

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



**“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

FERNANDO ANTONIO PINEDA CAMPOS

RAFAEL ERNESTO AGUILAR MENDOZA

**CARNET**

PC11001

AM12062

**PARA OTORGAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MAYO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Esau Artiga Mejía

Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

No está de más decirlo, pero en primer lugar agradezco a Dios por darme la vida, buena salud, las ganas de salir adelante y sobre todo por darme una familia hermosa. Mi padre Héctor Pineda, mi madre Sonia Campos de Pineda, mi hermano Héctor David Pineda, mi hermana Elba Pineda, mi cuñado Wilber Beltrán, mi sobrina recién nacida Ximena Arielle, por darme todo el apoyo y consejos en los momentos más difíciles, y a mis amistades Michelle Alegría y Yaqueline Paúl por brindarme motivación en el transcurso del trabajo de investigación. Y finalmente, agradezco el apoyo de mi compañero Ernesto Mendoza por tener el mismo entusiasmo, motivación y determinación para culminar el proceso, y al asesor Licenciado Rodolfo Santos por ayudar al grupo a salir adelante. Dios los bendiga.

### **Fernando Antonio Pineda Campos**

Le agradezco principalmente a Dios por acompañarme y guiarme en este camino, por la fortaleza las experiencias y aprendizajes que he adquirido. Agradecer especialmente a mi madre Ana María Mendoza por apoyarme y brindarme su amor incondicional y transmitirme sus valores y por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, a mi padre por estar cada día brindándome sus consejos y aportando a mi vida muchas lecciones, agradezco a mis hermanas Silvia Mendoza y Marlene Mendoza por darme su apoyo y motivarme a seguir aprendiendo cada día más y ser partícipes de este logro.

Agradezco a cada una de las personas que fueron parte de mi desarrollo, a cada miembro de mi familia por su apoyo incondicional, a mi compañero de trabajo Fernando Pineda, y al Licenciado Rodolfo Santos por ser el asesor, agradecer a amigos que hice a lo largo de la carrera que me apoyaron y brindaron su ayuda, a cada uno de los docentes en mi proceso de formación por compartir su conocimiento y agradecer a la universidad que me permitió crecer académicamente.

### **Rafael Ernesto Aguilar Mendoza**

# ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL REFERENCIA A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS Y GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	1
1. GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DE LA CAFETERÍA Y PASTELERÍA.....	4
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	6
2.1. MISIÓN.....	6
2.2. VISIÓN.....	6
2.3. VALORES.....	6
2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.....	6
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	8
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	8
3.1. MARCO LEGAL.....	8
3.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	18
4. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	19
4.1. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SALVADOR.....	21
4.2. GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA.....	22
4.3. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	30
4.4. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	32
4.5. INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	39

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS CON EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA. ....	42
1 IMPORTANCIA.....	42
2 OBJETIVOS. ....	42
2.1 OBJETIVO GENERAL. ....	42
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	42
3 MÉTODO UTILIZADO. ....	43
3.1 MÉTODO DE ANÁLISIS. ....	43
3.2 MÉTODO DE SÍNTESIS. ....	43
4 TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	43
5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
6 TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN. ....	44
6.1 ENTREVISTA. ....	44
6.2 ENCUESTAS.....	44
7 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	44
8 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
8.1 PRIMARIA.....	45
8.2 SECUNDARIA. ....	45
9 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
10 UNIDADES DE ANÁLISIS.....	45
11 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA. ....	45
11.1 UNIVERSO. ....	45
11.2 CENSO.....	46
12 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN....	46
13 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. ....	46
13.1 ANÁLISIS DE IDENTIDAD.....	46

13.1.1	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL. ....	46
13.2	ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA.....	47
13.2.1	INTELIGENCIA EMOCIONAL. ....	47
13.2.2	COMUNICACIÓN. ....	48
13.2.3	TRABAJO EN EQUIPO. ....	49
13.3	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA.....	49
13.3.1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	49
13.3.2	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	50
14	ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	50
14.1	ALCANCES.....	51
14.2	LIMITACIONES.....	51
15	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
15.1	CONCLUSIONES. ....	52
15.2	RECOMENDACIONES. ....	53
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA. ....		
1	IMPORTANCIA.....	54
2	OBJETIVOS. ....	54
2.1	OBJETIVO GENERAL. ....	54
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
3	ANÁLISIS FODA .....	55
4	MATRIZ FODA .....	55
5	PROPUESTA DE TEST DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES AL MOMENTO DE SELECCIONAR AL PERSONAL.....	57
5.1.	TEST DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES .....	57

6	PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REFERENTE A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	61
6.1.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ESCALA GRÁFICA .....	61
6.2.	MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA. ....	66
7	PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA.....	69
7.1.	PLAN DE CAPACITACIÓN .....	69
7.2.	OBJETIVOS.....	70
7.2.1	OBJETIVO GENERAL .....	70
7.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70
7.3.	POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN.....	70
7.4.	ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN .....	70
7.5.	TIPO DE CAPACITACIÓN .....	71
7.6.	RECURSOS.....	71
7.6.1.	HUMANOS .....	71
7.6.2.	MATERIALES.....	71
7.6.3.	FINANCIEROS.....	72
7.6.4.	PERIODO DE DURACIÓN. ....	72
7.7.	ESTRUCTURA DEL PLAN .....	72
7.8.	CONTENIDOS TEMÁTICOS .....	72
7.9.	SECCIONES DE LAS TEMÁTICAS .....	73
8	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	79
8.1.	OBJETIVOS.....	79
8.1.1.	OBJETIVO GENERAL.....	79
8.1.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	79
8.2.	RECURSOS.....	80
8.3.	FASES DE IMPLEMENTACIÓN .....	80
8.4.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	81

8.5.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN .....	82
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
	ANEXOS .....	85

### **IMÁGENES**

ILUSTRACIÓN 1	CASA MATRIZ.....	2
ILUSTRACIÓN 2	SUCURSAL 1 CENTRO COMERCIAL PLAZA ESPAÑA .....	3
ILUSTRACIÓN 3	SUCURSAL PLAZA MUNDO .....	3
ILUSTRACIÓN 4	SUCURSAL ESPAÑA .....	4
ILUSTRACIÓN 5	MESAS DE POSTRES TEMÁTICOS.....	7
ILUSTRACIÓN 6	MONTAJE Y DECORACIÓN .....	7
ILUSTRACIÓN 7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	8
ILUSTRACIÓN 8	FACTORES DE DESEMPEÑO .....	34
ILUSTRACIÓN 9	EJEMPLO DE BLOQUES .....	67
ILUSTRACIÓN 10	BLOQUE INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	69

### **TABLAS**

TABLA 1	CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS.....	5
TABLA 2	VALORES .....	6
TABLA 3	MARCO INSTITUCIONAL .....	18
TABLA 4	ANÁLISIS FODA .....	55
TABLA 5	MATRIZ FODA .....	56
TABLA 6	VALORES DE RESPUESTAS.....	63
TABLA 7	ESCALA DE EVALUACIÓN.....	64
TABLA 8	MÓDULO I - FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	73
TABLA 9	MÓDULO II – INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS .....	74
TABLA 10	MÓDULO III – TRABAJO EN EQUIPO .....	75
TABLA 11	MÓDULO IV – MOTIVACIÓN .....	76
TABLA 12	MÓDULO V – RELACIONES INTRAPERSONALES E INTERPERSONALES.....	77
TABLA 13	MÓDULO VI – EMPATÍA Y HABILIDADES SOCIALES.....	78
TABLA 14	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	79
TABLA 15	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	81



## **FORMULARIOS**

FORMULARIO 1 CONTROL DE RESULTADOS Y DE RETROALIMENTACIÓN...66

## RESUMEN

La inteligencia emocional en las empresas es un término que poco a poco toma gran importancia en las organizaciones, demandan profesionales capaces de identificar y gestionar sus propias emociones y ajenas, así como también las habilidades sociales y con capacidad de adaptarse a las distintas situaciones, estimando por medio de diferentes métodos la evaluación del desempeño del personal, como lo es en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

El presente trabajo se realizó con el fin de proporcionar instrumentos de evaluación de desempeño referente a la inteligencia emocional, para optimizar el desempeño laboral que se requiere de acuerdo a sus necesidades.

Es por ello, que la investigación se llevó a cabo en el municipio de San Salvador, en una empresa donde se realizó un censo, ya que contaba con cuarenta y uno empleados, se utilizó instrumentos como la entrevista y cuestionario para adquirir la información necesaria de la situación actual de la empresa, además en la investigación se utilizó el método analítico ya que se explica la relación entre las variables, además el tipo investigación se realizó explicativo, detallando el impacto de inteligencia emocional y el desempeño laboral. En el diseño de la investigación es no experimental debido a que se observó la problemática por parte del equipo investigador.

En el instrumento proporcionado se efectúa de acuerdo a la problemática de la empresa. Se presenta formularios, de acuerdo a la información obtenida de los resultados. Se concluye:

1. La falta de conocimiento de filosofía institucional y la necesidad de compartir los valores a los empleados.
2. Dificultad de comunicación en la minoría de los empleados.
3. La importancia de incluir la inteligencia emocional en las evaluaciones de desempeño.
4. La falta de conocimiento de nombre y métodos utilizados para la evaluación de desempeño

5. No poseen un plan de capacitación para mejorar y reforzar habilidades que aporten beneficio a la empresa.

Se recomienda:

1. Incluir dentro del plan de capacitación la identidad corporativa y buscar la retroalimentación, así también crear fuentes visibles a través de canales de comunicación.
2. Mejorar la comunicación de los empleados y las diferentes áreas implementando actividades y creando un buen ambiente de trabajo.
3. La elaboración de un instrumento de evaluación de desempeño tomando como enfoque la inteligencia emocional de acuerdo a las necesidades vigentes de la organización.
4. Capacitar a la encargada de recursos humanos para que obtenga conocimientos e instrumentos para un mejor proceso de gestión y control de desempeño.
5. Crear un plan de capacitación para los empleados con el fin de mejorar habilidades y actitudes y dar un enfoque sobre la inteligencia emocional que ayudará en la capacidad interpersonal del empleado.

Además, aportando el desempeño del personal se tomó como relevancia la inteligencia emocional en diferentes áreas como el conocimiento y desempeño del cargo, característica del individuo evaluado y cantidad de trabajo/Calidad de trabajo, ofreciendo al trabajador beneficios basado en las competencias o habilidades emocionales, asimismo informando al empleado cuál es su posición actual en lo que respecta a su desempeño y aportando para optimizar, y finalmente para determinar el plan de capacitación.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación presenta la propuesta de inteligencia emocional aplicado en la evaluación de desempeño para optimizar el desempeño laboral en la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería, con el objetivo de fortalecer el desempeño laboral tomando como relevancia algunos factores de la inteligencia emocional para evaluar el rendimiento, así como también fortalecer el compromiso de la filosofía institucional de sus empleados, con lo que se pretende actualizar y mejorar las herramientas y métodos de evaluación de desempeño al personal que actualmente labora en la organización como también al nuevo personal que ingrese, para conocer las habilidades que poseen y así mismo potenciarlas para lograr un cambio que se refleje en el desarrollo de las actividades de los empleados y lograr las metas establecidas por la empresa.

Se detalla a continuación el contenido de cada uno de los capítulos que conforman este documento:

Capítulo I: Contiene la información teórica que respalda la propuesta de evaluación de desempeño aplicando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral en la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería, iniciando con la sección de generalidades sobre la mediana empresa, así también la filosofía institucional donde se incluye su estructura organizativa, continuando con el marco legal; también se describe el antecedente de la inteligencia emocional. Además, se muestra la definición de inteligencia, inteligencias múltiples, emociones, inteligencia emocional, desempeño y evaluación desempeño, entre otros.

Capítulo II: Se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio en la que se plantea la problemática que se identificó por medio de fuentes de información, métodos a utilizar, el tipo de investigación y las técnicas e instrumentos para realizar las conclusiones y recomendaciones que contribuyen a optimizar y fortalecer el desempeño laboral.

Capítulo III: Es la propuesta de evaluación de desempeño aplicando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral en la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería que busca estrategias para maximizar las fortalezas de la empresa como lo son:

1. Implementar un test de las inteligencias múltiples para identificar las habilidades y capacidades del personal para potenciarlas y que crezcan laboralmente.
2. Propuesta del método de evaluación de desempeño de escala gráfica que permita evaluar los factores más relevantes de la inteligencia emocional para luego establecer acciones correctivas.
3. Propuesta del método de elección forzada el cual consiste en evaluar el desempeño real de los empleados mediante una selección de frases que forzosamente deben elegir.
4. Elaboración de un plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en la empresa con la finalidad de autorregular las emociones de los empleados y así mismo conocer más y desarrollar habilidades sociales, de trabajo en equipo y empatía para poder optimizar su progreso en la organización, en dicho plan se incluirá reforzar la filosofía institucional para fortalecer el compromiso de cada recurso humano que labora en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL REFERENCIA A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS Y GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

### **1. GENERALIDADES SOBRE LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA.**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La empresa se fundó en 1959 por Doña Elsie de Calderón obteniendo su registro de matrícula de comercio, dedicado a la actividad de fabricación de pan y galletas. Los inicios de la mediana empresa y sus sucursales dedicadas a la cafetería y pastelería, concluyó en la década de 1960 con la elaboración de comida solo por encargo para banquetes y eventos familiares, el cual, en la década de los años 1980, se inicia la apertura de sucursales de ventas, a fin de atender a otros sectores y popularizando la marca en la mente de los consumidores y cómo la empresa se fue expandiendo, al igual se fueron diversificando los tipos de productos ofrecidos. En el año 2014, la empresa contaba con 14 sucursales ubicadas en el Gran San Salvador, La libertad, Colón y Antiguo Cuscatlán. En este mismo año marcó un antes y un después, debido a la situación crítica financiera, que obligó a cerrar la mayoría de sucursales.

El 2014 fue un año de mucha importancia para la empresa, la nueva administración logró los trámites para la renovación de permiso de salud, permiso de medio ambiente, factibilidad de aguas, lo que conlleva a una inversión en adaptar la planta de producción a las nuevas condiciones exigidas. En el 2018 y después de 4 años de ordenamiento interno, logró ser una empresa más moderna, con productos innovadores (lanzamiento de nuevas líneas de productos y servicios: línea light, mesas de postres, montajes), con nuevos estándares de calidad, pero sin olvidarse de la tradición de las recetas que caracterizan a la marca.

Con las aperturas de las nuevas sucursales, entra a un nuevo concepto de la tienda perfecta, la cual sirve de modelo para las demás sucursales y para nuevas aperturas en un futuro cercano.

Hoy en día la mediana empresa de Cafetería y Pastelería cuenta con tres sucursales y la casa matriz, cada sucursal es atendida por tres empleados y cuatro empleados correspondientes a la casa matriz haciendo un total de trece empleados en el área de atención al cliente; el área de administración y ventas cuenta con siete empleados, el área de producción cuenta con dieciocho personas y el área de transporte con tres motoristas haciendo un total de cuarenta y un empleados siendo una pequeña empresa debido a que cuenta con un personal de menos de cincuenta.

En la década de 1980 se popularizó por sus ventas y destacando su diversidad de sus productos. En el 2014, logró un 90% de su participación accionaria, el cual fue fundamental para la empresa por pasar a un solo de dueño de Junta Directiva, el cual ayudó a la apertura de sus sucursales además de su casa matriz.

A continuación se presenta la ubicación de la mediana empresa y sus sucursales dedicada a la pastelería y cafetería:

### **CASA MATRIZ – COLONIA ESCALÓN**



**ILUSTRACIÓN 1 CASA MATRIZ**

**Teléfono:** 2520-7011

**Dirección:** 59 avenida norte y 1 calle poniente, colonia Escalón, San Salvador

**Fuente:** <https://www.google.com.sv/maps/> aplicación

### SUCURSAL 1 – CENTRO COMERCIAL PLAZA ESPAÑA



ILUSTRACIÓN 2 SUCURSAL 1 CENTRO COMERCIAL PLAZA ESPAÑA

**Teléfono:** 2221-7399

**Dirección:** Centro Comercial Plaza España, San Salvador

**Fuente:** <https://www.google.com.sv/maps/> aplicación

### SUCURSAL 2 – PLAZA MUNDO



ILUSTRACIÓN 3 SUCURSAL PLAZA MUNDO

**Teléfono:** 2277-3792

**Dirección:** Centro Comercial Plaza Mundo, San Salvador



**Fuente:** <https://www.google.com.sv/maps/> aplicación

### SUCURSAL 3 – AVENIDA ESPAÑA



**ILUSTRACIÓN 4 SUCURSAL ESPAÑA**

**Teléfono:** 2221-7398

**Dirección:** Avenida España & 3 Calle Ote, San Salvador

**Fuente:** <https://www.google.com.sv/maps/> aplicación

## 1.2. CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DE LA CAFETERÍA Y PASTERÍA.

Para poder clasificar la empresa se debe de tener una concepción clara de su significado legal y literario:

Según el Código de Comercio “Art. 553.- La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.<sup>1</sup>

Según la definición de Franklin Fincowsky en el libro Organización de Empresas en 2009, “Empresa es la organización de una actividad económica que reúne los

<sup>1</sup> Código De Comercio, decreto N° 671, de fecha 08 de mayo de 1970, diario oficial N° 140, tomo N° 228, de fecha 31 de julio de 1970.

elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.”<sup>2</sup>

Gracias a lo anterior se puede entender que la empresa es un conjunto coordinado de elementos materiales, incorpóreos y trabajo humano orientado a la producción de bienes y/o servicios y con propósitos de lucro.

“Las empresas son de diferentes tipos, tamaños y con características singulares, por lo cual, es posible establecer diferentes clasificaciones que las categoricen sobre la base de distintas dimensiones”.<sup>3</sup>

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES determina los principales criterios para la clasificación de las empresas según el número de empleados y el número de activos.

**TABLA 1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Clasificación de Empresa	Por el Número de Empleados	Por el Monto del Activo
Microempresa	De 1 a 10	Menos de \$11,500.00
Pequeña Empresa	De 11 a 19	\$11,500.01 - \$85,700.00
Mediana Empresa	De 20 a 99	\$85,700.01 - \$228,600.00
Gran Empresa	De 100 o más	Mayor de \$228,600.00

**Fuente: Revista Dinámica Empresarial, Editorial FUSADES. 4to. Trimestre 2004, pág. 22 (vigente al 2006)**

Con base a la siguiente clasificación se puede decir que la Mediana Empresa y Sucursales de la Cafetería y Pastelería es una mediana empresa que cumple con

<sup>2</sup> Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009). Organización de empresas. Diseño, y Estructura, Editores McGraw–Hill Interamericana S.A. de C.V.

<sup>3</sup> Rubio Domínguez, P. (2017). Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas

los requisitos de tener un local fijo, no más de 41 empleados y una cantidad de patrimonio entre los \$85,000.01 y \$228,600.00.

## 2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

### 2.1. MISIÓN.

“Desarrollar unidades de negocio innovadoras para nuestros clientes y ganar el aprecio por nuestra marca en cada lugar donde operemos ofreciendo un lugar deseable para trabajar.”

### 2.2. VISIÓN

“Ser una empresa innovadora en los productos brindados para alimentar los buenos momentos de la vida, compartiendo una experiencia de felicidad única para nuestro público”

### 2.3. VALORES

TABLA 2 VALORES

Valor	Definición	Inspiración
Confianza	Seguridad en cumplir un compromiso	“Puedes confiar en mi”
Equipo	Trabajar juntos por una meta	“Sumando talentos lo hacemos mejor”
Pasión	Dedicación intensa que le pone a los quehaceres	“Hago con entusiasmo mi trabajo”
Integridad	Rectitud en todos los actos	“Siempre actuaré correctamente”
Creatividad	Capacidad de generar nuevas ideas o conceptos	“Yo propongo soluciones”
Amabilidad	Trato a los demás como me gusta ser tratado	“Siempre doy una sonrisa a todos”

### 2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

La mediana empresa y sucursales se caracterizan por ofrecer productos innovadores desde tiempos atrás que ha venido manteniendo a lo largo del tiempo, en donde comercializa su variedad de productos en las siguientes redes sociales:

1. Página Web: <https://www.elsyscakes.com/contacto>
2. Facebook: <https://www.facebook.com/elsyscakes/>
3. Instagram: <https://www.instagram.com/elsyscakes/?hl=es>
4. Gourmet Express: <http://www.gourmetexpress.com.sv/index.php/elsy-s-cake>

Los productos que ofrece la empresa son los siguientes:

1. Mesas de postres temáticos.



**ILUSTRACIÓN 5 MESAS DE POSTRES TEMÁTICOS**

2. Montaje y decoración



**ILUSTRACIÓN 6 MONTAJE Y DECORACIÓN**

3. Pasteles de variedad de sabores y personalizados
4. Línea de repostería
  - a. Budín
  - b. Tartaleta de Nutella

- c. Petit four
  - d. Milhoja de crema
5. Línea de pan dulce
- a. Semita
  - b. Pastelito
  - c. Salpor de almidón
  - d. Peperecha
  - e. Pañuelo
  - f. Herradura
  - g. Quesadilla
6. Productos light
- a. Pastel de vainilla con fresa
  - b. Cheesecake de limón

## 2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

### LA MEDIANA EMPRESA Y SUCRUSALES DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

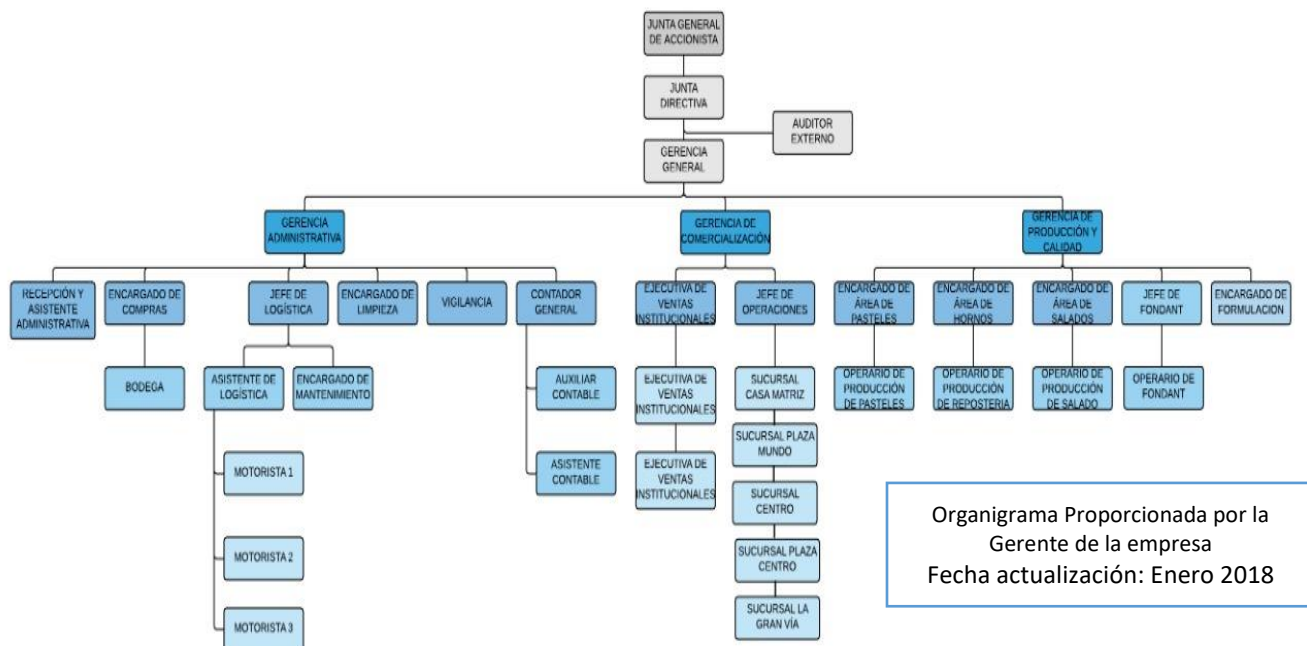


ILUSTRACIÓN 7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Art. 22. Toda persona tiene derecho a disponer libremente de sus bienes conforme a la ley.

