

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ALMACENES DOA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

Trabajo de Investigación Especialización en Recursos Humanos

Presentado para optar el grado de:

Licenciado(a) en Administración de Empresas

Rodrigo Alejandro Suncín Reyes	SR15003
Fátima Yasmin Carrillo Hernández	CH15040
David Salvador Herrera Orellana	HO15001

Septiembre 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

ENERO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme lograr esta meta, por darme sabiduría, persistencia y por no desampararme en los momentos de desánimo. A mi madre, por el apoyo incondicional y los sacrificios realizados, familia en general, por su apoyo y al asesor David Lima.

David Herrera.

A mi madre y mejor amiga por todo el apoyo incondicional que me ha brindado desde el inicio de mi etapa académica; a mi padre por estar presente y acompañarme en todo el esfuerzo que se ha realizado; a mi familia por ser de gran ayuda en todo el proceso. Pero sobre todo agradezco a Dios por permitir culminar todo el proceso de forma satisfactoria.

Rodrigo Suncin.

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme permitido culminar mi carrera por poner en mi camino a las personas correctas que me han apoyado en este largo camino, gracias a Erick Merino quien fue la primera persona en creer en mí, también a Ivonne y Fernando Flores que durante mucho tiempo me dieron el apoyo que necesitaba para seguir adelante. Y sobre todo a mis papas y a mis hermanos por siempre creer en mí y finalmente gracias a mis amigos y a mis compañeros de tesis.

Fátima Carrillo.

Índice

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPITULO I: ANTECEDENTES	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. Antecedentes	1
2. Formulación del problema	1
B. MARCO TEÓRICO	2
1. Generalidades	2
1.1. Historia	2
1.2. Misión	3
1.3. Visión	3
1.4. Ubicación	3
1.5. Organigrama	3
1.6. Catálogo de productos	3
2. Marco general del tema de estudio	5
2.1. Objetivos de la evaluación del desempeño	5
2.2. Beneficios de la evaluación de desempeño	6
2.2.1 Beneficios para el gerente	7
2.2.2. Beneficios para el subordinado	7
2.2.3 Beneficios para la organización	7
2.3 Razones para evaluar el desempeño	8
2.4 Errores frecuentes en la evaluación de desempeño	9
2.5 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	10
2.6 Métodos modernos para evaluar rendimiento	11
2.7 Desempeño laboral	11
2.8 Satisfacción laboral	12
2.9 Desarrollo de capacidades	13
2.10 Eficiencia	13
2.11 Eficacia	13
2.12 Productividad	14
2.13 Competencias	14
2.14 Evaluación de 360 grados	15

2.14.1 Ventajas	15
2.14.2 Desventajas	16
2.14.3 Camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°	17
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	23
A. DISEÑO METODOLÓGICO	23
1. Método	23
1.1 Métodos auxiliares o específicos:	23
1.1.1 Análisis	23
1.1.1.1 Interno	23
1.1.1.2 Externo	23
1.1.2 Síntesis	23
B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIACIÓN	24
1. Técnicas a utilizar	24
1.1 La entrevista estructurada que	24
1.2 La entrevista	24
2. Instrumentos para la recopilación de la información	24
2.1 El cuestionario	24
2.2 Guía de entrevista	24
3. Tipo de investigación	25
4. Objeto de estudio.	25
5. Unidades de análisis población y muestra.	25
5.1 Población	25
5.2 Muestra	25
6. Objetivos	26
6.1. General	26
6.2. Específicos	26
7. Operacionalización de variables e indicadores	26
8. Resultados del estudio de campo	28
C. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. Análisis general de la recolección de datos	28
2. Factores que afectan el desempeño.	28
2.1 Factores internos a la empresa	28
2.2 Factores externos a la empresa	29
3. Competencias y funciones requeridas en los puestos de trabajo.	29

4. Evaluación del desempeño	30
4.1 Personal Administrativo	30
4.2 Personal operativo	30
5. Beneficios de la evaluación del desempeño	31
5.1 Desarrollo de fortalezas	31
6. ¿Quién debe realizar las evaluaciones de desempeño?	32
7. Impacto de las evaluaciones de desempeño	32
8. Evaluación 360°	33
9. Incentivos	33
9.1 Monetarios	33
9.2 No monetarios	33
10. Capacitaciones	33
11. Rendimiento	34
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
1. Conclusiones	35
2. Recomendaciones	36
CAPITULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° GRADOS PARA ALMACENES DOA	37
A. IMPORTANCIA	37
B. GUIA DE ACCION A DESARROLLAR PARA LA PROPUESTA	38
1. Creación de un comité evaluador	38
2. Identificación de competencias	39
3. Cuadro y ponderación de factores	43
4. Formato de formulario para evaluación del desempeño 360°	45
5. Formato de presentación de resultados de la evaluación 360°	53
C. PLAN DE CAPACITACION	54
1. Ejecución	56
2. Materiales	57
3. Recurso Humano	57
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	58
1. Capacitación	59
2. Ejecución y seguimiento	59
3. Recursos	60
3.1 Materiales	60
3.2 Recursos Financieros	61

E. PRESUPUESTO DE COSTOS DE LA PROPUESTA	62
F. CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION	63
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	66
Guía para entrevista dirigida al personal administrativo de Almacenes DOA	70
Resumen de entrevista	73
Cuestionario dirigido al personal operativo de Almacenes DOA	79
Tabulación y análisis del cuestionario dirigido al personal operativo de almacenes DOA	87
Cotización de papelería, materiales, mobiliario y equipo de oficina	104
Cotización de desayunos	109

RESUMEN

Almacenes DOA, como es conocida comercialmente, es una empresa dedicada a la venta de artículos para el hogar como muebles y electrodomésticos, la empresa fue fundada el 26 de octubre del año 2009 por Obdulio Orellana y su hermano Enrique Orellana; esta cuenta con su casa matriz localizada en Santa Tecla y con sucursales en Chalatenango, Lourdes y Quezaltepeque; el modelo de negocio de la empresa se basa en la venta puerta en puerta en colonias donde viven familias que no cuentan con el acceso a crédito. El acceso a la empresa se da por medio de Arcieli Orellana, la encargada de casa matriz, que atiende la llamada del equipo y facilita la organización de una reunión virtual con el dueño.

El objetivo del trabajo es elaborar un sistema de evaluación del desempeño para la optimización del rendimiento de los trabajadores.

El método utilizado en la investigación es el científico apoyado en los métodos auxiliares del análisis y la síntesis; referente a las técnicas e instrumentos de investigación se utiliza la entrevista estructurada mediante la guía de preguntas y la otra técnica utilizada es la encuesta la cual es llevada a cabo por medio de un cuestionario de preguntas.

Como resultado de la investigación se concluye que los empleados desconocen el método que la organización utiliza para evaluarlos y los beneficios que se obtienen. Sin embargo, presentan una respuesta positiva ante la posible realización de evaluaciones de desempeño.

Es recomendable la implementación del método 360° y que se les comunique a todos los colaboradores de la organización que este será el utilizado para evaluar su desempeño, también es importante destacar los beneficios que les traerá.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el tema de la evaluación del desempeño aplicada a la empresa Almacenes DOA, proponiendo a la organización el uso del método 360° para evaluar a todo su personal, con el fin de conseguir mejores resultados con respecto a el cumplimiento de sus actividades.

En el capítulo uno se explican los antecedentes del tema, las generalidades de la organización en estudio, también parte de la explicación teórica sobre el tema a desarrollar, se expone la importancia del uso de métodos para evaluar el rendimiento y se profundiza sobre el que se recomienda.

El capítulo describe la metodología, técnicas e instrumentos a utilizar, se determina el objeto de estudio, las unidades de análisis población y muestra, se realiza la operacionalización de las variables e indicadores, finalmente se presentan los resultados del estudio de campo.

Por último, el capítulo tres desarrolla la propuesta de un modelo de evaluación 360°, mencionado su importancia y describiendo la guía de acción a desarrollar, el plan de capacitación, plan de implementación, se desglosa el presupuesto de costos de la propuesta y se presenta el cronograma de actividades a realizar para la implementación.

CAPITULO I: ANTECEDENTES

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

Almacenes DOA es una empresa familiar fundada el 26 de octubre de 2009 por Obdulio Orellana, quien desde su juventud se dedicaba a la compra y venta de artículos para el hogar junto a su hermano Enrique Orellana. Actualmente cuenta con su casa matriz en la ciudad de Santa Tecla, La Libertad.

En la actualidad no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, no tienen definidos los objetivos de los puestos y los empleados no tienen claridad de lo que la organización espera de ellos. Se percibe que los empleados se encuentran desmotivados y su rendimiento no es el esperado por parte del propietario.

2. Formulación del problema

¿En qué medida un sistema de evaluación del desempeño laboral contribuirá a optimizar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Almacenes DOA?

B. MARCO TEÓRICO

1. Generalidades

1.1. Historia

Distintas Operaciones Oarifat SA de CV, mejor conocida como su nombre comercial Almacenes DOA es una empresa familiar fundada el 26 de octubre de 2009 por Obdulio Orellana, quien desde su juventud se dedicaba a la compra y venta de artículos para el hogar junto a su hermano Enrique Orellana. En un principio los hermanos Orellana, trabajan juntos y luego decidieron separarse e iniciar un proyecto llamado “Comercial Orellana” el cual iba a tener dos sucursales y cada uno de ellos se iba a encargar de cada sucursal y fue así donde nace Comercial Orellana 1 en Santa Tecla y Comercial Orellana 2 en Merliot. El proyecto familiar inicio con pocos trabajadores, una persona encargada de la sala, un vendedor y la mayoría de vendedores y cobradores en calle. El modelo de la empresa es la venta de artículos de puerta en puerta en las colonias donde difícilmente los habitantes tienen acceso a un crédito en una casa comercial o viven lejos de una de ellas. Aprovechando esa brecha, Comercial Orellana 1 fue ganando terreno desde Chalatenango hasta la Costa del Sol, y fue que en 2009 ya con más de 40 empleados surge Almacenes DOA y además de su casa matriz en Santa Tecla, abre sucursales en Chalatenango, Lourdes y Quezaltepeque. Todas bajo el mismo modelo de negocio y encabezadas por Don Obdulio. Hoy en día la empresa quien fue golpeado por la pandemia, solo se ha quedado funcionando con su casa matriz y trabajando en calle con sus vendedores y cobradores, sin embargo, espera volver aperturar sus sucursales que tenía antes de la pandemia.

