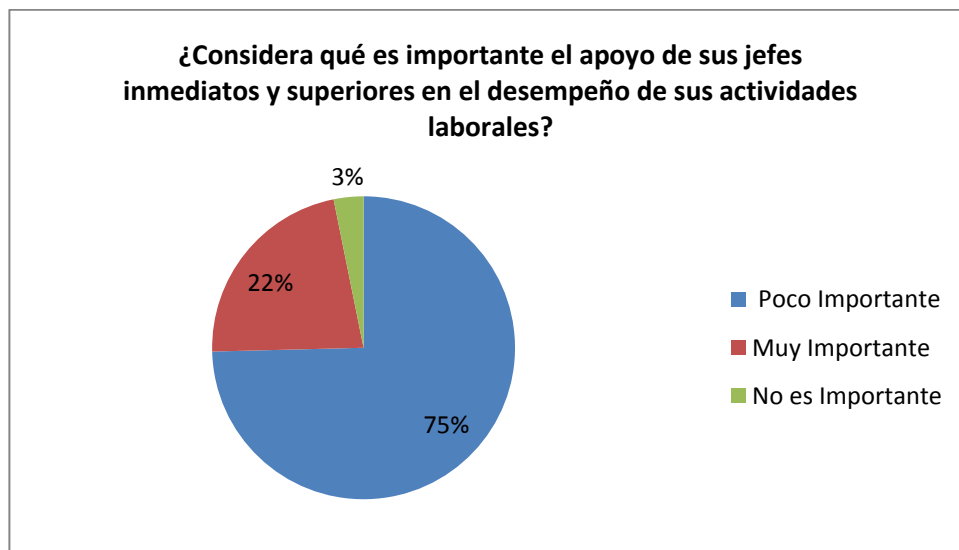
### **Comentario:**

Las actividades que realizan los trabajadores son supervisadas constantemente, lo que mejora el resultado de las actividades, son pocos a los que no se les da seguimiento de las actividades que realizan, se observó la abstinencia de parte de unos trabajadores.

**13. ¿Considera qué es importante el apoyo de sus jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales?**

**Objetivo:** Identificar si para los empleados es importante el apoyo de sus jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poco Importante	47	75%
Muy Importante	14	22%
No es Importante	2	3%
Total	63	100%



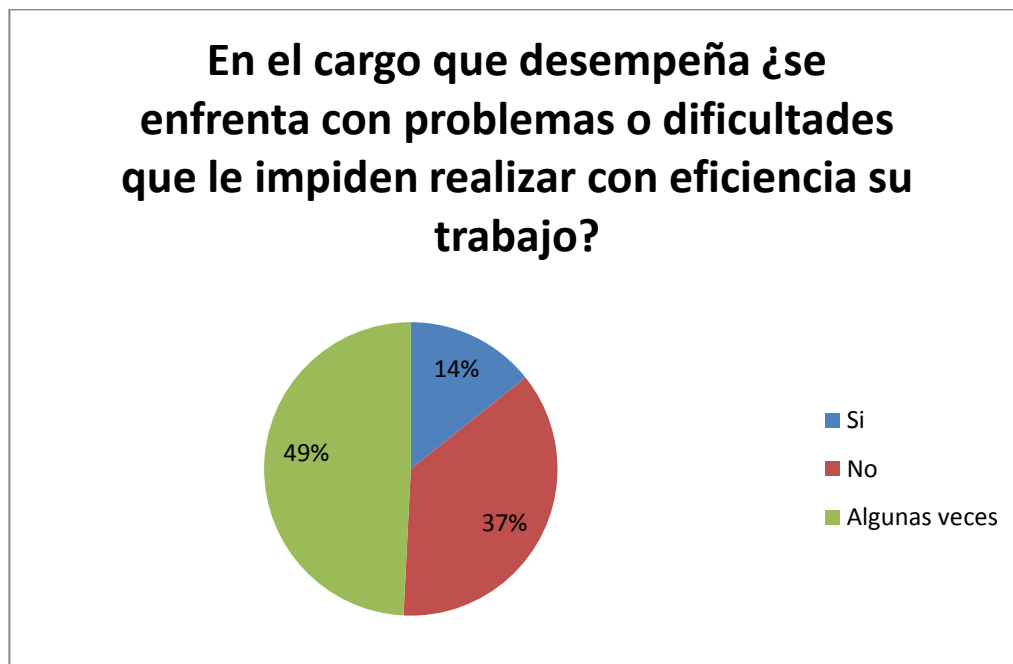
**Comentario:**

La mayoría de los trabajadores comentaron que es poco importante el apoyo de partes de los jefes inmediato y superiores para el desempeño laboral, y un margen bajo consideran muy importante, el cual también comentaron unos que no es importantes, nos dice que cada uno conoce su actividad diaria y la realizan sin ningún problema.