Art. 38. El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.”<sup>4</sup>

## **2. Ley de Impuesto sobre la Renta.**

Esta Ley fue promulgada por Decreto legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre del mismo año.

“Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El estado de El Salvador;
- b) Las municipalidades; y

---

<sup>4</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281, Publicación de 16 de diciembre de 1983.

- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.”<sup>5</sup>

### **3. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios.**

La presente ley fue promulgada por el Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992 y publicada en el diario oficial N° 143, Tomo N° 316 de fecha 31 de julio del mismo año, se emitió la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

“Art. 6.- Para efectos de esta ley se entiende como transferencia de dominio de bienes muebles corporales, no solo la que resulte del contrato de compraventa por el cual el vendedor se obliga a transferir el dominio de un bien y el comprador a pagar su precio, sino también las que resulten de todos los actos, convenciones o contratos en general que tengan por objeto, transferir o enajenar a título oneroso, el total o una cuota del dominio de esos bienes, cualquiera que sea la clasificación o denominación que le asignen las partes o interesados, las condiciones pactadas por ellos o se realice a nombre y cuenta propia de un tercero.

Capacidad tributaria. Representación

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

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones; c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;

Responsabilidad de matriz y sucursales

---

<sup>5</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre del mismo año.

Artículo 26.- Cuando el contribuyente realice sus actividades a través de una casa matriz local con sucursales o agencias, la capacidad y responsabilidad como contribuyente estará radicada en la casa matriz. " <sup>6</sup>

Tiene el objetivo de establecer un impuesto que se aplique al uso o manejo de los bienes muebles corporales, y su aplicación sin perjuicio de la imposición de otros impuestos.

#### **4. Ley del Seguro Social.**

Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

Esta Ley tiene como objetivo garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado,

"Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común.
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional.
- c) Maternidad.
- d) Invalidez.
- e) Vejez.
- f) Muerte; Y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los

---

<sup>6</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Presentación de Servicios, decreto legislativo N° 296 el 24 de julio de 1992 y publicada en el diario oficial N° 143, Tomo 316, de fecha 31 de julio de 1992.



pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.”<sup>7</sup>

### **5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Ley del sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto No. 927, del 23 de diciembre de 1996, Publicada en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, del 23 de diciembre de 1996.

Una ley creada para el sector privado, público y municipal, que comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez Común, vejez y muerte de acuerdo con esta Ley.

” Art. 1.- Créase el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley. El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley”.<sup>8</sup>

### **6. Código de Trabajo.**

Su función es establecer normas especiales que determinen las clases de contratos para los trabajadores de la empresa privada o gobierno, así como las normas para el desarrollo de la persona que labora y se rige bajo los siguientes derechos como: tiempo de contratación, descanso y vacaciones, alimentación y vivienda y salarios e indemnizaciones, además de velar por una conclusión justa del contrato laboral.

---

<sup>7</sup> Ley del Seguro Social con Decreto Legislativo No. 1263 fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 el 11 de diciembre de ese mismo año.

<sup>8</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones con Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial No. 243, tomo 333 el 23 de diciembre de 1996.

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

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador. No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador”.<sup>9</sup>

### **7. Código de Comercio.**

El Código de comercio es la normativa legal seguida por las empresas que sirve para regular sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles.

“Obligaciones Mercantiles.

Art. 411. Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.
- III. Inscribir anualmente en el registro de comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

---

<sup>9</sup> Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo 236, Publicación de 31 de julio de 1972.

IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 412. Las matrículas de comercio que regula el presente código son las de empresa y las de los establecimientos mercantiles. Ambas son de carácter permanente, estarán a cargo del registro de Comercio, y se llevarán en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique.

Contabilidad.

Art. 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley. Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.”<sup>10</sup>

## **8. Código Tributario.**

El Código tributario es la normativa administrativa, procesal y penal que rige todo el sistema de tributación fiscal interna, las disposiciones generales del sistema

---

<sup>10</sup>Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, del 8 de mayo de 1970, Diario Oficial No. 140, Tomo 228, Publicación de 31 de julio de 1970.

de tributación nacional y regula la relación entre los contribuyentes y el organismo fiscalizador.

“Artículo 1. El presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

### **Contabilidad Formal.**

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

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el código de comercio o en las leyes especiales están obligados a ello. La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarias y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

Los asientos se harán en orden cronológico, de manera completa y oportuna, en idioma castellano y expresado en moneda de curso legal. Las operaciones serán asentadas a medida que se vayan efectuando, y solo podrá permitirse un atraso de dos meses para efectos tributarios”.<sup>11</sup>

### **9. Código de Salud.**

“Art. 83.- El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen,

---

<sup>11</sup> Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, del 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Publicación de 22 de diciembre de 2000.

envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte.

Art. 86.- El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

- a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; confiterías; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;
- b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.
- c) El examen médico inicial y periódico de gicos que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;
- d) El mantenimiento de servicios permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías; rastros y otros similares; d) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;
- e) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad

transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos. El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido.

El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente, para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo; y,

f) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.”<sup>12</sup>

## **10. Norma Técnica de Alimentos.**

### **“Educación sanitaria.**

Art. 34.- Las personas que laboran en la manipulación de alimentos deben estar autorizadas para realizar tal actividad, a través de los cursos que imparten los establecimientos de salud del MINSAL.

La capacitación debe incluir como mínimo los siguientes temas: Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos, en adelante BPM, microbios y parásitos, limpieza y desinfección, manejo y conservación de los alimentos, hábitos higiénicos, enfermedades transmitidas por los mismos.

### **Salud del manipulador.**

Art. 35.- El manipulador de alimentos debe someterse a exámenes generales de heces y de orina, así como a los que el médico indique cada seis meses. El propietario de la empresa o establecimiento alimentario debe tener copia u originales de los resultados de laboratorio, certificados y recomendaciones médicas, las cuales deben estar disponibles al momento de la inspección

---

<sup>12</sup> Código de Salud, Decreto Legislativo No. 955, del 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 299, Publicación de 11 de mayo de 1998.

sanitaria. La información anterior debe presentarse completa en el momento de ser requerida por el personal del establecimiento de salud.

### **Productos a base de harina de maíz.**

Art. 58.- Los productos elaborados de forma artesanal a base de maíz, se deben mantener a temperatura de refrigeración.

La temperatura de las unidades refrigerantes debe ser monitoreada y registrada cada doce horas; el registro, debe ser mostrado al personal de salud que realiza la inspección.

### **Operaciones de manufactura**

Art. 64.- El proceso de elaboración, almacenamiento y envasado de productos terminados debe realizarse en condiciones sanitarias y cumpliendo lo establecido en el instrumento técnico jurídico correspondiente a las Buenas Prácticas de Manufactura.”<sup>13</sup>

## **3.2. MARCO INSTITUCIONAL**

**TABLA 3 MARCO INSTITUCIONAL**

<b>LEYES</b>	<b>INSTITUCIONES</b>
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala Constitucional.
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de servicio.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Ley del Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

<sup>13</sup> Norma Técnica de Alimentos, Acuerdo No. 150, del 1 de febrero de 2013, publicado en el Diario Oficial No. 27, Tomo 398, Publicación de 8 de febrero de 2013.

LEYES	INSTITUCIONES
Ley del sistema de ahorro para pensiones.	La Superintendencia del Sistema Financiero.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código de Comercio.	Ministerio de Economía
Código Tributario.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Código de Salud	Ministerio de Salud.
Norma Técnica de Alimentos.	Ministerio de Salud.

#### 4. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Como referencia histórica, Charles Darwin utilizó el concepto de inteligencia emocional, tomando la expresión de emociones para la supervivencia y adaptación de las especies. Es por ello se considera la inteligencia y la emoción como componentes básicos, dando énfasis en los términos en los años 1920, por el psicólogo, pedagogo estadounidense Edward Thorndike (1874-1949) publicando un artículo titulado "La inteligencia y sus usos", dando una fácil comprensión con el término a nivel social.

En el artículo proporciona que la inteligencia se divide en tres partes:

La inteligencia abstracta, referido al manejo de ideas, número, leyes, etc.; la inteligencia social como la capacidad y habilidad para manejar hombres y mujeres relacionado con las relaciones humanas, y por último la inteligencia mecánica, que se refiere la habilidad de manejar objetos y utensilios como por ejemplo armas o barcos.

Asimismo, el psicólogo David Wechsler en 1939, "diseña la escala Wechsler-Bellevue que evalúa los procesos intelectuales de los niños y adolescentes,



contribuyendo al estudio de la inteligencia, mencionando sobre la conducta inteligente que se caracteriza por el pensamiento productivo. En 1940 Wechsler da énfasis sobre la inteligencia social con el pensamiento productivo, que implica en el manejo de emociones en todas las decisiones humanas triviales que influyen e involucran, es por ello radica la importancia para expresar, actuar adecuada y satisfactoriamente en cualquier circunstancia. <sup>14</sup>

En el año 1983, el psicólogo Howard Gardner rompió paradigmas sobre la inteligencia, proponiendo que la vida humana requiere del desarrollo de varios tipos de inteligencia. "En su libro "La inteligencia múltiple: la teoría práctica", implica la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o una determinada comunidad, es por ello que divide en siete inteligencias como: Inteligencia lingüística, inteligencia lógica matemática, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal y sinestesia, inteligencia interpersonal, inteligencia intrapersonal. El fin de las inteligencias múltiples es el desarrollo para ayudar a las personas en alcanzar fines vocacionales y aficiones que se adecuen a su espectro inteligente. <sup>15</sup>

El estudio de la inteligencia emocional se introduce en la psicología en el siglo XX, dando énfasis con el término atribuido a Wayne Payne por su estudio de las emociones con el desarrollo de la inteligencia. En 1990 Peter Salovey y John Mayer, que lo definen como la capacidad de razonar acerca de las emociones, para mejorar el pensamiento, lo que incluye la capacidad para percibir con precisión, para acceder y generar emociones con el fin de ayudar a pensar, de entender las emociones y el conocimiento emocional para regular reflexivamente las emociones con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual. Sin embargo, Daniel Goleman se le considera el padre de la inteligencia emocional, por su aporte de su libro "Inteligencia emocional" (1995) ya que empezó con

---

<sup>14</sup> Fundación Universitaria Konrad Lorenz (1998), "Revisión histórica de inteligencia emocional", Revista Latinoamericana de psicología Volumen 30, número 1, pp. 13-16

<sup>15</sup> Gardner, H., & Nogués, M. T. M. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica* (Vol. 29). Barcelona: Paidós.

mayor frecuencia en amplias entidades académicas y puntos de ventas populares, por su concepto de comprender el gran poder de las emociones sobre la mente pensante, así como también la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón. Además, por la relevancia de Goleman y popularidad del tema pronto siguió con el libro de “Inteligencia emocional en las empresas (1998)” proporcionando un cambio radical en el término enfocado en las empresas.

La inteligencia emocional ha llegado al mundo laboral para lograr mejores resultados, es decir, que ahora las empresas demandan profesionales capaces de identificar, gestionar sus emociones propias y ajenas, con habilidades sociales y con capacidad de adaptación a las distintas situaciones.

#### **4.1. ANTECEDENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SALVADOR**

A medida fue recorriendo el término de inteligencia emocional, esparciéndose por todo el mundo, se dio a conocer en los años 1970 a 1989, el cual en los años 1993 a 1998 dio un gran impacto por Daniel Goleman, el cual indagaba los términos en nuestro país, aplicando o implementando la gran importancia de la inteligencia emocional en las empresas y como mejorar en el personal requerido por ella. Asimismo, se sigue desarrollando investigaciones de campos relacionado con el tema, tal es el caso de la Universidad de El Salvador con diversas investigaciones tituladas:

1. Factores de la Inteligencia Emocional que determinan el Liderazgo en Jefes de mandos medios de las oficinas administrativas centrales del Ministerio de Educación MINED. (2002)
2. Desarrollo de la inteligencia emocional en los estudiantes de psicología de primer y tercer año de la Facultad multidisciplinaria de occidente” (2003)
3. La relación de la inteligencia emocional y la elección de estrategias para afrontar los problemas emocionales en el aula que aplican los maestros y

maestras de II ciclo Educación básica de escuelas públicas del sector de Ayutuxtepeque” (2003)<sup>16</sup>

Además, se indagaba en temas de la inteligencia emocional en el área escolar tanto como alumnos y maestros estableciendo relaciones entre el rendimiento y actividad de enseñanza. De igual forma, la investigación de grado se enfoca en el ámbito laboral, aun sin tomar mucha relevancia dentro de una organización, ya que proporciona más en la influencia en los tipos de liderazgo en jefes de medios mandos. Como refleja la poca importancia de la inteligencia emocional y cómo influye en el desempeño del personal.

En el año 2008 logra hacer más conocido en la mayoría de organizaciones, tanto como jefes y personal operativo, con un enfoque de psicología titulado

1. La Influencia psicológica de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales, en mandos medios y colaboradores de empresas públicas y privadas de la zona metropolitana de San Salvador, entre otras. (2008)

A pesar del término inteligencia emocional ha sido investigado y aplicado en diferentes ámbitos requeridos, en El Salvador sobre esta área de estudio empresarial está en proceso de implementación.

## **4.2. GENERALIDADES DE LA INTELIGENCIA**

### **¿Qué es inteligencia?**

“La inteligencia es definida como: (1) La capacidad de ciertos organismos para enfrentarse a una situación nueva improvisando una reacción de adaptación nueva también. (2) La aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito. (3) El éxito en ejecuciones de tareas comúnmente llamadas intelectuales, por ejemplo: Cálculo aritmético, completar relaciones verbales, etc.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Ramos, Aura Marina. La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango. 2013. Tesis Doctoral. Universidad de El Salvador.

<sup>17</sup> Warren, H. C., Imaz, E., & Alaminos, L. (1998). Diccionario de psicología. Fondo de Cultura Económica. Pág. 185

La inteligencia se define como la capacidad que distingue al ser humano del resto de los animales, puede explicarse como el empeño del cerebro humano en buscar formas eficientes de comunicarse consigo mismo, además como una capacidad mental muy general que implica habilidad para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de forma abstracta, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia en su ámbito.

### **¿Qué es inteligencia múltiple?**

La inteligencia múltiple es la capacidad que no es innata e inamovible, sino que puede ser desarrollada por medio de la estimulación, es decir, se organiza sus orígenes biológicos de cada capacidad para resolver problemas. Es así, como cada inteligencia se activa a partir de ciertos tipos de información presentada de forma interna o externa.

La inteligencia múltiple es una teoría que se trata de los reconocimientos de la diversidad de habilidades y capacidades biológicas del ser humano.

### **Definición de los tipos de inteligencia múltiple**

Según Howard Gardner su equipo de la Universidad de Harvard ha identificado ocho tipos distintos de inteligencia, entre ellas son:

1. "La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.
2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o

abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.

3. La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
4. La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.
5. La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con

gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.

6. La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
7. La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias.

Recientemente, Gardner incluyó dos tipos más de inteligencia, a saber:

1. La inteligencia pictográfica es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas y lugares. El predominio de este tipo de inteligencia es característico de los diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas y expertos en propaganda. Leonardo da Vinci y Pablo Picasso son las referencias.

2. La inteligencia naturalista o existencialista es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar cómo ocurren las cosas en la naturaleza. Su predominio conduce a profesiones como paisajista, ecologista y biólogo. Charles Darwin es la referencia. <sup>18</sup>

La teoría de las inteligencias múltiples en las empresas es útil cuando se desea conocer si la personalidad del trabajador coincide con el perfil del puesto al que está aplicando o al que ya pertenece, debido a que cada puesto exige diferentes tipos de inteligencias, conocimientos y dominios.

### **¿Qué son las emociones?**

“Es una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo.”<sup>19</sup>

En definitiva, se puede entender como un conjunto de reacciones fisiológicas en nuestro cuerpo ante cambios que se producen por el entorno o en nosotros mismos, basándose en experiencias que a su vez depende de percepciones o actitudes que usamos para percibir y valorar una situación concreta.

### **¿Qué es inteligencia emocional?**

“La inteligencia emocional abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida.”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill. Pág. 158

<sup>19</sup> Montañés, M. C. (2005). Psicología de la emoción: el proceso emocional. *Universidad de Valencia, pág. 4*

<sup>20</sup> Doris Martin y Karin Boeck, 1997, Eq - Qué es inteligencia emocional, EDAF, España. Pág. 21

“La inteligencia emocional es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones, y gestionar tus propias emociones y las de otros.”<sup>21</sup>

Con estas definiciones se puede entender que la inteligencia emocional se define en reconocer nuestras emociones y de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones y estar consciente de ellos para poder equilibrar y dirigirlos correctamente.

### **¿Características de la inteligencia emocional?**

“El psicólogo Daniel Goleman dentro de la inteligencia emocional en las empresas enumera cinco características necesarias:

1. **Empatía:** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, en comprender los puntos de vista y tener escucha activa. Las claves de la empatía consisten en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo.
2. **Motivación:** Es la capacidad de darse a uno mismo las razones, el impulso, entusiasmo e interés necesarios para realizar una acción específica o un determinado comportamiento.
3. **Habilidades sociales:** Se define como la gestión eficaz de las relaciones cuando es capaz de entender y controlar sus propias emociones y de empatizar con los sentimientos de los demás.
4. **Autorregulación:** Es la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos, proviene de la conciencia de uno mismo, la comprensión de las emociones y la claridad de los propósitos.
5. **Autoconciencia emocional:** Es conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.”<sup>22</sup>

En la actualidad, las grandes empresas desarrollan modelos de competencias que aporten en proporcionar, formar e identificar con el personal un bienestar

---

<sup>21</sup> Guía HBR, 2018, Inteligencia emocional, Editorial Reverté, pág. 3

<sup>22</sup> Goleman, Daniel, (1998), inteligencia emocional en las empresas, Edición Kindle, Pág. 31-43



emocional, como la empatía y habilidades sociales que son puntos relevantes para la capacidad de las personas para gestionar las relaciones con los demás, aclarando que no solo se trata de personal que solo socializan en la empresa, sino que trabajan con la idea que necesita a los demás con el fin de lograr las metas.

Los puntos de motivación, autoconciencia y autorregulación lo definimos como aquellas aptitudes de autogestión, con el fin de tener conocimiento de nosotros mismos y de prestar atención a nuestro estado interior con una mente de aprendiz. Ahora bien, nuestra mente tiene la habilidad de almacenar información sobre cómo reaccionamos a una situación determinada para formar una representación de nuestra vida emocional.

### **La inteligencia emocional en las empresas.**

Es una competencia cada vez más valorada en la actualidad, por los numerosos estudios que han demostrado una de las competencias fundamentales a la hora de conseguir el éxito profesional. Es por ello que, con la forma actual de hacer negocios en las empresas cada vez más globalizados y competitivos, las organizaciones buscan a personas que no estén únicamente preparadas en lo referente a lo técnico para desarrollar el trabajo diario, sino que, además, estas personas sean empáticas, adaptables y resolutivas entre otros aspectos.

La inteligencia emocional se asocia con las empresas, debido a que además del profesionalismo, cuenta con personas que sean capaces de manejar circunstancias laborales con sus habilidades y competencias, tales como controlar impulsos, automotivación, empatía y liderazgo.

### **Beneficios de la inteligencia emocional en las empresas**

La inteligencia emocional en una empresa nos sirve como un indicador del nivel de satisfacción del personal, no solo de manera individual, también de manera colectiva. Es de mencionar que al no tener equilibrio emocional no solo afecta a nivel individual, sino que toma gran relevancia en el trabajo y el desarrollo profesional.

La inteligencia emocional resulta beneficiosa para la satisfacción en el trabajo, para mejorar el desempeño y mejorar los puntos como el liderazgo, reducir el estrés, trabajar en equipo, entre otros. Ahora bien, algunos beneficios de evaluar el desempeño tomando la importancia de la inteligencia emocional, se menciona lo siguiente:

1. Mayor productividad: Son aquellas personas que están comprometidas con la empresa, en utilizar los recursos necesarios en un proceso, por lo que rinden mejor en su trabajo.
2. Más ventas: Del mismo modo tiende a tener un alto rendimiento en el trabajo, ya que juega un papel muy importante la característica de la habilidad social y empatía.
3. Estabilidad en los empleados: Al evaluar las emociones del personal como el manejo de estrés, autoconciencia y la habilidad social, ayuda a conocer las emociones negativas que influyen en su trabajo y cómo controlarlas para la toma de decisiones.
4. Manejo de situaciones difíciles: Es cuando el personal está mejor equilibrado emocionalmente para la toma de decisiones o manejar situaciones imprevistas, ya que aplica aptitudes necesarias como autorregulación o automotivación.
5. Mejora la organización: Se establecen mejores canales de comunicación interna y externa.

Las empresas que evalúan la inteligencia emocional además de los puntos anteriores, nutren las competencias emocionales, las habilidades y mayor compromiso en su puesto de trabajo.

### 4.3. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL

#### ¿Qué es desempeño?

“El desempeño es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.”<sup>23</sup>

Para Chiavenato, en su libro de “Administración de Recursos Humanos”, “El desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

**Desempeño laboral:** El desempeño laboral según Chiavenato, lo define: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.<sup>24</sup>

El desempeño laboral no es sólo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los empleados, en sí, se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos (cualidades que lleva a un buen desempeño como la habilidad de aprender, la aplicación, adaptabilidad, integridad y habilidad interpersonales).

Por lo tanto, el desempeño laboral como el rendimiento y la manera de actuar del trabajador al realizar actividades concretas, funciones o tareas en el contexto laboral.

---

<sup>23</sup> Española, R. A. (2014). Diccionario de la lengua española. 23.ª edición. Madrid: Espasa. Consultado en línea en: <http://dle.rae.es>.

<sup>24</sup>Chiavenato Idalberto (2000), “Administración de recursos humanos”, Quinta edición, pág. 359

**Evaluación del desempeño:** "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr objetivos"<sup>25</sup>

La definición de evaluación de desempeño es un proceso de estimar el buen cumplimiento de las obligaciones laborales que miden de manera cuantitativa y cualitativa para lograr con más eficacia sus responsabilidades. Dentro de este proceso existen varios factores que se toman en consideración para la evaluación del logro de objetivos por parte del trabajador como:

**Eficiencia:** "Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos previstos.

**Eficacia:** Es lograr las metas propuestas, en la organización. (Hacer lo que se debe hacer) ".

**Productividad:** "Consiste en la relación de producto e insumo en un periodo específico".<sup>26</sup>

Además, el concepto de productividad también al ámbito laboral, está ligada al desempeño de las personas y a la relación de coste laboral y beneficio.

El desempeño laboral puede estar basado en la productividad que las empresas pueden orientar a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos, pero también puede estar enfocado en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización.

**Actitud:** "Se entiende por actitud la disposición o tendencia evaluativa para responder de manera favorable o desfavorable frente a ciertas situaciones (acontecimientos, personas, grupos, objetos, etc.). La actitud es un estado o disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia individual y de la integración de los modelos sociales, culturales y morales del

---

<sup>25</sup> Chiavenato Idalberto (2000), "Administración de recursos humanos", Quinta edición, pág. 359

<sup>26</sup> Serrano Ramírez, A. A. (2000). Administración I y II. *Editorial: UCA.*, pág. 4

grupo, que predispone al individuo a reaccionar de una manera determinada y estable en el tiempo, constante frente a ciertas personas, objetos, situaciones, ideas y valores. <sup>27</sup>

**Trabajo en equipo:** Según el especialista John Katzenbach, el trabajo en equipo puede considerarse "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".<sup>28</sup>

Está constituido por un conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

**Comunicación:** Se define como un proceso complejo y dinámico por el cual un emisor envía un mensaje a un receptor con el fin de producir en una determinada respuesta.

En el ámbito laboral es la interacción entre el personal, no solo a nivel interna, sino también a nivel externo, ya sea con el cliente o proveedores.