1.2. Misión

Somos una empresa que busca satisfacer las preferencias y necesidades de sus clientes, ofreciendo comodidad en sus trámites de crédito o contado; en las diversas líneas de muebles y electrodomésticos, con precios que se adaptan a la economía de nuestros clientes.

1.3. Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional en el mercado de muebles y electrodomésticos, ofreciendo productos de calidad, garantía y accesibilidad de precios, que se adapten a la economía de nuestros clientes

1.4. Ubicación

4° Avenida Sur #2-10, Santa Tecla, La Libertad. De fácil acceso ya que se encuentra en el centro de la ciudad de Santa Tecla

1.5. Organigrama

La organización por el momento no cuenta con un organigrama definido, sin embargo, están establecidos los puestos de trabajo y la jerarquía de los mismos.

1.6. Catálogo de productos

Parte de los productos que oferta Almacenes DOA se detallan a continuación:

Tabla 1: Catálogo de productos en venta

Línea	Producto
Tecnología	Televisores
	Equipos de Sonido
	DVD
	Teatro en Casa

	Computadoras	
	Cámaras Digitales	
	Auto- Estéreos	
Hogar	Juegos de Sala	
	Muebles para Sala	
	Escritorios para PC	
	Camas	
	Camarotes	
	Gaveteros	
	Recamaras	
	Estufas	
	Planchas	
	Comedores	
	Chineros	
	Refrigeradoras	
	Utensilios	
	Electrodomésticos	Extractor de Jugos
		Licuadoras
Batidoras		
Cafeteras		
Microondas		
Planchas de ropa		
Ventiladores		
Industrial	Refrigerantes	
	Aires Acondicionados	
	Congeladores	
	Oasis	
	Cocinas Térmicas	
	Máquinas de cocer	
Otros	Hamacas	
	Set de Sabanas	
	Cortinas	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

2. Marco general del tema de estudio

Las evaluaciones de desempeño se utilizan para medir el cumplimiento de las actividades que desarrollan las personas en sus puestos de trabajo, también permite a las empresas conocer la efectividad con las que se desarrollan dichas actividades.

Según Chiavenato (2000): “son una apreciación sistemática sobre el rendimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

Gibson (1997) aporta la siguiente definición: “es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Para Harper y Lynch (1992), afirma “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, la ejecución de actividades de los empleados de una organización. Esta valoración se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Es un proceso sistemático que las organizaciones llevan a cabo para identificar problemas de acoplamiento del personal al puesto asignado, administrativos o de supervisión. Además, es una importante herramienta administrativa para definir competencias y mejorar continuamente el cumplimiento de los trabajadores.

2.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

Gibson (1997): propone los siguientes objetivos:

- Permite realizar una conclusión evaluativa o estimada sobre el desempeño en el trabajo.
- Facilita la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento.
- Contribuye al desarrollo del personal.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

2.2. Beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) menciona como debe emplearse un correcto desarrollo. Los principales beneficiarios son los siguientes:

2.2.1 Beneficios para el gerente

- Evalúa el comportamiento de los colaboradores, basado en un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporciona medidas para mejorar el estándar de trabajo.
- Contribuye a la comunicación con los colaboradores.

2.2.2. Beneficios para el subordinado

- Permite conocer cuáles son los aspectos que la empresa valora de su rendimiento.
- Ayuda a identificar a nivel personal sus puntos fuertes y débiles. Además, estar al tanto de cuáles son las expectativas de su jefe inmediato en cuanto a desempeño.
- Conoce las opciones de mejora que su jefe propone y le permite meditar en cuáles serán las que el tomara por cuenta propia.

2.2.3 Beneficios para la organización

- Evalúa la eficacia del capital humano y la contribución de cada uno a la organización.

- Identifica a los empleados que necesitan trabajar en determinadas áreas para mejorar su rendimiento y a los que pueden tomarse en cuenta para oportunidades de crecimiento.

2.3 Razones para evaluar el desempeño

Chiavenato (2009) plantea siete razones por las que se debe evaluar el desempeño en las organizaciones:

- Recompensas: ofrece resultados que permite argumentar beneficios, promociones transferencias y en casos extremos despidos del personal.
- Realimentación: es la información que proporcionan las personas que interactúan con el evaluado.
- Desarrollo: ayuda al evaluado a identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Relaciones: permite que el participante mejore sus relaciones con los demás a su alrededor.
- Percepción: brinda a cada empleado información de lo se piensan de él.
- Potencial de desarrollo: las organizaciones obtienen medios para conocer el desarrollo de su personal y de esta manera definir programas de evaluación y desarrollo.

Para Dessler y Varela (2011) las evaluaciones de desempeño se deben realizar por tres razones:

- Primera: proporcionan información a los supervisores para tomar decisiones sobre promociones e incrementos de salarios.
- Segunda: permiten a tanto a los jefes como a los subalternos desarrollar un plan para corregir las deficiencias que la evaluación llegue a descubrir. Además, los jefes pueden estimular al subalterno por las actividades que realiza de manera correcta.
- Tercera: son útiles en la planeación profesional porque brinda la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado en base a sus fortalezas y debilidades.

2.4 Errores frecuentes en la evaluación de desempeño

Dessler y Varela (2011) plantea los siguientes errores frecuentes:

- **Estándares confusos**

Se deben establecer de manera clara los estándares a evaluar de lo contrario queda a una interpretación abierta.

- **Efecto de halo**

Este tipo de error sucede cuando las puntuaciones de los trabajadores se ven afectadas o favorecidas por características de la personalidad

- **Tendencia central**

Este error sucede cuando los supervisores clasifican a los trabajadores en torno al promedio, evitando los puntajes altos o bajos. Estas restricciones distorsionan el resultado y las hace menos útiles para la toma de decisiones.

- **Indulgencia o severidad**

En este error sucede lo contrario que en el de tendencia central, los supervisores califican a los trabajadores en escalas de puntuación altas o bajas.

- **Sesgo**

Las evaluaciones pueden verse afectadas por características personales de los evaluados y de los evaluadores, los prejuicios que los evaluadores tengan influirán de manera significativa en las variaciones de las evaluaciones de desempeño.

2.5 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

- Escalas graficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Método de los incidentes críticos
- Listas de verificación
- Método de comparación por pares

2.6 Métodos modernos para evaluar rendimiento

- Participativa por objetivos
- 180°
- 360°

Para el presente trabajo se enfoca en uno de los métodos modernos: la evaluación 360°.

2.7 Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Milkovich y Boudrem (1994) consideran otras características individuales para definir, por ejemplo: “capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización”.

Además, Stoner (1994) define de la siguiente manera: “la forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas”.

Bohórquez (2004) explica que es: “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

El desempeño laboral no es más que todas las acciones o comportamientos de los empleados que pueden ser medidos por sus competencias y el nivel de aporte que cada uno da a la organización.

2.8 Satisfacción laboral

Robbis y Timoty (2009) lo define de la siguiente manera: “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”.

Para Domsch y Cascorbi (2007) es: “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”

Bracho (2006) indica que se refiere a: “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones laborales percibidas por ellos”

Tomando en cuenta lo anterior se puede definir la satisfacción laboral como un estado en el que el trabajador logra estabilidad en su trabajo y en su vida personal. Además, se siente motivado por el crecimiento profesional que consigue con su desempeño laboral.

2.9 Desarrollo de capacidades

La OIT lo define como: “un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”.

El desarrollo de capacidades es un proceso que consiste en la construcción de competencias y conocimientos orientados a la solución y el logro de los objetivos.

2.10 Eficiencia

Según Chiavenato (2009), “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde (P) son los productos resultantes y (R) los recursos utilizados.”

Para Koontz y Weihrich (1993), es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

Según Robbins y Coulter (2000), significa “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”

Partiendo de lo anterior, eficiencia significa desarrollar cualquier actividad encomendada utilizando óptimamente los medios que se asignen para la ejecución de esta.

2.11 Eficacia

Según Chiavenato (2009), “es una medida del logro de resultados”

Para Drucker (1969), significa la “Condición mínima para sobrevivir luego que el éxito se ha alcanzado”

Para Freeman (1956), es “El grado de congruencia entre los objetivos y los resultados observables”

En conclusión, es la capacidad de lograr lo que se propone.

2.12 Productividad

Para Chiavenato (2009), es “La capacidad de lograr objetivos y generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficios de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida”

Según los autores Robbins y Judge (2009) consideran que “es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional.

Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo.

Retomando lo anterior, es la relación entre el trabajo y el recurso disponible que se emplea en la actividad económica de las empresas.

2.13 Competencias

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

Para el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) es: Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer.

Levy Leboyer, (1997) define lo siguiente: Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en Una Situación Determinada.

2.14 Evaluación de 360 grados

Para Chiavenato (2007) “Ofrece un panorama amplio del entorno en el que el evaluado realiza su trabajo. Se realiza de forma circular analizando todos los elementos que tienen algún tipo de relación con el evaluado

Los elementos que intervienen son: los supervisores compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que tienen alguna interacción con el evaluado. Debido a la diversidad de elementos que intervienen proporciona información amplia y le permite al colaborador adaptarse a las sugerencias que su contexto de trabajo le sugiera”

2.14.1 Ventajas

Para Chiavenato (2009)

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

2.14.2 Desventajas

Para Chiavenato (2009)

- “El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar resultados encontrados en razón de los distintos puntos de vista
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar en las respuestas afectando intencionalmente a otros”.

2.14.3 Camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°

Para Alles (2005) el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.**

Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen las cardinales.

En la clasificación, se debe tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. El modelo que se presenta a continuación es el de Spencer y Spencer (1993) el cual recoge grupos de competencias genéricas.

❖ Desempeño y operativas:

- Orientación al resultado,
- Atención al orden, calidad y perfección,
- Espíritu de iniciativa
- Búsqueda de la información.