**14. En el cargo que desempeña ¿se enfrenta con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si los empleados se enfrentan con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	14%
No	23	37%
Algunas veces	31	49%
Total	63	100%



**Comentario:**

La mayoría expresa que en algunas ocasiones se enfrentan con problemas o dificultades para realizar con eficiencia su trabajo, una parte de los empleados dice tener dificultades al realizar sus actividades, lo que impide muchas veces ser eficientes en el trabajo que desempeñan y otra parte de la muestra no se enfrenta con ningún tipo de problemas realizando así con eficiencia su trabajo. Esto indica que la percepción acerca de los problemas es relativa, o sea que entre los empleados existe diversidad de criterios, por lo tanto no hay una respuesta absoluta.

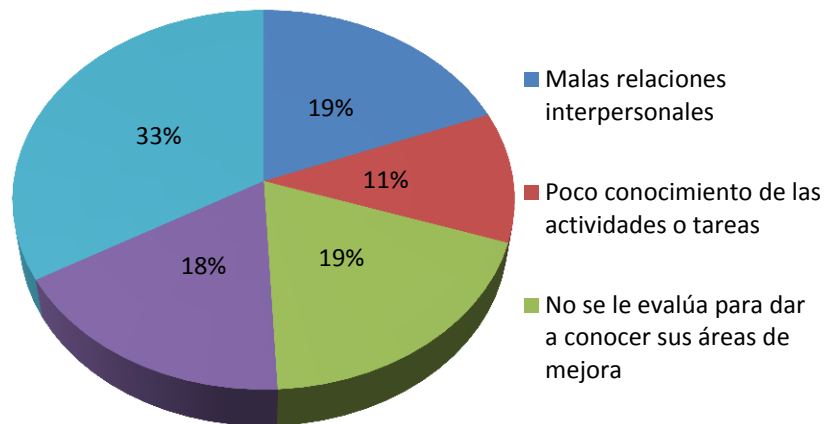


**15. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo?**

**Objetivo:** Indagar acerca de los principales problemas o dificultades con los que se enfrentan los empleados en la realización de sus actividades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Malas relaciones interpersonales	12	19%
Poco conocimiento de las actividades o tareas	7	11%
No se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora	12	19%
Poca colaboración de parte de su jefe inmediato	11	17%
Todas las anteriores	21	33%
Total	63	100%

**¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo?**



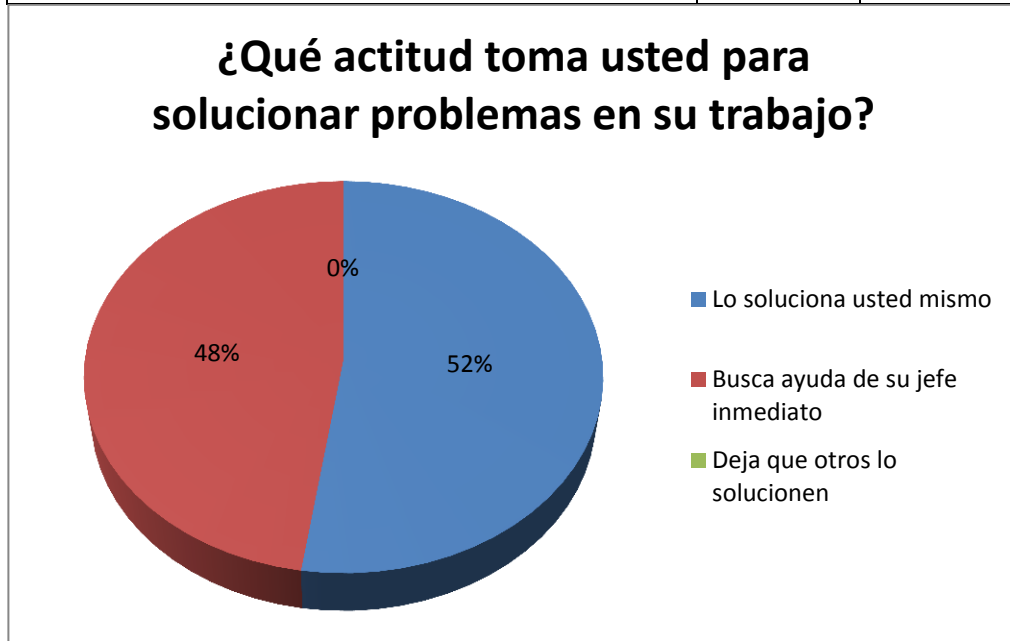
**Comentario:**

Dentro de los problemas que más se dan comentaron que son todos e igual también se encuentran las malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados y entre los mismos compañeros de trabajo, a algunos empleados también se les dificulta la realización eficiente del trabajo por el poco conocimiento de las actividades o tareas que tienen que realizar, además surgen otras dificultades como la falta de equipo tecnológico y diferentes herramientas útiles para realizar de la mejor manera el trabajo, todo eso limita el buen desempeño del personal.

## 16. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?

**Objetivo:** Identificar las actitudes que el personal toma para solucionar problemas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Lo soluciona usted mismo	33	52%
Busca ayuda de su jefe inmediato	30	48%
Deja que otros lo solucionen	0	0%
Total	63	100%



### **Comentario:**

Cuando los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador se enfrentan con problemas en la realización de sus actividades la mayoría de ellos busca ayuda de su jefe inmediato debido a la dependencia que tienen al realizar su trabajo, otros deciden solucionarlos ellos mismos evitando cargar de trabajo a su jefe inmediato y con una actitud de liderazgo los solucionan y hacen saber del problema a su jefe solo cuando no está al alcance de ellos el poder solucionarlos, una pequeña parte de los empleados deja que otros solucionen los problemas y otros empleados acude a su equipo de trabajo. Todo esto indica que existe buena comunicación entre jefe y empleado lo cual es bueno, además existe un alto un alto grado de liderazgo por parte de algunos empleados lo que permite la efectividad en el desarrollo de las actividades.

**17. ¿Le comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización?**

**Objetivo:** Identificar si se les comunica a los empleados oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	33%
A veces	30	48%
Nunca	12	19%
Total	63	100%



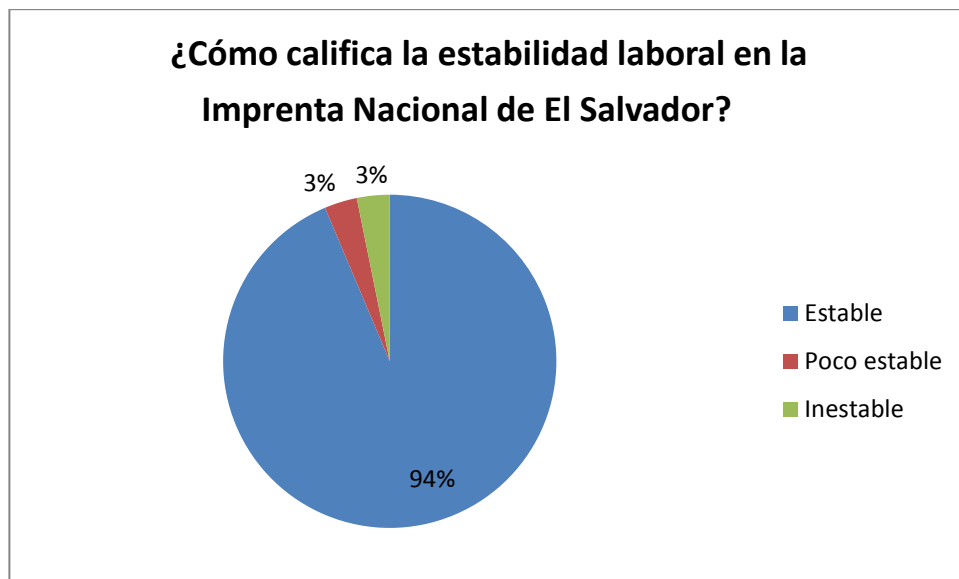
**Comentario:**

Según los resultados obtenidos, se determinó que a la mayoría de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador a veces se les comunica los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización y en la minoría de esto siempre se les comunicas, por otra parte, algunos opinaron que nunca se les comunica.

