

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



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS  
L&M S.A. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

**Trabajo de Grado. Especialización en Recursos Humanos.**

**Presentado Por:**

Jessica Carolina Carbajal Ardón CA14054

Nelson Alberto Cortez Aguilar CA15073

Ana Lisbeth Guillén López GL13015

**Para Optar al Grado de:**

LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2022

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández.

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía.

Director General de Procesos de

Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña.

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.

Licda. Rocío Margarita Tejada Miranda. (Asesora)

FEBRERO DE 2022

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo se lo dedico a Dios todo poderoso y a la virgencita por haberme acompañado a lo largo de todo este proceso de formación, por brindarme la sabiduría y fuerza necesaria para culminar mi carrera universitaria, a mis padres María Ardón y Luis Ernesto por ellos quienes han demostrado su amor y su apoyo incondicional. A mis demás familiares especialmente a mi tío José Luis Carbajal quien fue en este proceso un pilar importante para mi formación. Finalmente agradezco a mis compañeros de grupo, por su tiempo, entrega y dedicación para realizar este trabajo, a nuestra instructora Lic. Rocío Tejada por su ayuda y conocimientos compartidos en todo este proceso.

**Jessica Carolina Carbajal Ardón**

Este logro obtenido se lo dedico a dios Todopoderoso y la santísima virgen María por brindarme paciencia, sabiduría y muchas fuerzas para culminar este proceso, a mis padres Delmy Aguilar y Nelson Cortez por haberme apoyado en este proceso que he llevado a cabo para cumplir una de mis tantas metas y llevarme a mi estado actual de este grandiosa etapa de mi vida, a la empresa Alimentos L&M S.A. DE C.V. por habernos dado la oportunidad de poder desarrollar este proyecto, a mis maestros por haberme brindado todos los conocimientos necesarios, a toda mi familia que me han ayudado en todo este camino que he recorrido, y en especial a mis compañeras de grupo por todo el tiempo invertido y haber sido pacientes en todo este lapso que compartimos.

**Nelson Alberto Cortez Aguilar**

Doy gracias a Dios y a la Virgen María por brindarme sabiduría y fuerzas para culminar una de mis más grandes metas, a mis padres Elsa López y José Guillén que han sido mis pilares más importantes en este proceso al igual que mis hermanos Ingrid y Kevin Guillén y tíos que siempre han estado para apoyarme; mis amigos de la carrera por el tiempo compartido durante este proceso, mis compañeros de especialización; a nuestros asesores Lic. Rocío Tejada y Lic. Ricardo Rebollo por sus consejos, al gerente Alexander Muñoz y Sandra López de la empresa Alimentos L&M S.A de C.V. por permitirnos realizar esta investigación.

**Ana Lisbeth Guillén López**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&amp;M S.A. DE C.V Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Planteamiento del Problema. ....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Formulación del Problema.....	1
<b>B. Marco Teórico.....</b>	<b>2</b>
1. Generalidades.....	2
a. Antecedentes.....	2
b. Ubicación Geográfica.....	2
c. Misión y Visión.....	3
d. Valores.....	3
e. Recursos de la organización Alimentos L&M S.A de C.V.....	4
f. Estructura Organizacional.....	5
2. Marco Legal e Institucional.....	6
a. Marco Legal.....	6
b. Marco Institucional.....	7
3. Marco General del Tema de Estudio.....	8
a. Antecedentes.....	8
b. Definición.....	10
c. Importancia.....	14
d. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	14
e. Características.....	16
f. Ventajas.....	18
g. Desventajas.....	18
h. Tipos de Evaluación del Desempeño.....	19
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ALIMENTOS L&amp;M S.A DE C.V.....</b>	<b>24</b>
<b>A. Diseño Metodológico.....</b>	<b>24</b>
1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.....	24
a. Técnicas a Utilizar en la Investigación.....	24
b. Instrumentos a Utilizar en la Investigación.....	24

2.	<b>Tipo de Investigación.</b>	25
3.	<b>Objeto de Estudio.</b>	25
4.	<b>Unidades de Análisis, Población y Muestra.</b>	25
a.	<b>Unidades de Análisis:</b>	25
b.	<b>Población:</b>	25
c.	<b>Muestra:</b>	26
5.	<b>Variables e Indicadores.</b>	26
6.	<b>Operacionalización de Variables.</b>	28
7.	<b>Resultados del Estudio de Campo.</b>	29
8.	<b>Diagnóstico de la investigación.</b>	43
a.	<b>Diagnóstico Situacional del Personal de la empresa Alimentos L&amp;M S.A. de C.V.</b>	44
b.	<b>Diagnóstico Situacional sobre la evaluación del desempeño del personal de la empresa Alimentos L&amp;M S.A. de C.V.</b>	45
9.	<b>Conclusiones</b>	46
10.	<b>Recomendaciones</b>	47
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&amp;M S.A. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.</b>		48
A.	<b>Breve Descripción de la Propuesta.</b>	48
B.	<b>Elaboración de la Propuesta.</b>	50
1.	<b>Objetivos.</b>	50
a.	<b>General:</b>	50
b.	<b>Específicos:</b>	50
2.	<b>Sistema para Implementación de la Evaluación del Desempeño.</b>	50
a.	<b>Tipo de Evaluación a Utilizar.</b>	52
b.	<b>Ámbito de Aplicación.</b>	53
c.	<b>Políticas.</b>	53
d.	<b>Responsables de la Aplicación.</b>	55
e.	<b>Personal Sujeto a Evaluación.</b>	56
f.	<b>Recursos a Utilizar:</b>	56
g.	<b>Capacitación sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño.</b>	57
h.	<b>Factores e Indicadores a Evaluar.</b>	58
i.	<b>Escala de Evaluación</b>	60

j. Estructura del Formulario de Evaluación del Desempeño. ....	61
3. Plan de Desarrollo de las Actividades para la Implementación de la Evaluación del Desempeño. ....	63
4. Recomendaciones a Tomar en Cuenta para la Ejecución de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. ....	64
5. Control y Seguimiento: .....	65
C. Presupuesto de Gastos para la Puesta en Marcha. ....	67
D. Cronograma para la Puesta en Marcha. ....	68
E. Bibliografía. ....	69
Anexos .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Ubicación Geográfica de Alimentos L&M S.A de C.V. ....	2
<b>Figura 2:</b> Organigrama de la Empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. ....	5

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Distribución del Personal por Áreas. ....	4
<b>Tabla 2:</b> Variables e Indicadores. ....	26
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización de Variables. ....	28
<b>Tabla 4:</b> Edad. ....	30
<b>Tabla 5:</b> Sexo .....	31
<b>Tabla 6:</b> Puesto que Desempeña. ....	32
<b>Tabla 7:</b> ¿Ha escuchado previamente sobre la Evaluación del Desempeño?.....	33
<b>Tabla 8:</b> ¿Es importante realizar evaluaciones del desempeño? .....	34
<b>Tabla 9:</b> ¿Le evalúan su Desempeño?.....	35
<b>Tabla 10:</b> ¿Se puede ver afectada la evaluación por problemas?.....	36
<b>Tabla 11:</b> Seguimiento de Resultados. ....	37
<b>Tabla 12:</b> Tipos de Evaluación más adecuado. ....	38
<b>Tabla 13:</b> Aspectos a ser Evaluados. ....	39
<b>Tabla 14:</b> Capacitaciones continuas. ....	41
<b>Tabla 15:</b> Medios para recibir retroalimentación. ....	42
<b>Tabla 16:</b> Aspectos a mejorar en su trabajo. ....	43
<b>Tabla 17:</b> Escala de Evaluación .....	61
<b>Tabla 18:</b> Presupuesto de Gastos. ....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> .....	30
<b>Gráfico 2</b> .....	31
<b>Gráfico 3</b> .....	32
<b>Gráfico 4</b> .....	33
<b>Gráfico 5</b> .....	34
<b>Gráfico 6</b> .....	35
<b>Gráfico 7</b> .....	36
<b>Gráfico 8</b> .....	37
<b>Gráfico 9</b> .....	38
<b>Gráfico 10</b> .....	40
<b>Gráfico 11</b> .....	41
<b>Gráfico 12</b> .....	42
<b>Gráfico 13</b> .....	43

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Alimentos L&M S.A de C.V. cuyo objetivo es brindar los mejores servicios de banquetes la cual se caracteriza por la calidad y el sabor exquisito de sus productos, gozando de una imagen reconocida en el sector de servicios de evento, actualmente la gerencia teme que pueda surgir un estancamiento en el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores al realizar las mismas actividades repetitivas, así como también, que afecte de manera negativa la satisfacción que presentan estos al desarrollarlas y como consecuencia baje el nivel de la calidad del trabajo con la que actualmente cuentan al no sentir seguridad e importancia por parte de la organización.

La gerencia está interesada en aplicar un herramienta que le permita identificar fortalezas y debilidades en el recurso humano que posee, reconociendo la importancia y necesidad de contar con este instrumento que puede cambiar la visión de la forma en cómo se realizan las labores dentro de la organización defendiendo sus interés, objetivos y utilidades, así como también, preparando técnicas que puedan ayudar ante los obstáculos que se puedan presentar en el ente y que influyen en el crecimiento tanto de la organización como de los colaboradores.

Para solventar toda la problemática que pueda surgir en el desarrollo de las labores, ya sea en calidad o en tiempo, en el presente estudio se brinda el “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador”, el cual se presenta en el trabajo de investigación de la siguiente forma:

En la parte inicial se encuentran el planteamiento de la problemática, sus antecedentes y la formulación del mismo, marco teórico, historia de la organización, ubicación, misión y visión, valores, recursos y su estructura organizacional, así mismo se encuentra un marco legal e institucional, un marco general del tema en estudio que está compuesto por las principales leyes en materia de salubridad, derechos del consumidor, nacionales y laborales que rigen a este tipo de organización y sus colaboradores.

También forma parte de este, el diagnóstico situacional en el cual se utilizó para el desarrollo de esta investigación el método no experimental de forma descriptiva, definiendo una variable dependiente y otra independiente. Posteriormente se encuentra el diseño metodológico el cual está formado por las técnicas e instrumentos a utilizar para recopilar la información, el tipo de investigación que se tomó en cuenta para el desarrollo de esta propuesta, el objeto de estudio que se presentó, unidades de análisis de donde se recolectaron los datos, así como también su población y muestra, se definieron variables e indicadores, los cuales se tomaron como base para medir las variables de esta propuesta y la definición de sus resultados.

Cabe mencionar que también forma parte de este trabajo, una propuesta de diseño de un sistema de evaluación del desempeño, para el cual, a partir de ciertos criterios tomados en base a la situación actual de la organización, se eligió sistema de evaluación de 90° con el fin de mejorar el rendimiento del personal. Lo antes mencionado está conformado por: una breve descripción de la propuesta, su ámbito de aplicación, políticas que lo regirán, responsables encargados de aplicación definidos por el gerente o supervisor (en casos especiales), personal sujeto a evaluación el cual consta de: los colaboradores del área administrativa, ventas, compras, logística y producción, así como también capacitaciones para llevar a cabo este procedimiento, definiciones de factores e indicadores que contiene el formato de evaluación del desempeño, una escala de evaluación y finalmente un presupuesto y un cronograma para la puesta en marcha.

## INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador”, muestra los problemas y deficiencias que la organización posee para lo cual se brindan estrategias que busquen una mejora en el servicio de calidad y así poder fortalecer e incrementar el desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Este está estructurado por tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I el cual se titula: “Generalidades de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V y marco teórico sobre la evaluación del desempeño”, en el cual se presentan aspectos generales sobre la organización para poder dar a conocer sus objetivos y funcionamiento, de igual forma se desarrolla el marco teórico conceptual, el cual se obtuvo de la investigación bibliográfica y que servirá de apoyo para sustentar la investigación de campo y el plan estratégico propuesto.

En el capítulo II denominado “Diagnóstico Situacional sobre la Evaluación del Desempeño en la empresa Alimentos L&M S.A de C.V.”, se presenta el resultado de la investigación de campo, el cual está conformado por las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, el tipo de investigación, el objeto de estudio, unidades de análisis, así como también la población y muestra, variables e indicadores, la operacionalización de estas y finalmente los resultados del estudio de campo y el diagnóstico de la investigación.

El capítulo III titulado “Propuesta de un Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador” está integrado por la breve descripción de la propuesta, así como también la elaboración de esta misma. Además, contiene el sistema de evaluación del desempeño y metodología de implementación en el cual se encuentran las políticas, el personal responsable y sujeto a evaluación, así como también la capacitación que estos tendrán para poder llevar a cabo este procedimiento. De igual forma se expone la estructura del formulario para la evaluación la cual contiene los

factores e indicadores y su respectiva escala de evaluación. Cabe mencionar que se ha desarrollado un plan de implementación para dicha actividad la cual consta de los objetivos, desarrollo de las actividades y los recursos a utilizar (humanos, materiales y financieros). Seguidamente se ha detallado un proceso para la ejecución de esta herramienta en la organización, así como también una propuesta para su control y seguimiento por parte de la entidad.

Todo lo antes mencionado está respaldado económicamente por un presupuesto de gastos en lo que respecta a su inicio y ejecución junto con un cronograma que detalla las fechas en las cuales se desarrollarán cada una de las actividades por las cuales está conformado este proceso y finalmente se presenta la bibliografía y los anexos que están conformados por la guía de entrevistas, encuesta, formatos de evaluación del desempeño tanto para cargos administrativos como operativos y el cronograma de actividades.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&M S.A. DE C.V Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **A. Planteamiento del Problema.**

#### **1. Antecedentes.**

Desde sus inicios en el año 2008, la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V., se constituyó como una organización dedicada a la venta de productos alimenticios con el fin de que estos sean de calidad y con un sabor exquisito que le permitiera satisfacer las necesidades de una gran parte de la población.

Con el pasar del tiempo, la organización comenzó a identificar que para poder lograr su objetivo no contaba con una herramienta de control y retroalimentación que ayude a sus colaboradores a poder aumentar su rendimiento y eficiencia al momento de realizar sus actividades diarias.

Tomando en cuenta todos estos aspectos que muestra esta organización, es evidente que necesita el diseño de una herramienta para la evaluación del desempeño que contribuya con la solución de la problemática mencionada y, por consiguiente, mejore el rendimiento de cada uno de sus colaboradores y permita que estos sean más eficientes en sus actividades.

#### **2. Formulación del Problema.**

Al haber analizado la problemática se logró verificar el siguiente problema: ¿En qué medida la implementación de un sistema de evaluación del desempeño puede llegar a mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.?

## B. Marco Teórico.

### 1. Generalidades.

#### a. Antecedentes.

Alimentos L&M S.A. de C.V., es una empresa familiar que se dedica a la venta de productos alimenticios, panadería y pastelería la cual nace en octubre del año 2008 como un deseo, del empresario Mauro Muñoz, de formar su propia empresa de manera sostenible y rentable y hasta el día de hoy se caracteriza por la calidad y el sabor exquisito de sus productos.

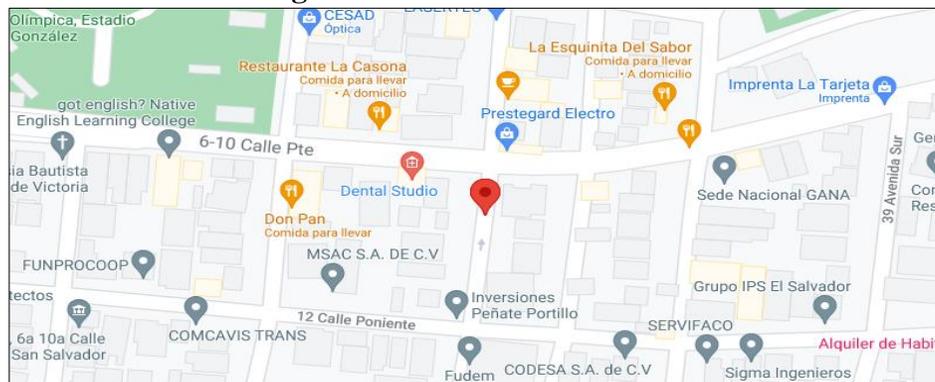
Inicialmente L&M fue fundada en alianza con otra persona, en las cercanías del café de Don Pedro, con la ayuda de tres colaboradores. Es hasta el año 2010 donde la empresa se formaliza legalmente como Sociedad Anónima con la Razón Social Alimentos Landaverde & Muñoz Sociedad Anónima de Capital Variable, (Alimentos L&M S.A. de C.V.).

En la actualidad, la organización cuenta con 12 empleados y se divide en tres unidades de negocio las cuales son: banquetes a domicilio, administración de cafetines y la producción y distribución de pan dulce, repostería y pastelería.

#### b. Ubicación Geográfica

Alimentos L&M S.A de C.V. se encuentra ubicada en la 43 avenida Sur # 423, Colonia Flor Blanca.

**Figura 1:**  
**Ubicación Geográfica de Alimentos L&M S.A de C.V.**



**Fuente:** Google Maps

**c. Misión y Visión.**

- **Misión:**

L&M es una empresa joven comprometida con la elaboración de productos alimenticios de calidad, que ofrece un excelente servicio y atención a sus clientes, a través de procesos innovadores y personal calificado para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores, bajo estrictos criterios de rentabilidad, potencial estratégico y sustentabilidad.