❖ De ayuda y servicio:

- Sensibilidad interpersonal
- Orientación al cliente

❖ De influencia:

- Persuasión e influencia
- Conciencia organizativa

- Construcción de relación
- **Diseño de la herramienta administrativa soporte del proceso**

Es decir, el cuestionario o formulario de evaluación 360°. Debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto, incluye lo requerido para su óptima ejecución.

- **Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores**

Hace referencia a superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externo. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

- **Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.**

Informar al personal involucrado con anticipación la fecha en que dará inicio. En este punto, se pueden generar comunicados de expectativa.

- **Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones**

En todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información. Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

- Ser objeto de un procesamiento externo
- Generar confianza en los evaluadores
- Los procesadores deben ser de nivel gerencial

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones las recibe y procesa el área de recursos humanos de la empresa. Debe ser un consultor externo quien reciba la evaluación en un sobre cerrado y en mano o por alguna

vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no recorren ningún camino donde pueda existir una filtración de información.

- **Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°**

Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación de 360° la retroalimentación puede ser útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Todo será en vano si no se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento y la herramienta administrativa debe serles útil a los evaluados.

El esquema persona-persona puede ser productivo, focalizado y eficaz para mejorar el desempeño individual.

- **Informes**

Sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo.

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe que será remitido al participante por el consultor responsable de la ejecución.

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación den transmitir conceptos de manera clara. Solo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

- **Seguimiento con los evaluados.**

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de recursos humanos y además los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación 360°.

Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- **Particulares:** se deberían ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Desde la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas y otras actividades. Igualmente, los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y - ha pedido- podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.
- **Continuidad del proceso**

Muchas veces puede tomarse el primer año como una prueba piloto, ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación 360° quede afianzado como sistema e incorporado a una cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizante, ya que siente que tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con

cierta incertidumbre y sin saber muy bien como seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta confiable.

Para Arzate-Ortiz (2014) el camino a seguir es:

- **Selección de competencias**

Se definen según lo que requiere el puesto de trabajo.

- **Diseño de evaluación**

Toma en cuenta conductas observables de los participantes.

- **Sensibilización**

En este punto se hace conciencia de las ventajas que se obtendrán.

- **Entrenamiento**

Preparar a los involucrados para el correcto desarrollo de la evaluación.

- **Ejecución**

Recomienda realizar dos evaluaciones en el año de manera semestral.

- **Recolección de datos y reporte**

Se presenta la información en forma gráfica para facilitar el análisis.

- **Retroalimentación**

La parte más importante del proceso, ya que es el momento de darle sentido positivo a los resultados obtenidos.

Para Alles (2005) el proceso de evaluación 360° consiste:

1. Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere poner el nombre de cada evaluado en los formularios.
2. Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
3. El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si desea, y para evitar errores, en ese momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque sólo lo ve el consultor externo.) Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
4. Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
5. Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
6. El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o ya un clima maduro en cuanto a relaciones interpersonales y en lo posible un buen líder al frente.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Método

El método a utilizar en la investigación, es el científico que según Tamayo y Tamayo (2012) “es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos del trabajo investigativo”.

1.1 Métodos auxiliares o específicos:

1.1.1 Análisis

Es descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.

1.1.1.1 Interno

Se identificarán las fortalezas y debilidades relacionadas al rendimiento de los trabajadores.

1.1.1.2 Externo

Amenazas y oportunidades todo lo relacionado a la organización fuera de ella y que interviene en el cumplimiento de metas.

1.1.2 Síntesis

Es la operación inversa y complementaria al análisis, quiere decir reunir las partes en el todo. Posterior al análisis se presentan los resultados relevantes de la investigación y se trabajara en una propuesta que contribuya a optimizar el desempeño.

B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIACIÓN

1. Técnicas a utilizar

1.1 La entrevista estructurada

Según Sabino Carlos (2002) “se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada participante”. Será aplicada al propietario y jefe encargado de la sucursal.

1.2 La encuesta

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “es la herramienta administrativa de investigación para obtener y analizar datos en función de ciertas variables”. La misma será aplicada al personal operativo de la organización.

2. Instrumentos para la recopilación de la información

2.1 El cuestionario

Según Hernández Sampieri (1997), “el cuestionario es tal vez el más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Que es donde se plantean las preguntas que responderán las personas encuestadas.

2.2 Guía de entrevista

Según Sampieri (2006), las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Que es un listado de preguntas que desarrollaran las personas entrevistadas.

3. Tipo de investigación

Es descriptiva ya que se pretende describir la situación actual de la entidad con respecto a la evaluación del desempeño de los colaboradores.

El diseño es cuantitativo porque por medio de análisis estadísticos se recopila la información necesaria para realizar el estudio.

4. Objeto de estudio.

El objeto de estudio es la institución Almacenes DOA.

5. Unidades de análisis población y muestra.

Las unidades de análisis del presente estudio están constituidas por los colaboradores que operan en la casa matriz de la entidad: personal de atención al cliente, cobradores, vendedores, motoristas, supervisores, jefe y el propietario.

5.1 Población

El universo con el cual se estará trabajando la presente investigación está compuesto por 46 colaboradores, 6 que se dedican a actividades administrativas y 40 operativas.

5.2 Muestra

Debido a que la población es pequeña se desarrollara un censo, en el cual se consultara al personal administrativo y operativo de la empresa.

6. Objetivos

6.1. General

Realizar un análisis interno y externo para conocer la situación actual sobre el rendimiento de los trabajadores de la organización.

6.2. Específicos

- Elaborar instrumentos de recolección de datos que contribuyan a sintetizar la información.
- Desarrollar un análisis situacional que demuestre la desmotivación del personal de la empresa en estudio.
- Identificar las principales conclusiones y recomendaciones que contribuyan al desarrollo de la organización.

7. Operacionalización de variables e indicadores

Hipótesis	Variables	Indicadores
General: La realización de un análisis interno y externo permitirá conocer la situación actual del rendimiento de los trabajadores de la organización	Independiente Realización de un análisis interno y externo.	X1: Fortalezas y debilidades. X2: Amenazas y oportunidades.
	Dependiente: Rendimiento de los trabajadores.	Y1: Productividad. Y2: Cumplimiento de metas.

Específicas: La elaboración de instrumentos de recolección de datos contribuirá a sintetizar la información.	Independiente: Elaboración de instrumentos de recolección de datos	X1: Entrevista. X2: Encuesta.
	Dependiente: Sintetizar la información	Y1: Tabulación de datos. Y2: Análisis de datos.
El desarrollo de un análisis situacional demuestra la problemática de la empresa en estudio.	Independiente: Desarrollo de un análisis situacional.	X1: Causas de la problemática principal X2: Efectos en el rendimiento de los trabajadores el no implementar evaluaciones de desempeño.
	Dependiente: Desmotivación de la empresa en estudio	Y1: Incentivos monetarios y no monetarios Y2: Crecimiento y desarrollo profesional
La identificación de las principales conclusiones y recomendaciones contribuirá al desarrollo de la organización.	Independiente: Identificación de las principales conclusiones y recomendaciones.	X1: Coaching y mentoring X2: Planes de desarrollo para los colaboradores de la organización.
	Dependiente: Desarrollo de la organización.	Y1: Retención del talento humano Y2: Planes de desarrollo para los colaboradores.

8. Resultados del estudio de campo

Los resultados del estudio de campo se muestran en el Anexo 2 y 4.

C. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Análisis general de la recolección de datos

A partir de los datos obtenidos de la entrevista y cuestionario se puede realizar un análisis completo sobre lo que los empleados de la organización saben sobre las evaluaciones, por ejemplo, el 85% del personal operativo tiene conocimiento de que la empresa evalúa su rendimiento mientras que el 15% desconoce de que se realicen procedimientos para evaluar el cumplimiento de sus tareas (Ver anexo 4, pregunta 6).

2. Factores que afectan el desempeño.

Existen diferentes componentes que pueden alterar el trabajo de los empleados. En Almacenes DOA el 100% de los empleados considera que su desempeño laboral se ve afectado al presentarse dificultades (Ver anexo 4 pregunta 1). Dichos elementos pueden ser internos o externos a la organización:

2.1 Factores internos a la empresa

Al consultar que factores internos afectan más el rendimiento de las actividades sobre sale la deficiencia en comunicación con superiores ya que el 50% opina que es el componente que más interfiere en sus ocupaciones. Los conflictos laborales es otro de los constituyentes

que más afecta a los trabajadores (25%), el 17.5% opina que la inexistencia de incentivos y la minoría considera que es la ausencia de capacitaciones (7.5%) son los componentes que afectan el desempeño de sus puestos (Ver anexo 4 pregunta 2).

2.2 Factores externos a la empresa

De acuerdo al personal administrativo los elementos externos que intervienen en el rendimiento de los colaboradores son los siguientes:

- a) Mayores ingresos de las familias salvadoreñas que reciben remesas del extranjero.
- b) Las personas asalariadas reciben sus aguinaldos, bonos, dividendos, etc.; los cual produce mayor poder adquisitivo y mayores compras.
- c) Por costumbre los consumidores tienden a adquirir productos al final del año para iniciar el año nuevo con su hogar renovado (Ver Anexo 2, pregunta 4).

3. Competencias y funciones requeridas en los puestos de trabajo.

La persona encarga de la contratación entrega o le comunica a todos los empleados cuáles serán las actividades que desempeñara y las competencias que son requeridas en el trabajo al cual este aplicando (Ver anexo 2, pregunta 9).

El personal administrativo opina que el trabajo en equipo, la honestidad y la gestión del tiempo son las competencias que el personal operante debe tener para cumplir con las exigencias del establecimiento y sus clientes (Ver anexo 2 pregunta 8).

La buena comunicación de las oficios y competencias requeridas en las labores de trabajo se ve reflejada ya que el 100% del personal afirma conocer cuáles son las tareas y responsabilidades que les son asignadas (Ver anexo 4 preguntas 3).

4. Evaluación del desempeño

4.1 Personal Administrativo

Para la jefatura de la sucursal la valoración del personal se debe realizar de forma constante y se deben definir los elementos que se tomaran en cuenta. Como parte de estos componentes se encuentran la eficiencia, eficacia, responsabilidad y la puntualidad. (Ver anexo 2 pregunta 1).