## 18. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Imprenta Nacional de El Salvador?

**Objetivo:** Conocer la estabilidad laboral de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estable	59	94%
Poco estable	2	3%
Inestable	2	3%
Total	63	100%



### Comentario:

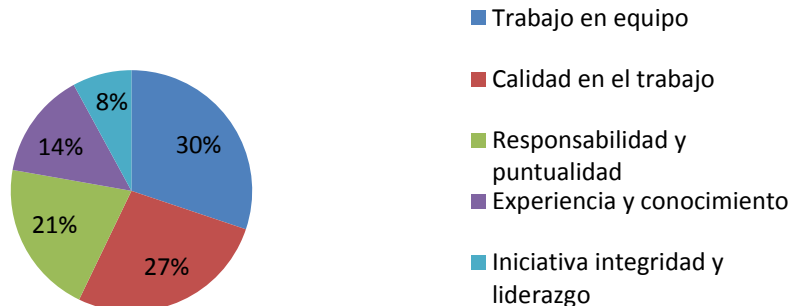
La mayoría de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador comentaron que tienen estabilidad laboral, por otra parte algunos de estos respondieron que tienen poca estabilidad y la minoría inestable.

**19. Seleccione según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña. Puede marcar más de una opción.**

**Objetivo:** Verificar los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	19	30%
Calidad en el trabajo	17	27%
Responsabilidad y puntualidad	13	21%
Experiencia y conocimiento	9	14%
Iniciativa integridad y liderazgo	5	8%
Total	63	100%

**Seleccione según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña.**



### **Comentario**

El personal de la Imprenta Nacional de El Salvador opinan que la mayoría de los factores indicados en el cuestionario deben ser tomados en cuenta; sobresaliendo con mayor puntaje el trabajo en equipo para ello es necesario ser tomado como competencia; También es importante la calidad en el trabajo, experiencia y conocimiento con un buen porcentaje, también en menor porcentaje la responsabilidad y puntualidad como la iniciativa, integridad y liderazgo. En forma general todos tienen clara la idea acerca de las competencias necesarias en su puesto de trabajo.

## 20. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen conocimiento sobre la evaluación 360 grados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	33%
No	42	67%
Total	63	100%



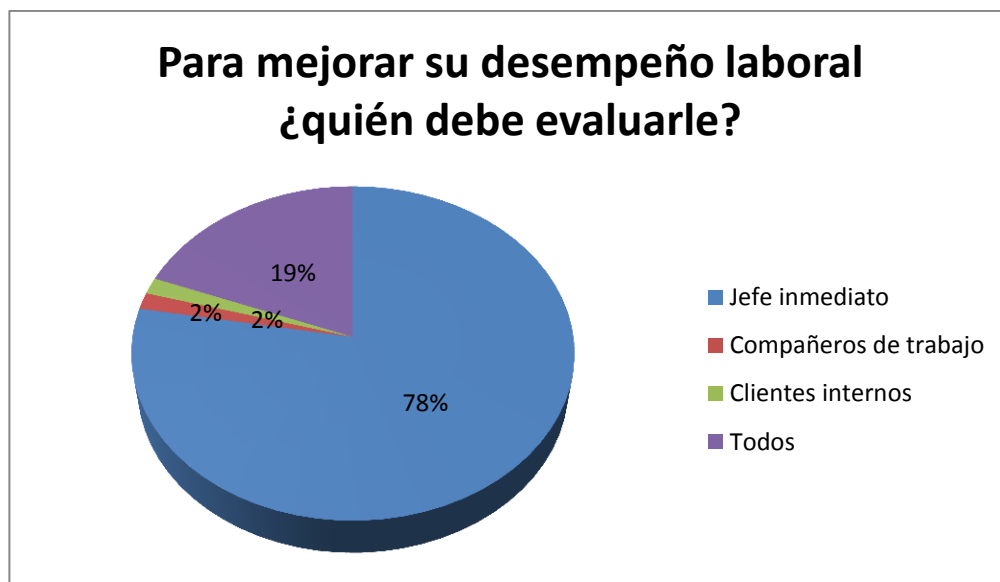
### **Comentario:**

Se identificó que la mayoría de empleados no tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados, mientras que la minoría manifestó si conocerlo. Es por eso que al implementarse el modelo se debe dar información al personal acerca de lo que contiene dicha evaluación.