- **Visión:**

Ser una empresa consolidada a nivel nacional e internacional reconocida por su calidad en la elaboración de productos alimenticios, comprometida con su capital humano para brindar permanentemente satisfacción a sus clientes a través de innovadores procesos, excelente atención y servicio.

**d. Valores.**

- **Trabajo en equipo:**

Disposición y entrega de todos los participantes, la suma de todos los esfuerzos por alcanzar los objetivos y metas de la organización a través de la implementación de sus conocimientos, experiencia, pericia o habilidades.

- **Responsabilidad:**

Actitud orientada al cumplimiento correcto de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la resolución eficiente de las dificultades que se presentan.

- **Calidad:**

La calidad debe ser más que hacer el mejor producto, sino que debe extenderse a todos los aspectos de su trabajo. Una persona que reconoce la calidad y se esfuerza para que todos los días tenga un

profundo sentido de respeto propio, el orgullo en sus logros, y la atención que afecta a todo, es una persona rica en valores éticos.

- **Innovación:**

Actitud permanente de búsqueda de nuevas y mejores opciones, para la creación de nuevos productos y servicios, por medio de la creatividad, la investigación y el desarrollo, para mejorar los sistemas de producción e impulsar la formación continua del capital humano.

- **Respeto:**

Práctica de actitud o comportamiento comedido, pacífico, donde predomine la serenidad de los compañeros de trabajo para convivir en un ambiente positivo y más productivo.

e. **Recursos de la organización Alimentos L&M S.A de C.V.**

Entre los recursos con los que cuenta la organización están: los recursos humanos, materiales y financieros los cuales les permiten ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

- **Humanos:**

Alimentos L&M S.A. de C.V. dispone de trabajadores y trabajadoras que realizan diferentes roles de acuerdo a su cargo y responsabilidad. El número de empleados que dispone la Organización a la fecha es de 13 personas.

Los empleados están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1:**  
**Distribución del Personal por Áreas.**

Área	Cantidad
Administración y Finanzas	2
Producción y Operaciones	8
Mercadeo y Ventas	3
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fuente: L&M S.A de C.V.

- **Materiales:**

La organización posee recursos materiales tales como: infraestructura, automóvil, mobiliario, equipo de oficina y software, además de contar con el mobiliario para los servicios de banquetes como lo son: las sillas, mesas y manteles lo cual permite a la organización realizar las actividades diarias.

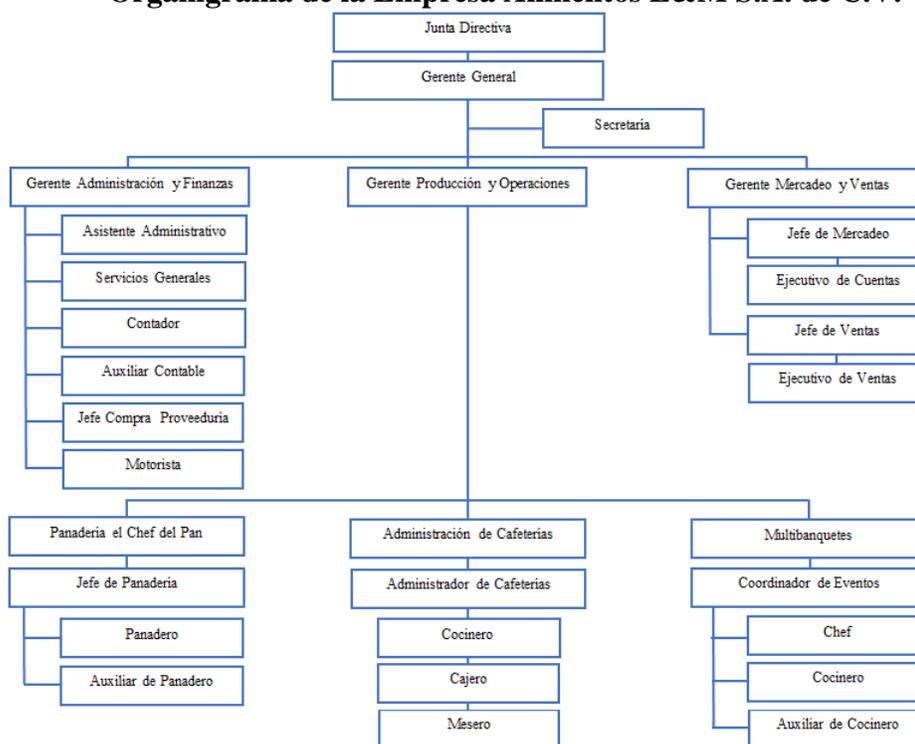
- **Financieros:**

Los ingresos con los que cuenta Alimentos L&M S.A. de C.V. provienen de la prestación de servicios de cada una de las tres áreas que lo conforman las cuales son: banquetes a domicilio, administración de cafeterías y la producción y distribución de pan dulce, repostería y pastelería.

**f. Estructura Organizacional.**

La empresa Alimentos L&M SA de C.V cuenta con la siguiente estructura organizacional, la cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Figura 2:  
Organigrama de la Empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.**



**Fuente:** Gerente Administrativo de Alimentos L&M S.A de C.V.

## 2. Marco Legal e Institucional.

### a. Marco Legal.

En el país, todas las empresas, están sujetas al cumplimiento de leyes y códigos que rigen su accionar dentro del marco normativo establecido. En este contexto, el marco regulatorio al cual están sujetas las organizaciones son las siguientes:

- **Constitución de la República de El Salvador:**

El Artículo 7 establece que “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente para cualquier objeto lícito”, por lo que es obligación del Estado garantizar el cumplimiento de dicho precepto emitiendo las leyes y reglamento según el caso.

(Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 381, de fecha 16 de Diciembre de 1983, Art. 7, Reforma: Decreto Legislativo N° 707 de fecha 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 112, Tomo 403 de fecha 19 de junio de 2014).

- **Código de trabajo:**

El artículo 1 del Código de trabajo regula todo acto mercantil; incluyendo la constitución, organización, administración, liquidación, transformación de todo tipo de negocios.

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial N°128, tomo 240, Art, 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 641 de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008).

- **Ley de Protección al Consumidor:**

El artículo 1 de dicha ley establece que su objetivo es proteger el derecho de cada uno de los consumidores a fin de crear un equilibrio entre con los proveedores.

(Decreto Legislativo No. 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial No.58, Tomo No. 330, Art. 1)

- **Norma Técnica de Alimentos:**

Establece que las personas que laboran en la manipulación de alimentos deben estar autorizadas por el MINSAL, en caso de no estarlo deben recibir capacitaciones por parte del anterior.

(Acuerdo N° 150 de fecha 08 de Febrero de 2013 publicado en el Diario Oficial N° 27, tomo 398, Art, 34).

- **Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios.**

Es necesario que, en las organizaciones dedicadas a la producción y venta de alimentos, mantengan ciertos puntos como el aseo personal, así como, brindarles el equipo adecuado para laborar como lo son mascarillas, guantes y gorros. Para esto debe existir un programa de capacitación donde dichos programas sean revisados y actualizados periódicamente para su ejecución.

(Acuerdo N° 273 de fecha 06 de Julio de 2004 publicado en el Diario Oficial N° 125, tomo 364).

**b. Marco Institucional.**

Las organizaciones dedicadas a la distribución de alimentos están relacionadas con las siguientes entidades:

- **Asamblea Legislativa:**

Es el órgano legislativo encargado de ratificar tratados o pactos que el órgano ejecutivo celebre con otros Estados u organismos. Su objetivo es decretar el presupuesto de ingresos y egresos de la administración pública así como también, el elegir a algunas funcionarias o funcionarios públicos, así también hacer cumplir la constitución de la república.

- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social:**

Instancia rectora encargada de potenciar las relaciones laborales sustentables en el dialogo y la participación de los diversos sectores, teniendo como fin el mejoramiento del salario, las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, así como la mejora de la productividad empresarial en un marco de equidad y justicia.

- **Defensoría de Protección al Consumidor:**

Establece las obligaciones de toda organización natural o jurídica, que sea fabricante y comercializadora de productos o servicios, facilitando de esta manera la solución de conflictos en materia de consumo, con el propósito de promover la educación y la participación ciudadana para mejorar el funcionamiento del mercado.

- **Ministerio de Salud:**

Ente encargado de autorizar la instalación y funcionamiento de las fábricas y demás establecimientos industriales y de servicios, de tal forma que no constituya un peligro para la salud de los trabajadores y de la comunidad en general y para que en el caso de las organizaciones en estudio también se ajusten al reglamento correspondiente con la finalidad de prevenir las enfermedades y accidentes laborales.

### **3. Marco General del Tema de Estudio.**

#### **a. Antecedentes.**

Si bien es cierto que la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores se ha venido transformando a tal punto de llegar a ser un factor clave para las organizaciones, es necesario conocer cómo el proceso de evaluación ha venido cambiando al pasar de los años.

Se dice que el primer proceso de evaluación del que se tiene conocimiento fue llevado a cabo en una fábrica textil de New Lanark, Escocia por el empresario e impulsor del movimiento obrero, Roberto Owen a principios del siglo XIX<sup>1</sup>. El proceso consistía en que diariamente se debía evaluar a los obreros asignándoles un cubo que contenían diferentes colores con el cual sus supervisores mostraban la evaluación al desempeño de cada uno de los colaboradores.

Posteriormente, en 1842, el gobierno de Estados Unidos por medio de sus oficinas federales comenzó a utilizar fichas de valoración las cuales eran actualizadas con datos sobre los comportamientos de sus empleados de forma anual.

Por otra parte, Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos<sup>2</sup> indica que en 1918 General Motors diseñó un sistema de evaluación en el cual se podía comprobar el comportamiento de los directivos ya que hasta ese tiempo la evaluación se realizaba a la maquinaria para verificar su eficacia.

Es así como a partir del siglo XX hasta estos tiempos, las técnicas para la evaluación del desempeño son cada vez más avanzadas permitiendo a las empresas medir las competencias y habilidades requeridas para cada uno de los puestos de trabajo llegando a tal punto en que sirven para determinar el salario, el mejoramiento continuo, la promoción, etc.

Harris (1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel

---

<sup>1</sup> Capuano, Andrea Miriam (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humano. El Capital Humano de las Organizaciones. 9ª edición. México: Editorial MCGrawHill, 2009, pag.202

individual” por lo que la no realización de evaluaciones de desempeño trae consigo algunas consecuencias como la reducción de la motivación del personal haciendo que su productividad baje o que llegue a dificultar la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de los colaboradores.

**b. Definición.**

Para la presente investigación es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Diseño:**

Es “el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace. Para poder llevar a cabo un buen diseño es necesario la aplicación de distintos métodos y técnicas de modo tal que pueda quedar plasmado bien ya sea en bosquejos, dibujos, bocetos o esquemas lo que se quiere lograr, para así poder llegar a su producción y de este modo lograr la apariencia más idónea y emblemática posible”<sup>3</sup>.

- **Sistema:**

Chiavenato lo define como: “conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo”. (Idalberto Chiavenato (2007) P. 23).

- **Evaluación:**

“Acto de valorar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de las características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de

---

<sup>3</sup> [https://tomi.digital/es/17028/informaticael-diseno?utm\\_source=google&utm\\_medium=seo](https://tomi.digital/es/17028/informaticael-diseno?utm_source=google&utm_medium=seo) consultado el 15 de agosto de 2021

decisiones en función del juicio de valor emitido” (Pérez Juste, 1989)<sup>4</sup>.

- **Desempeño:**

Milkovich y Boudreau (1994), se refiere a que “el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño el resultado de la interacción entre todas estas variables”<sup>5</sup>.

- **Evaluación del Desempeño:**

La evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. (Werther y Davis (1997), P. 231).

Se define como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007 P. 229).

La evaluación del desempeño “es aquel proceso sistemático y estructurado de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”. (Sastre y Aguilar (2003), P. 321).

La evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de

---

<sup>4</sup>Perez, Juste. (1989): *Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones*. Madrid, España. Rialp.

<sup>5</sup>[http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc”. (Chiavenato (1999), P. 357).

Por tanto, para la investigación se definirá la evaluación del desempeño como una herramienta organizacional creada, desarrollada y analizada por personas que tienen los conocimientos técnicos ubicados en el área de recursos humanos, con el objetivo de identificar los pros y contras que se presentan en la forma de cómo se realiza el trabajo, y así poder mejorar el desempeño de los colaboradores<sup>6</sup>

### **Rendimiento del personal:**

Se refiere a “la capacidad que tienen los colaboradores para poder realizar las actividades que se les asignan en el diario funcionamiento de la organización. Se mide el rendimiento y la forma en cómo pueden ejecutar sus trabajos con obstáculos presentes o situaciones especiales las cuales pueden afectar el desarrollo de dichas actividades”<sup>7</sup>.

- **Rendimiento Laboral:**

Se define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, que son relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las

---

<sup>6</sup> Definición del grupo de investigación.

<sup>7</sup> Definición del grupo de investigación

competencias de cada uno de ellos y su nivel de contribución a la organización”<sup>8</sup>.

- **Evaluado:**

“Persona que deberá ser examinado con relación a las actividades que éste realiza en la organización”<sup>9</sup>.

- **Evaluador:**

“Persona ya sea interna o externa que participa en el proceso de evaluación, el cual es el encargado de la recolección, análisis de los datos y la formulación de recomendaciones o medidas correctivas”<sup>10</sup>.

- **Capacitación:**

Según Agustín Reyes Ponce (2007), “consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia”

- **Factores de Evaluación:**

“Conjunto de elementos que se ven manifestados en los colaboradores”<sup>11</sup>.

- **Indicadores de Evaluación:**

“Unidades de medición que permiten evaluar a cada uno de los colaboradores”<sup>12</sup>.

- **Incentivo:**

“Recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” Gorbaneff (2009, pág. 73).

---

<sup>8</sup> <http://liderazgoycomunicacion23.blogspot.com/2017/09/que-es-el-rendimiento-laboral.html>

<sup>9</sup> Definición del grupo de investigación.

<sup>10</sup> Definición del grupo de investigación.

<sup>11</sup> Definición del grupo de investigación.

<sup>12</sup> Definición del grupo de investigación.

**c. Importancia.**

La importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones, radica, según Martha Alles<sup>13</sup>, en poder tomar decisiones de promoción o remuneración, así como también el poder reunir y revisar las evaluaciones para verificar el comportamiento de los empleados en relación a sus labores sin dejar a un lado el saber que la mayoría de colaboradores necesitan una retroalimentación sobre esta.

Comprendido lo anterior, la importancia de la evaluación del desempeño es importante desde las siguientes perspectivas:

- **Estratégica:** permite la elaboración, desarrollo y ejecución de distintos planes por parte de la organización que le permitan obtener los resultados esperados de sus empleados para poder cumplir sus metas con la ayuda de la evaluación del desempeño.
- **Organizacional:** ya que ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada uno de los colaboradores.
- **Profesional:** contribuye a la identificación de las fortalezas y debilidades que permitan el mejoramiento continuo y la vinculación del colaborador con su cargo a desempeñar.

**d. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.**

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es llegar a conocer el valor que tiene el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores para así, poder medir el nivel de competitividad que esta pueda tener, para esto, algunos de los objetivos que se persiguen a la hora de realizar la evaluación son:

---

<sup>13</sup> Alles, Martha Alicia. *Desempeño por competencias : Evaluación de 360°* - la ed. 2a reimp - Buenos Aires: Granica, 2005 Pag. 27

- **Mejorar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional y la motivación de las mismas:** En este proceso de evaluación hacia los empleados es mejorar el ambiente laboral que está conformado por su forma de sentirse en el día a día así como también sus relaciones profesionales con sus compañeros de trabajo, esto brinda una mejor definición para conocimiento de lo que realizan y de cómo pueden aportar en sus interacciones aumentando el nivel de calidad y cantidad de trabajo teniendo claro los objetivos a cumplir, los resultados que se esperan y cómo se evaluará el éxito de las contribuciones, al aplicarse la evaluación del desempeño la entidad tratará de encontrar la forma en cómo se sienten cada uno en sus respectivas áreas, así también poder definir el nivel de satisfacción que presentan por medio de las preguntas que el evaluador vaya realizando, con respecto a la motivación se puede aumentar con planes de incentivos que la organización pueda implementar a partir de definir a los que tengan resultados satisfactorios en la implementación de esta herramienta, y poder hacer observar a todos sobre los beneficios que la organización puede retribuir si trabajan de una manera que cumpla con las expectativas que pueda tener la entidad, estas bonificaciones pueden ser, bonificaciones individuales, calendarizaciones en rotaciones días libres con los empleados de banquetes, así como incentivos en alimentos (canastas, gift cards en supermercados, etc.).
- **Establecer criterios y estándares para medir la productividad y el potencial de los trabajadores:** Las evaluaciones son una prueba que los empleados aplicarán comprendiendo los requisitos de su puesto de trabajo. Como responsable, la gerencia debe actualizar y aplicar de forma constante en ciertos intervalos de tiempo que se crea más conveniente esta evaluación tomando como base la

mejora continua de las labores realizadas por los colaboradores, así como dejar cimentados lo que son indicadores que les harán más fácil la forma de medir y analizar los resultados, estos son creados a partir del haber desarrollado la herramienta en los cuales por medio de los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores pueden definir criterios cualitativos y cuantitativos dependiendo del factor en el cual quiera participar.