La compañía no utiliza un método en específico para medir el desempeño, pero mencionan que los evalúan con base a resultados de ventas o cobros realizados cada mes (Ver anexo 2 pregunta 2).

4.2 Personal operativo

En este caso el 85% tiene conocimiento de los procesos que realiza la empresa para valorar el cumplimiento de sus labores, mientras que el 15% desconoce que la organización desarrolle operaciones para cuantificar su trabajo (Ver anexo 4 preguntas 6).

El 66.67% opina que la razón por la que no se lleven a cabo este tipo de procedimientos se debe a que la dirección no tiene conocimiento de los mismos. El 33.33% piensa que es porque se desconocen los beneficios al aplicarlas (Ver anexo 4 preguntas 7).

Los colaboradores opinan que al aplicarse una evaluación del desempeño a todo el personal esto tendría un mayor impacto en la satisfacción laboral (57.50%), mientras que un 25% piensa que impactaría más la productividad y finalmente un 17.50% considera que la motivación mejoraría. También es importante mencionar que ninguno considero el desarrollo profesional como uno de los principales beneficios de la aplicación de las evaluaciones (Ver anexo 4 preguntas 8).

5. Beneficios de la evaluación del desempeño

El personal de Almacenes DOA opina en un 67.50% que el valor su rendimiento contribuiría al cumplimiento de las metas propuestas por la institución, mientras que un 32.50% opina que realizar evaluaciones en las organizaciones no beneficiaría al cumplimiento de los objetivos (Ver anexo 4, pregunta 9).

El 65% del personal operativo opina que las evaluaciones de desempeño contribuirían a mejorar la comunión entre colaboradores y jefes, pero un 35% consideran lo contrario (Ver anexo 4, pregunta 10).

5.1 Desarrollo de fortalezas

Para el personal operativo de la organización las evaluaciones de desempeño contribuirían al desarrollo de sus fortalezas (52.50%). Sin embargo, el 47.50% opina que no obtendrían ningún beneficio al aplicarse estos procedimientos (Ver anexo 4 pregunta 11).

En el caso de los que opinan que medir su rendimiento influiría de forma positiva al desarrollo de sus fortalezas consideran en un 95.24% que serían las habilidades las que más

se desarrollarían, un 4.26% piensa que la inteligencia emocional sería la fortaleza que más se desarrollaría al implementar evaluaciones de desempeño. Ninguno de los colaboradores considera que el desarrollo de competencias sea una de las fortalezas que se mejoren (Ver anexo 4 pregunta 12).

6. ¿Quién debe realizar las evaluaciones de desempeño?

La jefatura de la organización opina que las evaluaciones de desempeño se deben realizar por una persona o empresa externa para evitar que los resultados no sean objetivos o se de uno de los errores más comunes al implementar evaluaciones de desempeño como sesgo de tendencia central o de similitud, el primero de ellos al no querer afectar a ningún colaborador y el segundo por sentirse identificado con el empleado (Ver anexo 2, pregunta 7).

7. Impacto de las evaluaciones de desempeño

Al consultar con el personal operativo de la organización a quien le impactaría más el desarrollo de evaluaciones de desempeño un 40% opina que sería la empresa misma la que más se beneficiaría, un 32.50% que tanto la organización como los colaboradores obtendrían beneficios de la implementación, un 27.50% que tanto la empresa, colaboradores y clientes se verían favorecidos de su aplicación (Ver anexo 4, pregunta 13).

Al indagar la percepción de la puesta en marcha, un 75% del personal operativo asegura que esta si le brindaría beneficios propios, pero existe un 25% que no relaciona esto con implementar evaluaciones de desempeño (Ver anexo 4, pregunta 14).

8. Evaluación 360°

Este tipo de evaluación busca valorar todos los factores tanto internos como externos que pueden afectar o beneficiar el desempeño de cada uno de los trabajadores. Al consultar con la jefatura de la organización si conocen el método 360° mencionaron que es el más integral y que busca medir las competencias de los trabajadores, también se les consulto la disposición de implementarlo a lo cual la respuesta fue favorable (Ver anexo 2, pregunta 6).

9. Incentivos

9.1 Monetarios

Son bonificaciones que se les otorgan a los empleados por su buen rendimiento en sus labores. En almacenes DOA lo que el personal recibe son comisiones por sus ventas o cobros. También al final el año premian el esfuerzo que realizan en el transcurso del mismo con una cena navideña donde les otorgan premios para ellos y para sus familias (ver anexo 2, pregunta 12).

9.2 No monetarios

Estos pueden ser menciones o reconocimiento por los logros obtenidos. La empresa reconoce el esfuerzo de sus colaboradores haciendo mención honorífica de los trabajadores más sobresalientes (ver anexo 2, pregunta 13).

10. Capacitaciones

La empresa está interesada en el desarrollo profesional de todos sus colaboradores ya que al preguntarles si sus empleados reciben capacitaciones mencionan que durante el año se capacitan en diferentes áreas como: efectividad de cobros, gestión efectiva de ventas,

servicio al cliente, manejo de objeciones, atención posventa, presentación personal y calidad en el trato hacia sus compañeros (Ver anexo 2 pregunta 14)

11. Rendimiento

La contribución que cada empleado realiza a la organización está en función de las temporadas. Para la jefatura el rendimiento de los trabajadores puede verse alterado positiva o negativamente por factores como los aguinaldos que se reciben al final del año, por épocas festivas en las que es costumbre adquirir productos para el hogar o regalar algún electrodoméstico (Ver anexo 2 pregunta 3)

El personal operativo opina que la productividad de la empresa en cuanto a metas es buena (50%), un 40% opina que es regular, un 7.50% afirma que es bajo y finalmente es importante hacer notar que solo un 2.50% opina que la organización es excelente en cuanto a cumplimiento de objetivos (Ver anexo 4, pregunta 18).

Al evaluar como calificarían el rendimiento de sus compañeros de trabajo en la actualidad se obtuvo el siguiente resultado: un 50% opina que es regular el desempeño de sus compañeros, un 37.50% opina que es bueno, el 7.50 % de los colaboradores considera que es bajo y solamente el 5% del personal piensa que es excelente (Ver anexo 4, pregunta 17).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. Al evaluar al personal operativo de la empresa se descubrió que presentan una repuesta positiva ante la posible realización de evaluaciones de desempeño.
- b. Al consultar sobre las evaluaciones de desempeño se descubrió que la organización no utiliza uno de los métodos conocidos para evaluar el cumplimiento de las tareas que los puestos de trabajo demandan.
- c. Los empleados desconocen el método que la organización utiliza para evaluarlos y los beneficios que se obtienen.
- d. El personal operativo no considera el desarrollo profesional como un beneficio de la aplicación de métodos de evaluación.

2. Recomendaciones

- a. Es recomendable la implementación del método 360° ya que los empleados de la organización están dispuestos a colaborar en la aplicación de la técnica.
- b. Se recomienda a la organización utilizar uno de los métodos más conocidos de evaluación para que contribuya a optimizar el rendimiento de los trabajadores.
- c. Es recomendable que se les comunique a todos los colaboradores de la organización el método que se utilizara para evaluar su desempeño ya que desconocen que se les evalúa el trabajo que realizan, también es importante destacar los beneficios de las evaluaciones.
- d. Se recomienda a la empresa informar a todo su personal los beneficios y las oportunidades de crecimiento que se generan participar de forma oportuna en la apreciación de su rendimiento.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° GRADOS PARA ALMACENES DOA

A. IMPORTANCIA

Es importante tener definido un método de evaluación del desempeño en la organización porque en la actualidad no implementan uno específico para evaluar, encontrar áreas de oportunidad, brindar retroalimentación y llevar a cabo estrategias que permitan desarrollar las capacidades de sus trabajadores.

Teniéndolo definido se espera que se considere, ya que en la práctica los evaluados pueden tener una apreciación clara de cómo perciben los demás su trabajo debido a que participan de ella tanto el personal interno y externo, como resultado se pueden identificar áreas de mejora y trabajar en ellas para optimizar el rendimiento.

También es relevante detallar el plan a seguir para que se realice de forma correcta y tenga los resultados esperados beneficiando tanto a los colaboradores, clientes, proveedores y a la empresa en general.

B. GUIA DE ACCION A DESARROLLAR PARA LA PROPUESTA

1. Creación de un comité evaluador

Con base a los resultados obtenidos en el diagnostico la organización debe crear un comité evaluador que se encargue de dar seguimiento a los resultados obtenidos por la aplicación del método propuesto, considerando que:

1. Deberá estar formado por el jefe de sucursal y por los supervisores de la empresa.
2. Será importante contar con el máximo apoyo del propietario para que sus observaciones sean consideradas.
3. Debe designarse a un encargado para convocar reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
4. Tiene que elaborarse un documento en el cual quede plasmado quienes formaran parte, así como sus respectivas firmas.

La alta dirección realiza un papel importante ya que también debe comunicar anticipadamente a todo el personal de la realización de las evaluaciones de desempeño.

Además, debe explicar el método que se utilizará, las competencias que se evaluarán y el seguimiento que se le dará a los resultados obtenidos.

Este comité definirá al personal a evaluar, la presente propuesta toma en consideración el evaluar al personal operativo y las jefaturas. Según organigrama propuesto (ver Anexos) los puestos a evaluar son: ejecutivos de ventas, ejecutivos de cobros, motoristas, supervisor de ventas, supervisor de cobros, supervisor de motoristas y encargado de sucursal.

2. Identificación de competencias

Para la identificación de estas se debe realizar previamente un análisis de cada uno de los puestos, esto se realizará verificando el documento que la empresa utiliza para designar actividades y con ello determinar las que cada trabajador requiere para efectuar las tareas y responsabilidades asignadas.

Se puede evaluar al personal operativo:

- Tolerancia a la presión.
 - Responder y trabajar con alto desempeño en entornos de mucha exigencia.