**Asertividad:** Constituye una parte de las habilidades sociales, que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno, sin agredir ni ser agredido.

Ahora bien, el propósito de evaluar el desempeño ayuda a estimular o agregar valor al proceso, ya que es dinámico, ayudando al personal detectando las fortalezas, la eficacia que ejecuta su cargo, puntos de comunicación en que mejorar, el trabajo en equipo, lograr mayor productividad y áreas de oportunidad que tienen los empleados.

#### **4.4. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado

---

<sup>27</sup> Ander-Egg, E. (2013). Diccionario de psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<sup>28</sup> Trabajo en equipo recuperado del sitio web [https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)

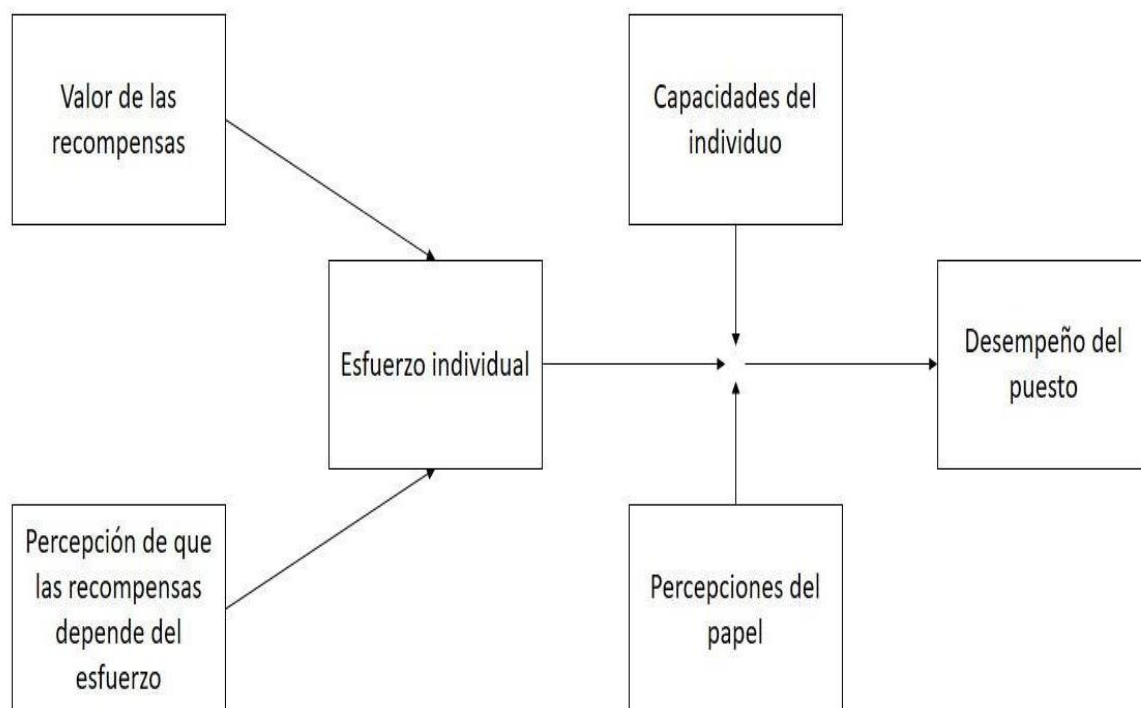
en términos de costo y beneficio; centrándose el cargo, el valor de las recompensas y la percepción de que dependen del esfuerzo que determinan el volumen del trabajo individual que la persona esté dispuesto a realizar. El esfuerzo individual depende de las habilidades, competencias, capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y las cualidades de una persona. En términos de la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en las actividades que realizan las actividades laborales. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, falta de comunicación, entre otros.

Se puede definir la evaluación de desempeño de las siguientes maneras:

1. "Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro". (Idalberto Chiavenato)
2. "Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien." (John M. Ivancevich)
3. "La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (William B. Werther Jr.)

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newstrom, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, diseño del trabajo, maximizar el desempeño (Araujo y Guerra, 2007).



**ILUSTRACIÓN 8 FACTORES DE DESEMPEÑO**

En general la evaluación de desempeño se define como pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar el desarrollo personal.

## CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para orientar una evaluación de desempeño eficiente entre el evaluador y evaluado, se toma lo siguiente:

- 1) "Formulación de objetivos mediante un consenso: se define los objetivos de manera conjunta entre evaluador e individuo, mediante una negociación para poder llegar a un consenso.
- 2) Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos conjuntamente, tanto como el evaluador y área a ser evaluado
- 3) Acuerdo y negociación con el de mayor rango respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar objetivos.
- 4) El desempeño se refiere al comportamiento del evaluador encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.
- 5) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, siendo similar a los objetivos que debe tener fundamentos cuantitativos confiables y proporcione ideas subjetiva y clara de cómo llevar a cabo el proceso.
- 6) Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta, haciendo énfasis que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y sobre todo un amplio apoyo de comunicación con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. "<sup>29</sup>

La evaluación de desempeño es una herramienta que puede cambiar dependiendo del giro de la empresa, con el fin de mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, alcanzando el objetivo como el bienestar del personal, mejorar el clima laboral, capacitación, estímulo para mayor productividad, mejorar la comunicación, retroalimentación de la información, entre otros.

---

<sup>29</sup> Chiavenato Idalberto, (2007) "Administración de recursos humanos: capital humano", Octava edición.



## **ESTABLECIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

“Se trata de un proceso de carácter sistemático el cual no cuenta con la improvisación para evaluar el desempeño. Por lo tanto, se deben fijar previamente las siguientes premisas, en las que deberán basarse los evaluadores:

1. Qué va a ser evaluado.
2. Forma de realizar la evaluación.
3. Período de tiempo que se va a evaluar.
4. Período de tiempo que va a durar.
5. Tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.).
6. Quién la va a realizar (por ejemplo, una empresa externa es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios).
7. Qué indicadores van a ser utilizados (calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc.) para poder cuantificar el desempeño.”<sup>30</sup>

Todo ello se debe realizar mediante un proceso de fácil comprensión, donde el personal se sienta integrado, comprenda que forma parte de ella y esté motivada para ejecutar una evaluación que le va a empoderar para mejorar su desempeño y lograr mejores resultados.

## **MÉTODOS TRADICIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Estos métodos varían de una organización a otra, debido a su propio sistema para evaluar a las personas, dividiéndose para cada nivel, como por ejemplo evaluar a los gerentes, supervisores o vendedores, determinando según características del personal implicado. En muchas organizaciones es común encontrar varios sistemas específicos, dependiendo el nivel o el área a ser evaluada. Cada método está sujeto a determinar objetivos específicos y

---

<sup>30</sup>Tomado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/> 05/05/2020

determinados las características para lograr buenos resultados de la evaluación del desempeño, asimismo es una herramienta para obtener información y datos que pueda procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en la organización. Los principales métodos son:

1. Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas
2. Método de elección forzosa
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

### **MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS.**

“Este método mide los factores definidos, como cualidades, competencias, comportamientos o habilidades, utilizando cuestionario de doble entrada, el cual de forma horizontal presenta los factores y vertical los grados de la variación de los mismo factores, al tener seleccionado o escogido se definen los cualidades que se pretende evaluar en cada persona o área de trabajo, siendo cada factor seleccionado mediante una descripción sumatoria, simple y objetiva, ofreciendo a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y fácil de aplicar, permitiendo una visión integral y resumida de los factores de la evaluación, es decir, las características del desempeño.”<sup>31</sup>

El método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas, algunas organizaciones lo emplean para atribuir puntos, con el fin de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Una vez definido el factor, son ponderados y adquieren valores en puntos de acuerdo a la importancia establecida en la evaluación. Luego de hecha la evaluación se cuenta los puntos que han obtenido los evaluados, para realizar un informe de los resultados.

### **MÉTODO FORZOSO**

“Consiste en evaluar por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, compuesto por dos o cuatro bloques donde el evaluado

---

<sup>31</sup> Chiavenato Idalberto, (2000) “Administración de recursos humanos”, quinta edición pág. 367

tiene la obligación a escoger solo una o dos de las que explican mejor su desempeño, proporcionando resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.

La naturaleza de las oraciones puede variar, sin embargo, estas pueden ser de dos formas:

1. Los bloques están conformados por dos frases positivas y dos de manera negativa. El evaluador escoge la frase que más aplica y la que menos aplica para ser evaluado.
2. Los bloques están formados por cuatro frases positivas y el evaluador escoge la frase que más aplica al desempeño evaluado. " <sup>32</sup>

Las frases que componen los bloques son seleccionadas por medio de procedimientos estadísticos que pretende colocar o ajustar los criterios existentes en la organización, como el índice de aplicabilidad en la frase y de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

## **MÉTODO DE MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se basa en entrevista especialista en evaluación con el superior inmediato con subordinados, registrando causas, orígenes y motivos con base a hechos o situaciones. Es un método evaluación más amplio que además se utiliza un diagnóstico de desempeño ofreciendo posibilidad de planear con el superior el desarrollo en el puesto y en la organización.

"Al realizar este tipo de método debe contactar al jefe de cada departamento para hablar sobre el desempeño de sus subordinados, el cual el evaluador al aplicarlo debe llevar el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: debe tomar en cuenta el desempeño de cada trabajador como, por ejemplo: el desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio.

---

<sup>32</sup> Chiavenato Idalberto, (2000) "Administración de recursos humanos", quinta edición pág. 373

2. Análisis complementario: una vez establecido la evaluación inicial cada trabajador deberá ser evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación: se debe realizar un plan de acción para el funcionamiento, involucrando como asesoría al trabajador, readaptación del trabajador, capacitación y despido y sustitución. <sup>33</sup>

El método abarca el análisis de estructura de puestos, aptitudes, habilidades, competencias, bienestar emocional que permite al supervisor a visualizar contenido de sus empleados que están a su cargo.

A groso modo, al utilizar los métodos mencionados, las organizaciones consiguen información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad, la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

Para ello, se deben evaluar los aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía como el conocimiento del trabajo que desempeña, grado de calidad del trabajo que realiza, cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización, la estabilidad mental y emocional que se concentra en conocer emociones y sentimientos, aprender a manejarlas, aprender a crear motivaciones propias, aprender a reconocerlas en los demás y aprender a gestionar las relaciones.

#### **4.5. INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

En las organizaciones se hallan en la necesidad de mejorar el desempeño de sus empleados para alcanzar mayor competitividad dentro del mercado, como bien se sabe que cada año es un cambio constante, como la tecnología o métodos de enseñanza o aprendizaje, es por ello que se mantiene innovación del ambiente laboral. En la actualidad las organizaciones toman muy importante las emociones generadas por sus empleados, con el fin de conseguir mejores resultados o

---

<sup>33</sup>Chiavenato Idalberto, (2007) "Administración de recursos humanos: capital humano", Octava edición.

mayor productividad en el trabajo ya que las emociones influyen en su rendimiento.

Debido a la influencia de las emociones en el desempeño del personal, existe un interés por mejorar o desarrollar las cualidades, capacidades, actitudes, etc., de cada empleado, considerando además la creatividad, comprensión, empatía o autocontrol que hace en reconocer la importancia de la inteligencia emocional, así como también de la manera que influye a la satisfacción o cumplimiento de la meta del personal con su trabajo, es por ello que una persona que carece de no tener control de sus emociones negativas le impide concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones, por otra parte una persona con bienestar emocional suelen ser aquellos que cuentan con un potencial para resolver problemas, dirigirse y relacionarse con las personas, considerando que el personal más eficaz son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos.

De esta manera se incluye al personal de altos mandos, que son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar en equipo. "En pocas palabras, cuyos empleados son aquellos que dirigen con inteligencia emocional, que se pueden identificar con los desafíos siguientes que tienen que enfrentar la empresa:

- Afrontar grandes y rápidos cambios.
- Ser más creativas a fin de impulsar la innovación.
- Manejar enormes cantidades de información.
- La organización necesita aumentar la fidelidad de los clientes.
- Los empleados deben estar más motivados y comprometidos.
- Deben trabajar mejor juntas.
- La organización debe utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral diversa.

- La organización debe identificar líderes potenciales entre sus filas y prepararlos para ascender. <sup>34</sup>

Dando énfasis que son algunos puntos más relevantes que deben de tomar las empresas, la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño para satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones en el desarrollo de su práctica tratan de satisfacer los objetivos que se plantean y el desempeño de su capital humano, sin dejar de responder a las competencias empresariales. Se plantea que cada vez son más las empresas para las que alentar este tipo de habilidades es un componente vital para la filosofía de la gerencia, actualmente no se compete solo en proporcionar un producto, sino con la eficiente administración del capital humano.

El estudio de los sentimientos y las emociones se ha tomado mediante el modelo de la inteligencia emocional en el área organizacional, se consideraba la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior a los demás, pero debido a los nuevos conceptos sobre ésta teoría dan respuesta se considera que la inteligencia emocional es una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentir una satisfacción y ser eficaces en cada una de las actividades que desarrollen, a la vez crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y desempeño laboral.

---

<sup>34</sup> Goleman, Daniel, Cary Cherniss, 2005, inteligencia emocional en el trabajo, Editorial Kairós, pág. 39

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS CON EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTERERÍA Y CAFETERÍA.**

### **1 IMPORTANCIA.**

El elemento fundamental de la presente investigación, está dirigido a establecer un diagnóstico de la situación actual en la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería ubicada en la ciudad de San Salvador, debido a la necesidad de conocer la inteligencia emocional de los empleados que tiene como finalidad comprobar cómo esta ayuda a optimizar el desempeño del personal. Este análisis permitirá obtener una visión actual de cómo a través de la inteligencia emocional se pueden solucionar inconvenientes que usualmente pueden llegar a afectar a los empleados de la organización y poder crear un ambiente laboral aceptable que influirá en el rendimiento de los empleados.

Desde el punto de vista de la investigación representa el hecho de que se produzca un cambio en la actual situación. Es necesario que se originen tipos de evaluación de desempeño tomando como relevancia la inteligencia emocional, que ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento de las organizaciones.

### **2 OBJETIVOS.**

#### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un diagnóstico de la situación actual sobre los elementos de inteligencia emocional que inciden en el desempeño laboral en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

#### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- 1 Obtener información que permita conocer cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del personal.
- 2 Recopilar información que facilite conocer las principales características de la inteligencia emocional que inciden en la motivación y el desempeño laboral.

### **3 MÉTODO UTILIZADO.**

El método que se utilizó en la presente investigación es el método científico, el cual permite englobar una serie de etapas, proporcionando datos de confianza del objeto de estudio sobre la situación del desempeño laboral en la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería con la finalidad de generar interpretaciones, conclusiones y recomendaciones con los resultados obtenidos.

#### **3.1 MÉTODO DE ANÁLISIS.**

Se descompusieron las partes de la situación sujeta a estudio para obtener información de cada uno de sus elementos, es así como se facilitó la comprobación de la información obtenida y se determinaron las características de la inteligencia emocional que inciden con el desempeño laboral de la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería.

#### **3.2 MÉTODO DE SÍNTESIS.**

Dicho método se utilizó para el complemento del análisis, con la finalidad de obtener conocimiento de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal y así mismo, comprender las características de la inteligencia emocional que impactan tanto de manera positiva como negativa en las labores que se realizan en la organización.

### **4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación realizada es descriptiva debido a que se abordan problemas con relación a la inteligencia emocional y cómo impacta el desempeño laboral de los empleados, con el fin de detallarlo. Con la información recopilada se permite especificar y conocer en qué manera se beneficiará la mediana empresa y sucursales de los sucesos que ocurren actualmente mediante técnicas e instrumentos utilizados para la evaluación de la investigación.

### **5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables, por lo que se enfocó completamente en la relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral, para una mejor evaluación



al obtener los resultados de los hechos en un ambiente natural en el proceso de investigación, recopilando datos confiables para una mejor comprensión de la situación en la que se desarrolla.

## **6 TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

### **6.1 ENTREVISTA.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la entrevista que consistió en una conversación virtual con la gerente, mediante una formulación de preguntas orientadas a conocer la situación actual y así lograr la identificación de la problemática acerca del desempeño laboral.

### **6.2 ENCUESTAS.**

Por medio de esta técnica se recopiló la información de un conjunto de preguntas que permitió obtener datos que sirvieron para conocer la situación actual con respecto a la inteligencia emocional y cómo incide con el desempeño laboral, para posteriormente brindar recomendaciones a la problemática de la organización.

## **7 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Dada las técnicas en la investigación se procedieron los siguientes instrumentos:

Cuestionario: Se realizó un cuestionario el cual está compuesta por preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple que permitieron recopilar información necesaria para llevar a cabo eficientemente la investigación.

Guía de entrevista: Se elaboró una guía de preguntas en un listado ordenado de preguntas abiertas en las cuales se obtuvo información acerca de la filosofía de la institución, sobre qué tipos de evaluación se realizan para evaluar el desempeño laboral, que fueron de mucho interés para la investigación.

## **8 FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **8.1 PRIMARIA.**

La información recolectada de la presente investigación se obtuvo con la gerente y con el personal operativo, administrativo, atención al cliente, ventas y transporte; entrevistas con la gerente y encuestas a quienes laboran en la casa matriz, así como en las diferentes sucursales de San Salvador.

### **8.2 SECUNDARIA.**

Esta fuente suministró la información básica para el marco teórico de la investigación tomando de referencia libros de texto que contienen información acerca de la inteligencia emocional aplicada en las empresas, así como también trabajos de investigación, páginas web y documentos o la información proporcionada por la mediana empresa y sucursales relacionadas al desempeño laboral.

## **9 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se realizó en las instalaciones de la casa matriz de la mediana empresa ubicada en 59 avenida norte y 1 calle poniente, colonia Escalón, San Salvador, en donde reside todo el personal administrativo de la empresa, así como también el de las sucursales ubicada en Plaza mundo, Plaza Centro y en Avenida España y 3 calle poniente, San Salvador.

## **10 UNIDADES DE ANÁLISIS**

Para la presente investigación se tomaron como unidades de estudio:

**Objeto de estudio:** La mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería.

**Unidad de análisis:** Se tomaron como unidades de análisis a la gerente, personal administrativo, venta, operativo y personal de atención al cliente.

## **11 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

### **11.1 UNIVERSO.**

Se estudiaron en la investigación:

**Universo 1.** La gerente general: Es la persona que se encarga de realizar toda conducción estratégica, toma de decisiones y cumplir las metas de la organización de toda la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería.

**Universo 2.** Se encuestaron al personal administrativo, ventas y operativo totalizando cuarenta y uno personas que elaboran en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

## **11.2 CENSO.**

Se realizó a:

Personal administrativo, ventas y operativo: Se consultó a cuarenta y una personas que forman parte de la mediana empresa y sucursales, por medio de la encuesta y por medio del censo se obtuvo la información para llevar a cabo la investigación.

## **12 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Al obtener la información por medio de las diferentes técnicas e instrumentos, es decir, a través de la encuesta, se procesó la información por medio del software Microsoft Office Excel, se realizó la tabulación en la hoja de cálculo para su fácil registro. Una vez realizada la tabulación se analizó los resultados presentando esquema numérico, cuadros y gráficos para su fácil comprensión.

Finalmente, se interpretó la información obtenida para facilitar los visualmente los resultados adecuadamente.

## **13 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

### **13.1 ANÁLISIS DE IDENTIDAD.**

#### **13.1.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.**

Al realizar la recopilación de la información por medio de los trabajadores de la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería, los empleados afirman conocer la filosofía institucional y sentirse identificados con los valores de la empresa destacando saber cuáles son sus obligaciones y las metas a lograr para con la empresa.

Los métodos que empresa utiliza para transmitir la filosofía a los empleados, es a través de la inducción, el correo y por medio carteleras, siendo la inducción una de las formas más recurrentes por parte de la gerente para transmitir la ideología, aunque la mayoría de los empleados no reciben una inducción dicen conocer la razón de ser de la empresa por otro medio como un correo o cartelera.

Aunque poseen carteleras para transmitir la información, no consideran lugares estratégicos visibles, lo cual incide en que el empleado no tenga conocimiento de los principios y no se identifique con la empresa o con las actividades. **(Ver anexos 1, preguntas 12 al 18 y Anexo N° 2, preguntas 1 y 2).**

## **13.2 ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA.**

### **13.2.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Al evaluar al personal se identificó que en el proceso de reclutamiento no se incluye un test de identificación de inteligencias múltiples para conocer la capacidad del seleccionado para laborar en la empresa.

La gerente considera que es fundamental promover y mantener las buenas relaciones y un buen clima laboral, implementar test de inteligencias múltiples ya que es un valor en aumento en el mundo laboral que puede lograr obtener empleados más capaces de gestionar sus emociones en el puesto laboral.

Los empleados dicen identificarse más con una inteligencia interpersonal ya que esta inteligencia es funcional para entender a los demás con empatía y ponerse en “el lugar del otro” para crear una buena relación laboral con los compañeros de trabajo.

La inteligencia lógica-matemática es la segunda inteligencia con la que más se identifica el personal ya que esta es utilizada diariamente en las actividades y tareas de trabajo por puestos que requieren habilidad numérica y otras personas que se sienten identificadas con esta inteligencia, aunque no sea un pilar principal en su puesto de trabajo.

Por falta de capacitación en la organización, el personal no ha desarrollado las diferentes inteligencias, como lo es la inteligencia interpersonal que se

demuestra en la mitad de los trabajadores que afirman que sus emociones influyen a la hora de realizar su trabajo y tomar decisiones. La gerente confirma que no es importante solo evaluar los conocimientos y las habilidades básicas de los trabajadores, también es importante comenzar a evaluar las personalidades de sus trabajadores.

De las características de la inteligencia emocional con las que más se relaciona el personal es con la empatía ya que logran comprender los diferentes puntos de vista y se sienten capaces de escuchar de una manera activa complementándose con la característica de habilidades sociales para interactuar diariamente y ser un equipo unido que se entienden y apoyan. **(Ver anexo 1, pregunta 1, 2, 3, 4, 7 y 8)**

En la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería, en sí, no evalúan o no es de conocimiento a gran escala la inteligencia emocional en la empresa, el cual, los trabajadores consideran que tiene un papel muy importante, debido a que la inteligencia emocional crea autoconocimiento en las personas mejorando las relaciones laborales, que se expande en todas las áreas, desde la gerente hasta el personal de atención al cliente, es por ello que parte del personal le es de importancia evaluar sus emociones, porque al reconocer las emociones admiten ser más estables en la toma de decisiones. **(Ver anexo 1, pregunta 5 y 6, y ver anexo n° 2, preguntas 11 al 13).**

### **13.2.2 COMUNICACIÓN.**

En el área de inteligencia emocional el autoconocimiento es la clave para tener un mayor autocontrol ante las diferentes situaciones con las que nos enfrentamos, para los trabajadores de la mediana empresa de pastelería y cafetería consideran que si tienen la facilidad de comunicarse y es importante para las relaciones laborales y la comunicación con los clientes, debido a que la comunicación es responsabilidad de cada empleado de la organización, todos participan en ella y son responsables de crear un buen ambiente de trabajo, comunicar o recibir información, instrucciones o coordinarse en equipos de trabajo. Además de que los trabajadores reconocen que sus actividades

laborales también dependen de la comunicación y colaboración de otras áreas de trabajo.

Conocer que hay trabajadores que afirma no tener habilidad de comunicación en el trabajo es significativo para la gerente, ya que, aunque demuestran que no poseen la habilidad, exponen que tienen conocimiento de la falta de esta, lo que puede ayudar a la organización a conocer en qué medida la falta de comunicación puede afectar en sus relaciones laborales, así como en sus actividades diarias y lo que podría hacer para mejorar la comunicación para la organización. **(Ver anexo 1, pregunta 9 y 10, ver anexo 2, pregunta 15).**

### **13.2.3 TRABAJO EN EQUIPO.**

Para la mediana empresa de pastelería y cafetería, los empleados afirman poder trabajar en equipo con otras personas, esto es positivo, ya todos los puestos de trabajo de la organización necesitan comunicación y colaboración de parte de otras áreas, tener conocimiento sobre si un empleado puede trabajar en equipo o no, es importante para la organización, debido a que los puestos de trabajo no solo dependen del funcionamiento de una persona, sino también de su relación con otros puestos de trabajo, saber si un empleado puede realizar tareas en conjunto con otras personas aumenta la eficiencia y el desempeño individual, así como el logro de metas y objetivos.