- **Proporcionar una evidencia con el fin de definir criterios para procesos de promoción, capacitación, pagos y reconocimiento así como rotaciones adecuadas:** Se sabe que otro de los puntos importantes en la evaluación del desempeño es que se pueden brindar promociones y ascensos para los colaboradores mejorando su vida laboral. Cabe mencionar que se pueden identificar aquellas personas que pueden y quieren seguir actualizando los conocimientos, técnicas y métodos por otros más efectivos y adecuados para la entidad beneficiando a la misma con una mejora en la productividad y al empleado profesionalmente. Cuando se analizan los resultados obtenidos por medio del uso del sistema de evaluación del desempeño se pueden redefinir que tipo de colaboradores son más aptos para poder participar en cada uno de los planes que la organización quiera realizar, estos resultados estarán sujetos a una escala que permitirá verificar el tipo de acción a tomar sobre ellos, todo esto basándose siempre en resultados demostrados y no en preferencias por parte de los directivos sobre los colaboradores.

**e. Características.**

Si bien es cierto que la evaluación del desempeño es aquella que permite medir el potencial del recurso humano de la institución es necesario que se tenga en cuenta las siguientes características:

- **La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo:**

La evaluación del desempeño no debe considerarse como un fin en sí mismo sino una herramienta, sistema o proceso<sup>14</sup>. Con esta se busca lograr objetivos para la mejora de la calidad de los resultados por lo que, la evaluación de los empleados debe formar parte de un sistema en donde se controle el desempeño y se les estimule de manera permanente, es decir, la evaluación debe integrarse como una fase más dentro de la gestión de personas, como un mecanismo que permita a las organizaciones lograr sus objetivos.

- **Debe tener un carácter formal y extenderse a lo largo del tiempo:**

Al hablar de las características del desempeño laboral hemos de considerar que la evaluación del rendimiento no es algo temporal o puntual sino un proceso continuo<sup>15</sup> por lo que esta se realiza con cierta periodicidad de acuerdo a la organización, la propia evaluación y de sus objetivos.

- **La retroalimentación en la evaluación:**

La evaluación del desempeño debe ofrecer retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse esto con el fin de realizar correcciones de comportamientos así como también la identificación y gestión de las necesidades de formación.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, I., Administración de recursos humanos, 10ª edic., Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 2000. p. 366-367.

<sup>15</sup> Cascio, W.F. y Aguinis, H., Applied psychology in human resource management, 6ª edic. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005. p. 84.

**f. Ventajas.**

Después de haber establecido algunas de las características que debe tener la evaluación del desempeño es necesario tener en cuenta que, como toda herramienta a utilizar, esta cuenta con ventajas tanto para la organización como para los colaboradores como lo son:

**i. Para la Organización:**

- Ayuda a concientizar al gerente y supervisores sobre la situación de los colaboradores en las actividades diarias que realizan en la organización.
- Mejora la eficiencia y eficacia de los trabajos que se ejecutan por los colaboradores, la forma en cómo aprovechan los recursos que le brinda la organización y el tiempo que toma para realizar dichas actividades.
- Proporciona un juicio de valor para fundamentar mejoras salariales, promociones o hasta las transferencias de empleados.

**ii. Para los Colaboradores:**

- Permite que los colaboradores conozcan lo que su superior piensa de ellos sobre su nivel de desempeño dentro de la organización.
- Poder aplicar una mejora cada cierto tiempo en la forma de su desarrollo profesional esto aportando a mejorar su futuro como profesional, las técnicas y el conocimiento que ya posee como empleado de la organización.

**g. Desventajas.**

Para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño se pueden llegar a presentar las siguientes barreras:

**i. Para la organización:**

- Si no se aplica correctamente, la evaluación de desempeño puede evocar a encontrar problemas y partes negativas en el recurso humano afectando la productividad de la entidad.
- El tiempo que se toma en desarrollar esta herramienta está determinado por el nivel de resultados que la entidad desea, esto puede llegar a afectar las actividades diarias de no realizarse en el tiempo establecido.

#### **ii. Para el evaluador-evaluado:**

- El uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación.
- La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
- No contar con registros exactos o información previa de la forma en que se redactará la herramienta y el tipo de preguntas a realizar que tengan en cuenta el puesto a evaluar.
- La falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a evaluar.

#### **h. Tipos de Evaluación del Desempeño<sup>16</sup>.**

En el mundo empresarial se ha tomado en cuenta una herramienta para la mejora en lo que respecta al recurso humano y la forma en cómo se desarrolla en el día a día, se le conoce como evaluación al desempeño y se toma como una parte esencial en los grandes mandos de las organizaciones, con lo antes mencionado se mencionan algunos tipos de evaluaciones más representativos en este ámbito los cuales son:

##### **i. Evaluación de desempeño por competencias:**

Se trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa. Por regla general, se pueden evaluar las competencias en dos grupos:

---

<sup>16</sup> <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-evaluacion-de-desempeno/>

- **Competencias de comportamiento:** Otro de los métodos de evaluación de desempeño es hacer una lista de verificación. Esta se basa en una lista de criterios de comportamiento que se espera que cumpla cada trabajador, como entregas a tiempo o el trabajo en equipo.

El evaluador indica los elementos con los que el empleado tiene éxito y proporciona comentarios específicos sobre los elementos que faltan.

Los comportamientos requeridos de un empleado difieren según el tipo de trabajo. Para completar la evaluación, el gerente responde a una lista de preguntas de sí o no cuidadosamente redactadas, cada una de las cuales puede ser ponderada con un valor predeterminado.

- **Habilidades técnicas:** Proceso mediante el cual medimos las habilidades y actitudes requeridas para ejercer la actividad laboral que garantice un eficaz desempeño y la obtención de los resultados esperados. Independientemente que el candidato al puesto posea muchos conocimientos, también requiere haber desarrollado ciertas habilidades conocidas como competencias laborales que le permita realizar con eficacia sus funciones en cualquier ámbito laboral.

## ii. **Evaluación del desempeño 90°:**

Este tipo de evaluación de desempeño tiene como objetivo ayudar a potenciar las habilidades u oportunidades de crecimiento de cada uno de los colaboradores, así como también el identificar puntos débiles en el trabajo con el fin de buscar puntos de mejora.

La evaluación del desempeño de 90° se caracteriza por tener un solo evaluador, quien tiende a ser el jefe o algún supervisor inmediato.

Este tipo de evaluación no debe ser aplicado en organizaciones que posean un clima laboral negativo ya que pueden generar bajas calificaciones a la hora de realizar la evaluación.

Algunas de las ventajas y desventajas con las que cuenta este tipo de evaluación son:

**Ventajas:**

- Se centra en los valores conductuales y de comportamiento del subalterno.
- El evaluado no tiene la presión de ser evaluado por muchas personas.
- La tabulación y análisis de los resultados es mucho más sencilla.

**Desventajas:**

- No presenta valores muy representativos puesto que se conoce la opinión de pocas personas y de pocos aspectos evaluados.
- Existe la posibilidad de crear incomodidad entre las partes al obtener opiniones negativas.

**iii. Evaluación 180°:**

Este es uno de los tipos de evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos y el colaborador mismo, evalúan el desempeño por lo que este aporta más riqueza al proceso de mejoramiento en la organización ya que los supervisores también son evaluados desde el punto de vista de sus equipos.

Para esta evaluación es necesario que los evaluadores hayan trabajado con la persona en revisión con el fin de formarse una opinión sobre sus habilidades y garanticen que la información recabada tenga valor.

A menudo, este tipo de evaluación es utilizada en grandes empresas ya que esta tiene como ventaja el demostrar que la organización está interesada en mejorar el desempeño de los empleados y fomentar el crecimiento profesional, pero se debe tener en cuenta que lograr todo esto requiere de mucho esfuerzo, costos y un equipo que sea capaz de implementarlo y mantenerlo exitosamente en el tiempo, disminuyendo la resistencia al cambio y generando confianza en el proceso.

**Ventajas:**

- Los empleados conocerán la percepción del o de los jefes, lo cual puede llegar a incentivar e incrementar su compromiso a futuro.
- Genera una retroalimentación más detallada, lo cual permite coordinar cambios asertivos.

**Desventajas:**

- Si no es manejado con objetividad podría ofrecer información que no representa la realidad.
- Los empleados podrían sentirse vulnerables o creer que el recurso de evaluación busca perjudicarlos.

**iv. Evaluación 360°:**

La evaluación 360 grados se da cuando un empleado está siendo evaluado por sus superiores, colegas, subordinados y clientes, según corresponda. De esta manera, la evaluación de esa persona se vuelve mucho más completa.

La aplicación de este tipo de evaluación es bastante apropiada en organizaciones grandes para mejorar el funcionamiento y productividad y el incluir la participación de los clientes se puede

volver un punto clave, porque permite mejorar áreas específicas de la empresa. Por ejemplo, el área de atención al cliente, lo cual es bastante relevante y conduce a mejoras muy objetivas.

En este tipo de evaluación, a diferencia que, en los anteriores, se requiere un esfuerzo adicional ya que el resguardo de la confidencialidad cobra más importancia y el proceso tiende a ser más complejo con el fin de no generar desconfianzas.

**Ventajas:**

- Puede ayudar a fortalecer las relaciones profesionales, así como incentivar la cooperación.
- Ofrece una valoración crítica que permite mejorar la experiencia de los clientes.

**Desventajas**

- Se debe contar con personal calificado que pueda examinar e interpretar el resultado de la evaluación de desempeño laboral.
- Requiere un poco más de trabajo, aunque suele conducir a resultados más amplios.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ALIMENTOS L&M S.A DE C.V.**

### **A. Diseño Metodológico.**

#### **1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.**

##### **a. Técnicas a Utilizar en la Investigación.**

- **La entrevista:**

La entrevista se realizó al gerente de la organización con el fin de poder recabar información de la misma en lo que respecta a conocimiento que pueda tener de la herramienta y si han aplicado el instrumento de la evaluación de desempeño en el pasado.

- **La encuesta:**

Esta fue dirigida a todo el personal de la empresa Alimentos L&M S.A de C.V. con el fin de obtener información que permitiera verificar aspectos que influyen en el desempeño, así como también puntos a mejorar en cada uno de ellos.

##### **b. Instrumentos a Utilizar en la Investigación.**

- **El cuestionario:**

Para la encuesta se tomó como instrumento, el cuestionario (Anexo N° 1), el cual estuvo conformado por preguntas cerradas y de opción múltiple en su mayoría, con el objeto de recopilar todos los datos de parte de los colaboradores para su posterior utilización.

- **Guía de entrevista:**

La guía de entrevista (Anexo N° 2) incluyó preguntas abiertas con la finalidad de indagar el punto de vista de parte del gerente, con respecto a la problemática planteada; así como también, la información general de la entidad, permitiendo identificar puntos clave para darle seguimiento a la investigación.

## **2. Tipo de Investigación.**

El tipo de estudio que se tomó en cuenta para utilizar en el desarrollo del trabajo fue la investigación no experimental transversal de forma descriptiva. Este tipo de investigación se aplicó para estar al tanto del entorno de la organización y percibir las características que pudiesen servir para: profundizar el conocimiento con respecto al objeto del problema, los sujetos de investigación, medir el grado de relación y la manera de cómo interactúan dos variables entre sí. Estas variables se establecieron dentro de un mismo contexto y, a partir de los mismos sujetos a los cuales se les aplicó la herramienta.

## **3. Objeto de Estudio.**

El presente proyecto tuvo como objeto de estudio, el diseñar un sistema de evaluación del desempeño, con el propósito de ayudar a la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V., a mejorar el rendimiento tomando como unidades de análisis a los empleados de dicha organización.

## **4. Unidades de Análisis, Población y Muestra.**

### **a. Unidades de Análisis:**

Con la selección de los instrumentos de recolección de datos se analizaron los sujetos de estudio los cuales fueron tomados como base para poder crear, desarrollar y aplicar en lo que respecta al sistema de evaluación de desempeño.

Mencionado lo anterior, nuestras unidades de estudio estuvieron comprendidas por:

- Los empleados de ambos sexos que estuviesen contratados de forma permanente.

### **b. Población:**

La población o universo que se tomó como base para desarrollar el presente proyecto estuvo delimitado por los colaboradores de la institución, los cuales se consideraron como candidatos para poder aplicar la herramienta. Habiendo

dicho lo anterior los universos presentes en la investigación fueron los siguientes:

- Gerencia General de la organización: 1 Gerente encargado de la organización.
- Recursos Humanos de la organización: 12 Colaboradores con los que cuenta la empresa de los cuales se tomaron en cuenta aquellos que tuviesen contrato permanente.

**c. Muestra:**

Para el desarrollo de la investigación no se utilizó ningún método de muestreo por el hecho de que la organización no cuenta con un número extenso de empleados, por lo tanto, se tomó en cuenta a todos como parte de la muestra de estudio y se decidió aplicar el sistema de evaluación a todos los colaboradores, con lo antes mencionado se toma la muestra de la siguiente manera:

- Gerencia general de la empresa: 1 Gerente encargado de la organización.
- Recursos humanos de la empresa: 12 Colaboradores con los que cuenta la empresa de los cuales se tomaron en cuenta aquellos que tuviesen contrato permanente.

**5. Variables e Indicadores.**

**Tabla 2:  
Variables e Indicadores.**

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>		
El diseño de un sistema de evaluación del desempeño contribuirá a mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador.	Independiente	El diseño de un sistema de evaluación del desempeño.
	Dependiente	Mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para los empleados.</li> <li>• Capacitaciones acorde a la necesidad de cada colaborador.</li> </ul>

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			
1. El desarrollar un marco teórico permitirá obtener una guía de conocimiento para el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño.	Independiente	Desarrollo de un marco teórico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de la organización.</li> <li>• Generalidades de la evaluación del desempeño.</li> <li>• Base técnica.</li> <li>• Base legal.</li> <li>• Definiciones.</li> </ul>
	Dependiente	La obtención de una guía de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes históricos.</li> <li>• Misión y Visión.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Normas sanitarias.</li> <li>• Constitución de la República.</li> <li>• Código de trabajo.</li> </ul>
2. El realizar un diagnóstico situacional que servirá de base para identificar cómo se encuentra la organización a nivel de desempeño.	Independiente	La realización de un diagnóstico situacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de la organización.</li> </ul>
	Dependiente	Identificación del nivel del desempeño de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la situación actual del área en la que se desempeña cada colaborador.</li> </ul>
3. El diseñar una propuesta de un sistema de evaluación permitirá mejorar el rendimiento de los colaboradores de la organización.	Independiente	El diseño de una propuesta de un sistema de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>
	Dependiente	El mejoramiento del rendimiento de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para los empleados.</li> <li>• Capacitaciones acorde a la necesidad de cada colaborador.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración del Grupo de Trabajo.

## 6. Operacionalización de Variables.

**Tabla 3:**  
**Operacionalización de Variables.**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTR.	
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>					
El diseño de un sistema de evaluación del desempeño.	Independiente	Proceso para la creación de instrumentos técnicos concentrados en los resultados laborales y emocionales de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de objetivos.</li> <li>• Conocimiento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	Cuestionario.
Mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador.	Dependiente	Se entiende como el enriquecimiento en la calidad de las actividades diarias que realizan los empleados de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de prestaciones salariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para los empleados.</li> <li>• Capacitaciones acorde a la necesidad de cada colaborador.</li> </ul>	Guía de entrevista.
<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>					
Desarrollo de un marco teórico.	Independiente	Recopilación de antecedentes teóricos que sustentan la base conceptual del proyecto de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de organización.</li> <li>• Generalidades de la evaluación del desempeño.</li> <li>• Base técnica.</li> <li>• Base legal.</li> <li>• Definiciones.</li> </ul>	Investigación Bibliográfica.
La obtención de una guía de conocimiento.	Dependiente	Creación de un formato de entrevista que recopile información histórica y técnica de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes históricos.</li> <li>• Misión-Visión.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> <li>• Normas sanitarias.</li> <li>• Const. de la República.</li> <li>• Cód de trabajo.</li> </ul>	Guía de entrevista.

<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>					
La realización de un diagnóstico situacional.	Independiente	Recopilación de información que sirve como base para tener una visión actual de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de la organización.</li> </ul>	Guía de entrevista.
Identificación del nivel del desempeño de la organización.	Dependiente	Se conoce como la comprobación de la forma en cómo se desenvuelven los empleados con respecto a la eficiencia y eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la situación actual del área en la que se desempeña cada colaborador.</li> </ul>	Cuestionario.
El diseño de una propuesta de un sistema de evaluación.	Independiente	Elaboración de un proyecto de mejora de acuerdo a características observadas en los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de objetivos.</li> <li>• Conocimiento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	Cuestionario.
El mejoramiento del rendimiento de los colaboradores.	Dependiente	Se define como el establecimiento de un sistema de recompensas y capacitaciones tomando para estos criterios definidos de forma técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de prestaciones salariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para los empleados.</li> <li>• Capacitaciones acorde a la necesidad de cada colaborador.</li> </ul>	Guía de entrevista.