- Actuar con eficacia en situaciones de poco tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.
- **Iniciativa.**
 - Tener actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.
 - Predisponer a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
- **Integridad.**
 - Obrar con rectitud, probidad y actuar en consonancia con lo que dice o considera importante.
 - Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, así como estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.
- **Orientación al cliente.**
 - Tener deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.

- Conocer y resolver los problemas del consumidor, tanto a quienes van dirigidos los esfuerzos de la empresa, los que cooperan en la relación empresa-cliente y el personal ajeno a la organización.
- Trabajo en equipo.
 - Colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
 - Tener facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el resultado positivo de las acciones del equipo.
- Confianza en sí mismo.
 - Tener convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
 - Abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
- Desarrollo de relaciones.
 - Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas.

- Crear y conservar una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- Impacto e Influencia.
 - Producir un efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
 - Causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.
- Orientación al resultado.
 - Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar la meta, necesidades del cliente o para mejorar la organización.
 - Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Para evaluar a jefaturas:

- Liderazgo:

- Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo
- Comunicación
 - Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.
- Desarrollo de las personas
 - Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
- Desarrollo del equipo
 - Es la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

3. Cuadro y ponderación de factores

Los porcentajes descritos a continuación no podrán ser modificados, en caso esto suceda y se altere el resultado de una evaluación esta quedaría sin efecto.

Grado	Rango	Descripción
A	76 a 100%	Sobresaliente
B	51 a 75%	Muy bueno
C	26 a 50%	Bueno
D	1 a 25%	Regular
ND	0%	No desarrollada

El siguiente cuadro muestra la descripción de cada criterio según el grado que el empleado puede obtener en las evaluaciones.

Grado	Descripción
Sobresaliente (Grado A)	Empleado supera las expectativas de lo exigido, sabe todo y hace su trabajo con calidad, busca maneras de optimizar su trabajo, se puede reconocer con incentivos, es un empleado que tiene altas posibilidades de desarrollarse dentro de la empresa
Muy Bueno (Grado B)	Tiene conocimiento de sus labores, busca ayudar a sus colegas aprender otras funciones
Bueno (Grado C)	Empleado con desempeño aceptable, realiza lo que se le asigna pero no da un valor agregado
Regular (Grado D)	Necesita mejorar su desempeño y tener capacitaciones de nivelaciones ya que no se le ve motivado

Porcentaje y ponderación de evaluaciones de personal operativo:

Tipo evaluación	Rango
Autoevaluación	5%
Jefe	35%
Compañero	10%
Cliente Interno	25%
Cliente Externo	25%
Total	100%

Porcentaje y ponderación de evaluaciones de jefaturas:

Tipo evaluación	Rango
Autoevaluación	5%
Subordinado	25%
Cliente Interno	35%
Cliente Externo	35%
Total	100%

4. Formato de formulario para evaluación del desempeño 360°

Almacenes DOA		
Formulario de evaluación para el personal ejecutivo		
INDICACIONES GENERALES		
a) Leer el contenido del formulario detenidamente b) Escribir los datos en los espacios que corresponden c) Marcar con una "X" la opción que considere conveniente		
DATOS GENERALES		
Nombre del evaluado:		Nombre del puesto:
Nombre del evaluador:		Area:
Puesto del evaluador:		Fecha:
Tipo evaluacion: Evaluador <input type="checkbox"/>		Autoevaluación <input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS A EVALUAR		
Orientación al resultado		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.	
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.	

Preocupación por el orden y claridad

Grado	Comportamientos	Opción
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.	
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.	

Iniciativa

Grado	Comportamientos	Opción
A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	
B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve	
C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.	
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.	

Tolerancia a la presión

Grado	Comportamientos	Opción
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
B	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
C	Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	

Integridad

Grado	Comportamientos	Opción
A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	

Orientación al cliente

Grado	Comportamientos	Opción
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente	
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.	

Trabajo en equipo

Grado	Comportamientos	Opción
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo	
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.	

Confianza en sí mismo

Grado	Comportamientos	Opción
A	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.	
B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	
C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.	
D	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.	

Desarrollo de relaciones

Grado	Comportamientos	Opción
A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario	
B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	
C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	
D	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.	

Impacto e influencia

Grado	Comportamientos	Opción
A	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	
B	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.	
C	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.	
D	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.	

Comentario:

Firma evaluado

Firma evaluador

Almacenes DOA
Formulario de evaluación para jefaturas

INDICACIONES GENERALES

- a) Leer el contenido del formulario detenidamente
- b) Escribir los datos en los espacios que corresponden
- c) Marcar con una "X" la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES

Nombre del jefe evaluado:	Nombre del puesto de jefe:
Nombre del evaluador:	Area:
Puesto del evaluador:	Fecha:
Tipo evaluacion: Evaluador <input type="checkbox"/>	Autoevaluación <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS A EVALUAR

Liderazgo		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Transmite claramente la visión de la empresa, orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos y desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización.	
B	Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización y genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.	
C	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos	
D	No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la Organización, transmite apatía a su equipo y comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera ambigua o confusa.	

Comunicación		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Comparte información relevante con sus colaboradores y demás áreas y comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	
B	Comparte información relevante con su gente y escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que este piensa y siente.	
C	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos que se le solicita.	
D	No comparte información que para otros puede ser relevante y tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad.	

Desarrollo de las personas		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Está atento e informado sobre las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.	
B	Detecta las falencias de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias grupales e individuales de mejora.	
C	Está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimientos, o cuando se requiere asesoramiento en su área de especialidad y dedica tiempo para explicar cómo realizar los trabajos.	
D	No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas.	

Desarrollo del equipo		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. Alienta a los miembros de la organización en general, a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la organización.	
B	Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se le plantean ideas convenientes.	
C	Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo, por no estar atento a las reacciones o climas que genera su actuación.	
D	Impide la participación de los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. Guarda la información clave para sí.	

Comentario:

Firma Evaluado _____

Firma Evaluador

Obtenido los resultados de cada evaluador se calcula un promedio para cada competencia dividido entre el número de evaluadores incluyendo la autoevaluación, luego se compara el promedio obtenido con el promedio o meta de la institución.

5. Formato de presentación de resultados de la evaluación 360°

Almacenes DOA

Formulario de Resultados de evaluación para el personal ejecutivo

DATOS GENERALES

Nombre del evaluado:

Nombre del puesto:

Area:

Fecha:

RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Competencias	Auto-evaluación	Jefe Superior	Superior Inmediato	Compañero	Cliente Interno	Cliente Externo	Promedio
Orientación al resultado							
Preocupación por el orden y claridad							
Iniciativa							
Tolerancia a la presión							
Integridad							
Orientación al cliente							
Trabajo en equipo							
Confianza en sí mismo							

Desarrollo de relaciones							
Impacto e influencia							

Competencias	Factor	Meta Institucional	Resultado Obtenido	% Cumplimiento
Orientación al resultado				
Preocupación por el orden y claridad				
Iniciativa				
Tolerancia a la presión				
Integridad				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Confianza en sí mismo				
Desarrollo de relaciones				
Impacto e influencia				

Áreas de Fortaleza: Competencias que posee y que contribuyen al buen desempeño.

Competencias	Puntuación

Áreas de Mejora: Competencias con oportunidad de desarrollo.

Competencias	Puntuación

Recomendaciones:

Firma de encargado del comité evaluador

Firma evaluado

Almacenes DOA

Formulario de Resultados de evaluación para el personal ejecutivo

DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: Nombre del puesto:
Area: Fecha:

RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Competencias	Auto-evaluación	Subordinado	Cliente Interno	Cliente Externo	Promedio
Liderazgo					
Comunicación					
Desarrollo de las personas					
Desarrollo del equipo					

Áreas de Fortaleza: Competencias que posee y que contribuyen al buen desempeño.

Competencias	Puntuación

Áreas de Mejora: Competencias con oportunidad de desarrollo.

Competencias	Puntuación

Recomendaciones:

**Firma de encargado del comité
evaluador**

Firma evaluado

Matriz de desempeño propuesta

MATRIZ DE DESEMPEÑO			
Indicador	Ponderación	Resultado mínimo esperado	TOTAL
% Cumplimiento de meta	55%	80%	44.00%
% Adherencia al horario	20%	90%	18.00%
Resultado de Evaluación 360°	25%	75%	18.75%
TOTAL			80.75%

C. PLAN DE CAPACITACION

Con en el plan de capacitación se busca informar al comité evaluador la manera de desarrollo del modelo 360 grados ya que hay que trabajarlo de manera eficiente y oportuna para introducirlo paso a paso. Esto ayudará en la aceptación y éxito de la implementación.

1. Ejecución

Contenido	Objetivo	Metodologia	Responsable
<i>Presentación e Introducción</i>	Explicar la importancia del modelo de evaluación del desempeño.	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Definir que es un modelo de evaluación de desempeño 360 grados</i>	Destacar la importancia de implementación del modelo.	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Competencias en la evaluación</i>	Dar a conocer las competencias que se consideran en la implementación del modelo.	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Herramientas Técnicas administrativas</i>	Explicar cuadro de ponderación de competencias, formatos de formulario para evaluación y presentación de resultados de evaluación de desempeño 360°.	<i>Expositiva</i>	Facilitador
<i>Análisis de resultados y retroalimentación</i>	Dar a conocer resultados de cumplimiento, areas y estrategias de mejora al	<i>Expositiva</i>	Facilitador

<i>sobre el desempeño</i>	empleado.		
<i>Comentarios, Preguntas y Respuestas</i>	Aclaración de interrogantes y consultas en relación al tema.	<i>Expositiva</i>	Facilitador

2. Materiales

Se hará uso de una computadora portátil, un proyector, formatos en blanco de la evaluación y lapiceros. Dichos recursos serán proporcionados por el equipo de trabajo.

3. Recurso Humano

El desarrollo de la capacitación se realizará por parte del equipo encargado del proyecto. Se necesitarán únicamente viáticos de transporte y alimentación.