Para la empresa conocer que un 7% de los trabajadores reconoce no tener la habilidad de trabajar en equipo, da la oportunidad para conocer si los descontentos son personales o afines a la relación y confianza con el grupo de trabajo. Esto concuerda con el punto de vista de la gerente en el que afirma que se mantiene la buena comunicación en la organización, pero aún así siempre hay detalles que mejorar. **(Ver anexo 1, pregunta 10 y 11, Ver anexo 2, pregunta 17).**

## **13.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA.**

### **13.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

La mediana empresa de pastelería y cafetería realiza evaluación de desempeño, esta se realiza de forma mensual y los puntos a evaluar son la observación de

las competencias y el conocimiento del empleado en el puesto de trabajo, los empleados afirman formar parte de esta evaluación que es importante porque ayuda a medir la colaboración de los miembros de la empresa, su progreso, su relación con el resto del equipo de trabajo teniendo incidencia en el rendimiento de las labores que realizan. Del mismo modo la gerente considera que la evaluación de la inteligencia emocional también es un factor importante a ser evaluado para conocer un poco de la personalidad de cada empleado.

De parte de la gerente, ella considera que la evaluación mensual es un recurso excesivo para la empresa y de parte de los empleados se considera monótono y exhaustivo, por lo cual ambos consideran la evaluación de desempeño, solo un requisito por cumplir. **(Ver anexo 1, pregunta 22 a la 25 y anexo 2, pregunta de la 4 a la 9).**

### **13.3.2 PLAN DE CAPACITACIÓN.**

La gerente afirma no tener un plan de capacitación para los empleados, pero consideran que es necesario realizarlo ya que es beneficioso para la organización, buscar perfeccionar las competencias de los trabajadores y puede mejorar la motivación al ampliar sus conocimientos solo que no cuenta con los recursos y la persona calificada para realizar dicha capacitación.

Los empleados también se muestran positivos ante la consideración de recibir una capacitación, esto debido a que representa desarrollo y mejora en las actividades que realizan.

La organización también considera que es importante incluir un plan de capacitación que no solo se vea enfocado en mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de las personas, sino que también incluya la inteligencia emocional como una forma de estratégica de mejorar el perfil de los empleados. **(Ver anexo 1, pregunta 19 a la 21 y anexo 2, pregunta 20 a la 22).**

## **14 ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Para la realización de la investigación se contó con la colaboración de la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería que proporcionó información para su desarrollo, por lo cual se tomó como unidad de análisis la

gerente y el personal que labora en la institución ya que fueron la principal fuente para recopilar información a través de los diferentes instrumentos con los cuales se realizó el diagnóstico de la situación actual.

#### **14.1 ALCANCES.**

La elaboración del diagnóstico de la empresa se realizó con información recopilada mediante las técnicas e instrumentos como son la entrevista y encuestas realizadas al personal de forma virtual.

Se logró obtener la mayoría de información brindada por parte de la colaboración de la gerente que mediante una entrevista virtual facilitó la comprensión del funcionamiento del desempeño laboral actualmente en la organización.

Se tuvo acceso a la información del catálogo de productos que se elaboran en la mediana empresa y sus sucursales para mayor conocimiento del giro total de la empresa.

Obtención de la filosofía empresarial de la organización por medio de la entrevista y un cuestionario definido de preguntas hacia la gerente.

La facilidad de entrevistar a los trabajadores de una forma más fácil y económica a través de una plataforma virtual y de fácil acceso.

#### **14.2 LIMITACIONES.**

La empresa proporcionó la información básica por su estricta política por parte de los dueños, se abstuvieron que se ocupará el nombre de la organización y solo se compartió estricta y específica información para salvaguardarse y que no sea de conocimiento común.

Incumplimiento por parte de las fechas estipuladas para la entrevista por reapertura económica debido a la pandemia es prioridad para la organización.

No todos los empleados estaban en disposición de resolver la encuesta debido a los horarios rotativos debido a la capacidad del lugar por las medidas sanitarias impuestas por el Ministerio de Salud sobre protocolos sanitarios.



Debido a las políticas de confidencialidad no se obtuvo información sobre la evaluación de desempeño que realizan mensualmente a los empleados.

La pandemia COVID-19 dificulta la posibilidad de interactuar de forma presencial con el personal que labora en la mediana empresa y sucursales para obtener información más detallada.

## **15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **15.1 CONCLUSIONES.**

Luego de realizar el diagnóstico de la mediana empresa y sucursales dedicada a la cafetería y pastelería se puede concluir lo siguiente:

1. La falta de conocimiento de la filosofía institucional por parte de los trabajadores se debe a intentos dispersos de compartir los valores de la empresa por diferentes medios que no abarcan al total de todos trabajadores.
2. La comunicación en la empresa es aceptable, pero se puede mejorar para una minoría de los empleados que les es difícil comunicarse y relacionarse a un equipo de trabajo.
3. La mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería considera relevante incluir la inteligencia emocional en la evaluación de desempeño debido a que solo califican las habilidades y conocimientos técnicos de los trabajadores.
4. En la mediana empresa la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño y los gerentes, no tienen conocimientos acerca de métodos utilizados para evaluar el desempeño, por lo que dificulta la posibilidad de mejorar y brindar una mejor capacitación a los empleados.
5. Con base a los resultados obtenidos, la mediana empresa no proporciona un plan de capacitación a los empleados para mejorar actitudes, reforzar habilidades o expandir el conocimiento que aporte al beneficio de la empresa.

## **15.2 RECOMENDACIONES.**

- 1 Se recomienda incluir dentro del plan de capacitación la identidad corporativa para reforzar mensajes claves y buscar la retroalimentación de los colaboradores, así como también crear fuentes visibles a través de canales de comunicación cara a cara para los clientes que visitan la mediana empresa y sucursales.
- 2 Fortalecer la comunicación entre los empleados y las diferentes áreas de trabajo, implementando actividades a través del plan de capacitación, en que participen todos los empleados para crear un ambiente de trabajo accesible y evitar los conflictos personales.
- 3 Se propone elaborar un instrumento de evaluación de desempeño, tomando como enfoque la inteligencia emocional de acuerdo a las necesidades vigentes de la organización, ya que la entidad lo realiza desde el punto de vista de las competencias y conocimientos de los trabajadores, además, brindar otros métodos a utilizar para evaluar el desempeño tomando como relevancia la inteligencia emocional, compartiendo y dándole seguimiento a los empleados de los resultados.
- 4 Capacitar la encargada de recursos humanos con la evaluación de desempeño, para que adquiera los conocimientos, las herramientas y las habilidades que se requieren para instrumentar exitosamente un proceso de planeación, gestión y control del desempeño del personal en la empresa.
- 5 Crear un plan de capacitación para los empleados con el fin de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, ayudando al personal a optimizar el desempeño laboral, además, de dar un enfoque sobre la inteligencia emocional para mejorar la capacidad interpersonal de los empleados.

# **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA A LA PASTERERÍA Y CAFETERÍA.**

## **1 IMPORTANCIA.**

La mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería requiere fortalecer el desempeño laboral, tomando relevancia la inteligencia emocional así como también el compromiso con la filosofía institucional, lo cual pretende en optimizar el desempeño como se ha tomado desde el inicio las características que involucra la inteligencia emocional como la relaciones interpersonales, empatía, motivación, desarrollo de habilidades sociales, trabajo en equipo, autorregulación de emociones y tomar conciencia de uno mismo.

Es por ello, que se requiere fortalecer las evaluaciones de desempeño con diferentes métodos incluyendo la inteligencia emocional, permitiendo optimizar en cada área y capacitando al personal para mejorar el desempeño en sus labores, asimismo incluyendo la filosofía institucional, la comunicación entre empleados y la inteligencia emocional en la empresa que impactará en el desempeño laboral de acuerdo a las necesidades de la mediana empresa y sucursales.

## **2 OBJETIVOS.**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proporcionar a la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería, evaluaciones de desempeño con enfoque en la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Diseñar formatos de diferentes métodos de evaluación de desempeño con enfoque en la inteligencia emocional que permita evaluar el desempeño de los empleados

2. Presentar un plan de capacitación sobre la inteligencia emocional que se implementará para fortalecer el desempeño y la filosofía institucional de los empleados.

### 3 ANÁLISIS FODA

TABLA 4 ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Los trabajadores tienen facilidad de comunicarse con los clientes y compañeros de trabajo.</i></li> <li>✓ <i>Existe una buena comunicación entre trabajadores y departamentos.</i></li> <li>✓ <i>El personal conoce la filosofía de la institución y se sienten identificados con ella.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Existe personal dentro de la organización que deja que sus emociones influyan en el desempeño que realiza la empresa.</i></li> <li>✓ <i>Hay trabajadores que no saben expresar sus emociones cuando algo les molesta o agrada de una situación.</i></li> </ul>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>No refuerzan la formación continua de sus empleados.</i></li> <li>✓ <i>No poseen un plan de capacitación.</i></li> <li>✓ <i>Elementos claves de identidad corporativa no son visibles.</i></li> <li>✓ <i>En el proceso de reclutamiento no existe un test de inteligencias múltiples.</i></li> <li>✓ <i>No evalúan la inteligencia emocional de sus empleados en la evaluación de desempeño.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Se realiza evaluación de desempeño a los empleados de forma mensual.</i></li> <li>✓ <i>Los trabajadores se someten a pruebas de selección para entrar a la organización.</i></li> <li>✓ <i>Los empleados conocen los objetivos que se pretenden alcanzar en la organización.</i></li> <li>✓ <i>Jefes interesados en conocer las necesidades de los trabajadores.</i></li> </ul>

### 4 MATRIZ FODA

**TABLA 5 MATRIZ FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Se realiza evaluación de desempeño a los empleados de forma mensual.</p> <p>F2. Los trabajadores se someten a pruebas de selección para entrar a la organización.</p> <p>F3. Los empleados conocen los objetivos que se pretenden alcanzar en la organización.</p> <p>F4. Jefes interesados en conocer las necesidades de los trabajadores.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No refuerzan la formación continua de sus empleados.</p> <p>D2. No poseen un plan de capacitación.</p> <p>D3. Elementos claves de identidad corporativa no son visibles.</p> <p>D4. En el proceso de reclutamiento no existe un test de inteligencias múltiples.</p> <p>D5. No evalúan la inteligencia emocional de sus empleados en la evaluación de desempeño.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Los trabajadores tienen facilidad de comunicarse con los clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>O2. Existe una buena comunicación entre trabajadores y departamentos.</p> <p>O3. El personal conoce la filosofía de la institución y se sienten identificados con ella.</p>	<p>Estrategias para maximizar las fortalezas y amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La elaboración de un test de las inteligencias múltiples para conocer el perfil del trabajador.</li> </ul>	<p>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluir el enfoque de inteligencia emocional en la evaluación de desempeño para mejorar el desempeño de los empleados.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Existe personal dentro de la organización que deja que sus emociones influyan en el desempeño que realiza la empresa.</p> <p>A2. Hay trabajadores que no saben expresar sus emociones cuando algo les molesta o agrada de una situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias para fortalecer la institución y minimizar las amenazas:</li> <li>✓ Capacitar a la encargada de recursos humanos la cual realizará la evaluación de desempeño para que adquiera conocimientos al momento de realizar el proceso de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategia para maximizar las debilidades y amenazas:</li> <li>✓ Implementación de un programa de capacitación con enfoque en la inteligencia emocional.</li> </ul>

## 5 PROPUESTA DE TEST DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES AL MOMENTO DE SELECCIONAR AL PERSONAL

### 5.1. TEST DE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

**Objetivo:** Identificar mediante un test de las inteligencias múltiples, cuál de las ocho inteligencias propuestas por Howard Gardner poseen los empleados de la mediana empresa y sucursales que permita conocer las capacidades y habilidades que tienen para poder resolver diferentes tipos de problemas.

#### **Importancia de las inteligencias múltiples.**

La teoría de las inteligencias múltiples desarrollada por el psicólogo e investigador Howard Gardner, plantea y defiende el concepto de la diversidad de inteligencias que el hombre posee y que marcan el potencial del mismo, en los diferentes ámbitos en que se desarrolla su vida cotidiana y laboral, mediante esta teoría se define la inteligencia como la capacidad para resolver inconvenientes de manera dinámica, creativa y crear empleados valiosos que aportan a los objetivos organizacionales, desde la identificación de las competencias individuales y la potencialización de las capacidades de trabajo en equipo, no solo para observar las mejoras en el bienestar personal, sino su mejora y repercusión en el éxito de la organización.

Con el propósito de conocer más a los empleados de la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería se establece un punto de partida el cual es brindar una herramienta como lo es el **“Test de las inteligencias múltiples”** para descubrir el talento o habilidad que poseen los empleados y ser de mucha importancia para el desarrollo y éxito de la misma, lo que permite encontrar que evidentemente existen capacidades mentales que pueden y deben ser estimuladas para que los trabajadores puedan tener un mayor y mejor rendimiento en el desempeño de sus funciones y sus cargos.

## **Las inteligencias múltiples en el ámbito laboral.**

Howard Gardner afirma que no todas las personas tienen los mismos intereses y capacidades, ni aprenden de la misma manera. Las personas están enriquecidas con un montón de habilidades intelectuales, por lo que son un recurso valioso para las organizaciones, si se les cultiva de manera correcta con el apoyo de las herramientas adecuadas, se puede maximizar el talento en cualquier área, desarrollar líderes más calificados y así superar las expectativas de los objetivos que se hayan establecido.

La implementación de un **test de inteligencias múltiples** en el que se incluya la evaluación de las inteligencias múltiples para determinar la detección, adaptación y desempeño, tanto como el nuevo personal que ingrese así como el personal que labora actualmente se presenta como una opción innovadora, a través de la que se espera potenciar las habilidades y talentos de los empleados dentro de la organización y que a su vez permite valorar y atender las necesidades de comunicación y desempeño en su entorno laboral, sacando mayor provecho de su creatividad, intuición y motivación, apuntando a un mejor enfoque productivo.

A continuación, se brindan los pasos para evaluar el test de inteligencias múltiples:

1. Revisión de puntuación

Revisa las siguientes preguntas en el orden siguiente:

Sí pusiste **verdadero (V)** asígnale **un punto** a cada una y si pusiste **falso (F)**, agrega **un cero**. Suma el total de los puntos por cada frase.

2. Se brindan un orden de las afirmaciones que se identifican con cada una de las inteligencias múltiples, ejemplo (Orden A 9 -10-17-22-30 corresponde a Inteligencia Lingüística)
3. Se suma la puntuación por cada orden

Orden **A)** 9 -10-17-22-30=

Orden **B)** 5-7-15-20-25 =

Orden **C)** 1-11-14-23-27=

Orden **D)** 8-16-19-21-29 =

Orden **E)** 3-4-13-24-28 =

Orden **F)** 2-6-26-31-33 =

Orden **G)** 12-18-32-34-35=

4. Suma cuanto te dan en cada orden, aquellas que te den sobre **4 puntos** tienes la **habilidad marcada** y **5 puntos** eres **sobresaliente**.

5. Ahora veamos los tipos de inteligencias que hay

- A. Inteligencia Lingüística
- B. Inteligencia Lógico-matemática
- C. Inteligencia visual espacial
- D. Inteligencia kinestésica-corporal
- E. Inteligencia Musical-rítmico
- F. Inteligencia Intrapersonal
- G. Inteligencia Interpersonal

**(Ver anexo No. 3)**

### **1. INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA**

Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras en general. Esta inteligencia nos capacita para escribir poemas, historias, etc. Un alto nivel de esta inteligencia es el que se puede encontrar en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros. Está en los niños a los que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas.

### **2. INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA**

Hace referencia al desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias. Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar



correctamente. Un alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los que la han desarrollado analizan con facilidad planteos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo. La utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas.

### **3. INTELIGENCIA VISUAL-ESPACIAL**

Es la capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos. Esta inteligencia nos capacita para crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas. Está ligada a la imaginación. Se encuentra presente en pilotos, marinos, escultores, pintores, arquitectos y decoradores, entre otros.

### **4. INTELIGENCIA KINESTÉSICA O CORPORAL-CINÉTICA**

Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos y los reflejos. Se usa para efectuar actividades como deportes, que requieren coordinación y ritmo controlado. Se puede observar en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros. Se la aprecia en los niños que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y/o en trabajos de construcciones utilizando diversos materiales concretos. También en aquellos que son hábiles en la ejecución de instrumentos. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.

### **5. INTELIGENCIA MUSICAL**

Se relaciona directamente con las habilidades musicales, como el ritmo y la melodía. Nos sirve para crear sonidos nuevos para expresar emociones y sentimientos a través de la música. Está presente en músicos, cantantes, compositores, directores de orquesta, críticos musicales, bailarines, etc.

### **6. INTELIGENCIA INTRAPERSONAL**

Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación. Es como nuestra conciencia. Nos sirve

para comprender lo que hacemos y valorar nuestras propias acciones. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros.

## **7. INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas. Incluye las habilidades para mostrar expresiones faciales, controlar la voz y expresar gestos en determinadas ocasiones. También abarca las capacidades para percibir la afectividad de las personas o empatía. Se encuentra presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros.

## **8. INTELIGENCIA NATURALISTA**

Es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno. Poseen esta inteligencia la gente ante del campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros.

## **6 PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REFERENTE A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **6.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ESCALA GRÁFICA**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral referente a la inteligencia emocional, con el fin de optimizar el desempeño laboral de la mediana empresa y sucursales.

Para evaluar el desempeño de los empleados, se pretende realizar la evaluación por la encargada de recursos humanos con ayuda de la gerente general, ya que interviene para un mejor rendimiento de los empleados de la mediana empresa y personal de las sucursales, asimismo, la empresa realiza evaluación de desempeño mensual, adicionando la evaluación de desempeño referente a la inteligencia emocional, el cual se recomienda:

1. Realizar la evaluación de desempeño de manera semestral y de forma simultánea, permitiendo en el primer semestre evaluar el desempeño referente a la inteligencia emocional y en el segundo semestre la retroalimentación para evaluar el proceso del empleado.

Además, el instrumento de evaluación de desempeño de escala gráfica se ha diseñado con los siguientes objetivos:

2. Determinar los factores más relevantes de la inteligencia emocional que se llevan a cabo dentro de la organización
3. Establecer las acciones a tomar y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño referente a la inteligencia emocional.

La escala de calificación a utilizar en el método de evaluación, tomando como relevancia la inteligencia emocional, está comprendida de letra A hasta la letra D con diferentes puntuaciones, compuesta por frases que se identifica según los factores proporcionados. Los factores a evaluar son:

### **Relaciones interpersonales**

El objetivo de las relaciones interpersonales, que el empleado reconozca la importancia de interrelacionarse entre los empleados de las diferentes áreas, con el fin de mejorar la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo.

### **Trabajo en equipo**

Con este factor pretende que el personal de la mediana empresa y sucursales se integre al área de trabajo, así como también entre otras áreas para lograr las metas colectivas establecidas, respondiendo a buenos resultados de manera grupal.

### **Autogestión de emociones**

Reconocer las emociones que tienen los empleados es importante en el día a día, ya que permite actuar de manera correcta en situaciones difíciles o agradables permitiendo al empleado tomar buenas decisiones.

## Habilidades sociales

Con el objetivo que el empleado reconozca que las habilidades sociales ya que nos ayudan a relacionarnos con los demás, integrarse y comunicarse de manera efectiva.

## Motivación

La motivación personal o motivación es tener el impulso y el entusiasmo para lograr algo sin la supervisión o influencia de otros.

## Comunicación

El factor comunicación es esencial para cualquier tipo de actividad realizada dentro de la empresa, ya que permite fomentar el compromiso y la implicación en las tareas de la empresa, creando un buen clima laboral.

## Resolución de conflicto

La resolución del conflicto refleja las habilidades y que tan comprometido está el empleado con la empresa, ya que permite identificarlos y solventarlos.

A continuación, se presenta la puntuación de cada respuesta que seleccione del método de escala gráfica presentado en la fila las opciones de A hasta D y en la columna los factores:

**TABLA 6 VALORES DE RESPUESTAS**

<b>Tabla de valoración</b>	<b>GRADOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Relaciones interpersonales	0	8	16	32
Trabajo en equipo	0	7	14	28
Autogestión	0	6	12	24
Habilidades sociales	0	5	10	20
Motivación	0	4	8	16
Comunicación	0	3	6	12
Resolución de conflicto	0	2	4	8

### Proceso de rellenar la evaluación de desempeño:

1. Deberá contestar los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre. Cargo y departamento.
2. El empleado al leer las opciones deberá de comparar cada uno de los factores con el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. Al seleccionar con la que más se identifique deberá seleccionar con X y colocar la puntuación correspondiente.
4. Colocará en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del empleado con el factor evaluado, cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación.
5. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.

Una vez realizado la prueba, según la puntuación, las escalas a utilizar es la siguiente:

TABLA 7 ESCALA DE EVALUACIÓN

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTOS	CALIFICACIÓN
Menos de 34	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan en satisfacer las expectativas.
De 35 a 69	<b>Bueno:</b> Se asigna a empleados que en términos generales hacen su desempeño adecuadamente. Se requiere supervisión.
De 70 a 124	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada de empleados que se encuentra más allá de la fase de aprendizaje y que logra resultados satisfactorios.
De 125 a 140	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran los resultados, si no que su desempeño cumple las habilidades y competencias.

El presente formulario está diseñado para llevar control de cada empleado, la información proporcionada por la evaluación del desempeño, donde identifique los puntos de mejora, factores y formulario de retroalimentación.


### FORMULARIO DE LOS RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REFERENTE A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL



Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_  
 Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Área de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

FACTORES A EVALUAR		PUNTUACIÓN	
Relaciones interpersonales			
Trabajo en equipo			
Autogestión de emociones			
Habilidades sociales			
Motivación			
Comunicación			
Resolución de conflictos			
<b>ESCALA UTILIZADA</b>			
Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Menos de 34	De 35 a 69	De 70 a 124	De 125 a 140

**FORMULARIO PARA RETROALIMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

	<b>GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
PREGUNTA	RESPUESTA	
1. ¿Qué factor considera que se utiliza en su desempeño en la empresa?		
2. ¿Qué factor considera que no es importante en su trabajo?		

FORMULARIO 1 CONTROL DE RESULTADOS Y DE RETROALIMENTACIÓN	
3. ¿Qué situaciones necesitan ser discutidas con su jefe?	

Posteriormente de realizar la evaluación y obtener la calificación de acuerdo a la evaluación de desempeño se dará conocer los resultados a cada uno de los empleados, esto se realiza por medio de un formato de resultados de evaluación. **(Ver Anexo No. 2).**

## 6.2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

### Método de elección forzada.

Evaluación de desempeño por el método de elección forzada con respecto a la "**Inteligencia emocional**" consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual y a la misma vez evaluar la inteligencia emocional en las actividades que realizan dentro de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

#### Objetivo General:

Evaluar el desempeño y la inteligencia emocional de los empleados de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería, mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

#### Objetivos Específicos:

- Mejorar el desempeño y desarrollar la inteligencia emocional del empleado para que este obtenga más habilidades y así mismo crear un mejor ambiente laboral.
- Cumplir los estándares de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería para un mejor desempeño laboral.
- Evaluar el desempeño real de los empleados, así mismo motivarlos a superar deficiencias o continuar con un buen nivel.

## Beneficios del Método de elección forzada

- a) Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- b) Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- c) Es un método comparativo

## Método de evaluación:

1. Se determinan las categorías a evaluar
  - **Grupo I** “*Inteligencia emocional*”
  - **Grupo II** “*Conocimiento y desempeño del cargo*”
  - **Grupo III** “*Características del Individuo*”
  - **Grupo IV** “*Cantidad de trabajo/Calidad de trabajo*”
2. Se forman bloques de cuatro frases claves de significado a evaluar.