**Fuente:** Elaboración del Grupo de Trabajo.

## 7. Resultados del Estudio de Campo.

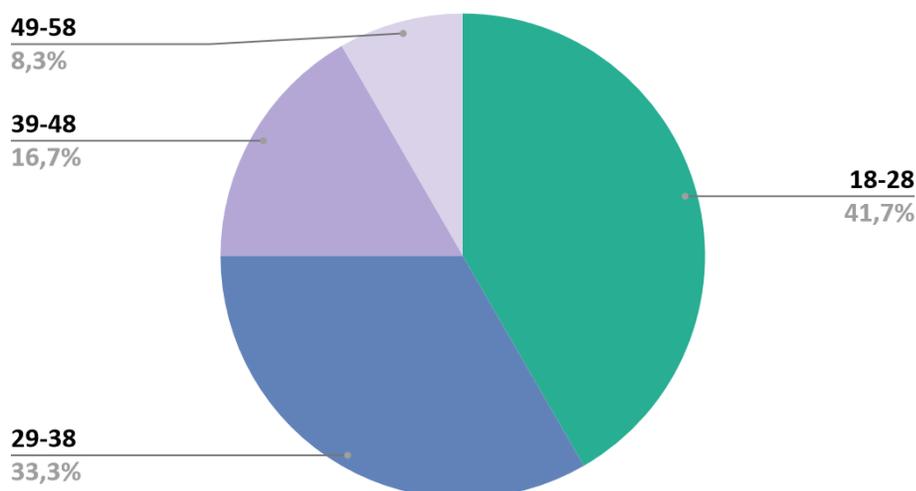
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a cada uno de los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**Pregunta 1:** Edad.

**Objetivo:** Conocer cuál es el rango de edad en la que se encuentran los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**Tabla 4: Edad.**

Opciones de Respuestas en Años	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
18-28	5	41.7%
29-38	4	33.3%
39-48	2	16.7%
49-58	1	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1**

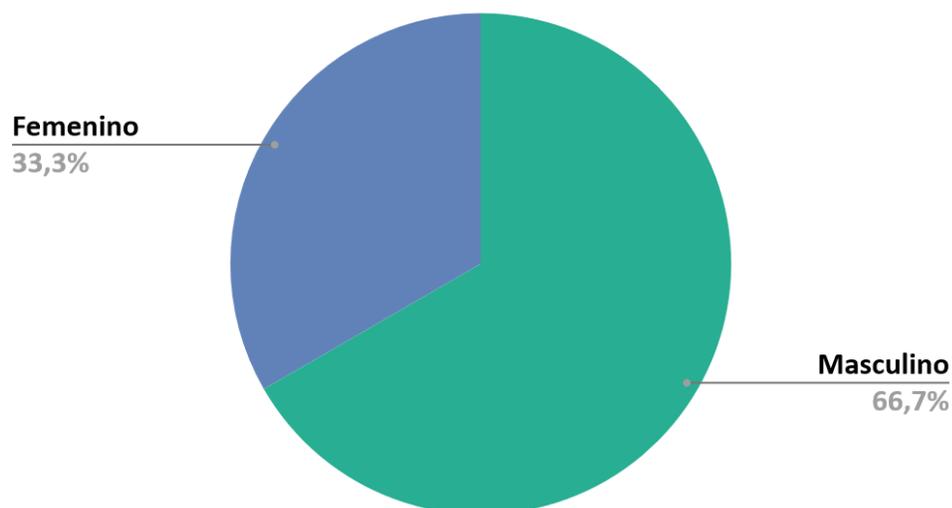
**Interpretación:** Del total de personal encuestado se logró observar que gran parte de estos se encuentran entre dos rangos de edad los cuales son entre 18 a 28 años representando el 41.67% y entre 29 a 38 años con un 33.33% lo que indica que al momento de brindarles una inducción y aplicar esta herramienta estos pueden llegar a comprender más rápido la información brindada. Caso contrario sucede con el personal entre intervalos de 39 a 48 y de 49 a 58 años que representan un 16.67% y un 8.33% para los cuales se tendrá que plantear la información de una forma más sencilla.

**Pregunta 2: Sexo.**

**Objetivo:** Conocer cuál es el género que prevalece entre los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**Tabla 5: Sexo**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Masculino	8	66.7%
Femenino	4	33.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**

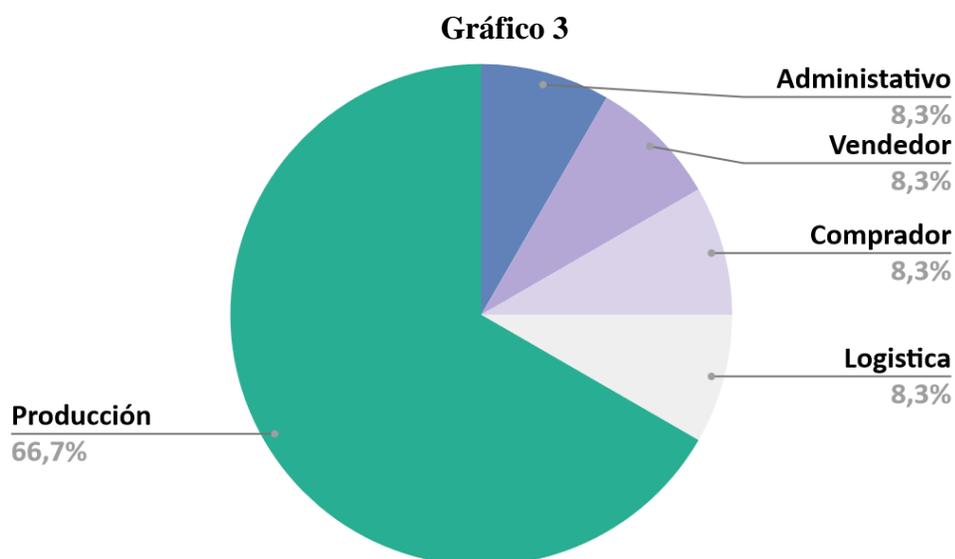
**Interpretación:** Con los datos recopilados respecto al género que prevalece en la institución se puede observar que más de la mitad de empleados pertenecen al sexo masculino ya que representan el 66.67% frente a un 33.33% que representa al sexo femenino.

**Pregunta 3: Puesto que Desempeña.**

**Objetivo:** Verificar la labor desempeñada por los colaboradores que forman parte de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**Tabla 6: Puesto que Desempeña.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Administrativo	1	8.3%
Vendedor	1	8.3%
Comprador	1	8.3%
Logística	1	8.3%
Producción	8	66.7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Del total de las personas encuestadas, 66.7% confirmaron que se desempeñan en el área de producción y con 8.3% encontramos a los colaboradores de las áreas administrativas, de ventas, compras y logística como lo señaló el gerente del lugar. Estos datos comprobaron que las personas objeto de estudio forman parte de la institución a los cuales, posteriormente se les formará y aplicará la herramienta para la evaluación de su desempeño.

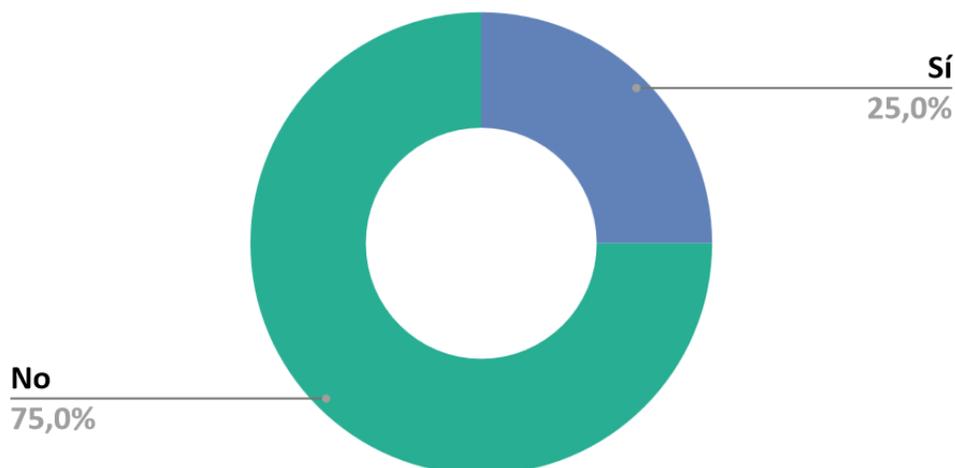
**Pregunta 4:** Definición de Evaluación del desempeño: herramienta que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. Teniendo en cuenta la definición anterior, ¿Ha escuchado previamente sobre la evaluación al desempeño?

**Objetivo:** Identificar qué porcentaje de los colaboradores de la empresa L&M S.A. de C.V. ha escuchado previamente sobre la evaluación del desempeño.

**Tabla 7:**  
**¿Ha escuchado previamente sobre la Evaluación del Desempeño?**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**



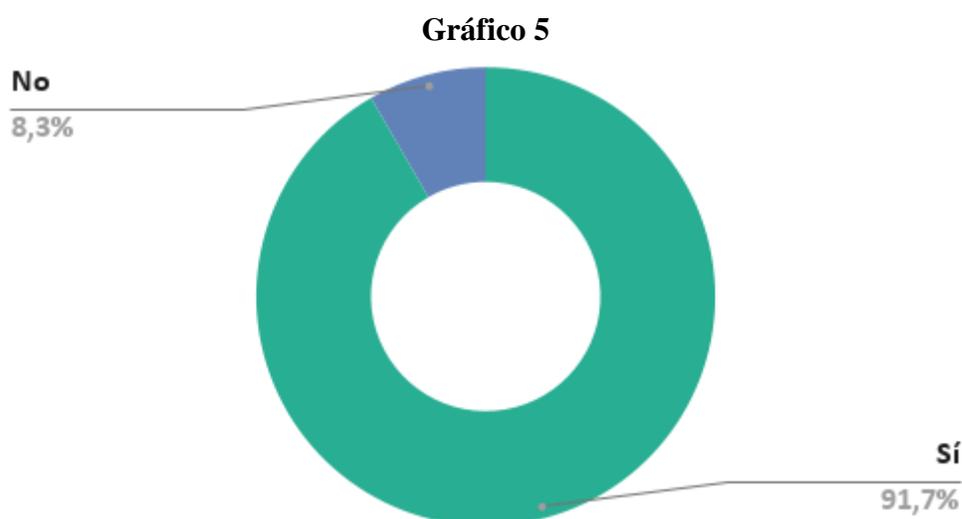
**Interpretación:** Al momento de realizar esta pregunta fue necesario brindar una definición de evaluación del desempeño por lo que se identificó que solo un 25 % de los colaboradores de la organización, conoce el concepto de evaluación al desempeño. Y por el contrario se observó que un 75% de los colaboradores no tiene conocimiento, lo que mostró que en la organización no se ha hablado de esta herramienta por lo cual al momento de implementarla se deberá brindar una inducción sobre en qué consiste esta.

**Pregunta 5:** ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño del personal?

**Objetivo:** Definir el nivel de importancia que posee la evaluación del desempeño para los colaboradores de la organización Alimentos L&M S.A. de C.V.

**Tabla 8:**  
**¿Es importante realizar evaluaciones del desempeño?**

Opción de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	11	91.7%
No	1	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 91.67% de los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A de C.V. reconocen la importancia de realizar la evaluación del desempeño del personal, o cual resulta beneficioso para la organización ya que cuenta con la disposición de los empleados para que se les realice la misma, cabe mencionar que hay un colaborador representando el 8.33% del cual no considera a esta herramienta como parte importante para el desarrollo de la organización por lo que se deberá enfatizar en lo que respecta a la importancia y beneficios que trae en el desarrollo profesional para cada colaborador.

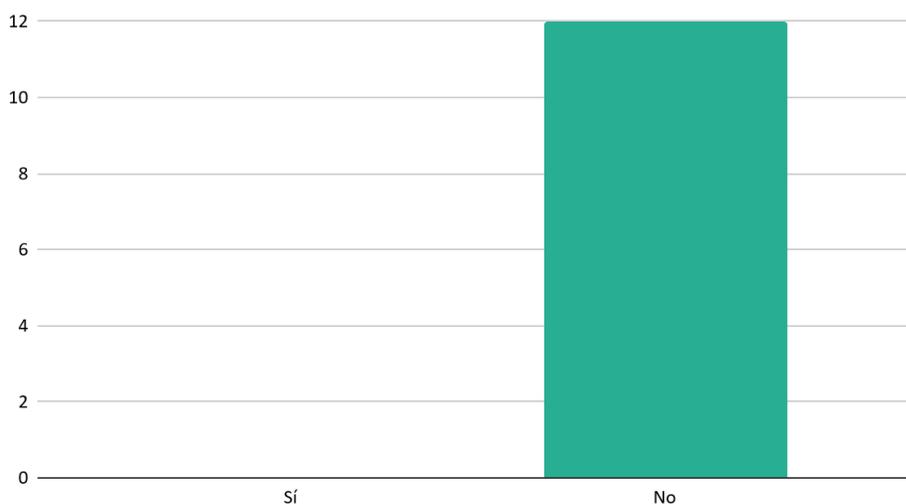
**Pregunta 6:** En la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. ¿Le evalúan su desempeño?

**Objetivo:** Verificar si la empresa Alimentos L&M S.A de C.V. ha aplicado la herramienta con el fin de evaluar el desempeño de cada uno de sus colaboradores.

**Tabla 9: ¿Le evalúan su Desempeño?**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6**



**Interpretación:** Del total de empleados encuestados, el 100% indicaron que no se les ha aplicado esta herramienta, por lo que se observa que en la organización tienen un enfoque diferente en la mejora del desempeño por lo cual pueden llegar a obtener resultados poco exactos de sus colaboradores por lo que al momento de realizar la evaluación del desempeño se deberá tomar como punto clave la importancia de dar seguimiento a la herramienta por medio de la retroalimentación a cada uno de sus colaboradores.

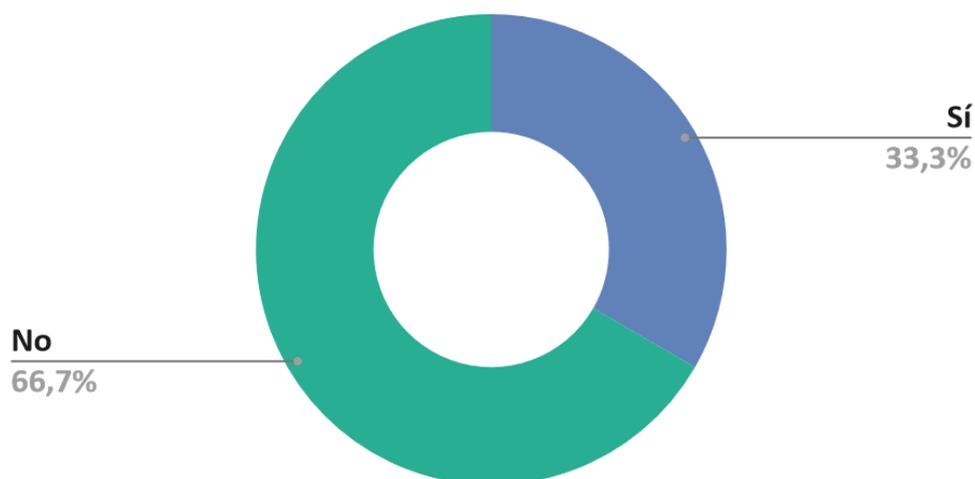
**Pregunta 7:** ¿Cree usted que la evaluación del desempeño puede llegar a ser afectada negativamente por problemas personales?

**Objetivo:** Observar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa L&M S.A. de C.V. en sus creencias sobre la parte de los prejuicios y problemas personales.

**Tabla 10:**  
**¿Se puede ver afectada la evaluación por problemas?**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	4	33.3%
No	8	66.7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7**



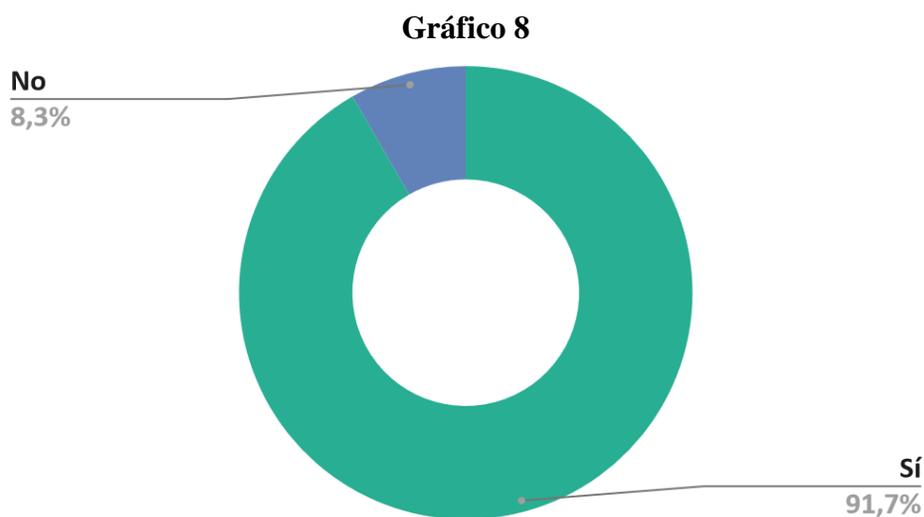
**Interpretación:** Del total de los colaboradores a los cuales se le aplicó esta encuesta se pudo definir que están repartidos en un 33% para aquellos que afirman que los problemas personales con el evaluador, sí afectan al momento de realizar la evaluación del desempeño y otro 66.66% que no. Con los datos antes recopilados en la aplicación de la encuesta se pudo verificar que gran parte de los colaboradores considera que al momento de aplicar esta herramienta sus resultados no pueden llegar a verse afectados por problemas con el evaluador.