Descripción	Unidad	Precio	Total
Vale de combustible	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Desayunos	3	\$ 4.85	\$ 14.55
Imprevisto (10%)			\$ 2.46
TOTAL			\$ 26.96

Precios incluyen I.V.A.; fuente: Pollo Campero. (ver anexo 2)

4. Tiempo

La exposición del contenido se espera que abarque un día sábado en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

Programación	Actividad
<i>08:00:00 a.m.</i>	Bienvenida y presentación del equipo
<i>08:15:00 a.m.</i>	Desarrollo de contenido "Presentación e introducción"
<i>08:30:00 a.m.</i>	Desarrollo de contenido "Definir que es un modelo de evaluación de desempeño 360 grados"
<i>09:00:00 a.m.</i>	Desarrollo de contenido "Competencias en la evaluación"
<i>09:30:00 a.m.</i>	Receso de desayuno
<i>10:30:00 a.m.</i>	Desarrollo de contenido "Herramientas Técnicas administrativas"
<i>11:30:00 a.m.</i>	Desarrollo de contenido "Análisis de resultados y retroalimentación sobre el desempeño"
<i>11:45:00 a.m.</i>	Comentarios, Preguntas y Respuestas

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que garantice el desempeño óptimo de los empleados en la empresa DOA se establecen las siguientes actividades:

Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital al propietario, para su aprobación.

1. Capacitación

Se dará una breve capacitación de la propuesta para despejar las dudas que tengan las personas involucradas en ejecutar la evaluación

2. Ejecución y seguimiento

Una vez aprobada la propuesta y desarrollada la capacitación se pondrá en marcha la realización de la evaluación, posterior se evaluarán los resultados para identificar los aspectos a mejorar.

Para la retroalimentación se recomienda el esquema persona a persona. Con el fin de lograr el efecto de mejorar el rendimiento individual del trabajador y que la aplicación de la evaluación sea comprendida por estos, la retroalimentación y comunicación de los resultados se realizará en sesiones individuales en las cuales se pretende resaltar fortalezas y oportunidades de mejora del evaluado en conjunto con la explicación e interpretación de los resultados todo esto relacionado con la posición jerárquica de este dentro de la organización.

3. Recursos

3.1 Materiales

Entre los materiales necesarios para la implementación de la propuesta se tienen: mobiliario, equipo de oficina, papelería y producto de oficina. A continuación, se presenta el presupuesto estimado.

Descripción	Unidad	Precio	Total
Silla Giratoria	1	\$ 79.00	\$ 79.00
Escritorio	1	\$ 175.00	\$ 175.00
Impresora Funcional	1	\$ 52.90	\$ 52.90
Teléfono	1	\$ 39.90	\$ 39.90
Archivero	1	\$ 360.00	\$ 360.00
Computadora Portátil	1	\$ 599.00	\$ 599.00
Resma de Papel Bond Tamaño carta	10	\$ 4.65	\$ 46.50
Folder Tamaño carta	2	\$ 5.40	\$ 10.80
Caja de bolígrafos	2	\$ 3.20	\$ 6.40
Engrapadora	1	\$ 5.90	\$ 5.90
Caja de grapas	2	\$ 1.10	\$ 2.20
Perforador	1	\$ 2.80	\$ 2.80
Organizador	1	\$ 11.90	\$ 11.90
Caja de clips	5	\$ 1.00	\$ 5.00
Post- It	5	\$ 1.10	\$ 5.50
Imprevisto (10%)			\$ 140.28

TOTAL	\$ 1,543.08
-------	-------------

*Precios incluyen I.V.A.; fuente: Office Depot. (ver anexo 8)

3.2 Humano

Para la puesta en marcha es necesaria la ayuda de un profesional externo especializado en desarrollo organizacional que se hará cargo de recopilar las evaluaciones, tabular los resultados, analizarlos y presentarlos a la gerencia. Se espera que esta inversión se realice una vez al año y que la duración sea una semana:

Tabla: Pago de honorarios personal externo por la semana laborada

Puesto	Honorarios por semana	Renta	Total, a pagar
Auxiliar de Evaluación	\$400.00	\$40.00	\$360.00

3.2 Recursos Financieros

La organización deberá contar con recursos financieros necesarios para la implementación, se necesita estimarlos y distribuirlos adecuadamente ya que servirán para pagar la nómina salarial de los colaboradores que intervienen en la ejecución, como también quien impartirá la capacitación, materiales, refrigerios y reconocimientos si se considera necesario para el personal con mejor evaluación.

E. PRESUPUESTO DE COSTOS DE LA PROPUESTA

Descripción	Inicial
Presupuesto de recurso Humano	\$ 400.00
Presupuesto papelería, materiales, mobiliario y equipo	\$1,402.80
Presupuesto de capacitación	\$ 24.55
Sub total	\$1,827.35
Imprevisto (10%)	\$ 182.74
Total	\$2,010.09

F. CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION

Meses Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsable	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Entrega de la propuesta del modelo de evaluación 360°	■													Equipo Investigador
Aprobación del modelo		■												Propietario
Formación del comité evaluador			■	■										Propietario
Identificación y elaboración de diccionario de competencias					■	■								Equipo Investigador / Propietario
Desarrollo de capacitación							■							Equipo Investigador
Implementación de modelo a nivel general								■	■	■				Comité Evaluador
Retroalimentación y seguimiento											■	■		Comité Evaluador

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Alles, M. (2005) Desempeño por competencias: Evaluación 360°, Buenos Aires, Argentina, Granica.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos, D. F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos humanos, D. F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos humanos, D. F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Desler G. y Varela R. (2011). Administración de Recursos Humanos, Juárez, México, Pearson Education, Inc.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Trabajo de investigación, Bonilla Ramirez; Carreño Zepeda, Modelo de evaluación de desempeño 360 grados, para fortalecer el desarrollo laboral de los empleados del Complejo Educativo Católico, “Fe y Alegría”, ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador Febrero 2019.

SITIOS WEB

https://docs.google.com/file/d/0BwAYABKaMNoZG1xZ3VkTkRtYUE/edit?resourcekey=0-8diqbbo4b2XGTvAdb2_SQw

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46132134003>

OTROS

Documentación proporcionada por el propietario de Almacenes DOA.

ANEXOS

Marco Legal

LEY	ARTICULOS	QUIEN LA REGULA	EJECUCIÓN
Constitución de la Republica de El Salvador	Art. 2: Derechos de las personas Art. 9: Ninguna persona está obligada a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución. Art. 37-52: Trabajo y seguridad social.	Asamblea Legislativa	La Corte Suprema de Justicia
Código de Trabajo	Derecho individual de trabajo Art. 1 al 6 – Disposiciones generales Art. 17 al 28 – Contrato individual de trabajo Art. 29 al 32 – Obligaciones y prohibiciones patronos y trabajadores Art. 35 al 60 – Suspensión y terminación del contrato Art. 61 al 118 – Trabajo sujeto a regímenes especiales Art. 119 al 203 – Salarios, jornadas, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Trabajo
	Derecho colectivo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ● Art. 204 al 207 – Derecho de su asociación profesional y su protección ● Art. 208 al 216 – Constitución de los sindicatos ● Art. 217 al 218 – Estatuto ● Art. 228 al 234 – atribuciones y prohibiciones de los sindicatos 		

	<ul style="list-style-type: none"> ● Art. 269 al 287 – Contrato colectivo de trabajo ● Art. 288 al 294 – Convención colectiva de trabajo 		
	<p>Previsión y seguridad social</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Art. 307 al 308 – Prestaciones por enfermedad ● Art. 309 al 312 – Prestaciones por maternidad ● Art. 316 al 332 – Riesgos profesionales ● Art. 333 al 359 – Responsabilidades ● Art. 360 al 368 – Seguros 		
Ley General de Previsión de Riesgos en los Lugares de Trabajo	<p>Seguridad en los lugares de trabajo</p> <p>Art. 33-37: Medidas de Previsión</p>	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Trabajo
Código de Comercio	Art. 2: División de los comerciantes en: personas individuales y sociedades		Ministerio de Economía
Código Tributario	Art. 139: Aplicación de contabilidad formal en las empresas.		Ministerio de Economía y Finanzas

Ley del impuesto sobre la renta	Art. 1 – Hecho generador. Art. 2 – Renta obtenida		Ministerio de Hacienda
---------------------------------	--	--	------------------------

Organigrama propuesto



Guía para entrevista dirigida al personal administrativo de Almacenes DOA

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



GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA JEFATURA DE ALMACENES DOA

OBJETIVO: Recabar información acerca de los conocimientos que se te tienen en el área administrativa acerca de la evaluación del desempeño.

1. ¿Considera importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

Objetivo: Identificar la relevancia que tiene para el personal administrativo las evaluaciones de desempeño.

2. ¿Qué método utilizan en la actualidad para medir el rendimiento del personal operativo?

Objetivo: Averiguar si se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño o ejecuta algo similar.

3. ¿Cómo considera que es el rendimiento actual del personal operativo?

Objetivo: Determinar si se conoce la productividad del personal operativo en la actualidad.

4. ¿Cuáles son las principales causas de dicho rendimiento?

Objetivo: Intuir si el personal administrativo identifica las fortalezas y debilidades del personal operativo.

5. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que se dan con mayor frecuencia en la empresa?

Objetivo: Determinar si el área administrativa identifica sus amenazas y áreas de oportunidad.

6. ¿Con que frecuencia considera que es necesario retroalimentar y dar seguimiento al personal en relación al cumplimiento de sus metas?

Objetivo: Determinar la disposición de la institución a la implementación de

7. ¿Estaría dispuesto a implantar una evaluación 360 en su personal?

Objetivo: Indagar si se cuenta con la disposición de ejecutar el modelo que se presentara como solución a la desmotivación del personal.

8. ¿Quién considera debería de ser el responsable de realizar una evaluación?

Objetivo: Identificar si se tiene claridad sobre los responsables de desarrollar las evaluaciones de desempeño.

9. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal operativo para responder a las exigencias de la institución y sus clientes?

Objetivo: Identificar las competencias que la administración considera importantes, para alinearlas a la propuesta de evaluación.

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

Objetivo: Averiguar si se cuenta con un manual de descriptor de puestos que contribuya a la elaboración de la evaluación de desempeño.

11. ¿Qué tipo de incentivos (comisiones, bonificaciones) se brinda al empleado que logra cumplir con el objetivo de su puesto de trabajo?