Ejemplo de bloque 1 “Inteligencia Emocional”:

	N.º	+	-
Me preocupa por lo que los demás piensen de mí	O1		
Mi ánimo está en constante cambio	O2		
Suelo ser positivo	O3		
Tengo buenas relaciones interpersonales	O4		

ILUSTRACIÓN 9 EJEMPLO DE BLOQUES

En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de elección forzada.

Hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos frases de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige



la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierto ingenio, distorsionar el resultado de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de frases solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Así se evitan influencias personales comunes de todo proceso de evaluación personal.

3. Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices, el índice de aplicabilidad (*La medida en que la frase se aplica al desempeño*) y el índice de discriminación (*La medida en que la frase identifica el desempeño*)

Bloques a evaluar:

- *(Bloque 1) (frases clave 01-02-03-04) - (Bloque 5) (frases clave 17-18-19-20)*
- *(Bloque 2) (frases clave 05-06-07-08) - (Bloque 6) (frases clave 21-22-23-24)*
- *(Bloque 3) (frases clave 09-10-11-12) - (Bloque 7) (frases clave 25-26-27-28)*
- *(Bloque 4) (frases clave 13-14-15-16) - (Bloque 8) (frases clave 29-30-31-32)*

Ejemplo de bloques a evaluar: (*Bloque 1 vs Bloque 5*)

Grupo: "Inteligencia emocional"

	N.º	+	-		N.º	+	-
Me preocupo por lo que los demás piensen de mí	O1			Controlo mis emociones en el trabajo	17		
Mi animo esta en constante cambio	O2			Tengo confianza en mis acciones	18		
Suelo ser positivo	O3			Soy bastante reservado	19		
Tengo buenas relaciones interpersonales	O4			Siento frustración facilmente	20		

**ILUSTRACIÓN 10 BLOQUE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

4. El evaluador está forzado a elegir 2 frases de un bloque de 4 que se apliquen al desempeño del empleado y a la inteligencia emocional.
5. Su puntuación se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador (+) o (-) (**Ver Anexo No. 5**)

#### **Análisis de las respuestas a las frases descriptivas:**

El análisis de este método está enfocado a criterio del evaluador, ya que él puede dar las interpretaciones a las 32 frases puestas a la evaluación dentro del formulario.

## **7 PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

### **7.1. PLAN DE CAPACITACIÓN**

El presente plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en la empresa favorecerá al personal con el fin de autorregular sus emociones, mejorar las habilidades sociales, trabajo en equipo y empatía, optimizando el desempeño laboral. Además, dichas características buscarán incrementar los factores positivos que surgen de las relaciones interpersonales e intrapersonales entre empleados y minimizar los factores de riesgos que pueden afectar el desarrollo de las habilidades personales y profesionales que elaboran en la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería.

## **7.2. OBJETIVOS**

### **7.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Capacitar a los empleados sobre la inteligencia emocional en las empresas para autorregular sus emociones, mejorar las habilidades sociales, trabajo en equipo y empatía, optimizando el desempeño laboral.

### **7.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Determinar recursos para ejecutar el plan de capacitación sobre inteligencia emocional.
- II. Proporcionar la metodología para el desarrollo de la capacitación que permita fortalecer el desempeño laboral.
- III. Implantar las temáticas y módulos correspondientes para el plan de capacitación en la mediana empresa y sucursales.

## **7.3. POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN**

- I. El plan de capacitación será desarrollado por la encargada de recursos humanos y coordinado por la gerente general con base a la información obtenida por la fuente de recolección (Encuesta y entrevista).
- II. Los encargados de las diferentes áreas estarán en coordinación con la gerente general, la asistencia de los empleados en la capacitación.
- III. Los empleados podrán participar en eventos formativos organizados por la gerencia administrativa y la gerente general.
- IV. El horario será establecido en jornadas laborales, de tal forma exista una continuación en tiempo tanto en la organización como del empleado.

## **7.4. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Las necesidades brindan información para establecer la situación actual en la investigación, el cual es de relevancia y nos indica a que quiere llegar, obteniendo información referente a los empleados el cual debe ser capacitado tanto como en el área personal como en conjunto con las necesidades que requiere la mediana empresa y sucursales.

El diagnóstico de necesidades de formación se realiza de la siguiente manera:

- I. Observación: permite percibir la situación o el entorno laboral y ver en qué se puede mejorar.
- II. Entrevista: se realiza para obtener información necesaria y obtener las fortalezas y debilidades en el desarrollo del trabajo.

### **7.5. TIPO DE CAPACITACIÓN**

El tipo de plan de capacitación se diseñó de la siguiente manera;

- I. Capacitación inductiva: Se orienta en facilitar la integración del nuevo colaborador o empleado, el cual normalmente se realiza en la inducción, pero puede realizarse previo a esta, aprovechando en mejorar en técnicas y en la adaptación.
- II. Formación Laboral: Su finalidad es cerrar brechas de conocimientos o competencias en el corto plazo. No brindan un grado académico ni título profesional.

### **7.6. RECURSOS**

#### **7.6.1. HUMANOS**

La capacitación desarrollada por el equipo investigador, será impartida por la encargada de recursos humanos de la mediana empresa, cubriendo temas como la inteligencia emocional en las empresas, empatía, trabajo en equipo, habilidades sociales, autoconocimientos y relaciones interpersonales para que el personal tenga nuevos conocimientos y tenga más auto regulación emocional para toma de decisiones u optimizar el desempeño laboral.

#### **7.6.2. MATERIALES.**

Los materiales para la capacitación son los siguientes:

1. **Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en sala de reunión ya que cuenta con ambiente adecuado para reuniones.
2. **Mobiliario y equipo:** La instalación cuenta con equipo necesario como computadora, software, wifi, cañón, mesa, sillas, etc.

3. **Papelería:** Se brindará a los empleados la papelería adecuada como copias de formularios y archivos formatos PDF.

#### **7.6.3. FINANCIEROS.**

La exposición estará a cargo de la encargada de recursos humanos, por lo cual no se incurrirán en gastos, asimismo, la mediana empresa solo incurrirá en gastos de papelería y equipo.

#### **7.6.4. PERIODO DE DURACIÓN.**

Se ha estipulado que se desarrolle en la jornada de sábado de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. con receso de 20 minutos.

Se compartirá una evaluación dirigida al facilitador con una duración de diez minutos por cada sesión. **(Ver Anexo 6).**

Se entregará un diploma al finalizar las 24 horas de capacitación, como reconocimiento al empleado. **(Ver Anexo 7).**

### **7.7. ESTRUCTURA DEL PLAN**

Se desarrollarán dos ponencias que se detallan de la siguiente manera:

- I. Filosofía institucional y la inteligencia emocional en las empresas: Se desarrollarán las ponencias con el fin de retroalimentar la identidad y optimizar el desempeño con la inteligencia emocional.
- II. Evaluación por módulo: Se desarrollarán evaluaciones en cada módulo y dará a conocer la situación en que se encuentra y en que se puede mejorar.

### **7.8. CONTENIDOS TEMÁTICOS**

Los contenidos temáticos a desarrollar en el plan de capacitación son los siguientes:

1. Identidad y filosofía institucional
2. Inteligencia emocional en las empresas
3. Trabajo en equipo con inteligencia emocional
4. Motivación


5. Relaciones interpersonales e intrapersonales
6. Empatía y habilidades sociales

Duración de cada temática: cuatro horas, totalizando veinte y cuatro horas efectivas de capacitación al personal.

### 7.9. SECCIONES DE LAS TEMÁTICAS

Las generalidades del contenido se desarrollan de la siguiente manera:

**TABLA 8 MÓDULO I - FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

		MÓDULO I – FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
<b>TEMA:</b>	<b>IDENTIDAD Y FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Dar a conocer la importancia de la filosofía institucional permitiendo al empleado a identificarse en las actividades que realizan la empresa, incentivando al empleado a sentirse importante y valorado.		
TEMAS	TÉCNICA A APLICAR	RECURSOS	TIEMPO
Vídeo de presentación	Expositiva y charla.	Vídeo “Filosofía empresarial”	Una hora
- ¿Qué es la filosofía institucional? -Importancia de la filosofía empresarial	Exposición y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, de cañón, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos
Receso			Veinte minutos
- ¿Qué es misión? - ¿Qué es la visión? - ¿Qué son los valores? -Objetivos institucionales	Exposición y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, de cañón, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con veinte minutos
-Evaluación al Participante -Evaluación al facilitador	Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos
<b>Total de tiempo</b>			<b>4 horas</b>

**TABLA 9 MÓDULO II – INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS**

		<b>MÓDULO II – INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS</b>		
<b>TEMA:</b>		<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		Desarrollar las competencias emocionales y relacionales de acción y reflexión a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales, orientados a desarrollar las actitudes y habilidades que permitan reconocer las propias emociones, y reconocer las emociones de los demás, pudiendo de este modo desarrollar la empatía y mejorar las relaciones interpersonales.		
<b>TEMAS</b>		<b>TÉCNICA A APLICAR</b>	<b>RECURSOS</b>	
		<b>TIEMPO</b>		
Vídeo de presentación		Experiencial, expositiva y charla.	Vídeo "Filosofía empresarial"	Una hora
-La inteligencia emocional -La importancia de las emociones positivas		Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, proyector de cañón, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos
Receso				Veinte minutos
-Cómo gestionar mejor nuestras emociones -Favorecer la automotivación y el entusiasmo -Vivir la vida plenamente		Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, proyector de cañón, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con veinte minutos
-Evaluación al Participante -Evaluación al facilitador		Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos
<b>Total de tiempo</b>				<b>4 horas</b>

**TABLA 10 MÓDULO III – TRABAJO EN EQUIPO**




		<b>MÓDULO III – TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>TEMA:</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO CON INTELIGENCIA</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Desarrollar las competencias del trabajo en equipo con ayuda de la inteligencia emocional, con el fin de gestionar las relaciones sociales adecuadamente.			
<b>TEMAS</b>	<b>TÉCNICA A APLICAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	
Vídeo de presentación	Experiencial, expositiva y charla.	Vídeo “Trabajo en equipo en las empresas”	Una hora	
-Trabajo en equipo -Trabajo en equipo con inteligencia emocional -El comportamiento emocionalmente inteligente	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos	
Receso			Veinte minutos	
-Trabajando en y con grupo -Manejo de estrés y situaciones difíciles -Liderazgo -Clima organizacional	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con veinte minutos	
-Evaluación al Participante -Evaluación al facilitador	Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos	
<b>Total de tiempo</b>			<b>4 horas</b>	




TABLA 11 MÓDULO IV – MOTIVACIÓN

		MÓDULO IV – MOTIVACIÓN		
TEMA:		MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO		
OBJETIVO GENERAL		Dirigir un equipo de trabajo con personas motivadas para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, así como también conociendo las metas personales.		
TEMAS	TÉCNICA A APLICAR	RECURSOS	TIEMPO	
Vídeo de presentación	Experiencial, expositiva y charla	Vídeo “La automotivación en las empresas”	Una hora	
-¿Qué es la motivación? -Motivación en el trabajo	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos	
Receso			Veinte minutos	
-Marcarnos metas y objetivos -Formación y desarrollo profesional -Inspiración al equipo de trabajo -Satisfacción laboral	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes y presentación en PowerPoint.	Una hora con veinte minutos	
-Evaluación al Participante -Evaluación al facilitador	Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos	
<b>Total de tiempo</b>			<b>4 horas</b>	

**TABLA 12 MÓDULO V – RELACIONES INTRAPERSONALES E INTERPERSONALES**

	<b>MÓDULO V – RELACIONES INTRAPERSONALES E INTERPERSONALES</b>		
<b>TEMA:</b>	<b>INTELIGENCIA INTRAPERSONAL E INTERPERSONAL</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Desarrollar las competencias de las relaciones interpersonales e intrapersonales a fin de fortalecer las relaciones entre empleados y mejorar el clima organizacional.		
<b>TEMAS</b>	<b>TÉCNICA A APLICAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Vídeo de presentación	Experiencial, expositiva y charla	Vídeo “La relaciones interpersonales e intrapersonales”	Una hora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las relaciones intrapersonales.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Diferencias entre relaciones interpersonales e intrapersonales.</li> </ul>	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes, presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos
Receso			Veinte minutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conociéndote a ti mismo</li> <li>- Importancia de las relaciones sociales</li> <li>-La comunicación</li> </ul>	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes, presentación en PowerPoint.	Una hora con veinte minutos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación al Participante</li> <li>-Evaluación al facilitador</li> </ul>	Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos
<b>Total de tiempo</b>			<b>4 horas</b>

**TABLA 13 MÓDULO VI – EMPATÍA Y HABILIDADES SOCIALES**

	<b>MÓDULO VI – EMPATÍA Y HABILIDADES SOCIALES</b>		
<b>TEMA:</b>	<b>LA EMPATÍA Y HABILIDADES SOCIALES</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Explicar la relevancia de la empatía en el ámbito laboral conectando con el cliente y mejorando las habilidades sociales de los empleados.		
<b>TEMAS</b>	<b>TÉCNICA A APLICAR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Vídeo de presentación	Experiencial, expositiva y charla	Vídeo “La empatía en el trabajo” y “Desarrollo de habilidades sociales”	Una hora
-¿Qué es la empatía? -Desarrollo de la empatía en las empresas -Cultura organizacional desarrolladora	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes, presentación en PowerPoint.	Una hora
Receso			Veinte minutos
-Resolución de conflictos -Habilidades sociales básicas y avanzadas	Exposición, participativa y reflexión dirigida	Laptop, Wifi, libreta de apuntes, presentación en PowerPoint.	Una hora con diez minutos
-Evaluación al Participante -Evaluación al facilitador	Formulario enviado por correo electrónico		Diez minutos
-Entrega de diploma y despedida	Enviado en correo electrónico		Veinte minutos
<b>Total de tiempo</b>			<b>4 horas</b>

Presupuesto del plan de capacitación:

**TABLA 14 PLAN DE CAPACITACIÓN**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Webcam	1	\$35.00	\$35.00
Computadora	1	\$500.00	\$500.00
<b>Total</b>			<b>\$535.00</b>

## **8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Se presentan las fases y los recursos que serán requisitos para la implementación del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en la empresa, con el fin de brindar una guía para la encargada de recursos humanos que permitirá llevar a cabo el plan.

### **8.1. OBJETIVOS**

#### **8.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Brindar una guía que permita la ejecución del plan de capacitación en la mediana empresa y sucursales dedicada a la cafetería y pastelería para optimizar el desempeño laboral.

#### **8.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- I. Establecer los recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en la empresa.
- II. Proporcionar las fases y actividades del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional que se desarrollarán.
- III. Realizar el cronograma y presupuesto para la ejecución del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional.

## **8.2. RECURSOS**

### **1. HUMANOS**

El plan de capacitación será ejecutado por la encargada de recursos humanos quien será la encargada de llevar a cabo para su desarrollo.

### **2. MATERIALES Y TECNOLOGÍA**

Los recursos materiales que se utilizarán para llevar a cabo la implementación del plan de capacitación son los siguientes: instalaciones, mobiliario y equipo, documentos PDF, materiales de proyección, etc.

Además, la empresa cuenta con equipo informático con el fin de proporcionar el material de manera digital y hacerlo accesible para el empleado.

### **3. FINANCIERO**

Para la implementación del plan de capacitación, únicamente se destinarán gastos en el material de reproducción para la encargada de recursos humanos, así mismo no se destinará un presupuesto al refrigerio ya que dicha capacitación es virtual, pero si se dará un diploma por correo electrónico al completar las 24 horas de capacitación.

## **8.3. FASES DE IMPLEMENTACIÓN**

Se detalla el proceso a seguir para la implementación del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en las empresas para optimizar el desempeño laboral:

### **1. Presentación**

Se presentará a la gerente general un documento con la presentación y detalle de uso, objetivo, importancia y utilidad para la implementación.

## 2. Revisión

La encargada de recursos humanos y la gerente general realizarán el análisis para la implementación del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en las empresas, haciendo correcciones y observaciones con el fin de adaptarlo a sus necesidades.

## 3. Aprobación y autorización

Con las observaciones y correcciones que la gerente general disponga, se presentará a la mediana empresa para proceder a la aprobación del plan de capacitación.

## 4. Implementación del plan

Una vez aprobado, el siguiente paso será el desarrollo del plan de capacitación de la inteligencia emocional en la empresa siendo la gerente general la encargada para su implementación.

## 5. Evaluación y seguimiento

Cuando se efectúe el plan de capacitación y una evaluación en cada módulo, obteniendo resultados para corregir y mejorar los aspectos, para utilidad de la organización.

### 8.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

**TABLA 15 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Cronograma de implementación del plan de capacitación sobre la inteligencia emocional en la empresa																								Responsables												
Año 2021-2022																																				
Actividades	May.				Jun.				Jul.				Agto.				Setp.				Oct.				Nov.				Dic.				En.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación																																	Grupo Investigador			
Revisión																																	Recursos humanos			
Corrección																																	Grupo Investigador y Recursos humanos			
Aprobación y autorización																																	Recursos humanos			
Implementación																																	Recursos humanos			
Evaluación																																	Recursos humanos			

## **8.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN**

Para su implementación, la encargada de recursos humanos y la gerente general por medio del correo empresarial que proporcionarán y reproducirán el material a los empleados, el cual no generará un gasto, ya que también cuenta con área de reuniones y estudio informático para poder llevar a cabo el plan de capacitación.

## **9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **A. Libros**

- Ander-Egg, E. (2013). Diccionario de psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Chiavenato Idalberto (2000), "Administración de recursos humanos", Quinta edición Howard Gardner, La inteligencia múltiple: la teoría de la práctica, 1993
- Chiavenato Idalberto, (2007) "Administración de recursos humanos: capital humano", Octava edición.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Española, R. A. (2014). Diccionario de la lengua española. 23.ª edición. Madrid: Espasa. Consultado en línea en: <http://dle.rae.es>.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2009). Organización de empresas. Diseño, y Estructura, Editores McGraw–Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz (1998), "Revisión histórica de inteligencia emocional", Revista Latinoamericana de psicología Volumen 30.
- Gardner, H., & Nogués, M. T. M. (1995). Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica (Vol. 29). Barcelona: Paidós.
- Goleman Daniel, Cary Cherniss, 2005, inteligencia emocional en el trabajo, Editorial Kairós.

- Goleman, Daniel, (1998), inteligencia emocional en las empresas, Edición Kindle.
- Guía HBR, 2018, Inteligencia emocional, Editorial Reverté,
- H., & Nogués, M. T. M. (1995). Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica (Vol. 29). Barcelona: Paidós.
- Karin, B., & Doris, M. (1997). EQ Qué es inteligencia emocional. Editorial EDAF. España.
- Keith Davis (2008) "Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.", Sexta edición. Mexico, Mc Graw Hill.
- Montañés, M. C. (2005). Psicología de la emoción: el proceso emocional. Universidad de Valencia.
- Rubio Domínguez, P. (2017). Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas.
- Serrano Ramírez, A. A. (2000). Administración I y II. Editorial: UCA.
- Tomado de:
- Warren, H. C., Imaz, E., & Alaminos, L. (1998). Diccionario de psicología. Fondo de Cultura Económica.

## **B. Leyes**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, 16 de diciembre de 1983. Asamblea Constituyente de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Presentación de Servicios, decreto legislativo N° 296 el 24 de julio de 1992 y publicada en el diario oficial N° 143, Tomo 316, de fecha 31 de julio de 1992.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre de 1991.



- Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, del 8 de mayo del 1970, Diario Oficial No. 140, Tomo 228, 31 de julio de 1970.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.
- Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, del 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, de 22 de diciembre de 2000.
- Código de Salud, Decreto Legislativo No. 955, del 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 299, Publicación de 11 de mayo de 1998.
- Norma Técnica de Alimentos, Acuerdo No. 150, del 1 de febrero de 2013, publicado en el Diario Oficial No. 27, Tomo 398, del 8 de febrero de 2013.

#### **C. Trabajos de investigación.**

- Ramos, Aura Marina. La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango. 2013. Tesis Doctoral. Universidad de El Salvador.

#### **D. Otros**

##### **Internet**

- Test de las inteligencias múltiples de, Howard Gardner: <https://asociacioneducar.com/monografiasdocenteneurociencias/monografia-neurociencias-natalia.trevinoparte2.pdf>
- Tomado de: “[https://www.calidadgestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](https://www.calidadgestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html) /05/05/2020
- Tomado de: “Tomado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/> 05/05/2020

# **ANEXOS**

## **ANEXO NO. 1**

**Tabulación e  
interpretación de  
cuestionario  
aplicado a  
empleados.**



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



**CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA  
DEDICADA A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA.**

**Objetivo:** Recolectar la información que sirva para conocer la situación actual de la mediana empresa y sucursales dedicada a la cafetería y pastelería, ubicada en la Ciudad de San Salvador, con la finalidad de elaborar una de evaluación de desempeño con la influencia de la inteligencia emocional para mejorar la productividad de los trabajadores.

**Instrucciones:**

- Responda de acuerdo a su experiencia.
- Marque con una “X” la opción que crea conveniente.
- La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

**DATOS GENERALES:**

**A. Género:**

Femenino

Masculino

**B. Estado civil:**

Soltero/a

Casado/a

Acompañado/a

Divorciado/a

**C. Edad (Años):**

20 o menos

De 21 a 40

De 41 a 60

Mayor de 60

**E. Nivel de Escolaridad:**

Educación Básica

Educación Media

Educación Superior

Otro

**E. Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## PREGUNTAS

### 1. ¿Qué tipos de pruebas realizó antes de ingresar a la empresa?

Polígrafo  Test de personalidad  Matemáticas  Prueba específica del área de trabajo

### 2. ¿Con qué tipo de inteligencia se siente más identificado? (Puede escoger más de una opción)

- a. Inteligencia lógica matemáticas** Es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos.
- b. Inteligencia intrapersonal:** Es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas.
- c. Inteligencia lingüística:** Es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas.
- d. Inteligencia corporal:** Es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales.
- e. Inteligencia interpersonal:** Es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales.
- f. Inteligencia espacial:** Es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos.
- g. Inteligencia musical:** Es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música.
- h. Inteligencia naturalista:** Es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente.

3. ¿Cuáles de estas inteligencias antes mencionadas, considera útiles en el desarrollo de su trabajo? (Puede escoger más de una opción)

- |                                 |                          |                             |                          |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Inteligencia lógica matemática: | <input type="checkbox"/> | Inteligencia interpersonal: | <input type="checkbox"/> |
| Inteligencia intrapersonal:     | <input type="checkbox"/> | Inteligencia espacial:      | <input type="checkbox"/> |
| Inteligencia lingüística:       | <input type="checkbox"/> |                             |                          |
| Inteligencia corporal:          | <input type="checkbox"/> |                             |                          |

4. ¿Se relaciona con algunas de estas características? (Puede escoger más de una opción)

**Empatía:** Comprender los diferentes puntos de vistas y tener escucha activa.

**Motivación:** Capacidad de darse a uno mismo el interés necesario para realizar una acción.

**Habilidades sociales:** Entender y controlar las emociones y empatizar con las emociones de los demás.

**Autorregulación:** regulación y conciencia de uno mismo y claridad de los propósitos.

**Autoconciencia emocional:** Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

5. ¿Considera importante evaluar sus emociones dentro de la empresa?

Sí  No

Por qué: \_\_\_\_\_

6. ¿Sus emociones influyen en el desempeño que realiza en la empresa?

Sí  No

7. ¿Le afecta con facilidad cuando un cliente está disgustado?

Sí  No

8. ¿Expresa con facilidad lo que le molesta o agrada de una situación?

Sí  No

9. ¿Le es fácil comunicarse con los clientes así como también con sus compañeros de trabajo?

Sí

No

10. ¿Su puesto de trabajo necesita de la comunicación y colaboración de otros puestos de trabajo?