**Pregunta 8:** ¿Considera usted que es importante dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Analizar la importancia que tiene el dar seguimiento al proceso que se lleva a cabo al momento de realizar las evaluaciones del desempeño.

**Tabla 11: Seguimiento de Resultados.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	11	91.7%
No	1	8.3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Entre los colaboradores se pudo notar que el 92% del total afirmaron que, sí es importante dar seguimiento mientras que el 1% seleccionó que no tiene relevancia el seguimiento, lo que da a entender que la mayoría da mucha importancia al proceso de evaluación, y al no quedarse solo con la parte inicial si no poder brindarles una retroalimentación para ir mejorando paulatinamente, esto se tomó como base de conocimiento de la mayoría del personal de la empresa L&M S.A. de C.V.

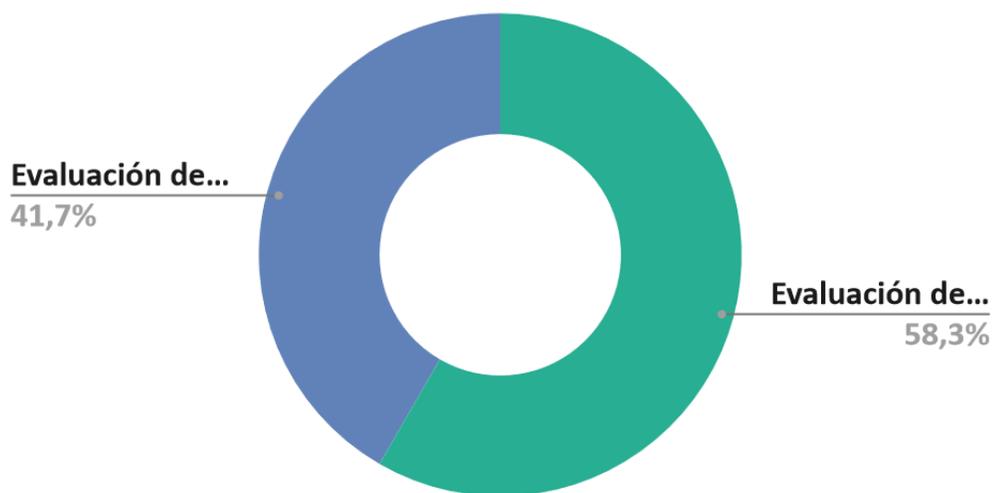
**Pregunta 9:** Según su opinión, ¿cuáles de los siguientes tipos de evaluación es el más adecuado para realizarlo en la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.?

**Objetivo:** Examinar, según la opinión de los colaboradores de la empresa L&M S.A. de C.V, cuál de los dos tipos de evaluación al desempeño es el más adecuado a implementar en la organización con el fin de poder diseñar la herramienta que más se adecue a ellos.

**Tabla 12: Tipos de Evaluación más adecuado.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Evaluación de 90°	7	58.3%
Evaluación de 360°	5	41.7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9**



**Interpretación:** De las opciones a cerca de los tipos de evaluación del personal, los empleados seleccionaron la que, según su criterio, puede llegar a ser la herramienta que utilice la organización por lo cual un 58.33% cree adecuado que es una buena opción que se le realice una evaluación de 90° es decir, aquella evaluación en la que solo su jefe inmediato es el responsable de evaluarlo. Por otro lado, se puede observar que un poco menos de la mitad de empleados (41.66%) ve más factible que tanto su jefe, como sus compañeros o clientes puedan evaluarlo con el fin de tener distintos puntos de vista

sobre su desempeño laboral. Cabe destacar que para esta se colocó una definición sobre ambos tipos de evaluación del desempeño (Ver anexo N° 1). Con lo antes mencionado y recopilado de la encuesta podemos definir que se tendrá que dar importancia a una pequeña inducción sobre este tema para su desarrollo profesional y obtener mejores resultados con el fin de que tengan un mejor pensamiento crítico al momento de escoger un tipo de evaluación a aplicarse en la organización.

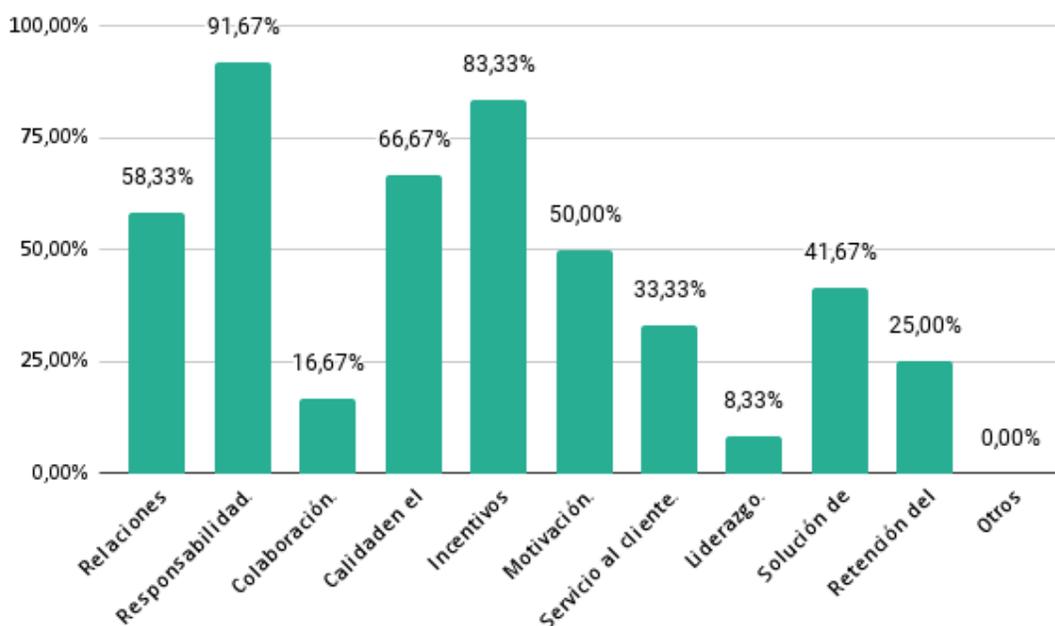
**Pregunta 10:** De los siguientes aspectos, ¿Cuáles considera usted que deberían ser evaluadas en el personal al realizarse la evaluación del desempeño?.

**Objetivo:** Conocer cuáles son los factores de evaluación que más destacan según el criterio y el nivel de importancia que le dan cada uno de los empleados a la hora de evaluarlos.

**Tabla 13: Aspectos a ser Evaluados.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta (12)
Relaciones interpersonales.	7	58.3%
Responsabilidad.	11	91.7%
Colaboración.	2	16.7%
Calidad en el trabajo.	8	66.7%
Incentivos salariales.	10	83.3%
Motivación.	6	50.0%
Servicio al cliente.	4	33.3%
Liderazgo.	1	8.3%
Solución de conflictos.	5	41.7%
Retención del talento humano.	3	25.0%
Otros	0	0.0%

Gráfico 10



**Interpretación:** Del total de la muestra, los empleados de la empresa L&M S.A. de C.V. consideraron que la responsabilidad y los incentivos salariales son los principales factores a tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño ambos con un 91.67% y 83.33% respectivamente. Los factores como: calidad en el trabajo (66.67%), relaciones interpersonales (58.33%) y motivación (50.00%) fueron considerados como factores intermedios a evaluar a diferencia de factores como colaboración y liderazgo que cuentan como aspectos de poca relevancia según los colaboradores. En el desarrollo de la evaluación del desempeño se tomará en cuenta los tipos de incentivos que puedan tener una incidencia grande en su motivación, esto se desarrollará para que la organización tenga diferentes alternativas en lo que respecta a estos y el incrementar la calidad en forma y tiempo del cómo se realizan las actividades.

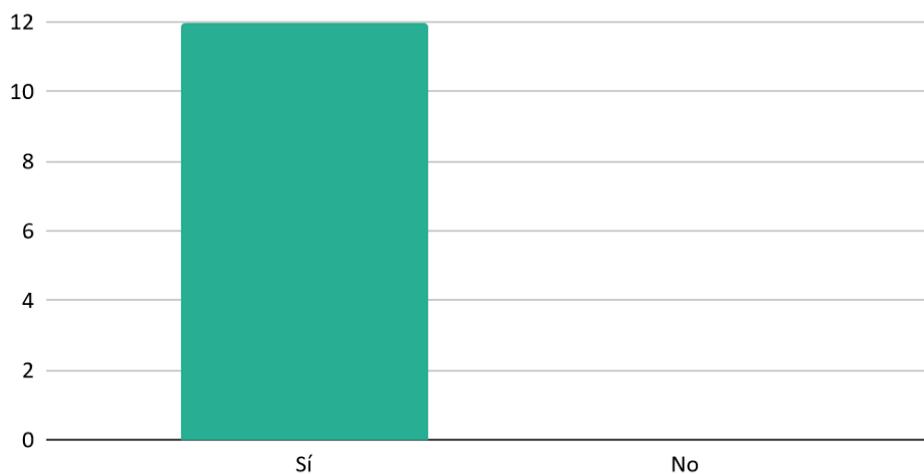
**Pregunta 11:** ¿Considera usted que puede realizar sus labores diarias de una mejor manera si le brindaran capacitaciones continuas?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los colaboradores acerca de las capacitaciones y cómo estas pueden llegar mejorar las labores que realizan a diario.

**Tabla 14: Capacitaciones continuas.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Del total de colaboradores que conforman la organización, se verificó que el 100% manifiesta que las capacitaciones continuas brindadas en la institución pueden llegar a mejorar cada una de las labores asignadas teniendo en cuenta que para poder lograr brindar estas capacitaciones es necesario realizar la evaluación de su desempeño con el fin de verificar los aspectos en los que deben ser capacitados. (Ver gráfico 12)

**Gráfico 11**

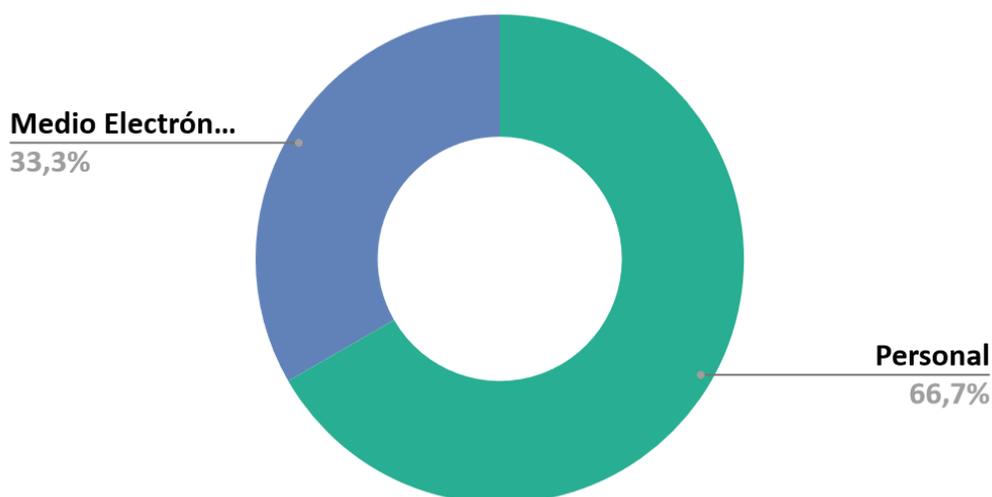
**Pregunta 12:** ¿Cómo te gustaría recibir la retroalimentación de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Identificar cual es la forma más adecuada para obtener la retroalimentación en la evaluación del desempeño.

**Tabla 15: Medios para recibir retroalimentación.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Personal	8	67%
Medio Electrónico	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los colaboradores, en la encuesta realizada, consideran que es mejor obtener la retroalimentación de una forma personal con un porcentaje de 66.7%, esto demuestra que es más conveniente obtener los conocimientos de una forma presencial en el cual se pueda tener una mejor visualización de toda la información que se quiera impartir. Por otra parte, se obtuvo una minoría con un porcentaje de 33.3% el cual decidió que es mejor para ellos obtener la retroalimentación

**Gráfico 12**

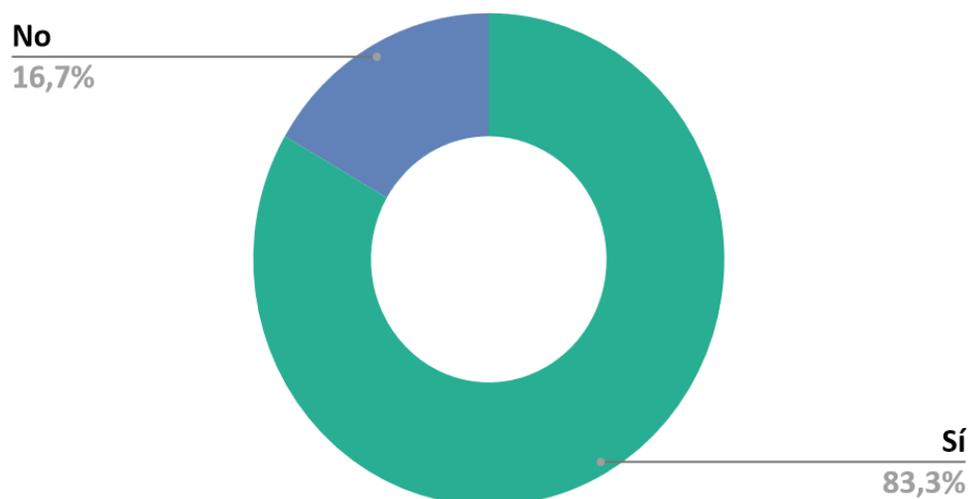
por medio electrónico pues es más factible para ellos. Tomando en cuenta los resultados anteriores, al momento de la retroalimentación se planteará que la presentación de los datos resultantes de la evaluación del desempeño se brinde de forma personal a los colaboradores de la empresa L&M S.A. de C.V. (Ver gráfico 13)

**Pregunta 13:** ¿Crees que tienes aspectos a mejorar en tu actual puesto de trabajo?

**Objetivo:** Observar la forma en como tienen determinado el ejercer las actividades en su actual puesto de trabajo en la empresa L&M S.A. de C.V.

**Tabla 16: Aspectos a mejorar en su trabajo.**

Opciones de Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13**

**Interpretación:** Con respecto a la respuesta dada por lo colaboradores según su criterio personal, se verificó que un 83.33% del total, consideran que si hay aspectos que deben mejorar en su actual puesto de trabajo, y un 16.66% que no, esto ha dado entender que entre el personal tienen un pensamiento de mejora e innovación con respecto a su forma de realizar las actividades diarias, en este caso no toma como todo el recurso humano ya que han habido personas conforme en como realizan sus operaciones esto puede ser un motivo por el cual la organización ha dado capacitaciones que son interesantes para sus colaboradores o hay mucha motivación con respecto a los incentivos que les brindan.

## 8. Diagnóstico de la investigación.

El diagnóstico de la investigación se formuló en base a la información obtenida por medio de la encuesta realizada a los empleados de la organización y la entrevista dirigida al Gerente de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**a. Diagnóstico Situacional del Personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.**

La empresa Alimentos L&M S.A. de C.V., cuenta con personal para las áreas de: producción de alimentos, ventas, compras, logística y administración. Desde el momento en que la empresa comenzó a operar, al tener poco conocimiento sobre la evaluación del desempeño a definido un enfoque basado en la supervisión de las labores diarias por medio de la observación directa y no se ha planteado el formular y aplicar esta herramienta para evaluar el desempeño de sus colaboradores, así también agregar que al no contar con un área de recursos humanos el cual puedan realizar el respectivo proceso para su implementación se define que no cuentan con los conocimiento necesarios de la misma.

Con respecto a las capacitaciones y la motivación de los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo solo toman en cuenta: sus propios criterios que son: actitud, respeto, responsabilidad y deseo de superación, así como también sus necesidades las cuales son identificadas, planificadas y patrocinadas por la misma organización. Según lo que comenta el gerente en la entrevista desarrollada (ver anexo 2), solo se realizan a través de una institución externa especializada como lo es el INSAFORP. Para el criterio que se toma en el desarrollo de estas, la mayoría de veces son para los colaboradores del área de ventas y el temario a desarrollar es para mejorar, innovar y actualizar métodos y formas de trabajo. En el caso de las otras áreas se encuentra la dificultad del tiempo que se puede tomar para aplicarles esta evaluación ya que sus labores demandan que estén completamente inmersos en la actividad de la empresa.

Con todos los puntos mencionados anteriormente y la respuesta de los empleados por medio de la encuesta realizada (Ver Anexo 1 pregunta 5) se puede observar que la empresa necesita una herramienta que le permita:

evaluar el nivel de desempeño, el aumento de la motivación por medio de los incentivos, la redefinición de criterios como el nivel de conocimiento que posee, la experiencia y las habilidades que presentan con el fin de asignar a los colaboradores las respectivas capacitaciones adecuadas y medir la calidad del trabajo que presenta cada colaborador que les permita mejorar el ambiente laboral y la satisfacción con sus respectivas áreas de trabajo.