**21. Para mejorar su desempeño laboral ¿quién debe evaluarle? elija las opciones que considere convenientes:**

**Objetivo:** Evaluar quien es la persona idónea para evaluar su desempeño laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	49	78%
Compañeros de trabajo	1	2%
Clientes internos	1	2%
Todos	12	19%
Total	63	100%



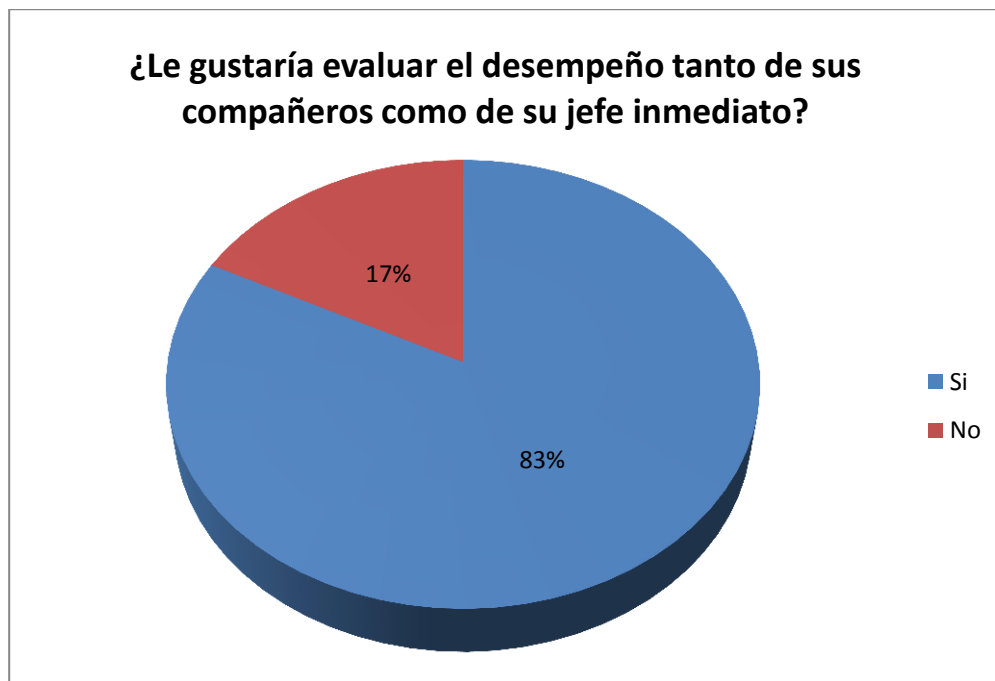
**Comentario:**

La mayoría del personal opinó que el jefe inmediato es la persona idónea para evaluar el desempeño laboral, mientras que pocos empleados se basan en el método de evaluación 360 grados el cual dice que todos los empleados se pueden y/o deben evaluar para mejorar su desempeño.

**22. ¿Le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato?**

**Objetivo:** Conocer si al personal de la Imprenta Nacional de El Salvador le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	83%
No	11	17%
Total	63	100%



**Comentario:**

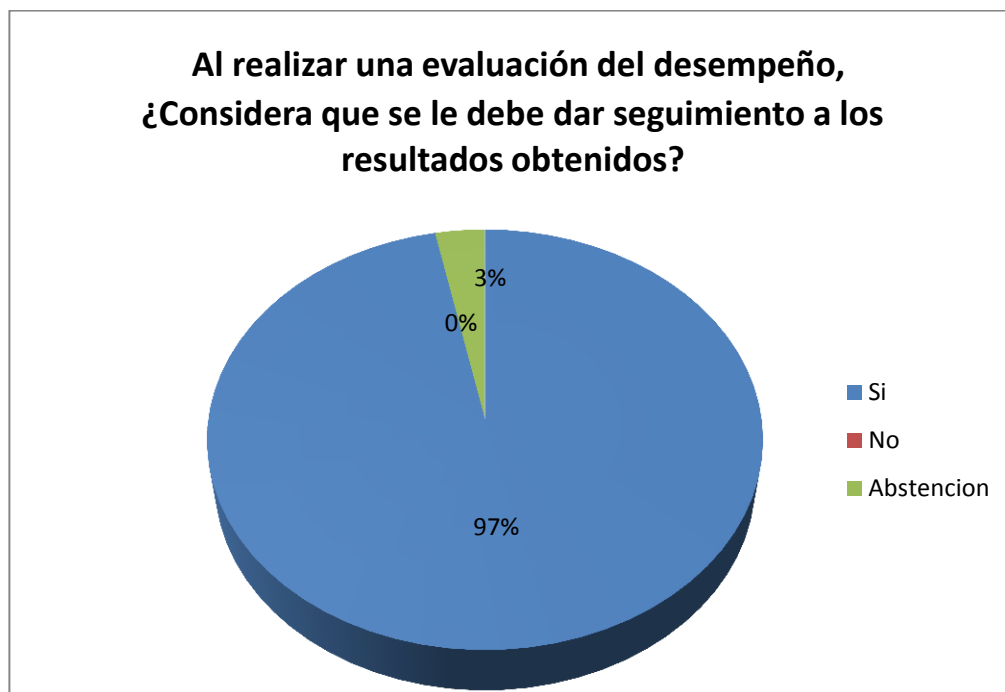
Según los resultados obtenidos se identificaron que a la mayor parte de los empleados de la Imprenta Nacional de El Salvador le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato.