Sí

No

11. ¿Es fácil para usted trabajar en equipo?

Sí

No

12. ¿Conoce la filosofía Institucional (Misión, visión y valores) de la empresa?

Sí

No

13. ¿Conoce la misión de la empresa?

Sí

No

Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Conoce la visión de la empresa?

Sí

No

Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Conoce los valores de la empresa?

Sí

No

Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo se le transfirió la filosofía Institucional?

Inducción

Correo

Cartelera

No recibí

Inducción

**17. ¿Se identifica con la empresa o con la filosofía Institucional?**

Sí

No

**18. ¿Conoce los objetivos o funciones de su puesto de trabajo?**

Sí

No

**19. ¿Se recibe una constante capacitación al personal? (Si no recibe, pasar pregunta 22)**

Sí

No

**20. ¿Cada cuánto tiempo recibe una capacitación?**

Semanal:

Quincenal:

Mensual:

Semestral:

Anual:

**21. ¿Sería de importancia una capacitación más activa para mejorar su desempeño en la empresa?**

Sí

No

**22. ¿Se le realiza evaluación de desempeño? (Si no recibe, pasar pregunta 25)**

Sí

No

**23. ¿Cada cuánto tiempo se le realiza la evaluación de desempeño?**

Semanal:

Quincenal:

Mensual:

Semestral:

Anual:



**24. ¿Considera importante que evalúen el desempeño en la empresa?**

Sí

No

**Por qué:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**25. Si menciono no a la pregunta 22. ¿Le gustaría un espacio de evaluación desempeño al personal para mejorar el rendimiento?**

Sí

No

**Por qué:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

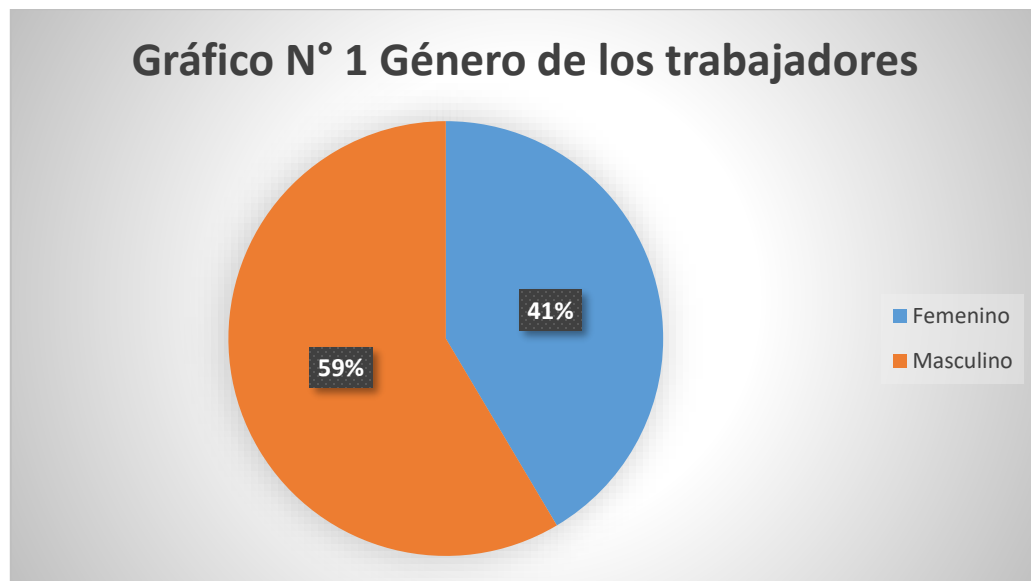
## TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

### DATOS GENERALES

#### Género

**Objetivo:** Conocer el género en el que se encuentran los empleados de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 1 Género de los trabajadores		
Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Femenino	17	41%
Masculino	24	59%
Total	41	100%

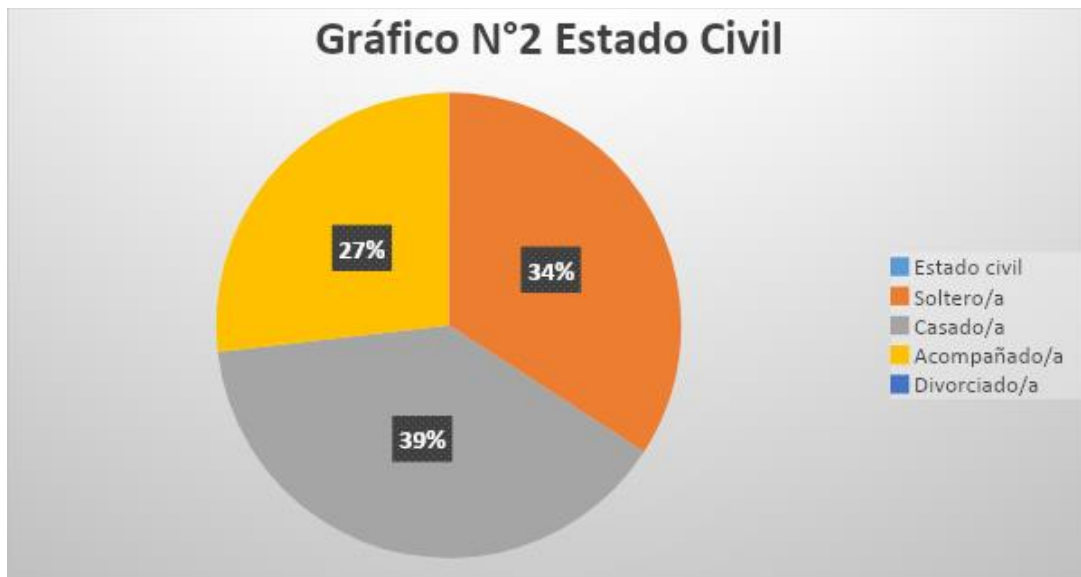


**Interpretación:** La mediana empresa dedicada a la cafetería y pastelería está integrada en su mayoría por personas del género masculino. Sin embargo, no hay mucha diferencia en la cantidad de personas de género masculino y femenino.

## Estado Civil

**Objetivo:** Conocer el estado civil o familiar en el que se encuentran los empleados de mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N°2 Estado Civil del personal		
Estado civil	Frecuencia absoluta	Frecuencia reactiva Porcentaje
Soltero/a	14	34%
Casado/a	16	39%
Acompañado/a	11	27%
Divorciado/a	0	0%
Total	41	100%

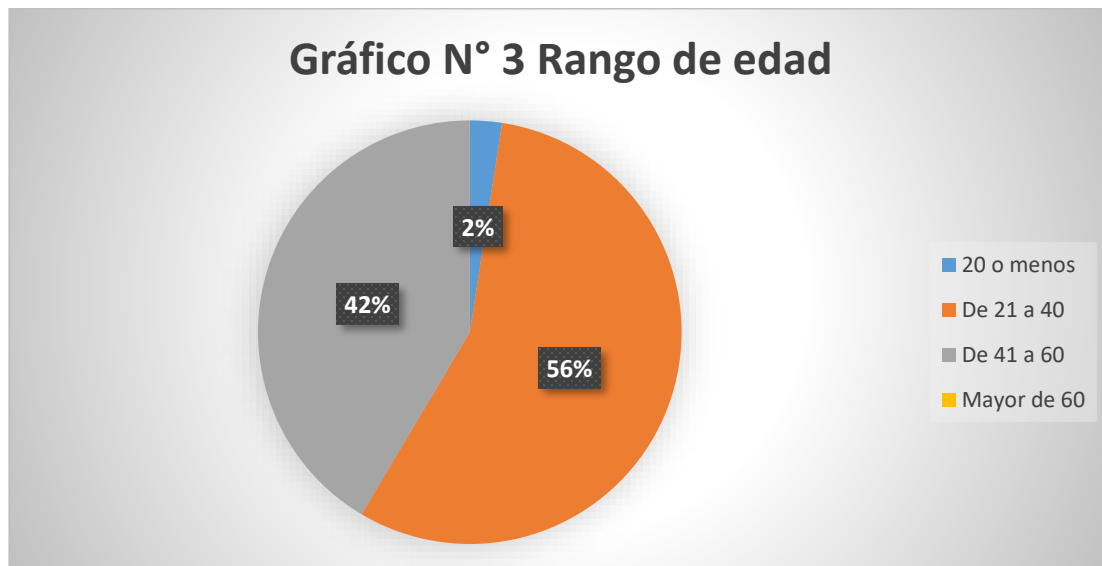


**Interpretación:** La mediana empresa está integrada por personas en su mayoría casados, además su porcentaje tiene poca diferencia con personal joven que está soltero y similar al personal que está acompañado, por otra parte, no cuenta con personal que están divorciados.

## Rango de edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edad de los empleados que forman parte de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 3 Estado civil de los empleados		
Rango de edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
20 o menos	1	2%
De 21 a 40	23	56%
De 41 a 60	17	41%
Mayor de 60	0	0%
Total	41	100%

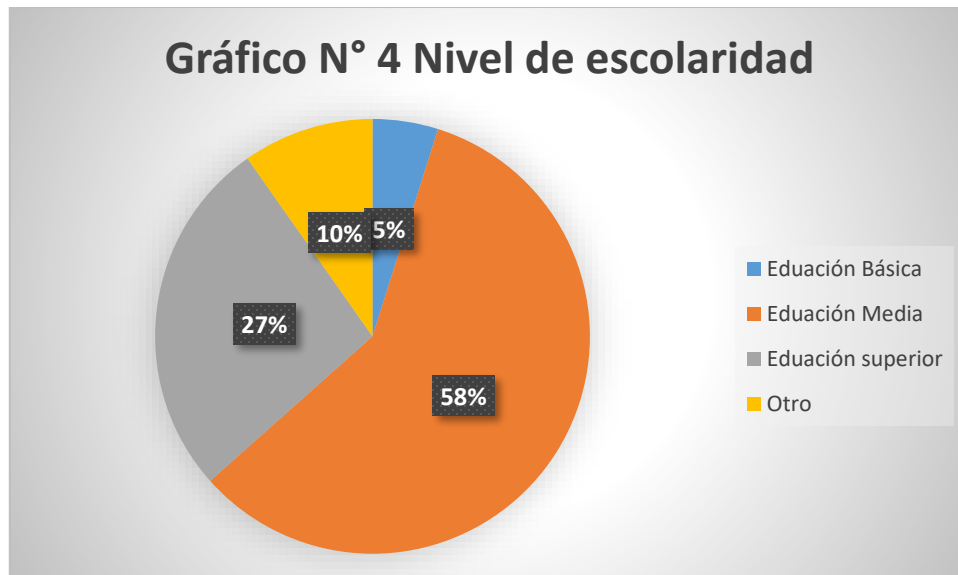


**Interpretación:** En la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería, cuenta con más personal joven adulto entre el rango de 21 a 40 años de edad. Por otra parte, también cuenta con personal mayores de entre 41 a 60 años de edad, una cantidad mínima de personal tiene 20 años de edad o menos y no cuenta con personal mayor de 60 años

## Nivel Académico

**Objetivo:** Conocer el nivel de escolaridad o nivel académico en el que se encuentran los empleados encuestados de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 4 Nivel académico de los empleados		
Nivel de escolaridad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Educación Básica	2	5%
Educación Media	24	59%
Educación superior	11	27%
Otro	4	10%
Total	41	100%



**Interpretación:** La mediana empresa está integrada por la mayor parte de su personal con educación media, ya que están estudiando licenciatura actualmente, además cuenta con personal con educación superior, es decir, ya tienen su licenciatura o carreras técnicas, sin embargo, existe una minoría con educación básica y de otro tipo de nivel educativo.

## PREGUNTAS

### 1. ¿Qué tipo de prueba realizó antes de ingresar en la empresa?

**Objetivo:** Conocer qué tipos de evaluaciones se realizaron en el proceso de selección para ingresar a la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 5 Evaluaciones realizadas			
Respuestas	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Válidas 41	Polígrafo	11	27%
	Test de personalidad	23	56%
	Matemáticas	4	10%
	Prueba específica del área de trabajo	16	39%



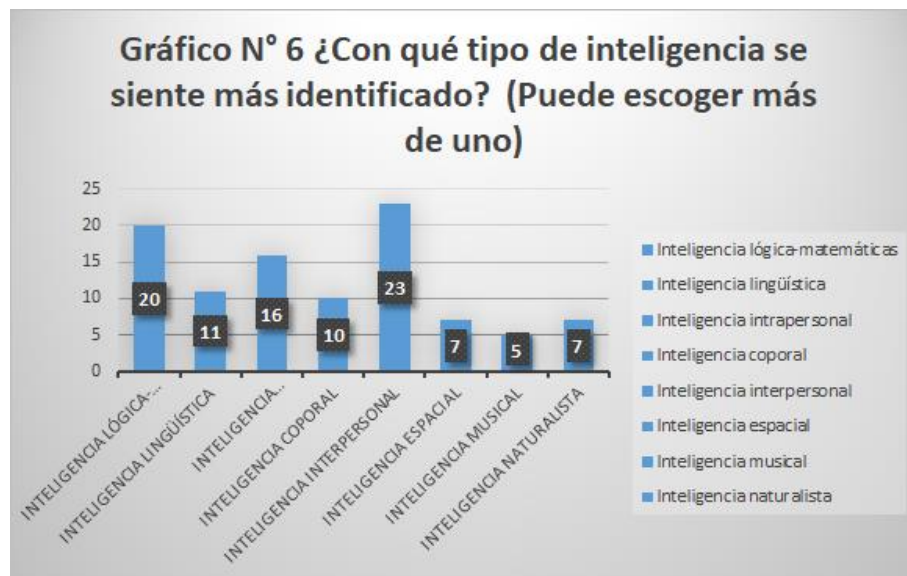
**Interpretación:** El personal realizó en su mayoría evaluaciones de test de personalidad antes de poder ingresar a la empresa, así como también, realizó prueba específica para el área de trabajo para obtener datos sobre sus conocimientos y habilidades, asimismo, una parte del personal que realizó el polígrafo, es debido a que se requerían en el puesto de área financiera y algunos requieren las pruebas de matemática.

Por otra parte, el personal que realizó la prueba específica para el área, realizó test de personalidad y el polígrafo ya se requería para el puesto solicitado.

**2. ¿Con qué tipo de inteligencia se siente más identificado? (Puede escoger más de uno)**

**Objetivo:** Determinar si el personal de la media empresa dedicada a la pastelería y cafetería, se identifica con los tipos de inteligencia emocional para desarrollar sus actividades.

Cuadro N° 6 Inteligencia múltiple			
Respuestas	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Válidas 41	Inteligencia lógica-matemáticas	20	49%
	Inteligencia lingüística	11	27%
	Inteligencia intrapersonal	16	39%
	Inteligencia corporal	10	24%
	Inteligencia interpersonal	23	56%
	Inteligencia espacial	7	17%
	Inteligencia musical	5	12%
	Inteligencia naturalista	7	17%



**Interpretación:** La inteligencia con la que más se identifica el personal es la interpersonal, porque requiere comunicación con las otras áreas de trabajo, además, se identifican con la inteligencia lógica-matemática, porque su puesto de trabajo así lo requiere. Asimismo, se identifica con la inteligencia intrapersonal porque aportan ideas en el área de trabajo.

Además, los empleados se identifican con la inteligencia corporal, naturalista y musical porque realizan actividades personales fuera de la empresa

**3. ¿Cuáles de estas inteligencias antes mencionadas, considera útiles en el desarrollo de su trabajo? (Puede escoger más de una opción)**

**Objetivo:** Identificar cuáles son los tipos de inteligencia que los empleados consideran de importancia para el desarrollo de su trabajo.

Cuadro N° 7 Inteligencia múltiple en el trabajo			
Respuestas	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Válidas 41	Inteligencia lógica-matemáticas	24	59%
	Inteligencia lingüística	23	56%
	Inteligencia intrapersonal	17	41%
	Inteligencia corporal	2	5%
	Inteligencia interpersonal	30	73%
	Inteligencia espacial	5	12%



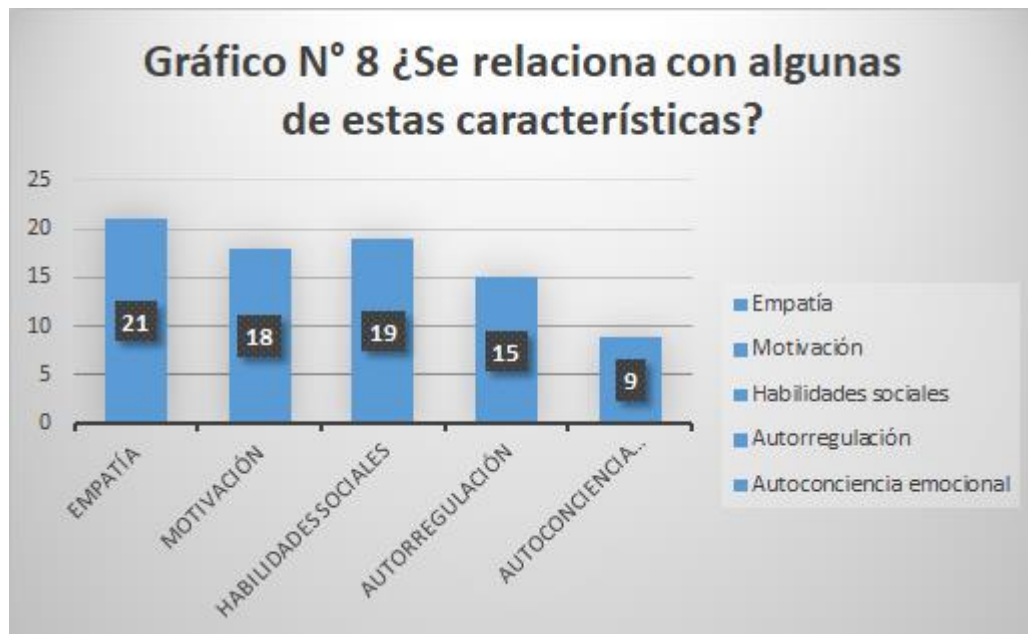
**Interpretación:** La mayor parte del personal considera muy importante la inteligencia interpersonal en el trabajo ya que se requiere facilidad en la comunicación entre empleados, así como también la inteligencia lógica matemática y la inteligencia lingüística ya que es fundamental para su desempeño laboral. Asimismo, toma importancia la inteligencia intrapersonal para aportar y conocer en que pueden mejorar.



**4. ¿Se relaciona con algunas de estas características? (Puede escoger más de una opción)**

**Objetivo:** Determinar con qué características de inteligencia emocional se identifican los empleados para el desarrollo de sus actividades en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 8 Características			
Respuestas	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Válidas 41	Empatía	21	51%
	Motivación	18	44%
	Habilidades sociales	19	46%
	Autorregulación	15	37%
	Autoconciencia emocional	9	22%



**Interpretación:** Según los datos obtenidos de las opciones múltiples, los empleados consideran que la empatía es más útil y necesaria en el trabajo, así como también las habilidades sociales como una característica dominante para desarrollar el trabajo y la motivación que posee el empleado para desarrollar sus habilidades. En menor medida los empleados consideran la autorregulación (el manejo de sus emociones)

algo necesario para el trabajo y la minoría con la autoconciencia emocional (el conocimiento de uno mismo).

##### 5. ¿Considera importante evaluar sus emociones dentro de la empresa?

**Objetivo:** Evaluar el nivel de importancia que los empleados le dan al manejo y control de sus emociones en la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 9 Importancia de las emociones		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	36	88%
No	5	12%
Total	41	100%

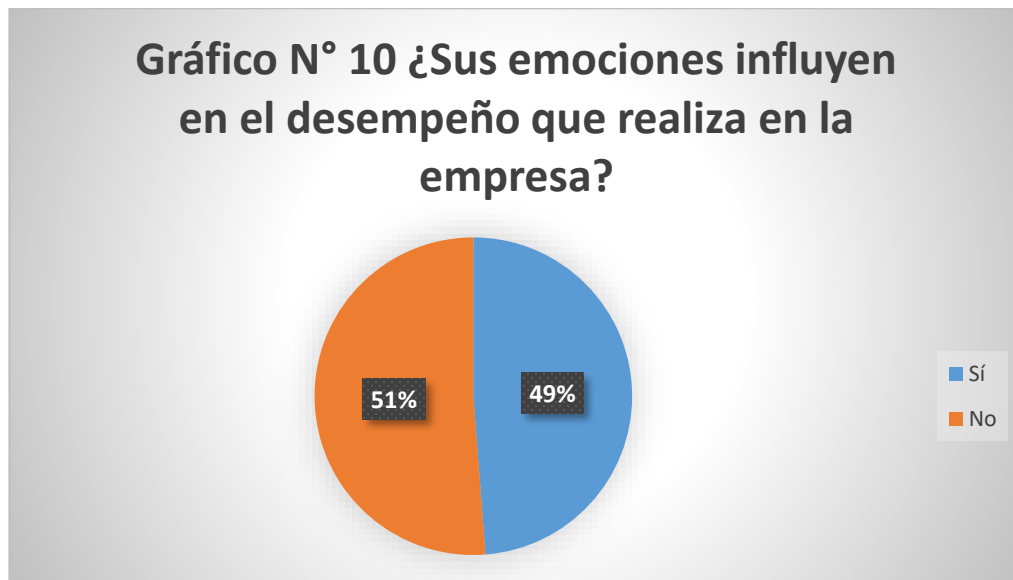


**Interpretación:** La mayoría de los empleados considera de importancia saber reconocer y controlar sus emociones dentro de la empresa, pero una minoría considera que no es de relevancia evaluar las emociones para realizar sus labores dentro de la organización.

##### 6. ¿Sus emociones influyen en el desempeño que realiza en la empresa?

**Objetivo:** Identificar si el personal de la mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería, deja que sus emociones influyan en el desempeño y actividades que realiza en la empresa.

Cuadro N° 10 Influencia de emociones		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
<b>Sí</b>	20	49%
<b>No</b>	21	51%
<b>Total</b>	41	100%

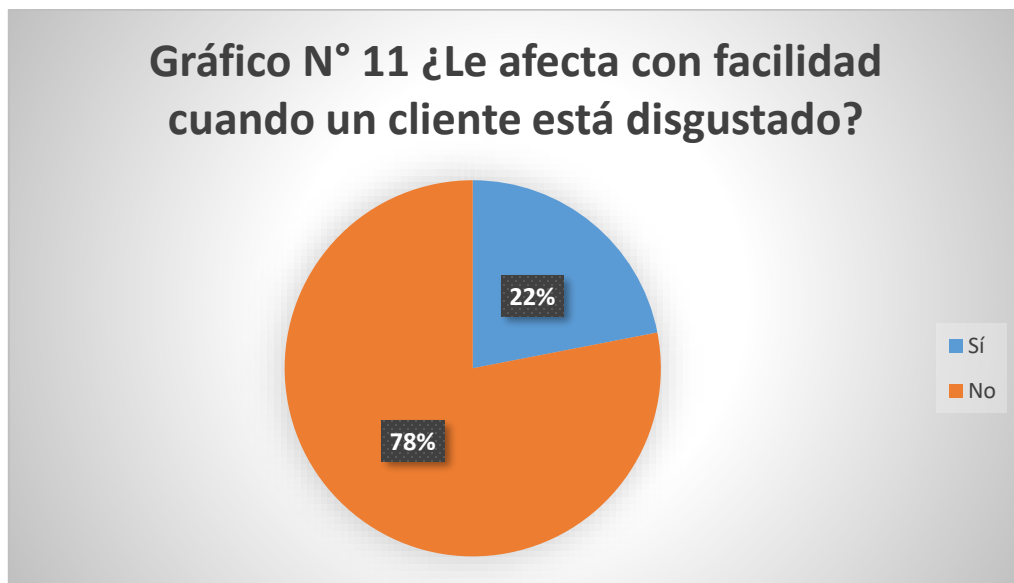


**Interpretación:** La mayoría del personal no se deja influenciar por sus emociones lo que indica que auto regulan sus emociones correctamente, por otra parte, la otra mitad del personal considera que sus emociones intervienen en la realización de sus labores diarias.