Objetivo: Distinguir los incentivos monetarios con los que cuentan.

12. ¿Cómo se reconoce frente a los demás el buen desempeño de un colaborador operativo?

Objetivo: Distinguir los incentivos no monetarios con los que cuentan.

13. ¿Se toma en cuenta la opinión del empleado para resolver dichos problemas o dificultades?

Objetivo: Identificar la importancia de la opinión del personal que se pretende evaluar, al momento de la toma de decisiones.

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

Objetivo: Averiguar si se cuenta con programas de crecimiento y desarrollo profesional

15. ¿Cuenta con estrategias para retener el talento humano? Me puede mencionar algunas.

Objetivo: Determinar si se cuenta con herramientas administrativas de retención del personal.

Resumen de entrevista

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



GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA JEFATURA DE ALMACENES DOA

OBJETIVO: Recabar información acerca de los conocimientos que se te tienen en el área administrativa acerca de la evaluación del desempeño.

1. ¿Considera importante evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

Si, se debe evaluar constantemente el desempeño de cada empleado según su actividad dentro de la empresa. Es necesario definir parámetros para tener claro los indicadores de desempeño para la toma de decisiones y así evaluar factores como: eficiencia, eficacia, responsabilidad, puntualidad, entre otros.

2. ¿Qué método utilizan en la actualidad para medir el rendimiento del personal operativo? (puede ser un método basado en la experiencia, pero explicar brevemente)

En nuestra se mide el rendimiento basado en resultados de ventas y cobros. A mayor venta, mayores cobros se estiman ingresan a la empresa, ya que nuestras ventas son al crédito. Cada cobrador tiene una meta de cobro mensual y cada vendedor tiene una meta de mensual.

3. ¿Cómo considera que es el rendimiento actual del personal operativo?

Durante el año el rendimiento del personal va de acuerdo a la temporada en la que se miden los resultados. Por ejemplo, actualmente en el mes de octubre se estima un incremento en las ventas y cobros durante el periodo de octubre a diciembre.

4. ¿Cuáles son las principales causas de dicho rendimiento? (mencionar 2 o 3 factores)

Usualmente cada año las ventas y cobros presentan un mejor desempeño en el último trimestre del año. Esto se debe a los siguientes factores:

- d) Mayores ingresos de las familias salvadoreñas que reciben remesas del extranjero.**
- e) Las personas asalariadas reciben sus aguinaldos, bonos, dividendos, etc.; los cual produce mayor poder adquisitivo y mayores compras.**
- f) Por costumbre los consumidores tienden a adquirir productos al final del año para iniciar el año nuevo con su hogar renovado.**

5. ¿Con que frecuencia considera que es necesario retroalimentar y dar seguimiento al personal en relación al cumplimiento de sus metas? (brindar un periodo, puede ser días, semanas, meses, etc.)

La frecuencia debe establecerse mensual para metas a corto plazo y trimestral para evaluar y retroalimentar metas de un año.

6. ¿Tiene conocimiento relacionado a la evaluación 360? ¿Estaría dispuesto a implementarla en su personal?

La evaluación 360° es una apreciación integral que busca medir las competencias de la fuerza laboral de una empresa. Si, estaría dispuesto a implementarla con mi personal.

7. ¿Quién considera debería de ser el responsable de realizar una evaluación? (puede ser una empresa externa o algún puesto actual dentro de la empresa, no es necesario mencionar nombres).

Para mejores resultados sin riesgo o favoritismos, lo ideal es que las evaluaciones se realicen a través de una persona externa a la empresa para lograr una evaluación más objetiva y más certera.

8. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal operativo para responder a las exigencias de la institución y sus clientes? (mencionar solo las más importantes, pueden ser de 3 a 5).

a) Trabajo en equipo

b) Honestidad

c) Gestión del tiempo

9. ¿Los empleados conocen claramente cuáles son las tareas o actividades y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución? ¿Dónde se

encuentran establecidas? (si no existe un documento donde ellos puedan ver sus tareas, mencionar en qué momento se le asignan).

En nuestra empresa se cuenta con un manual de funciones, según el cargo a desempeñar. El cual se le entrega a cada responsable al momento de la contratación.

10. ¿Cuáles son los problemas o dificultades que se dan con mayor frecuencia en la empresa? (mencionar los 2 o 3 más importantes, por ejemplo: llegadas tardías, no cumplir con metas de venta/cobro, absentismo laboral, alta rotación de personal por renunciaciones, etc.)

a) Mala gestión del tiempo, lo que se traduce en no organizarse con el tiempo disponible durante el tiempo disponible durante el día para visitar a la carta de clientes. Generalmente los cobradores no visitan al 100% de la cartera, por razones de no alcanzarles el tiempo.

b) No cumplir con las metas de cobros y visitas

11. ¿Se toma en cuenta la opinión del empleado para resolver dichos problemas o dificultades?

Si, efectivamente se toma en consideración la opinión del empleado, pero en la mayoría de los casos la opinión se vuelve una excusa para no alcanzar las metas o mejoras personalmente.

12. ¿Qué tipo de incentivos (comisiones, bonificaciones) se brinda al empleado que logra cumplir con el objetivo de su puesto de trabajo?

A los empleados que logran sus metas se les incentiva con mayores comisiones que van en correlación con su esfuerzo y al final del año se les agradece con una cena navideña, menciones honoríficas y premios para cada empleado y sus familias.

13. ¿Cómo se reconoce frente a los demás el buen desempeño de un colaborador operativo?

Frente a los demás se hace referencia al buen desempeño laboral cuando se tienen reuniones con el personal. En dichas reuniones se hace mención sobre los logros, mencionando específicamente a las personas que lograron cumplir con sus metas.

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

Si, nuestro personal recibe varias capacitaciones al año relacionadas con efectividad de cobros, gestión efectiva de ventas, atención al cliente, manejo de objeciones, atención pos venta, presentación personal y calidad en el trato hacia sus compañeros.

15. ¿Cuenta con estrategias para retener el talento humano? Me puede mencionar algunas. (en caso presenten una renuncia y es un buen colaborador, como se intenta retener).

Cuando un colaborador excelente presenta su renuncia o se encuentra desmotivado, se procede a reunirse con la persona y comprender las causas del problema y de ser posible

retenerlo, con un mejor salario o un mejor porcentaje de comisión, siempre que hay un incremento de salario también se le hace saber a la persona que debe incrementar sus esfuerzos para retribuir más a la empresa y de esa manera el incremento de su salario. El objetivo de retener al personal excelente es para evitar un costo mayor de capacitación y formación que se tiene cuando se contrata a una persona nueva.

Cuestionario dirigido al personal operativo de Almacenes DOA**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR****FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS****ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ALMACENES DOA**

Objetivo: Recopilar la información que los colaboradores de la organización tienen sobre las evaluaciones de desempeño.

Indicaciones: Leer detenidamente cada pregunta que se le presenta a continuación y marcar con una “X” o subraye la respuesta que considere más objetiva.

Género: F___ M___

Edad: _____

Nombre del puesto de trabajo: _____

Nivel de Estudios: Básica: _____ Media: _____ Universitarios: _____

Preguntas.

4. ¿A qué razón considera usted que se debe el hecho que no tenga claridad en sus tareas y responsabilidades en el trabajo?

b) Deficiencia en la comunicación con superiores. b) Sobrecarga Laboral.

c) Deficiencia en la asignación de responsabilidades. d) Inexistencia de documentación sobre desarrollo de tareas.

Objetivo: Evaluar las razones por las que el personal desconoce o no tiene claridad de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo asignado.

5. ¿Conoce usted las competencias que son requeridas en su puesto de trabajo?

a) Si

b) No

Objetivo: Demostrar si los empleados conocen las competencias necesarias para desarrollar sus funciones.

6. ¿Actualmente la empresa evalúa el desempeño de sus labores?

a) Si

b) No

Si su respuesta es "Si" pase a la pregunta 8

Objetivo: Evaluar si los colaboradores conocen si la empresa aplica procesos internos en relación a la evaluación de su desempeño.

7. ¿Por qué razón considera usted que la empresa no aplica evaluaciones de desempeño?

a) La dirección desconoce los procedimientos b) No es requerido por la empresa.

c) Se desconocen los beneficios al aplicarlas.

Objetivo: Indagar la opinión de los empleados del porqué la empresa no aplica evaluaciones de desempeño.

8. ¿En caso de que se aplicara una evaluación del desempeño para todos los colaboradores de la empresa, en que considera que tendría un mayor impacto?

a) Motivación

c) Desarrollo profesional

b) Productividad

d) Satisfacción Laboral

Objetivo: Indagar el impacto que tendría en el personal de la organización implementar una evaluación del desempeño.

9. ¿Considera usted que una evaluación del desempeño contribuiría en el cumplimiento de las metas propuestas?

- a) Si b) No**

Objetivo: Identificar el impacto que tendría en los colaboradores evaluar su desempeño.

10. ¿Cree usted que la implementación de evaluaciones de desempeño mejoraría la comunicación entre todos los colaboradores?

- a) Si b) No**

Objetivo: Evaluar entre los empleados si la implementación de evaluación del desempeño impactaría positivamente en la comunicación.

11. ¿Opina que la implementación de evaluaciones de desempeño contribuirá al desarrollo de sus fortalezas?

- a) Si b) No**

Si su respuesta es “No” pase a la pregunta 13

Objetivo: Evaluar si los colaboradores identifican sus fortalezas en el cumplimiento de sus tareas.

12. ¿En cuales fortalezas considera usted que contribuiría las evaluaciones de desempeño?

- a) **Desarrollo de Habilidades** b) **Desarrollo de Competencias**
- c) **Inteligencia Emocional.**

Objetivo: Establecer cuales fortalezas consideran los empleados que contribuiría la implementación de evaluaciones del desempeño.

13. ¿En su opinión, en quien se podría decir que la implementación de evaluaciones de desempeño impactaría más? (Puede elegir más de una)

- a) **La empresa** b) **Los colaboradores** c) **Los clientes**

Objetivo: Indagar la opinión de los empleados en cuanto a quienes tendrían un mayor impacto con la implementación de evaluación de desempeño.

14. ¿Piensa que la evaluación de desempeño le beneficia a usted?