**23. Al realizar una evaluación del desempeño, ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados obtenidos?**

**Objetivo:** Determinar si para el personal es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	97%
No	0	0%
Abstencion	2	3%
Total	63	100%



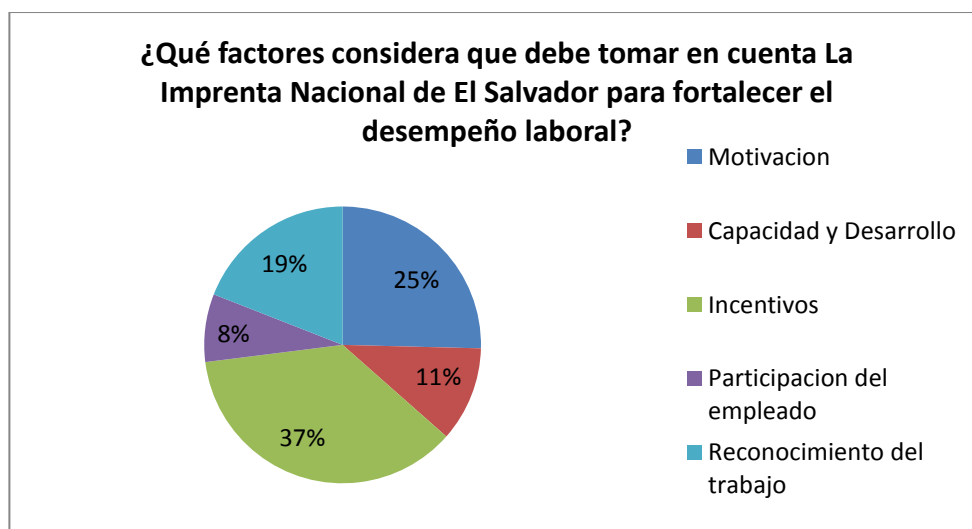
**Comentario:**

La mayoría del personal manifestaron que si es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

**24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta la Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño laboral? Elija las opciones que considere necesarias.**

**Objetivo:** Conocer que factores se deben tomar en cuenta para fortalecer el desempeño laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	16	25%
Capacidad y Desarrollo	7	11%
Incentivos	23	37%
Participación del empleado	5	8%
Reconocimiento del trabajo	12	19%
Total	63	100%