**b. Diagnóstico Situacional sobre la evaluación del desempeño del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.**

Con toda la información encontrada en la entrevista y el cuestionario dirigidos a la parte administrativa (su gerente) y el recurso humano (los colaboradores) se pudo determinar que es necesario que se diseñe la herramienta de evaluación del desempeño, con la cual la empresa pueda verificar la situación actual con respecto al nivel de desempeño que presenta cada trabajador, así también el gerente pueda tomar estos resultados como inicio para que defina el momento más adecuado para darle control y seguimiento.

Al realizar la entrevista al gerente mencionó que la frecuencia más idónea para realizar dicho proceso es cada año ya que busca medir el rendimiento de los colaboradores adhiriendo los objetivos a los de la empresa definiendo metas y estrategias para lograrlos. Cabe mencionar que las vías de comunicación que se consideran más adecuadas para desarrollar la herramienta son: verbal, escrita y por medio electrónico. La primera es para tener un mejor acercamiento con cada uno de sus colaboradores y poder comprobar por medio del diálogo los puntos que se han definido para evaluar. La segunda como lo es la vía escrita y el medio electrónico como tercera vía, se toman en cuenta por el hecho de que, en algunos de los casos, los colaboradores no poseen un correo institucional que sirva como apoyo

para poder realizar esta evaluación por lo que se ha tomado a bien darles la opción de poder escoger el medio por el cual ellos se sientan más cómodos.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta las capacitaciones, por el hecho de que hasta el momento solo han seguido criterios propuestos en forma general por la misma, por lo que con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño se podrá obtener criterios más objetivos, ampliar estos puntos y poderlos volver más exactos al momento de verificar qué tipo de capacitación se requiere.

Otros de los puntos importantes corresponden a la motivación e incentivos, pues hasta el momento la organización no brinda este beneficio a todos sus colaboradores ya que al realizar la entrevista, el gerente destacó que son casos especiales en los que estos se utilizan ya sea en forma monetaria o no monetaria como lo son el brindar regalías como gift cards, canastas, etc., el cual se da a aquellos empleados que se han destacado en sus labores ya sea en un evento o en las actividades diarias de la organización por lo que el personal que no ha participado en estos no puede obtener este tipo de beneficios.

El motivo de la implementación de estos planes de incentivos es que comprendan que para la empresa es importante su estabilidad física, emocional y su desarrollo profesional dentro de la misma. Por otro lado, la organización puede obtener un mejor recurso humano, más innovado en lo que respecta a la mejora continua y poder desarrollar nuevos mecanismos de trabajo que brinden mayor retención del talento humano para la organización.

## **9. Conclusiones**

- En relación a lo antes expuesto, se pudo verificar que la empresa Alimentos L&M S.A de C.V. no cuenta con una herramienta que le permita evaluar a cada

uno de sus colaboradores de acuerdo al desempeño requerido en su puesto de trabajo.

- Con el análisis que se llevó a cabo sobre las preguntas realizadas durante el desarrollo de la encuesta en la empresa, se pudo observar que un selecto grupo de colaboradores que conforman la empresa L&M S.A de C.V. no poseen conocimiento básico en lo que respecta a la herramienta de evaluación del desempeño y sus beneficios.
- De acuerdo a la información recolectada, se encontró que la empresa L&M S.A de C.V., al momento de realizar sus capacitaciones utilizan criterios poco técnicos al momento de la selección del personal para la misma.
- Los empleados de la organización reconocen la importancia de evaluar su desempeño y dar seguimiento a sus resultados con el fin de la mejora continua en sus actividades diarias.

## **10. Recomendaciones**

- Se sugiere a la organización que incorpore entre sus actividades el evaluar el desempeño de cada uno de sus colaboradores para poder verificar la calidad del trabajo, eficiencia y la motivación de los mismos.
- Brindar inducciones que permitan a los colaboradores conocer de una mejor manera en qué consiste la evaluación del desempeño, sus características y beneficios que puede llegar a brindar esta herramienta.
- Con la ayuda de la evaluación del desempeño como base técnica, la organización podrá identificar mejores criterios para seleccionar al personal más adecuado para cada una de las capacitaciones que esta brinde a sus colaboradores.

- Se recomienda a la organización que a partir de la implementación de la herramienta se le brinde un seguimiento continuo de forma que puedan obtener mejores resultados en utilidades para la organización y desarrollo profesional para los colaboradores.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&M S.A. DE C.V. DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. Breve Descripción de la Propuesta.**

En la actualidad, es indispensable para las organizaciones, realizar evaluaciones a sus colaboradores que les permitan verificar el desempeño, actitudes y habilidades que estos poseen. Es por ello que, el objetivo es brindar a la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. el diseño de una propuesta que les permita evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Con la creación de esta propuesta se pretende incidir en la mejora laboral, profesional y motivacional de los colaboradores tomando en cuenta la calidad de trabajo y el tiempo de retroalimentación más aceptable y formar las bases para definir criterios para capacitaciones o incentivos que lleguen a brindarse a los colaboradores.

El desarrollo general comenzará con 3 factores a evaluar, estos estarán definidos por: desempeño, factor humano - actitudinal y habilidades, todas con una serie de indicadores importantes de cada subdivisión. Para estos se establecerá una escala de evaluación por niveles que ayudarán a definir aquellos colaboradores que puedan formar parte ya sea de un plan de incentivos y capacitaciones así, como también una retroalimentación por parte del jefe hacia el colaborador.

Con respecto al procedimiento que se propone para llevar a cabo la evaluación en la institución se tiene como primer punto, el poder preparar todos los recursos a utilizar y dar el aviso a los empleados. Como segundo punto se tiene el brindar una inducción al personal de la institución el cual será expuesto por parte del evaluador para un mejor entendimiento sobre la herramienta y el formato con el que se trabajará. Por otra parte, tanto el tercer como el cuarto punto es poder dar inicio con el proceso de ejecución de la herramienta y la obtención de los resultados para finalmente poder realizar el análisis, creación y ejecución del plan de acción.

Las áreas en las cuales se ha contemplado que tendrá participación esta herramienta están definidas por: producción, ventas y administrativa. Se ha definido en estas por el hecho de que son las partes primordiales en las cuales la organización debe tener un mejor entendimiento de su situación y un mejor control de la misma.

Por otra parte, en lo que respecta a los beneficios que se esperaría lograr al aplicar esta herramienta a futuro se tienen:

- Poder tener un personal capacitado y con un entendimiento de la situación laboral en la que se pueda encontrar, así como deseos de superación personal y con objetivos alineados a la organización.
- Poder comprender la ayuda que puede llegar a brindar esta herramienta al personal en su carrera profesional ya que esta les permitirá adquirir mayores conocimientos y por ende el alcanzar nuevas posiciones en la empresa.
- Crear un ambiente laboral cómodo, estable e integrado para los colaboradores con el fin de potenciar en cada uno de ellos la innovación, calidad, etc. de modo que ayuden a cumplir los objetivos de la organización.
- Brindar retroalimentación que permita como primer punto, guiar de una forma correcta las actitudes o comportamientos de cada uno de los empleados y como segundo punto, el definir qué factores son los que se deben mejorar para el alcance de cada una de las metas propuestas.

## **B. Elaboración de la Propuesta.**

### **1. Objetivos.**

#### **a. General:**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. del departamento de San Salvador.

#### **b. Específicos:**

- Plantear un sistema de evaluación del desempeño que permita dar una guía de conocimiento con respecto al ámbito, políticas y responsables para la investigación.
- Definir el proceso que se seguirá para la ejecución de la evaluación del desempeño que permita mostrar de la mejor manera como este se desarrollará.
- Determinar los recursos que se utilizarán para aplicar la herramienta del sistema de evaluación de 90°.

### **2. Sistema para Implementación de la Evaluación del Desempeño.**

Se ha definido un sistema a seguir para la implementación de la evaluación del desempeño hacia los colaboradores (Anexo N° 6) el cual se regirá sobre un proceso establecido que se desarrollarán paulatinamente y están comprendidos de la siguiente manera:

- i. Entradas:** Para que la organización pueda dar inicio a la evaluación del desempeño es necesario que cuente con los insumos que están definidos de la siguiente manera: como primer punto los recursos financieros los cuales vienen dados por aquellos materiales que la empresa debe adquirir o los activos fijos con los que ya cuenta. En segundo punto los recursos humanos, donde se encuentran desde los responsables hasta el personal sujeto a evaluación y por último una serie de políticas establecidas que servirán como una guía para la implementación de la herramienta y se pueda evitar que surjan

problemas en el momento en que se esté desarrollando el sistema de evaluación.

**ii. Proceso de transformación:** La organización iniciará el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño por medio de una serie de pasos que se irán ejecutando poco a poco en el tiempo que se ha establecido el cual se encuentra detallado de la siguiente manera:

- Definir el encargado que llevará a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño, se gestionan los recursos y el formato a utilizar así como también el aviso a los empleados del inicio de este proceso y la fecha en que se impartirá la inducción sobre la misma.
- La organización brinda la inducción explicando la metodología con que se trabajará, el objetivo con el cual se realiza y el periodo que se tomará para desarrollarla e indicar las fechas y la forma en que se darán los resultados.
- El evaluador se reunirá con cada uno de los participantes y utilizará el formulario para la evaluación del desempeño definido posteriormente (Ver anexo N° 4). Cabe mencionar que tendrá que tener presente las recomendaciones que se brindarán para que tenga una guía y pueda evitar situaciones que afecten la ejecución de dicho proceso.
- Una vez llenado el formulario y obtenido los resultados se consolidará la información y deberán elaborar un informe de evaluación del desempeño para ser presentado al gerente general.
- El gerente general procederá a realizar un análisis con la información obtenida para la determinación de planes de acción que deberán cumplir los colaboradores que hayan participado.

**iii. Salida:** Al haber concluido todo el proceso del sistema de evaluación del desempeño se darán posibles resultados para la

mejora de la organización como: creación de planes de incentivos para los colaboradores, mejora en la motivación y aumento en el nivel de calidad del trabajo, aumento del desempeño laboral de los colaboradores y el definir criterios más objetivos para la selección del personal a capacitaciones externas como lo son los que obtengan una mejor puntuación en el proceso.

- iv. **Control:** Esta actividad se llevará a cabo luego de terminar con el proceso de transformación con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos verificando nuevamente cada una de las fases y haciendo los ajustes pertinentes.
- v. **Retroalimentación:** El gerente tomará acción en este punto encargándose de dar seguimiento a los planes de acción que se tomarán en cuenta según los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta buscando mejorar el proceso del sistema aplicado con anterioridad y para futuras evaluaciones.

**a. Tipo de Evaluación a Utilizar.**

El tipo de evaluación que se plantea realizar es aquel en el que ya sea el supervisor o gerente es el encargado de ejecutarlo el cual es conocido como evaluación de 90 grados. Esta herramienta se aplicará con el fin de valorar al empleado de una manera profesional, técnica y laboralmente permitiendo conocer lo que el responsable opina de la forma en cómo cada uno de sus colaboradores desempeñan cada una de sus actividades.

Con la herramienta se busca observar, analizar y ponderar de una manera cuantitativa diversos factores los cuales son: el desempeño laboral, factor humano/actitudinal y habilidades los cuales utilizan los colaboradores para interactuar en sus actividades diarias y en las diferentes áreas de la organización.

Para aplicar el factor de desempeño laboral se verifica que se tome en cuenta la forma en cómo desempeña cada una de sus actividades laborales, en este se encuentran indicadores como: responsabilidad, conocimiento, iniciativa, calidad y productividad. Todo lo anterior se centra en verificar con qué eficiencia realiza su trabajo y si sabe aprovechar los recursos que le brinda la empresa, así como también el verificar si cumplen con los requerimientos que la organización pide para su terminación. También se encuentra el factor humano/actitudinal, en este se observa la constancia, actitud tanto a sus compañeros como al cliente, etc., con el fin de observar cómo el colaborador se desenvuelve en la parte social, si sabe adaptarse a cambios que se puedan dar y la forma en cómo interactúa con el ambiente laboral de la organización y finalmente, se encuentra el factor de habilidades, el cual se basa en la calidad del trabajo que presenta y cómo este puede aportar a la organización de forma práctica y técnica.

Con esto se espera que tanto la organización como sus empleados puedan verificar cómo está llevando a cabo su trabajo y como se encuentra profesionalmente siendo este un gran beneficio ya que les permitirá contar con una mayor motivación, mejorar en sus conocimientos, en establecer planes de carrera que les ayuden en su desarrollo profesional, mejorar la calidad del trabajo y el contar con una mejor gestión del desempeño.

**b. Ámbito de Aplicación.**

La evaluación del desempeño será aplicada a todo el personal que esté contratado de forma permanente en la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

**c. Políticas.**

Al inicio de cada evaluación del desempeño que se vaya a realizar se tendrá en cuenta los siguientes aspectos los cuales serán pautas introductorias, estas estarán comprendidas por el objetivo con el cual se realiza e

indicaciones generales de la forma en que se llenaran los formatos a brindarse.

- El informe está propuesto a realizarse cada año entre los primeros 3 meses (enero a marzo), en este se llevará a cabo todo el proceso de la ejecución de la evaluación del desempeño hacia los colaboradores.
- Las personas que serán encargadas de realizar la evaluación y retroalimentación serán el gerente general o el supervisor a cargo mientras no se cuente con el área indicada para realizarlo.
- Se realizará la evaluación del desempeño cuando el colaborador haya cumplido un mínimo de 6 meses de estar laborando para la institución con contrato indefinido.
- Identificar a las personas que no puedan lograr los estándares que se han definido en las evaluaciones las cuales deberán participar en una retroalimentación con su jefe o supervisor para suplir cualquier deficiencia, de llegar a reincidir, será necesario realizar cambios de puesto u otras acciones con el fin de ayudar al empleado.
- Identificar al recurso humano que pueda haber obtenido resultados iguales o mayores a 81 puntos. Estos se tendrán como primera opción al momento de presentarse a eventos de promoción, capacitación y planes de incentivos que la organización pueda realizar en un futuro.
- Al momento de los resultados de la evaluación se hará una retroalimentación entre el evaluador y el evaluado sobre las fortalezas y/o deficiencias presentadas en la evaluación.
- Al término del proceso de evaluación todos los resultados se tendrán que pasar al gerente para poder ser verificado y poder tomar las decisiones correspondientes (con respecto a capacitaciones, incentivos, etc.) con el fin de dar seguimiento al desarrollo de cada uno de los colaboradores.

**d. Responsables de la Aplicación.**

En lo que respecta al desarrollo del proceso de la aplicación, ejecución y seguimiento de la evaluación del desempeño, estarán comprendidos los siguientes responsables:

- **Gerente General:** Será la persona encargada de verificar el tiempo y lugar más conveniente a la hora de realizar la evaluación, así como también la ejecución de la herramienta a los colaboradores. Cabe mencionar que también deberá darle seguimiento para desarrollar al personal profesionalmente por medio de retroalimentaciones, capacitaciones, programas de incentivos, etc.
- **Supervisor:** En caso de que el gerente no pueda estar presente en la ejecución de la herramienta se designará este proceso al colaborador que está encargado de observar y dirigir al personal el cual examinará el rendimiento laboral del colaborador utilizando la herramienta de evaluación del desempeño y compartirá los resultados obtenidos

Si bien es cierto, por el momento los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño vienen dados por el gerente general y/o supervisor, es necesario que la organización pueda incluir un área de Recursos Humanos que se encargue de llevar a cabo estos procedimientos, por lo que se brinda una propuesta de un organigrama que incluya dicha área (Ver Anexo N°3) y que entre sus funciones como lo son la contratación, selección, formación de empleados, etc., puedan gestionar de la mejor manera, el inicio del proceso de evaluación del desempeño en la organización, los recursos a utilizar, avisos a los empleados, tabulación de los datos y la presentación del informe de evaluaciones a la gerencia con el fin de que se puedan tomar las decisiones pertinentes.

e. **Personal Sujeto a Evaluación.**

Para fines de la aplicación de la herramienta, los cargos que estarán presentes por parte de los empleados que se desempeñan en la organización, están clasificados de la siguiente forma:

- **Personal Administrativo:** está conformado por los colaboradores que tienen la obligación de realizar tareas que se definen por trámites, manejo de archivos y/o documentación, atención al cliente, gestión de eventos, calendarización, etc.
- **Personal Operativo (ventas, compras y producción):** son aquellos colaboradores que se encargan de realizar tareas manuales, físicas, etc. utilizando conocimientos adquiridos por medio de la práctica en sus actividades diarias.

f. **Recursos a Utilizar:**

Entre los recursos necesarios para poder implementar la evaluación del desempeño de 90° están:

- i. **Humanos:** será necesario contar con el gerente de la organización o con un supervisor (capacitado previamente) cuando no se cuente con la participación del anterior. Estos serán los responsables para poder coordinar, ejecutar y controlar el desarrollo del sistema.
- ii. **Materiales:** entre los recursos materiales a utilizar se deben tomar en cuenta los siguientes: Materiales a adquirir por medio de compra como lo son resmas de papel, lapiceros, folders, clips o grapas y los activos fijos como la computadora, impresora, impresiones (de llegarse a realizar presencial).
- iii. **Financieros:** en este punto se han tomado en cuenta dos alternativas.
  - Si el gerente realiza el proceso de evaluación no se incurrirá en ningún costo a parte de los recursos a utilizar mencionados en el punto anterior; este se encargará desde la

planificación del sistema, ejecución, control y seguimiento, así como también de su retroalimentación.