7. ¿Le afecta con facilidad cuando un cliente está disgustado?

**Objetivo:** Conocer si los trabajadores pueden manejar situaciones de dificultad presentadas en la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 11 Manejo de inteligencia emocional		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	9	22%
No	32	78%
Total	41	100%

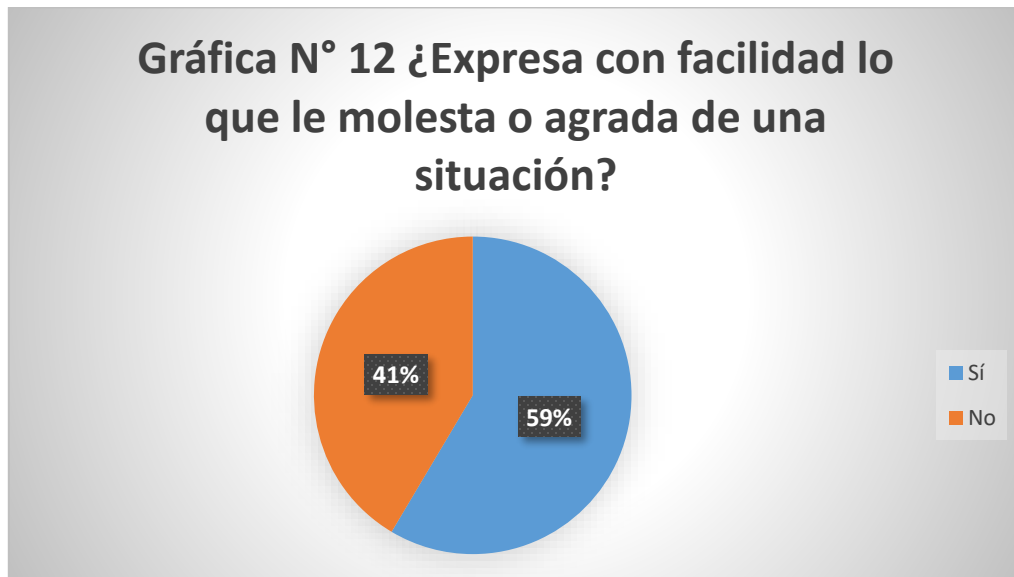


**Interpretación:** Una gran parte del personal está en constante contacto con el cliente, el cual tiene control de sus emociones en situaciones de disgusto o reclamos y de los empleados restantes les es difícil controlar molestias generadas en las situaciones de disgusto con el cliente ya que no están capacitados para brindar una solución o no tienen las habilidades necesarias para expresarse.

## 8. ¿Expresa con facilidad lo que le molesta o agrada de una situación?

**Objetivo:** Identificar si personal encuestado tiene facilidad para expresar lo que siente sobre los inconvenientes presentados en la mediana empresa.

Cuadro N° 12 Expresión de emociones		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	24	59%
No	17	41%
Total	41	100%

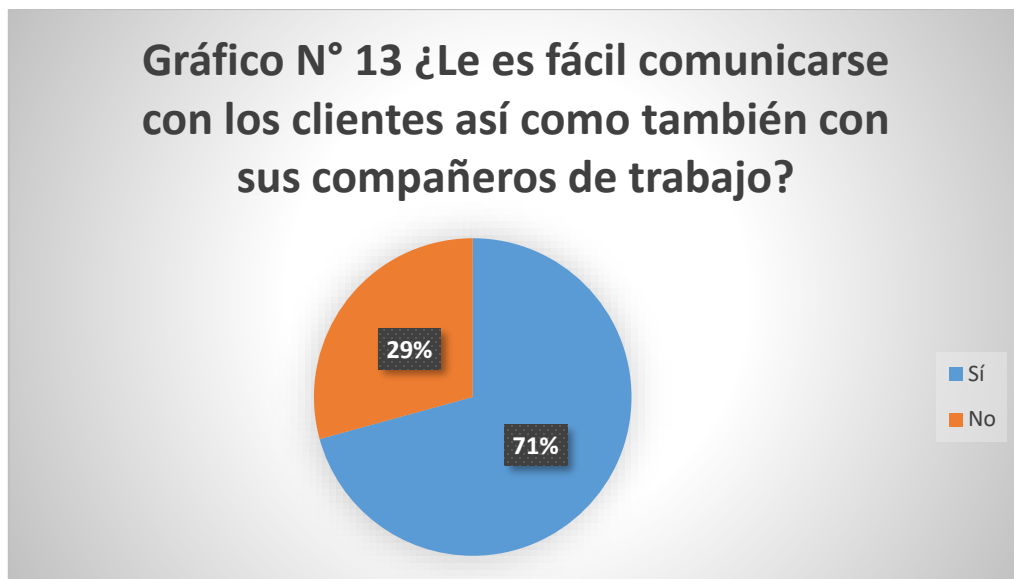


**Interpretación:** La mayor parte del personal expresa sin dificultad situaciones inconvenientes presentadas en la empresa y por los demás empleados consideran que tienen dificultad para expresar sus emociones en situaciones que no son de su agrado.

**9. ¿Le es fácil comunicarse con los clientes, así como también con sus compañeros de trabajo?**

**Objetivos:** Evaluar la opinión de los empleados sobre la comunicación y canales que se emplea la mediana empresa y sucursales dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 13 Comunicación		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	29	71%
No	12	29%
Total	41	100%

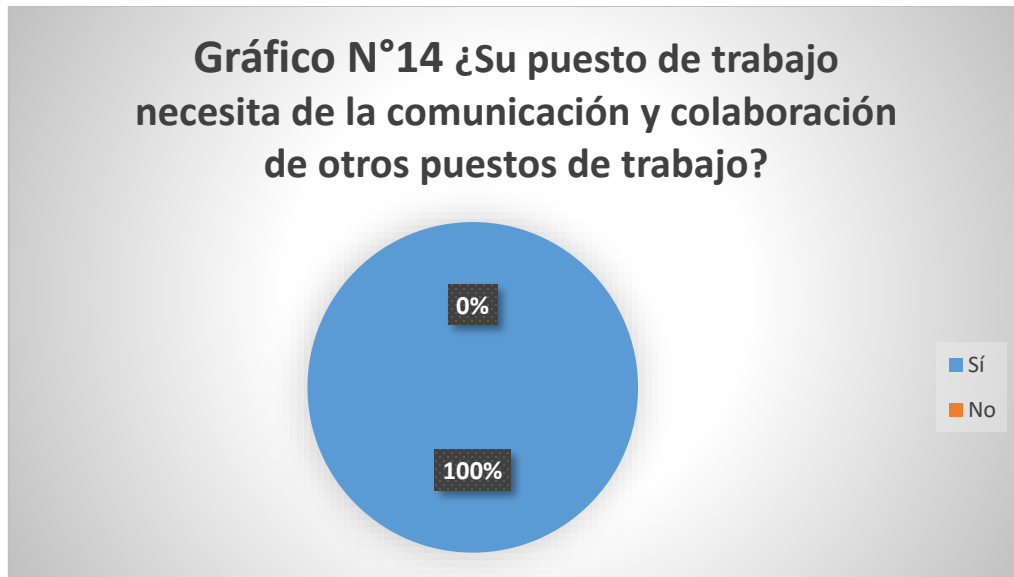


**Interpretación:** El personal de la mediana empresa en su mayoría le es fácil comunicarse con los clientes, así como también con el personal con el que colaboran, cabe resaltar que una parte de empleados afirman tener dificultad en la comunicación con los clientes y sus compañeros de trabajo.

**10. ¿Su puesto de trabajo necesita de la comunicación y colaboración de otros puestos de trabajo?**

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores reconocen tener comunicación y colaboración de otros puestos de trabajo en la mediana empresa dedicada a la cafetería y pastelería.

Cuadro N° 14 Colaboración entre áreas		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	41	100%
No	0	0%
Total	41	100%



**Interpretación:** El personal de la mediana empresa dedicada a la cafetería y pastelería, considera que sus actividades de trabajo necesitan de la comunicación y colaboración de otras áreas de trabajo.

### 11. ¿Es fácil para usted trabajar en equipo?

**Objetivo:** Revelar si los empleados tienen facilidad para trabajar en equipo en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 15 Trabajo en equipo		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	38	93%
No	3	7%
Total	41	100%



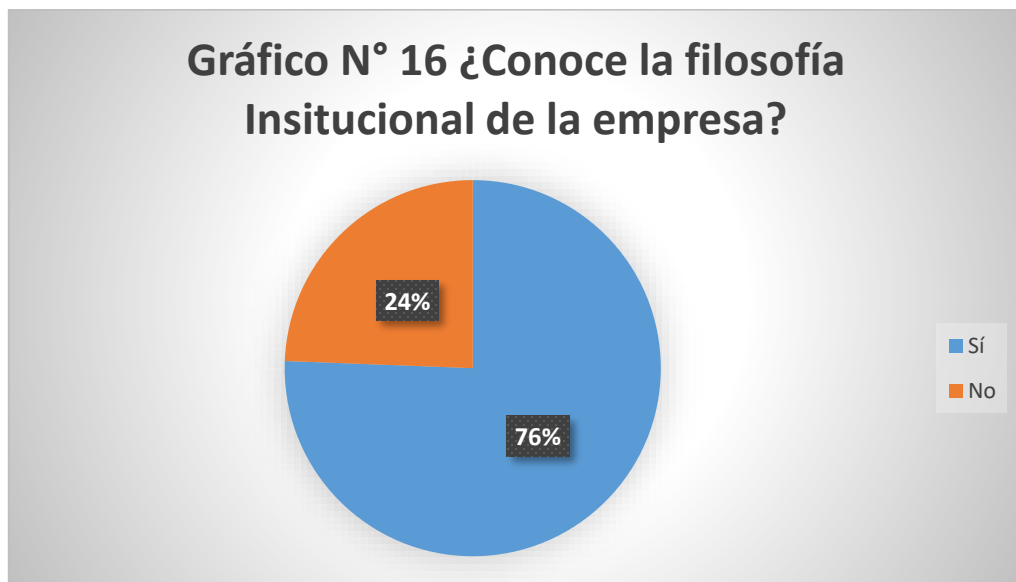
**Interpretación:** Los empleados de la mediana empresa, consideran que les es fácil trabajar en equipo, ya que es una gran ventaja debido a las relaciones que tienen entre diferentes áreas. Por otra parte, debe señalarse que una mínima cantidad se les dificulta trabajar en equipo.



## 12. ¿Conoce la filosofía Institucional (Misión, visión y valores) de la empresa?

**Objetivo:** Identificar cuántos empleados conocen la filosofía institucional de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 16 Filosofía Institucional		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	31	76%
No	10	24%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Más de la mitad del personal conoce la filosofía institucional (Misión, visión y valores) de la empresa el cual es de relevancia ya que se identifican con ella. Ahora bien, el resto del personal no conoce la filosofía institucional, lo cual incide en que no se identifique con los objetivos que la mediana empresa persigue.

### 13. ¿Conoce la misión de la empresa?

**Objetivo:** Identificar cuántos empleados conocen la misión de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 17 Misión		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	31	76%
No	10	24%
Total	41	100%

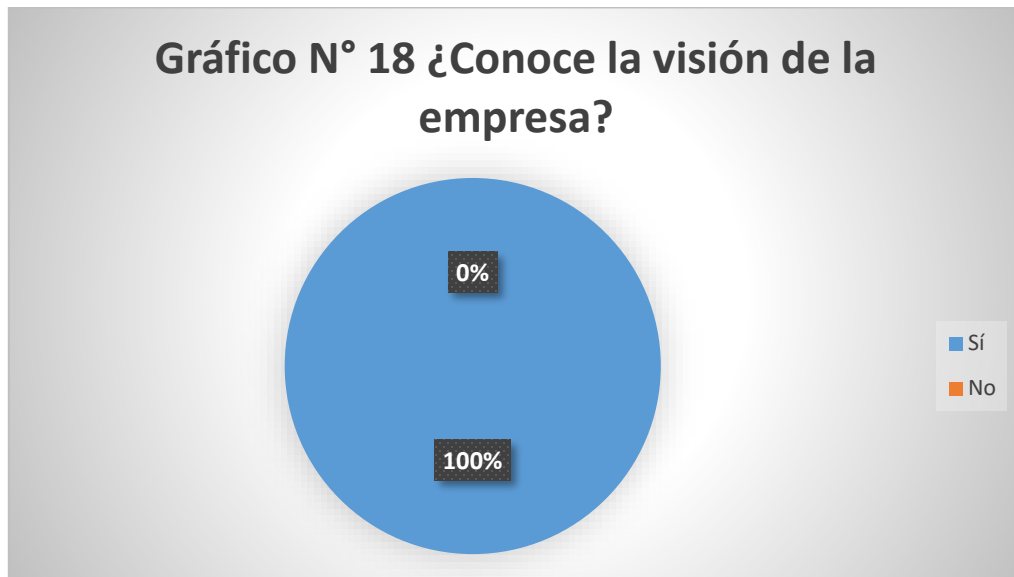


**Interpretación:** Los empleados en su gran mayoría afirman conocer la misión de la mediana empresa y tener conocimiento de esta ya que pudieron detallar cuál es la misión. Así mismo, una minoría de empleados no conocen la misión de la organización.

**14. ¿Conoce la visión de la empresa? (Sí/No) Mencione la visión.**

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen conocimiento de la visión de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 18 Visión		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	31	76%
No	10	24%
Total	41	100%

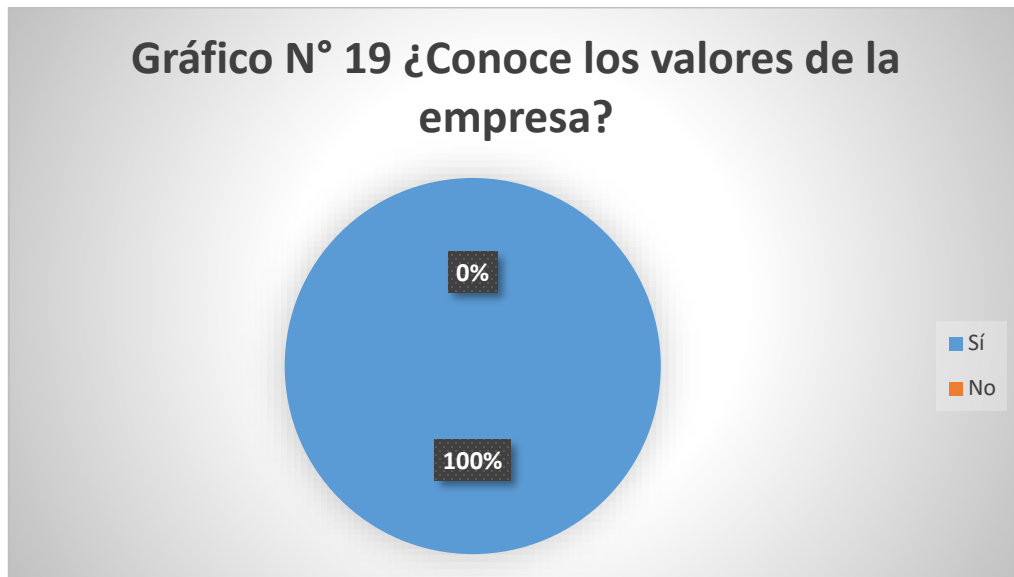


**Interpretación:** Más de la mitad de los empleados conocen la visión de la mediana empresa ya que pudieron detallarla, siendo una ventaja ya que permite que los empleados tengan clara sus actividades y los objetivos de la organización a futuro. Asimismo, la minoría de los empleados detalla no tener conocimiento de la visión de la empresa.

**15. ¿Conoce los valores de la empresa? (Sí/No) Mencione los valores.**

**Objetivos:** Identificar si los empleados tienen conocimiento de los valores de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 19 Valores		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	31	76%
No	10	24%
Total	41	100%

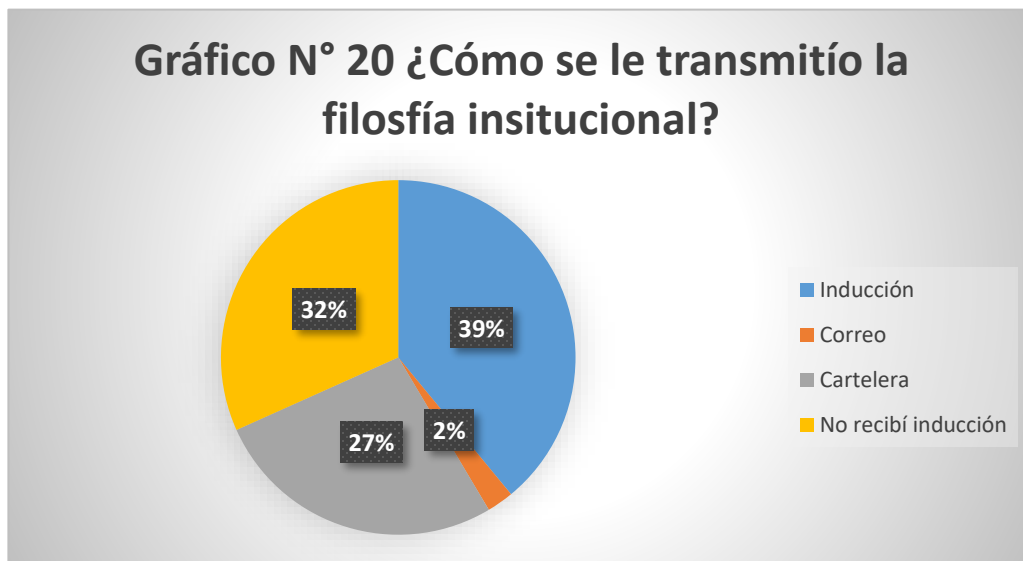


**Interpretación:** El personal asegura que identifica los valores por los que se rige la empresa, siendo de importancia debido a que refleja el compromiso y sirve para que los empleados se sientan identificados con la entidad. Algunos empleados en su minoría manifiestan no conocer los valores por los que se administra la empresa.

## 16. ¿Cómo se le transmitió la filosofía Institucional?

**Objetivo:** Identificar de qué manera se le transfirió la filosofía institucional.

Cuadro N° 20 Filosofía Institucional		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Inducción	16	39%
Correo	1	2%
Cartelera	11	27%
No recibí inducción	13	32%
Total	41	100%



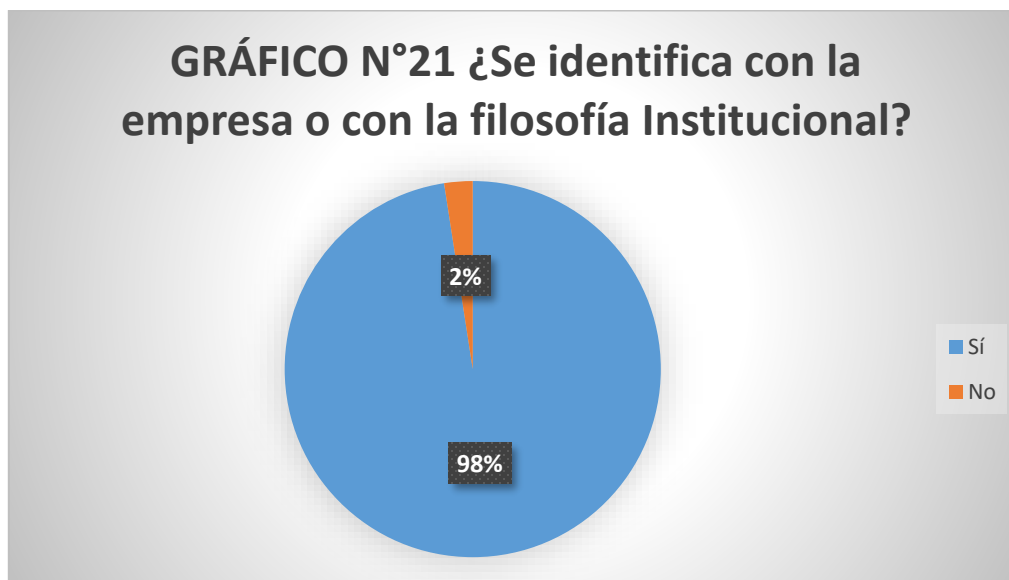
**Interpretación:** De acuerdo a como se le transmitió la filosofía institucional, el personal expresó que se le transmitió al ingreso de la mediana empresa por medio de la inducción, además los trabajadores manifiestan conocer la filosofía de la empresa por medio de carteles o panfletos que se encuentran en el área de trabajo, aunque no se les haya transferido en la inducción es de su conocimiento, así como también se les brindó por correo para agilizar el proceso de contratación. Por otro lado,

expresaron que no se le transmitió la filosofía institucional debido a la necesidad de cubrir inmediatamente el puesto de trabajo.

### 17. ¿Se identifica con la empresa o con la filosofía Institucional?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de la mediana empresa dedicada a la cafetería y pastelería, se identifican con la filosofía institucional o tienen empatía por la empresa.

Cuadro N° 21 Compromiso con la mediana empresa		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	40	98%
No	1	2%
Total	41	100%

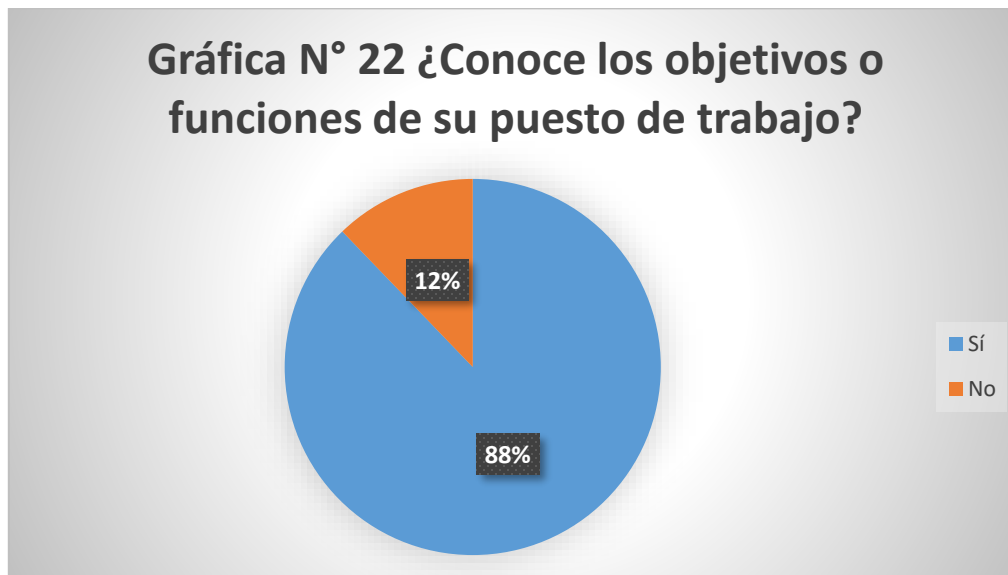


**Interpretación:** La totalidad del personal de la mediana empresa, se identifican con la filosofía institucional o con los fines de la empresa, ya que es de importancia porque tienen definidos sus objetivos y principios que cumplir, por otro lado, un empleado no se identifica con la filosofía institucional.

### 18. ¿Conoce los objetivos o funciones de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si el personal de la mediana empresa, tiene definido sus funciones, así como también los objetivos establecidos según su desempeño.