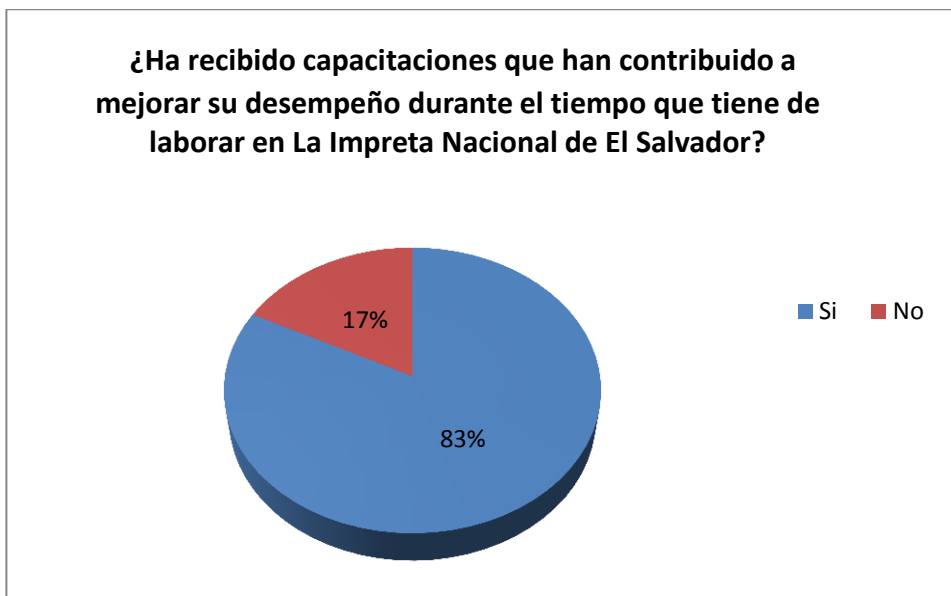
**Comentario:**

Los factores que debe tomar en cuenta la Imprenta Nacional de El Salvador para fortalecer el desempeño predomina los incentivos y motivación en el proceso de evaluación, el cual ayuda a identificar las necesidades de fortalecimiento individuales de los empleados, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal; el reconocimiento de trabajo, capacidad y desarrollo es otro factor no menos importante en el sentido que es una técnica que se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, la participación del empleado fue otro factores que también obtuvieron porcentaje.

**25. ¿Ha recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la Imprenta Nacional de El Salvador?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados han recibido capacitaciones para contribuir a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la Organización.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	83%
No	11	17%
Total	63	100%



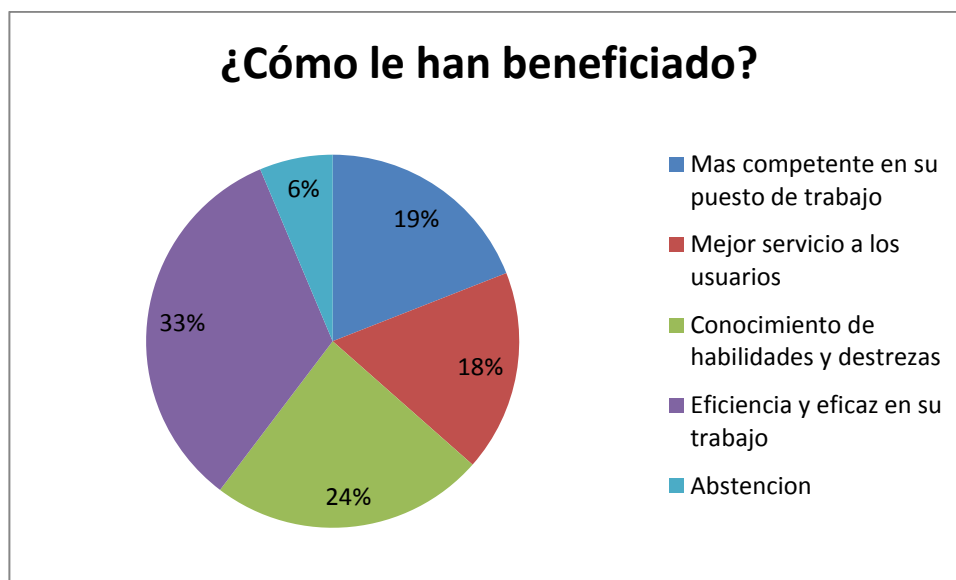
**Comentario:**

Durante el tiempo que tiene de laborar en La Imprenta Nacional de El Salvador, la mayoría de los empleados comentaron que si han recibido capacitación para su buen desempeño laboral, lo que favorece en su desarrollo de actividades, un bajo porcentaje comento que no han recibido capacitaciones lo cual desfavorece los resultados en sus puestos de trabajo.

## 26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo le han beneficiado?

**Objetivo:** Identificar como le han beneficiado las capacitaciones en la contribución de su desempeño laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mas competente en su puesto de trabajo	12	19%
Mejor servicio a los usuarios	11	17%
Conocimiento de habilidades y destrezas	15	24%
Eficiencia y eficaz en su trabajo	21	33%
Abstención	4	6%
Total	63	100%



### **Comentario:**

Los empleados manifiestan que las capacitaciones recibidas en la Imprenta Nacional de El Salvador le han beneficiado de manera que les permite ser más eficiente y eficaz en su trabajo; estos términos son muy integrales ya que se logran los objetivos de la institución con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible. Además manifiestan que al ser capacitados les permite ser más competente en su trabajo, y han adquirido nuevas habilidades y destrezas lo que concluye que la capacitación es un medio para dar seguimiento a los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño; obteniendo en fin un mejor servicio a los usuarios.