- De no poder el gerente realizar la implementación de esta herramienta se solicitará a un colaborador que se crea capaz a criterio del antes mencionado. En este se incurrirá en un costo adicional por pago de servicios sin contar los recursos a utilizar. Para este se incurrirá en un costo adicional por pago de servicios el cual se calculará por medio de la división del salario base del supervisor entre los días del mes a realizar dicha actividad y se pagará el monto total diario resultante de esta operación sin contar los recursos a utilizar.

**g. Inducción sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Esta herramienta será aplicada con el único fin de hacer que los empleados estén conscientes de cómo se encuentran profesionalmente en sus actuales puestos de trabajo, así como también, qué mejoras pueden tener con una retroalimentación dada.

Cabe mencionar que es importante que comprendan los beneficios que pueden traer a largo plazo la implementación de esta herramienta.

En esta parte la capacitación será un factor importante de apoyo para los colaboradores mejorando conocimientos técnicos, así como también descubrir nuevos y mejores métodos para poder realizar sus actividades de la mejor manera y que puedan satisfacer los requerimientos que la organización necesita, además hacerlos sentir importantes y que se mantengan motivados y animados al momento de que se involucren en el desarrollo de este proceso.

En la realización de esta capacitación deberá encargarse personalmente el gerente y desarrollarse en el tiempo que él crea más conveniente (se le

recomienda que sea una semana antes del inicio de la ejecución de este instrumento) tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Objetivo del desarrollo de la evaluación del desempeño.
- Factores e indicadores que se evaluarán.
- Formato el cual se les brindará para trabajar.
- Definición de errores que se deberán evitar al momento de la interacción en la evaluación.
- Presentación de los resultados.

#### **h. Factores e Indicadores a Evaluar.**

Los factores e indicadores de evaluación que se encuentran en las herramientas son propuestas (Ver Anexo N° 4 y N° 5) por lo que al realizar la evaluación deberán relacionarlos con ayuda del manual de descriptor de puestos.

Los factores se han dividido en tres, los cuales son:

- **Desempeño laboral:** son aquellos que se refieren a la calidad de trabajo que realiza cada colaborador. Aquí están comprendidas todas las competencias profesionales y cómo inciden estos en los resultados de la organización.
- **Humano/Actitudinal:** estos son los que están vinculados al logro de metas personales, de intereses, necesidades, voluntad y motivación, que sirven para realizar determinadas tareas que conlleven a un objetivo propuesto por la organización.
- **Habilidades:** son aquellos conocimientos técnicos y físicos que permiten alcanzar un grado óptimo de rendimiento o productividad en las labores diarias que realizan los colaboradores de la organización.

Los indicadores que conforman los factores antes mencionados son los siguientes:

**i. Desempeño Laboral:**

- **Responsabilidad:** Capacidad de cumplir cada una de las obligaciones.
- **Conocimiento del Trabajo:** Comprensión de cada una de las responsabilidades de su puesto.
- **Iniciativa:** Tener ideas o propuestas que le permitan adoptar una actitud proactiva en la organización.
- **Calidad de trabajo:** Grado en el que se cumplen las actividades que requiere el puesto de trabajo.
- **Productividad:** Capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo.
- **Planificación del Trabajo:** Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere llevarlas a cabo.
- **Capacidad de Realización:** Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.

**ii. Humano/Actitudinal:**

- **Constancia:** Ser perseverante y determinado ante un propósito o decisión.
- **Actitud hacia los compañeros:** Forma en la que se relaciona con sus compañeros inmediatos.
- **Actitud hacia el cliente:** Respeto, cordialidad y claridad en la comunicación con el cliente.
- **Orden y limpieza:** Mantiene en condiciones adecuadas su zona de trabajo.
- **Predisposición:** Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos.

- **Discreción:** Cautela en el manejo de información confidencial de la organización.
- **Proactividad:** Actitud que asume para realizar actividades anticipándose a acontecimientos.

### iii. **Habilidades:**

- **Creatividad:** Ofrece alternativas innovadoras para una nueva aplicación de los mismos.
- **Capacidad de Manejar Tareas:** Condición que habilita al empleado a realizar sus actividades.
- **Liderazgo:** Capacidad de mediar en los conflictos tanto internos como con los clientes.
- **Toma de Decisiones:** Encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática.
- **Organización:** Ser capaz de planificar todas las tareas que requiere el puesto.
- **Comunicación asertiva:** Saber transmitir y escuchar de manera óptima sus ideas y las de otros.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para realizar actividades con otros para alcanzar el objetivo.

### i. **Escala de Evaluación**

Cada uno de los tres factores tiene la misma influencia en todo el proceso de la evaluación del desempeño, eso da a entender que todos los indicadores que conforman los antes mencionados poseen una misma ponderación por lo que el evaluador tendrá la responsabilidad de totalizar de forma objetiva con respecto al total de la ponderación.

Completando este proceso, el gerente realizará una sumatoria total obtenida de los tres factores antes expuestos, posteriormente según el resultado obtenido de cada uno de los colaboradores con respecto a la evaluación

realizada se ubicará en la siguiente escala de puntos (Ver Anexos N° 4 y N° 5):

**Tabla 10: Escala de Evaluación**

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTOS	CALIFICACIÓN
<b>01 a 20</b>	<b>Inadecuado:</b> Los empleados que se asignan a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
<b>21 a 40</b>	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
<b>41 a 60</b>	<b>Bueno:</b> Se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.
<b>61 a 80</b>	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
<b>81 a 100</b>	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, ya que, se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

**j. Estructura del Formulario de Evaluación del Desempeño.**

Los formularios con los cuales se realizará la evaluación del desempeño están conformados por las siguientes partes:

- **Datos Generales:** En este apartado, el gerente o supervisor que esté a cargo, debe llenarlo con cada uno de los datos de los colaboradores como lo son: el nombre completo del empleado, área funcional a la que pertenece, puesto que desempeña, nombre del evaluador y el cargo que desempeña, así como la fecha de evaluación y el código de evaluación.

- **Procedimiento para el desarrollo del formulario:** este estará comprendido por las indicaciones generales que deberá tener en cuenta el gerente al momento de realizar la entrevista a cada uno de los colaboradores y el llenado de los datos generales de cada uno (fecha, número de página, nombre del empleado, área funcional, etc.).
- **Factores e indicadores de evaluación:** en esta parte, se presentan tres factores por medio de los cuales se realizará la evaluación a los colaboradores y evaluarán en diferentes puntos la calidad del trabajo que han realizado. El encargado, ya sea el gerente o el supervisor, evaluará cada uno de estos factores de manera objetiva comenzando por el desempeño laboral, factor humano/actitudinal y finalmente las habilidades.
- **Puntaje:** está conformado por las calificaciones con las cuales se obtendrá el promedio del empleado. Para este se ha tomado en cuenta un intervalo de puntuación comprendido entre 1 a 5 dependiendo del nivel en el cual se encuentre cada indicador que será de inadecuado hasta excelente calificación y finalmente se procederá a comparar cada uno de los resultados en la escala de evaluación que está conformada por cinco tipos de ponderación total desde inadecuado hasta excelente.
- **Observaciones y Recomendaciones:** en esta parte el evaluador deberá colocar la retroalimentación constructiva y que contribuya a la mejora continua del empleado.

### 3. Plan de Desarrollo de las Actividades para la Implementación de la Evaluación del Desempeño.

Para poder implementar un sistema de evaluación de 90° este se centrará en actividades que permitan que el desarrollo del sistema avance paulatinamente y pueda llegar a eliminar futuros imprevistos que puedan surgir en la ejecución de la evaluación del desempeño.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- **Presentación de la herramienta al gerente de la organización:** Exponer al gerente de la organización la propuesta sobre el desarrollo que se llevará a cabo en la evaluación del desempeño que contendrá información técnica sobre la evaluación de 90° así como los beneficios que trae consigo, determinando ciertos puntos y solventando dudas que puedan surgir al momento de la demostración.
- **Distribución de recursos para la aplicación de la herramienta:** Una vez definido el proceso que se llevará a cabo y sus etapas posteriores se procederá a la gestión de los recursos necesarios, donde la organización hará un requerimiento por medio de un presupuesto donde irán detallados los materiales que se obtendrán por medio de compras y el activo fijo con el que ya cuenta la organización y dispone para su utilización.
- **Control de la implementación:** Al implementar la herramienta y haber recopilado cada uno de los resultados, el gerente y/o supervisor realizará una pequeña retroalimentación sobre el proceso ejecutado durante la evaluación del desempeño a los colaboradores en el cual tratará de encontrar problemas que hayan surgido durante esta parte del desarrollo, tomar nota para encontrar una solución y dejarlo definido para que no suceda en las próximas evaluaciones.

#### **4. Recomendaciones a Tomar en Cuenta para la Ejecución de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.**

Los siguientes puntos a mostrar, darán una pauta al momento de realizar la evaluación y así poder ser aprovechada tanto por el evaluador como el evaluado:

##### **a) Preparación de la Entrevista:**

- Notificar a los colaboradores con suficiente anticipación sobre la fecha, hora y lugar de su entrevista de evaluación mediante un aviso, notificación interna o presencial.
- Debe ser puntual y no retrasar o posponer la fecha establecida.
- Desarrollar el proceso de forma privada y con un mínimo de interrupciones.
- Recordar tener siempre a la mano el material con los resultados que sustenten sus calificaciones.
- Planificar el orden de los puntos a tratar, así como también los aspectos positivos y negativos en la entrevista.

##### **b) Durante la Entrevista:**

- Tomar una actitud positiva y relajada que pueda hacer que el colaborador se sienta cómodo para el inicio de su evaluación.
- Se debe hacer mención a los puntos positivos del desempeño y posteriormente señalar los puntos débiles.
- Mantener tacto y evitar la agresividad al mencionar los puntos débiles.
- Realizar preguntas concisas y no incitar respuestas.
- Tener empatía hacia el colaborador.
- Hacer énfasis en los aspectos importantes del desempeño por parte del colaborador tratando de aumentar su motivación y confianza en su habilidad.
- Lograr que el colaborador se exprese fomentando el diálogo, así como también aprender a escuchar.

**c) Finalización de la Entrevista:**

- La entrevista deberá finalizar con la retroalimentación constructiva y compromiso mutuo para el desarrollo del empleado.
- El evaluador deberá finalizar la entrevista dando un comentario positivo y poniendo a disposición su ayuda para el evaluado.
- Al culminar la entrevista el colaborador deberá firmar el formato de la entrevista para dar como aceptada su calificación. De no firmar se entenderá el no estar de acuerdo o conforme con los resultados por lo que podrá solicitar una reevaluación.

**d) Informe de resultados:** Se entregará un reporte a cada colaborador con la calificación obtenida el cual consta de un resumen de cada ponderación obtenida. cabe mencionar que estará conformado por los siguientes puntos:

- Datos generales: contendrá los datos del evaluado y evaluador, así como también fecha de emisión.
- Objetivos del informe.
- Resultados de la evaluación: este estará comprendido por un cuadro con la comparación de los resultados obtenidos en los últimos 3 años.
- Análisis y la interpretación de los resultados.
- Clasificación por el nivel de puntaje entre colaboradores.
- Firma del gerente.

**5. Control y Seguimiento:**

Una vez se haya finalizado el período de evaluación, se deberá realizar un control el cual deberá estar dado bajo la dirección del gerente o supervisor por lo cual su fin será obtener todas aquellas situaciones o conflictos que se

presentaron durante este tiempo por medio de la consulta tanto a los evaluados como evaluadores sobre ideas o sugerencias que permitan mejorar el sistema.

En el caso en el que el supervisor haya realizado el proceso de evaluación, tendrá la responsabilidad de recabar todos los resultados obtenidos de la misma y presentarlos al gerente. Con lo antes mencionado se ejecutará una retroalimentación a aquellos colaboradores que hayan presentado deficiencias con respecto a lo esperado por la organización lo cual dará una pauta para un inicio de mejora y seguimiento del personal que les permita renovar su rendimiento laboral y mejorar la calidad del trabajo que ha presentado hasta el momento esto se llevará a cabo por medio de la toma de decisiones que el gerente tendrá así también la definición de planes de acción para cada uno de los colaboradores según los resultados obtenidos durante la aplicación de esta herramienta donde para el rendimiento laboral pueda ser por medio de capacitaciones y/o subir la motivación por medio de la implementación de incentivos, cabe mencionar que para la calidad puede ser por medio de que cada uno de los empleados conozca la situación actual en la forma en cómo presenta y realizar su trabajo en las diferentes área de la organización.

Esto busca elevar los resultados, poder alcanzar lo previsto por la organización, la mejora permanente de los resultados y el aprovechamiento adecuado del recurso humano, por otra parte, mejorar el ambiente laboral, motivación y el fortalecimiento de la parte social entre la dirección y los colaboradores, esto se hará por medio de la redefinición de criterios más objetivos para incluirlos en planes de capacitación e incentivos donde puedan observar que la institución está interesada en su bienestar profesional.

El seguimiento se centrará en la toma de decisiones del gerente en cómo desarrollará la retroalimentación hacia los colaboradores esto con el fin de detectar las necesidades reales de capacitación, un inicio de proceso de mejora continua, descubrir puestos claves, promover planes de incentivos, descubrir

capacidades y/o competencias y aumentar la motivación de los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A de C.V., buscando involucrarlas en los objetivos de la organización.

### C. Presupuesto de Gastos para la Puesta en Marcha.

Para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño en la organización, se deberán tomar en cuenta ciertos aspectos económicos en lo que respecta a los recursos que se utilizarán durante el proceso de evaluación que se aplicará a los colaboradores.

Se ha planteado el siguiente presupuesto a base de un criterio de estimaciones monetarias describiendo el precio de los productos y servicios a requerir, así como también la cantidad que se utilizará para la puesta en marcha. Cabe destacar que el monto económico que se remunerará al supervisor en caso de que el gerente no pueda ejercer esta responsabilidad, está dado tomado como base un bono extra o reconocimiento por su labor realizada en el proceso de ejecución de la evaluación.

**Tabla 11: Presupuesto de Gastos.**

PRESUPUESTO DE GASTOS			
Unidad	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
1	Resma de Papel Bond Tamaño Carta (500 hojas)	\$03.50	\$03.50
1	Caja de Fastener (50 unidades)	\$01.75	\$01.75
1	Caja de Lapiceros color azul (24 unidades)	\$02.00	\$02.20
1	Caja de Folders tamaño carta (100 unidades)	\$10.00	\$10.00
1	Engrapadora (Activo fijo de la organización)	\$00.00	\$00.00
1	Computadora (lo dispone la organización)	\$00.00	\$00.00
1	Fotocopiadora (Activo fijo de la organización)	\$00.00	\$00.00
1	Persona requerida (supervisor) para llevar a cabo las actividades de la Evaluación del Desempeño (Área Administrativa)		\$50.00
Total			\$67.45
10% por Imprevistos			\$06.75
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>\$74.20</b>

**D. Cronograma para la Puesta en Marcha.**

Para poner en marcha el proceso de evaluación del desempeño en la organización, se ha planteado una serie de actividades que permitirán llevar a cabo de la mejor manera dicho sistema en los primeros meses del año, pero quedará a criterio de la organización realizarlo en el tiempo que más convenga (Ver Anexo N° 7) entre las cuales se encuentran actividades como:

- La preparación del recurso a utilizar.
- La notificación de parte del área correspondiente hacia los empleados.
- La ejecución de las entrevistas.
- El poder anexar dichas evaluaciones en el expediente de cada uno de los empleados, etc.

## **E. Bibliografía.**

- **Libros**

- Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª edición. Buenos Aires: Granica. 2005
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humano. El Capital Humano de las Organizaciones. 9ª edición. México: Editorial MCGrawHill. 2011.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª edición. México: Editorial MCGrawHill. 2007.
- Chiavenato, Idalberto. La Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. México: McGrawHill, 2009.
- Dolan, Simon L. La Gestión de los Recursos Humanos. 3ª Edición. Editorial: MCGrawHill. 2007.
- Sotomayor, Alfonso Amador. Administrador de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León. 2016.

- **Trabajos de investigación**

- Espinal Alvarenga, Marvin Alexander y otros, “Estudio y diseño de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque”, Universidad de El Salvador, 2009.
- Vásquez González, Bacilio de Jesús y otros, “Consultoría integral colaborativa realizada a: Alimentos L&M S.A. de C.V.”, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2015.
- Mejía Arévalo, Liliana Beatriz y otros, “Modelo para la evaluación por competencias, que contribuya a Fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el Área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos, Departamento de san salvador, Universidad de El Salvador, 2014.

- **Leyes**

- Constitución de la República de El Salvador (Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 381, de fecha 16 de Diciembre de 1983, Art. 7, Reforma: Decreto Legislativo N° 707 de fecha 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 112, Tomo 403 de fecha 19 de junio de 2014).
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, (Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236. Reformas: Decreto Legislativo N° 611 del 16 de febrero de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 55, Tomo 366, de fecha 18 de marzo de 2005).
- Norma Técnica de Alimentos (Acuerdo N° 150 de fecha 08 de Febrero de 2013 publicado en el Diario Oficial N° 27, tomo 398, Art, 34).
- Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios. (Acuerdo N° 273 de fecha 06 de Julio de 2004 publicado en el Diario Oficial N° 125, tomo 364).