Cuadro N° 22 Funciones del puesto		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	36	88%
No	5	12%
Total	41	100%

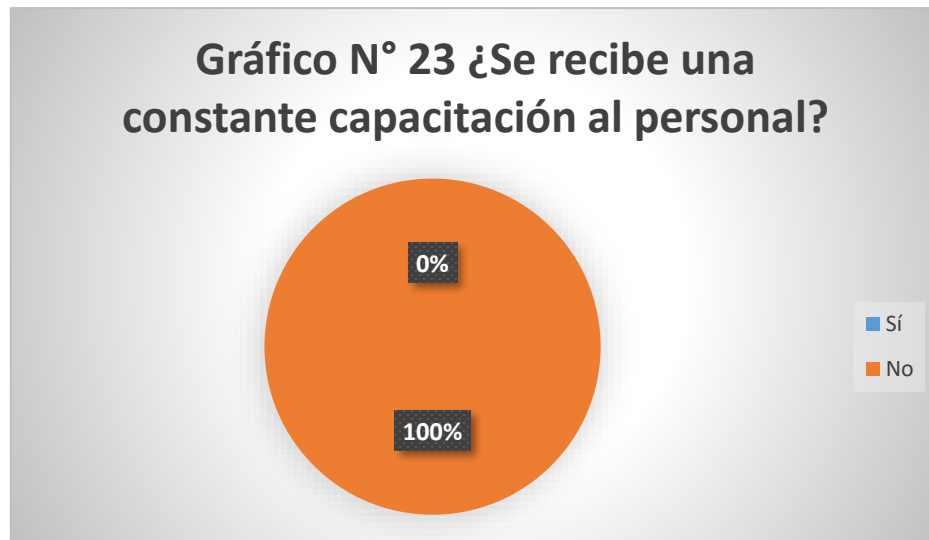


**Interpretación:** La mayor parte de empleados de la mediana empresa y sucursales, tienen claro las funciones que realizan, así como también los objetivos que quieren alcanzar, permitiendo facilidad en las tareas o lograr metas establecidas por la empresa, asimismo, el mínimo de empleados no tiene claro las funciones que realiza en su puesto de trabajo.

19. ¿Se recibe una constante capacitación al personal? (Si no recibe, pasar pregunta 21)

**Objetivo:** Identificar si el personal de la mediana empresa recibe capacitación para la mejora continua en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 23 Capacitación		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%



**Interpretación:** Todo el personal confirma que no recibe capacitación constante en la empresa para mejorar en sus conocimientos, habilidades sociales, entre otras capacitaciones.



## 20. ¿Cada cuánto tiempo recibe una capacitación?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que se realizan las capacitaciones a los empleados de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 24 Capacitación			
Respuestas	Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Válidas 41	Semanal	0	0%
	Quincenal	0	0%
	Mensual	0	0%
	Semestral	0	0%
	Anual	0	0%
	Total	0	0%

**Interpretación:** La mediana empresa y sucursales dedicadas a la pastelería y cafetería no reciben capacitación al personal

## 21. ¿Sería de importancia una capacitación más activa para mejorar su desempeño en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran la importancia de la capacitación para mejorar sus habilidades en la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 25 Importancia de capacitación		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	40	98%
No	1	2%
Total	41	100%

**Gráfico N° 25 ¿Sería de importancia una capacitación más activa para mejorar su desempeño en la empresa?**



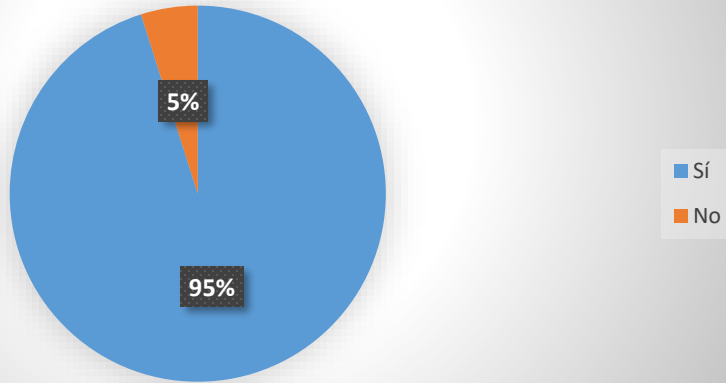
**Interpretación:** La empresa en su mayoría considera que es importante la capacitación, debido a que mejora sus habilidades, competencias o actividades para tener un mejor rendimiento en su desempeño laboral, por lo que una minoría del personal afirma que no es de importancia la capacitación.

**22. ¿Se le realiza evaluación de desempeño? (Si no recibe, pasar pregunta 24)**

**Objetivos:** Verificar si a los empleados de la mediana empresa se les realiza una evaluación de desempeño para la evaluación de sus funciones.

<b>Cuadro N° 26 Evaluación de desempeño</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Sí</b>	39	95%
<b>No</b>	2	5%
<b>Total</b>	41	100%

## Gráfico N°26 ¿Se le realiza evaluación de desempeño?



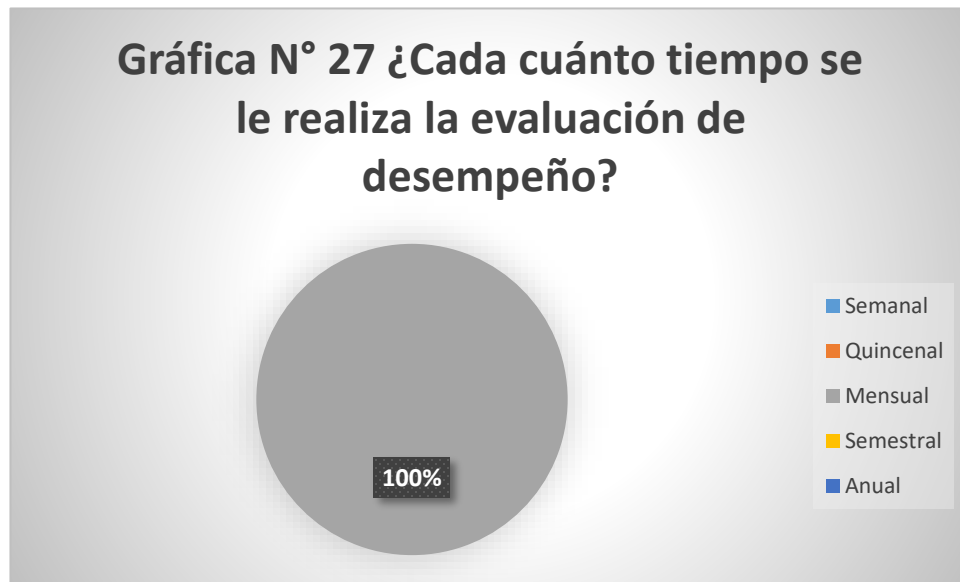
**Interpretación:** Al personal de la mediana empresa si se le realiza evaluación de desempeño para mejorar sus funciones o retroalimentar las actividades para mejorar su desempeño.

Por otra parte, el resto de los empleados contestó que no recibía evaluación de desempeño por el tipo de funciones que realiza.

### 23. ¿Cada cuánto tiempo se le realiza la evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo se realiza evaluación de desempeño al personal de la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

Cuadro N° 27 Tiempo de evaluación de desempeño		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa Porcentaje
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	39	100%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Total	39	100%



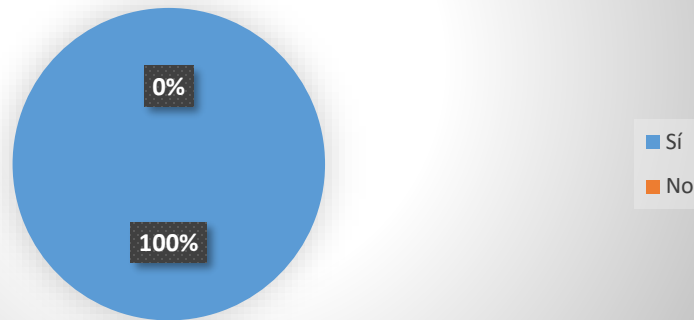
**Interpretación:** A los trabajadores de la mediana empresa se les realiza evaluación de desempeño en un periodo mensual.

**24. ¿Considera importante que evalúen el desempeño en la empresa? (Sí/No) ¿Por qué?**

**Objetivo:** Determinar la importancia de la evaluación de desempeño según los empleados encuestados.

<b>Cuadro N° 28 Importancia de evaluación de desempeño</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa porcentual</b>
<b>Sí</b>	41	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

### Gráfica N° 28 ¿Considera importante que evalúen el desempeño en la empresa?



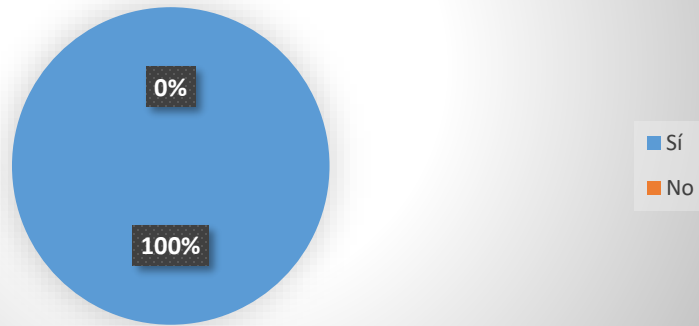
**Interpretación:** Todo el personal de la mediana empresa y las sucursales, determinan que sí es importante la evaluación de desempeño porque ayuda el desarrollo activo del personal, solventar dudas, retroalimentación sobre sus funciones del puesto, identificar áreas que se necesita mejorar y en qué fallan, así como también conocer habilidades del personal.

### 25. ¿Le gustaría un espacio de evaluación desempeño al personal para mejorar el rendimiento? (Sí/No) ¿Por qué?

**Objetivo:** Conocer si los trabajadores de la mediana empresa, están de acuerdo en recibir evaluaciones de desempeño para mejorar el rendimiento laboral.

Cuadro N° 29 Evaluación de desempeño		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa porcentual
Sí	41	100%
No	0	0%
Total	41	100%

## Gráfico N° 29 ¿Le gustaría un espacio de evaluación desempeño al personal para mejorar el rendimiento?



**Interpretación:** El personal está completamente de acuerdo con recibir evaluación de desempeño, ya que esto logrará mejorar su rendimiento en la mediana empresa.

## **ANEXO NO. 2**

# **Guía de entrevista**



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



**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA GERENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**OBJETIVO:** Recopilar información que aporte a situación actual respecto a la evaluación de desempeño de los trabajadores y trabajadoras con la inteligencia emocional para la mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería.

**INDICACIONES:**

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia.
  - La información proporcionada será utilizada para fines académicos.
1. ¿Considera que sus empleados conocen la filosofía Institucional de la empresa (Misión, visión y valores)? **Considero que en su mayoría si los conocen.**
  2. ¿De qué manera trasmite la filosofía Institucional de la empresa? **En la empresa contamos con una cartelera en donde se encuentran la filosofía institucional para que los empleados la vean y tengan conocimiento de cuáles son, pero tratamos de transmitirlo por medio de la inducción a la mayoría de nuestros empleados.**
  3. ¿Cuáles son los objetivos que quiere lograr la empresa? **Ser una empresa innovadora en productos y servicios que cumpla con la satisfacción del cliente.**
  4. ¿Se le realiza evaluación de desempeño a los empleados? **Si se realizan.**
  5. ¿Conoce cuánto tiempo evalúan el desempeño al personal o cuánto tiempo debería de llevarse para evaluarlos? **Se evalúan mensualmente.**
  6. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría evaluar a sus empleados su desempeño? **Considero que la manera que lo realizamos es lo justo. (una vez al mes)**
  7. ¿Qué criterios considera al evaluar el desempeño de los empleados? **Evaluamos de acuerdo a los criterios que se piden en los puestos como sus competencias.**



8. ¿Conoce algún método específico para evaluar el desempeño laboral? **Por competencias y conocimiento del puesto.**
9. ¿Cree que es importante evaluar la emociones de los empleados? (Inteligencia emocional) **Sí, es importante.**
10. ¿Es importante la inteligencia emocional en la empresa? **Sí, es importante, porque consiste en manejar correctamente las emociones y en una empresa es fundamental pero no se cuenta con una evaluación específicamente dentro de la empresa.**
11. En su opinión, ¿La empresa se preocupa de lo que siente o los sentimientos de sus empleados? **Como empresa no existe una evaluación para conocer cómo se sienten los empleados pero considero que sí es importante ya que influye dentro de la empresa.**
12. ¿Sus estados de ánimo le afectan sus pensamientos y sus acciones en la empresa? **A veces es imposible dejar de lado lo que uno siente, pero en su mayoría no me afecta, hay que llevar un equilibrio.**
13. ¿Reconoce sus emociones para la toma de decisiones? **Las decisiones son tomadas de acuerdo a lo que es mejor para la empresa.**
14. ¿Da a conocer los logros a los empleados ya sea en público o privado? **Siempre se trata de reconocer la iniciativa de los empleados.**
15. ¿Tiene buenos canales de comunicación en la empresa? **En su mayoría si existe, pero considero que hay siempre detalles que mejorar.**
16. ¿Qué opina de las emociones de los empleados? **Opino que son importantes porque reflejan lo que sienten.**
17. ¿Se considera el trabajo en equipo o un ambiente de cooperación en la empresa? **En general considero si hay trabajo en equipo porque todos funcionamos como equipo porque toda área se relaciona entre sí, pero siempre hay espacios para mejorar.**
18. ¿Cree que se le debería llevar un control de desempeño laboral con inteligencia emocional a los empleados? **Sería importante poder evaluar o conocer un poco de cada empleado.**
19. En su opinión, ¿Es importante llevar control por medio de expediente la evaluación de desempeño en la inteligencia emocional con los empleados? **En mi opinión si es importante para conocer su perfil, pero debe de haber alguien capacitado profesionalmente para que se encargue de eso.**

20. ¿La empresa cuenta con plan de capacitación? **Lamentablemente, no se cuenta con un plan de capacitación. Pero sería bueno que se capacitaran los empleados.**
21. ¿Es importante mantener constante capacitación al personal? **Sí, es importante, así los empleados podrían motivarse más al hacer su trabajo y ampliar conocimientos.**
22. ¿Es importante la creación de un plan de capacitación donde se fomente un bienestar emocional para los empleados? **Si, es necesario, pero que lo lleve a cabo una persona capacitada y profesional.**

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO NO. 3**

**TEST DE  
INTELIGENCIA  
MÚLTIPLE**



## Test de Inteligencias múltiples, de Howard Gardner

**Objetivo:** Identificar qué tipo de inteligencia posee el personal de la Mediana empresa dedicada a la pastelería y cafetería

**Instrucciones:** Lee detenidamente cada una de las afirmaciones. Si expresan características que identifiquen tu persona y te parece que la afirmación es cierta entonces coloca una **V** (junto al número de la pregunta) y si no lo es, coloca una **F** (junto al número de la pregunta)

### Afirmaciones:

1. \_\_\_ Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien como tiene que llegar.
2. \_\_\_ Si estoy enojado(a) o contento (a) generalmente sé exactamente por qué.
3. \_\_\_ Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.
4. \_\_\_ Asocio la música con mis estados de ánimo.
5. \_\_\_ Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez.
6. \_\_\_ Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos porque yo lo pude hacer antes en relación a sentimientos parecidos.
7. \_\_\_ Me gusta trabajar con calculadoras y computadores.
8. \_\_\_ Aprendo rápido a bailar un ritmo nuevo.
9. \_\_\_ No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.
10. \_\_\_ Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.
11. \_\_\_ Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.
12. \_\_\_ Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.
13. \_\_\_ La vida me parece vacía sin música.
14. \_\_\_ Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.
15. \_\_\_ Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónico.
16. \_\_\_ Me fue fácil aprender a andar en bicicleta. (o patines).
17. \_\_\_ Me enojo cuando escucho una discusión o una afirmación que parece ilógica.
18. \_\_\_ Soy capaz de convencer a otros que sigan mis planes.



19. \_\_\_ Tengo buen sentido de equilibrio y coordinación.
20. \_\_\_ Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.
21. \_\_\_ Me gusta construir modelos (o hacer esculturas).
22. \_\_\_ Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.
23. \_\_\_ Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo.
24. \_\_\_ Con frecuencia hago la conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.
25. \_\_\_ Me gusta trabajar con números y figuras.
26. \_\_\_ Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.
27. \_\_\_ Con sólo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.
28. \_\_\_ Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy sola.
29. \_\_\_ Soy bueno(a) para el atletismo.
30. \_\_\_ Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.
31. \_\_\_ Generalmente me doy cuenta de la expresión que tengo en la cara
32. \_\_\_ Me doy cuenta de las expresiones en la cara de otras personas.
33. \_\_\_ Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.
34. \_\_\_ Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.
35. \_\_\_ Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí.



El test es confidencial.



### Revisión de puntuación de test de las inteligencias múltiples:

Revisa las siguientes preguntas en el orden siguiente:

Sí pusiste **verdadero(V)** asígnale **un punto** a cada una y si pusiste **falso(F)**, agrega **un cero**.

Suma el total de los puntos por cada frase.

Orden **A)** 9 -10-17-22-30=

Orden **B)** 5-7-15-20-25 =

Orden **C)** 1-11-14-23-27=

Orden **D)** 8-16-19-21-29 =

Orden **E)** 3-4-13-24-28 =

Orden **F)** 2-6-26-31-33 =

Orden **G)** 12-18-32-34-35 =

# **ANEXO NO. 4**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MÉTODO ESCALA GRÁFICA**



**Mediana empresa dedicada a la Pastelería y Cafetería**

**Evaluación de desempeño de escala gráfica**

Fecha: __/__/____	Página 1 de 2
Nombre del empleado: _____	Código de evaluación: _____
Departamento: _____	Cargo: _____
Evaluador: _____	Cargo: _____

- Instructivo para el desarrollo de la contestación en el formulario de evaluación de desempeño.

1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre. Cargo y departamento.
2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. Coloque en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del empleado con el factor evaluado, cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente marque con una X.
4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.
5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación:


Tabla de valoración	GRADOS			
	A	B	C	D
Relaciones interpersonales	0	8	16	32
Trabajo en equipo	0	7	14	28
Autogestión	0	6	12	24
Habilidades sociales	0	5	10	20
Motivación	0	4	8	16
Comunicación	0	3	6	12
Resolución de conflicto	0	2	4	8

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

PUNTOS	CALIFICACIÓN
Menos de 34	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzas en satisfacer las expectativas.
De 35 a 69	<b>Bueno:</b> Se asigna a empleados que en términos generales hacen su desempeño adecuadamente. Se requiere supervisión.
De 70 a 124	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada de empleados que se encuentra más allá de la fase de aprendizaje y que logra resultados satisfactorios.
De 125 a 140	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran los resultados, si no que su desempeño cumple las habilidades y competencias.

**Nota:** Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes



	Mediana empresa dedicada a pastelería y cafetería				
	Fecha: ___/___/___			Página 2 de 2	
	Nombre del empleado:		Código de evaluación:		
	Departamento:		Cargo:		
I. Instrucciones					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar el desempeño actual del trabajador de acuerdo a sus funciones</li> <li>• Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final</li> <li>• Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes.</li> </ul>					
II. Factores a evaluar					
FACTORES	OPCIONES				PUNTOS
	A	B	C	D	
1. Relaciones interpersonal es	Eventualmen te no me gusta relacionarme .	Espero a que me busquen para relacionarme con los demás.	Convivo con todos por urgencia o por conveniencia.	Me relaciono con todos para compartir y lograr objetivos comunes.	
2. Trabajo en equipo	Prefiero trabajar solo.	Solo pido ayuda cuando no puedo hacer una tarea.	Me es fácil trabajar solo y en equipo.	Me es fácil relacionarme y trabajar con los demás.	
3. Autogestión	Me dejo ir por mis impulsos en el trabajo.	No controlo mis emociones.	Me controlo en algunas situaciones.	Regulo mis emociones para no perjudicar a las personas	
4. Habilidades sociales	En una discusión siempre tengo razón.	Prefiero evitar las discusiones con los demás.	Enfrento las discusiones de manera agradable con los demás.	Congenio con cualquier persona a pesar de nuestras diferencias.	
5. Motivación	Espero a los demás que me digan que hacer.	Tengo optimismo para realizar las tareas.	Tengo iniciativa para iniciar una actividad.	Me auto motivo para realizar mi trabajo.	
6. Comunicac ión	No me gusta escuchar y tengo	Casi no me gusta	Escucho a los demás.	Me gusta escuchar a los demás y	

	dificultad en expresarme.	escuchar a los demás.		expresar abiertamente.	
<b>7. Resolución de conflicto</b>					
	Evito los conflictos.	Escucho a los demás, pero no apporto soluciones.	Algunas veces tengo iniciativa para solventar problemas	Demuestro interés en los demás para solucionar problemas	
<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____ _____					<b>Total de puntos:</b>
<b>Recomendaciones:</b>					

---

Evaluador

---

Jefe inmediato

---

Gerente General



RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ESCALA DE EVALUACIÓN

PUNTOS	CALIFICACIÓN
Menos de 34	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan en satisfacer las expectativas.
De 35 a 69	<b>Bueno:</b> Se asigna a empleados que en términos generales hacen su desempeño adecuadamente. Se requiere supervisión.
De 70 a 124	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada de empleados que se encuentra más allá de la fase de aprendizaje y que logra resultados satisfactorios.
De 125 a 140	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran los resultados, si no que su desempeño cumple las habilidades y competencias.

ESCALA UTILIZADA

Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Menos de 34	De 35 a 69	De 70 a 124	De 125 a 140

Con base la evaluación realizada al empleado merece una calificación de:

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

SELLO \_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Fecha

Mencione aspectos por los que este desacuerdo con la evaluación:

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

# **ANEXO NO. 5**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA**



## Mediana empresa dedicada a la pastelería y Cafetería

Evaluación de desempeño por el método de elección forzada " **Inteligencia emocional** "

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

A continuación, encontraras frases de desempeño e inteligencia emocional combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y el signo "-" para la fras

	N.º	+	-		N.º	+	-
Me preocupo por lo que los demas piensen de mí	O1			Controlo mis emociones en el trabajo	17		
Mi animo esta en constante cambio	O2			Tengo confianza en mis acciones	18		
Suelo ser positivo	O3			Soy bastante reservado	19		
Tengo buenas relaciones inpersonales	O4			Siento frustración facilmente	20		
Es cortes ante los demás	O5			Aplica criterio al tomar decisiones	21		
Vacila al tomar decisiones	O6			Nunca esta influenciado	22		
Merece toda la confianza	O7			Tiene buen potencial para desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	O8			Nunca se muestra desagradable	24		
* *							
Se preocupa por beindar un buen servicio	O9			Nunca hace buenas sugerencias	25		
Conoce su trabajo	10			Es evidente que "le gusta lo que hace"	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	27		
En su servicio siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	28		
Solo hago lo que me ordenan	13			Tiene temor de pedir ayuda	29		
Comportamiento inaceptable	14			Mantiene su puesto siempre ordenado	30		
Acepta criticas constructivas	15			Ya presento baja de producción	31		
No produce cuando esta sometido bajo presion	16			Es dinámico	32		

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Empleado: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

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

# **ANEXO NO. 6**

## **FORMATO DE EVALUACIÓN DE FACILITADOR**



**“Formulario Evaluación de la Capacitación”**

**EC2020**

**MEDIANA EMPRESA Y SUCURSALES DEDICADA**

**A LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA**

**NOMBRE DEL EVENTO:**

**LUGAR:**

**FECHA:**

**EXPOSITOR:**

Marcar con una X la casilla correspondiente.

<b>EVALUACIÓN DEL FACILITADOR</b>	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1. Conocimiento y dominio del tema					
2. Explicaciones y respuestas claras a preguntas formuladas					
3. Manejo y conducción del grupo					
4. Metodología para facilitar el aprendizaje y la participación					
5. Cobertura del material proporcionado					
6. Trato cortés y respeto hacia los participantes					

**EVALUACIÓN DEL CONTENIDO DEL SEMINARIO**

1. ¿Se cumplió el objetivo y sus expectativas del evento? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? : _____ _____
2. ¿De qué forma los conocimientos adquiridos le serán útiles en el desarrollo de sus funciones?: _____ _____
3. Sugerencias y recomendaciones para mejorar futuros eventos: _____ _____

**ANEXO NO. 7**

**DIPLOMA DE CAPACITACIÓN**





# PASTELERIA Y CAFETERIA DE LA MEDIANA EMPRESA

HACE CONSTAR QUE

## NOMBRE DEL PARTICIPANTE

HA FINALIZADO CON ÉXITO EL CURSO DE

### PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Con una duración de 24 horas en la ciudad de San Salvador, impartido por la PASTELERIA Y CAFETERIA de la mediana empresa en el marco de "Inteligencia emocional para el trabajador" XX de 2021

XXXXXX/XXXX

Firma de la Gerente General