- **Documentos**

- Guzmán de Díaz, Matilde. “Dossier sobre Métodos y Técnicas de Evaluación del Desempeño Basados en el Pasado, Presente y Potencial Futuro”. San Salvador, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. 2019.

- **Páginas Web**

- <https://ri.ues.edu.sv/>
- <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/drt.html>
- <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- [https://tomi.digital/es/17028/informaticaeldiseno?utm\\_source=google&utm\\_medium=seo](https://tomi.digital/es/17028/informaticaeldiseno?utm_source=google&utm_medium=seo)
- [https://www.um.es/docencia/nicolas/menu/docencia/educsocial/conteyact/tema1/otros\\_trabajos/definciones\\_evaluacion.pdf](https://www.um.es/docencia/nicolas/menu/docencia/educsocial/conteyact/tema1/otros_trabajos/definciones_evaluacion.pdf)
- <https://significado.com/desempeno/>
- <http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-burocratica.html>

# **Anexos**

## ANEXO N° 1



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&M S.A. DE C.V.



Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos de su valiosa colaboración para contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo el poder diseñar una herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.

#### Datos de identificación:

1. Edad:
2. Sexo:
3. Puesto que desempeña:

**Indicación:** Lea cuidadosamente cada pregunta y elija la opción que considere pertinente.

4. Definición de Definición de Evaluación del desempeño: herramienta que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad.

Teniendo en cuenta la definición anterior, ¿Ha escuchado previamente sobre la evaluación al desempeño?

Sí  No

5. ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño del personal?

Sí  No

6. En la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V. ¿Le evalúan su desempeño?

Sí  No

7. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño puede llegar a ser afectada negativamente por problemas personales?

Sí  No

8. ¿Considera usted que es importante dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí  No

9. Según su opinión, ¿cuáles de los siguientes tipos de evaluación es el más adecuado para realizarlo en la empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.?

Evaluación de 90°: Es aquella en la cual únicamente el jefe inmediato evalúa a la persona.

Evaluación de 360°: Es aquella en la cual evalúan a la persona, además de su jefe inmediato, uno o varios compañeros de trabajo, uno o varios clientes y la persona se evalúa a sí misma.

10. De los siguientes aspectos, ¿Cuáles considera usted que deberían ser evaluadas en el personal al realizarse la evaluación del desempeño? (enumerarlas en orden de prioridad).

Relaciones interpersonales.

Responsabilidad.

Colaboración.

Calidad en el trabajo.

Incentivos salariales.

Motivación.

Servicio al cliente.

Liderazgo.

Solución de conflictos.

Retención del talento humano.

Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que puede realizar sus labores diarias de una mejor manera si le brindaran capacitaciones continuas?

Sí  No

12. ¿Cómo te gustaría recibir la retroalimentación de la evaluación del desempeño?

Personal  Por medio de canal electrónico

13. ¿Crees que tienes aspectos a mejorar en tu actual puesto de trabajo?

Sí  No

## ANEXO N° 2



### GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA ALIMENTOS L&M S.A. DE C.V.



1. ¿Conoce en que consiste la evaluación del desempeño?  
(Si la respuesta es No, se le brindará información sobre la herramienta)  

---

---
2. ¿Cuál cree usted que es la finalidad de la evaluación del desempeño?
  - a) Medir el rendimiento.
  - b) Buscar la mejora en la calidad y tiempo del trabajo.
  - c) Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, promociones, traslados, despidos.
  - d) Gestionar capacitaciones.
  - e) Mejorar la comunicación con cada uno de los empleados.
  - f) Verificar que el empleado sea adecuado para el puesto.
  - g) Proporcionar feedback para la mejora continua.
3. ¿Considera que la organización requiere o puede que requiera en un futuro la herramienta de evaluación al desempeño para sus colaboradores?  

---

---
4. ¿Qué vía de comunicación considera usted más importante como medio por el cual se debe realizar la evaluación al desempeño?
  - a) Oral
  - b) Escrita
  - c) Por medio electrónico
5. ¿Con que frecuencia cree usted que es más adecuado aplicar esta herramienta a sus colaboradores?  

---

---

6. ¿Cree que al aplicar esta herramienta puede ayudar a mejorar el rendimiento de los colaboradores?

---

---

7. ¿Tiene conocimiento sobre los métodos existentes de la evaluación del desempeño?

---

---

8. ¿Brindan incentivos a los empleados para motivarles en sus actividades laborales? De ser así, ¿Qué tipo de incentivos?

---

---

9. ¿La organización realiza capacitaciones a los empleados?

---

---

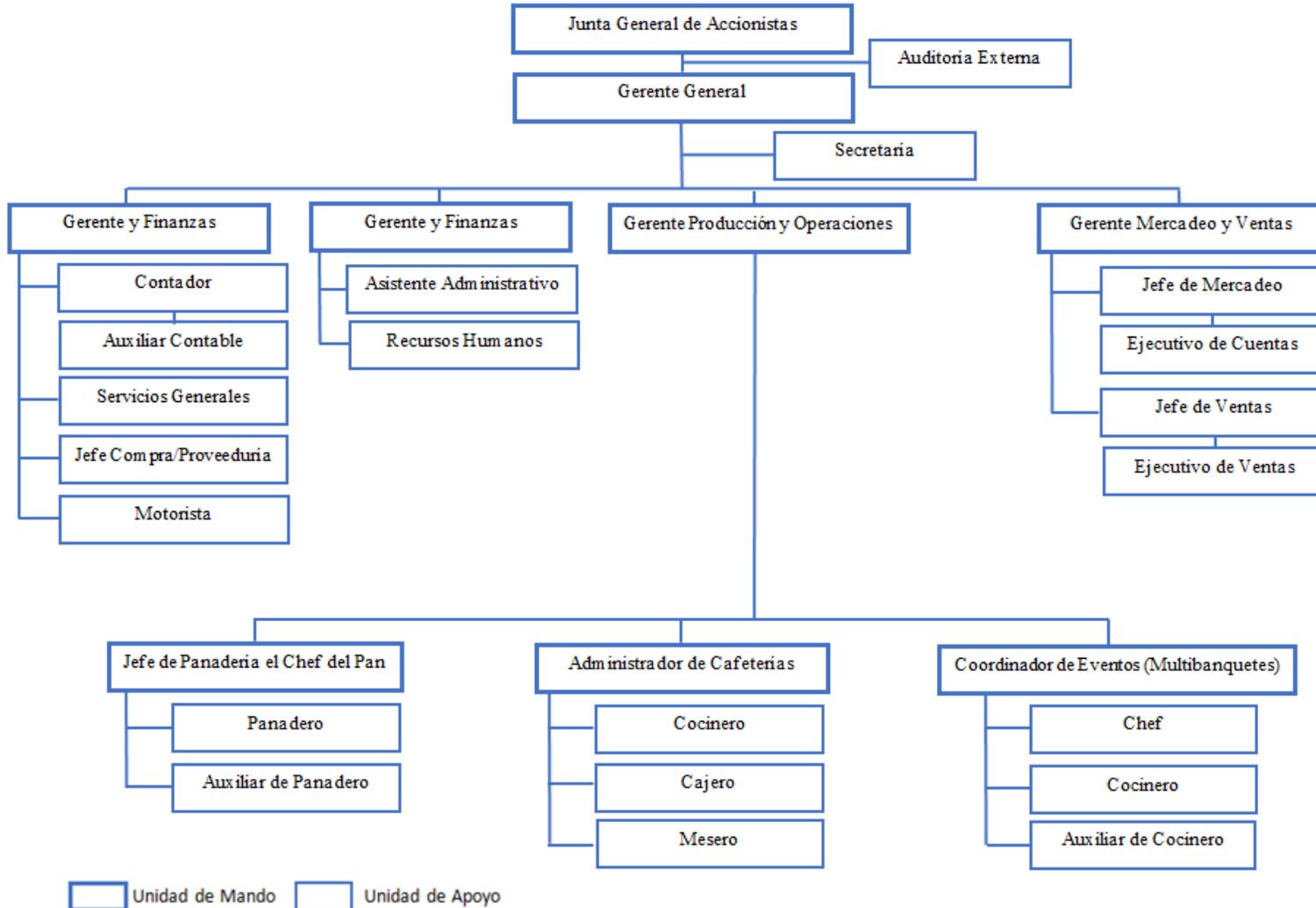
10. ¿Cuáles aspectos toma en cuenta al momento de seleccionar al personal para una capacitación?

---

---

### ANEXO N° 3

### Propuesta de Organigrama para la Empresa Alimentos L&M S.A. de C.V.



## ANEXO N° 4

	<b>ALIMENTOS L&amp;M S.A. DE C.V.</b>															
	<b>Evaluación Del Desempeño Para Personal Administrativo</b>															
	<b>Fecha:</b>	<b>Página:</b>														
	<b>Nombre del empleado:</b>	<b>Código de evaluación:</b>														
	<b>Área Funcional:</b>	<b>Cargo que Desempeña:</b>														
	<b>Evaluador:</b>	<b>Cargo Funcional:</b>														
<p>• <b>Instructivo para desarrollo de la contestación en el formulario de evaluación del desempeño</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre, cargo, unidad.</li> <li>2. Compare cada uno de los indicadores con el cumplimiento de los estándares y objetivos establecidos al principio del periodo.</li> <li>3. Coloque en la casilla de cada indicador la nota que considere según el desempeño del empleado con el indicador evaluado. Cada indicador tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente califique una casilla. 5 significa la calificación más alta y 1 la más baja.</li> <li>4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.</li> <li>5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación:</li> </ol>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;"><b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;"><b>PUNTOS</b></th> <th style="text-align: center;"><b>CALIFICACIÓN</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">01 a 20</td> <td><b>Inadecuado:</b> Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">21 a 40</td> <td><b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">41 a 60</td> <td><b>Bueno:</b> Se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">61 a 80</td> <td><b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">81 a 100</td> <td><b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, ya que, se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.</td> </tr> </tbody> </table>			<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>		<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	01 a 20	<b>Inadecuado:</b> Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto	21 a 40	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.	41 a 60	<b>Bueno:</b> Se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.	61 a 80	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.	81 a 100	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, ya que, se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.
<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>																
<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>															
01 a 20	<b>Inadecuado:</b> Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto															
21 a 40	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.															
41 a 60	<b>Bueno:</b> Se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.															
61 a 80	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.															
81 a 100	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, ya que, se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.															

		ALIMENTOS L&M S.A. DE C.V.				
		Fecha:			Página:	
		Nombre del Empleado:			Cargo Funcional:	
<b>I. Indicaciones.</b>						
• En la casilla de cada indicador escriba el puntaje asignado en una escala de 1 a 5						
• Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.						
• Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes.						
<b>II. Factores a Evaluar</b>						
FACTORES E INDICADORES	PUNTAJE					
	1	2	3	4	5	
Calificación	Inadecuado	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>1. Responsabilidad.</b>						
Capacidad de cumplir cada una de las obligaciones.						
<b>2. Conocimiento del trabajo</b>						
Comprensión de cada una de las responsabilidades de su puesto.						
<b>3. Iniciativa</b>						
Brindar ideas que permitan adoptar una actitud proactiva.						
<b>4. Calidad de trabajo</b>						
Grado en el que se cumplen las actividades que requiere el puesto.						
<b>5. Productividad</b>						
Capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo.						
<b>6. Planificación del Trabajo</b>						
Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere llevarlas a cabo.						
<b>7. Capacidad de Realización</b>						
Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.						
<b>FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL</b>						
<b>1. Constancia</b>						
Ser perseverante y determinado ante un propósito o decisión.						
<b>2. Actitud hacia los compañeros</b>						
Forma en la que se relaciona con sus compañeros inmediatos.						
<b>3. Discreción</b>						
Cautela en el manejo de información confidencial de la organización.						

FACTORES E INDICADORES	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
<b>Calificación</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>4. Predisposición</b>					
Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos.					
<b>5. Orden y limpieza</b>					
Mantiene en condiciones adecuadas su zona de trabajo.					
<b>6. Proactividad</b>					
Genera cambios constructivos en su área y logra resultados oportunos.					
<b>HABILIDADES</b>					
<b>1. Creatividad</b>					
Ofrece alternativas innovadoras para una nueva aplicación de los mismos.					
<b>2. Capacidad de manejar tareas</b>					
Condición que habilita al empleado a realizar sus actividades.					
<b>3. Liderazgo</b>					
Capacidad de mediar en los conflictos tanto internos como con los clientes.					
<b>4. Toma de Decisiones</b>					
Contar con conducta adecuada para resolver una situación problemática.					
<b>5. Organización</b>					
Ser capaz de planificar todas las tareas que requiere el puesto.					
<b>6. Comunicación Asertiva</b>					
Saber transmitir y escuchar de manera óptima sus ideas y las de otros.					
<b>7. Trabajo en Equipo</b>					
Capacidad para realizar actividades con otros para alcanzar el objetivo.					
<b>Nota Final</b>	<b>Observaciones:</b>				
	<b>Recomendaciones:</b>				

F. \_\_\_\_\_  
**Evaluador**

F. \_\_\_\_\_  
**Gerente General**

## ANEXO N° 5

	<b>ALIMENTOS L&amp;M S.A. DE C.V.</b>	
	<b>Evaluación Del Desempeño Para Personal Operativo</b>	
	<b>Fecha:</b>	<b>Página:</b>
	<b>Nombre del empleado:</b>	<b>Código de evaluación:</b>
	<b>Área Funcional:</b>	<b>Cargo que Desempeña:</b>
	<b>Evaluador:</b>	<b>Cargo Funcional:</b>
<p>• <b>Instructivo para desarrollo de la contestación en el formulario de evaluación del desempeño</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre, cargo, unidad.</li> <li>2. Compare cada uno de los indicadores con el cumplimiento de los estándares y objetivos establecidos al principio del periodo.</li> <li>3. Coloque en la casilla de cada indicador la nota que considere según el desempeño del empleado con el indicador evaluado. Cada indicador tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente califique una casilla. 5 significa la calificación más alta y 1 la más baja.</li> <li>4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.</li> <li>5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación:</li> </ol>		
<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>		
<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	
01 a 20	<b>Inadecuado:</b> Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto	
21 a 40	<b>Regular:</b> Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.	
41 a 60	<b>Bueno:</b> Se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.	
61 a 80	<b>Muy bueno:</b> Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.	
81 a 100	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto, ya que, se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.	

	<b>ALIMENTOS L&amp;M S.A. DE C.V.</b>				
	<b>Fecha:</b>			<b>Página:</b>	
	<b>Nombre del empleado:</b>			<b>Cargo Funcional:</b>	
<b>I. Indicaciones.</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la casilla de cada indicador escriba el puntaje asignado en una escala de 1 a 5</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>					
<b>II. Factores a Evaluar</b>					
<b>FACTORES E INDICADORES</b>	<b>PUNTAJE</b>				
	1	2	3	4	5
<b>Calificación</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>1. Responsabilidad.</b>					
Capacidad de cumplir cada una de las obligaciones.					
<b>2. Conocimiento del trabajo</b>					
Comprensión de cada una de las responsabilidades de su puesto.					
<b>3. Iniciativa</b>					
Brindar propuestas que le permitan adoptar una actitud proactiva.					
<b>4. Calidad de trabajo</b>					
Grado en el que se cumplen las actividades que requiere el puesto.					
<b>5. Productividad</b>					
Capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo.					
<b>6. Planificación del Trabajo</b>					
Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere llevarlas a cabo.					
<b>7. Capacidad de Realización</b>					
Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.					
<b>FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL</b>					
<b>1. Constancia</b>					
Ser perseverante y determinado ante un propósito o decisión.					
<b>2. Actitud hacia los compañeros</b>					
Forma en la que se relaciona con sus compañeros inmediatos.					
<b>3. Actitud hacia el Cliente</b>					
Respeto, cordialidad y claridad en la comunicación con el cliente.					

FACTORES E INDICADORES	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
<b>Calificación</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>4. Proactividad</b>					
Genera cambios constructivos en su área y logra resultados oportunos.					
<b>5. Orden y limpieza</b>					
Mantiene en condiciones adecuadas su zona de trabajo.					
<b>6. Predisposición</b>					
Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos.					
<b>HABILIDADES</b>					
<b>1. Creatividad</b>					
Ofrece alternativas innovadoras para una nueva aplicación de los mismos.					
<b>2. Capacidad de manejar tareas</b>					
Condición que habilita al empleado a realizar sus actividades.					
<b>3. Liderazgo</b>					
Capacidad de mediar en los conflictos tanto internos como con los clientes.					
<b>4. Toma de Decisiones</b>					
Contar con conducta adecuada para resolver una situación problemática.					
<b>5. Organización</b>					
Ser capaz de planificar todas las tareas que requiere el puesto.					
<b>6. Comunicación Asertiva</b>					
Saber transmitir y escuchar de manera óptima sus ideas y las de otros.					
<b>7. Trabajo en Equipo</b>					
Capacidad para realizar actividades con otros para alcanzar el objetivo.					
<b>Nota Final</b>	<b>Observaciones:</b>				
	<b>Recomendaciones:</b>				

F. \_\_\_\_\_  
**Evaluador**

F. \_\_\_\_\_  
**Gerente General**

## ANEXO N° 6

### Esquema del Sistema para Implementación de la Evaluación del Desempeño.