- a) **Si** b) **No**

Objetivo: Indagar si para los empleados la implementación de evaluaciones de desempeño les resultaría de beneficio propio.

18. ¿A nivel general cómo calificaría el rendimiento de la empresa en cuanto a cumplimiento de metas?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Bajo**

Objetivo: Indagar la opinión de los empleados en cuanto al cumplimiento de metas de la organización.

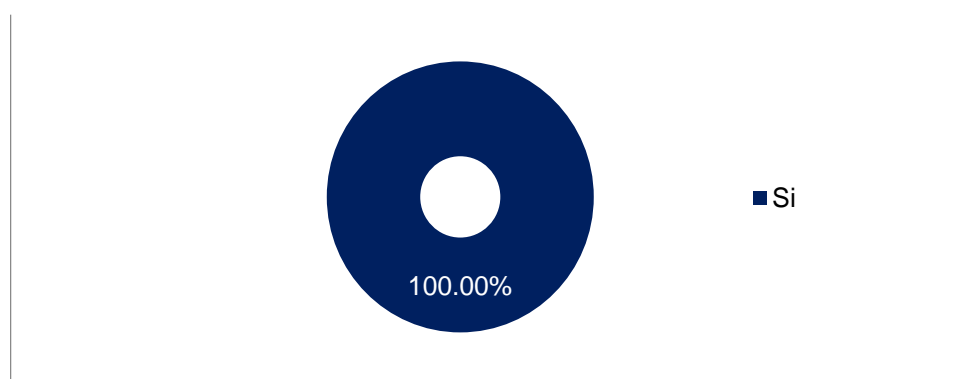
Tabulación y análisis del cuestionario dirigido al personal operativo de almacenes

DOA

Pregunta de cuestionario n° 1: ¿Considera usted que su desempeño laboral es afectado por las dificultades que pueden presentarse en el trabajo?

Objetivo de pregunta: Indagar el clima laboral que tienen los colaboradores en la organización.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	40	100.00%
No	0	0.00%
Total general	40	100.00%

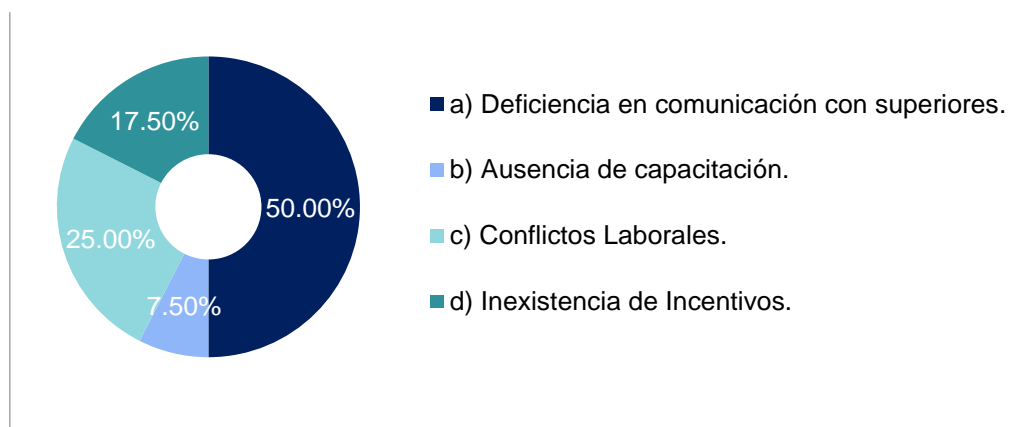


Interpretación: Todo el personal operativo considera que su desempeño laboral se ve afectado por las dificultades que se le presentan en el trabajo, nadie opina lo contrario.

Pregunta de cuestionario n° 2: ¿Considera usted que el desempeño de su trabajo está condicionado por factores internos de la empresa, tales como?:

Objetivo de pregunta: Identificar los factores que intervienen en el desempeño de los colaboradores.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Deficiencia en comunicación con superiores.	20	50.00%
b) Ausencia de capacitación.	3	7.50%
c) Conflictos Laborales.	10	25.00%
d) Inexistencia de Incentivos.	7	17.50%
Total general	40	100.00%



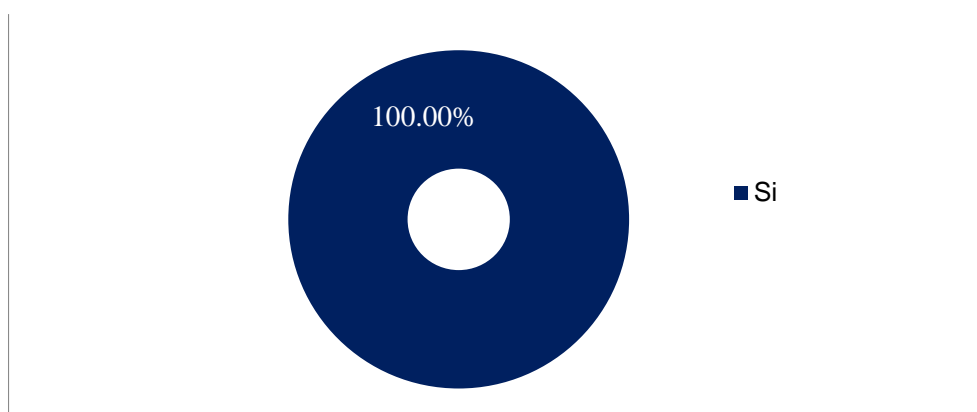
Interpretación: La deficiencia en la comunicación con superiores es el factor principal que condiciona el desempeño ya que la mitad seleccionó este literal, un cuarto opina que los conflictos laborales es lo que condiciona su desempeño, menos de un cuarto toma en cuenta la ausencia de capacitación y menos de un décimo considera la inexistencia de incentivos.

Pregunta de cuestionario n° 3: Como empleado de la empresa, ¿tiene usted claridad de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo para el cual fue contratado?

Objetivo de pregunta: Evaluar si los colaboradores conocen cuales son las tareas y responsabilidades requeridas de sus puestos de trabajo.

Esta pregunta corresponde a una pregunta filtro, en caso el encuestado haya respondido “Si” se trasladaba a la pregunta número 5.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	40	100.00%
No	0	0.00%
Total general	40	100.00%

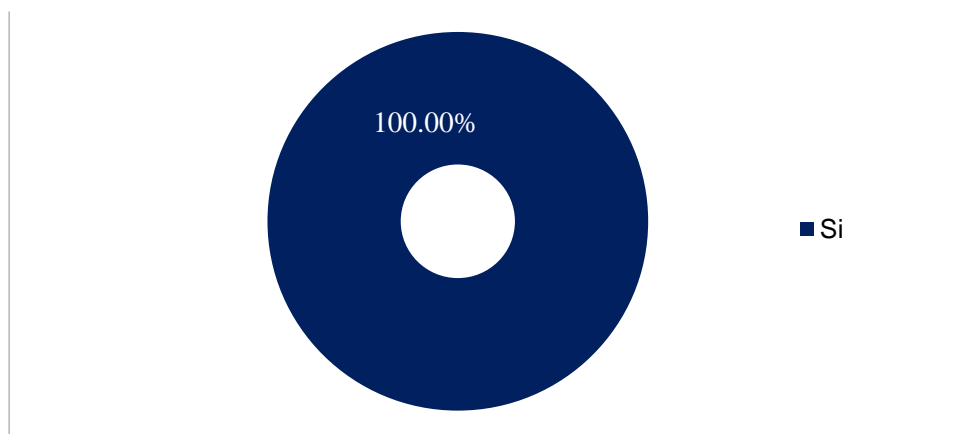


Interpretación: Todo el personal tiene claro sus tareas y responsabilidades, nadie las desconoce. Lo que implica una buena comunicación en el momento de contratación o inducción.

Pregunta de cuestionario n° 5: ¿Conoce usted las competencias que son requeridas en su puesto de trabajo?

Objetivo de pregunta: Demostrar si los empleados conocen las competencias necesarias para desarrollar sus funciones.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	40	100.00%
No	0	0.00%
Total general	40	100.00%



Interpretación: Todo el personal tiene conocimiento de las competencias que requieren en su puesto de trabajo, nadie lo desconoce. Lo que significa que son mencionadas en el proceso de contratación.

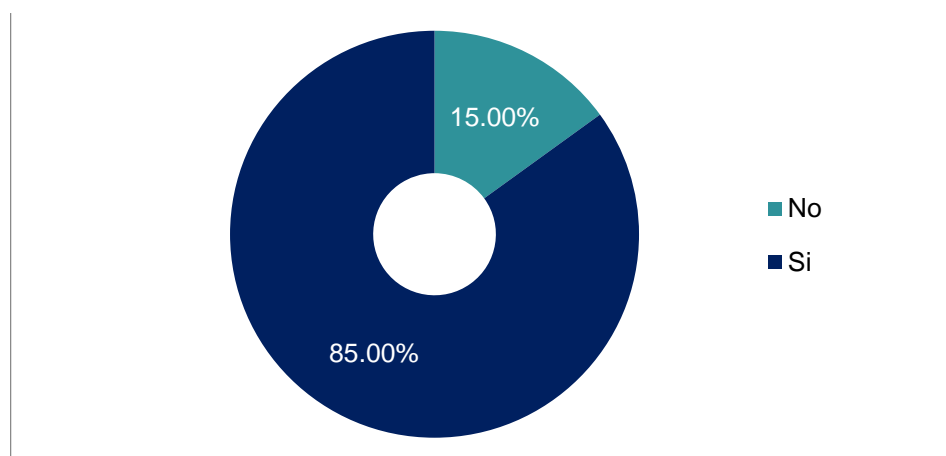
Pregunta de cuestionario n° 6: ¿Actualmente la empresa evalúa el desempeño de sus labores?

Objetivo de pregunta: Evaluar si los colaboradores conocen si la empresa aplica procesos internos en relación a la evaluación de su desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	6	15.00%
Si	34	85.00%
Total general	40	100.00%

Esta pregunta corresponde a una pregunta filtro, en caso el encuestado haya respondido

“Sí” se trasladaba a la pregunta número 8.

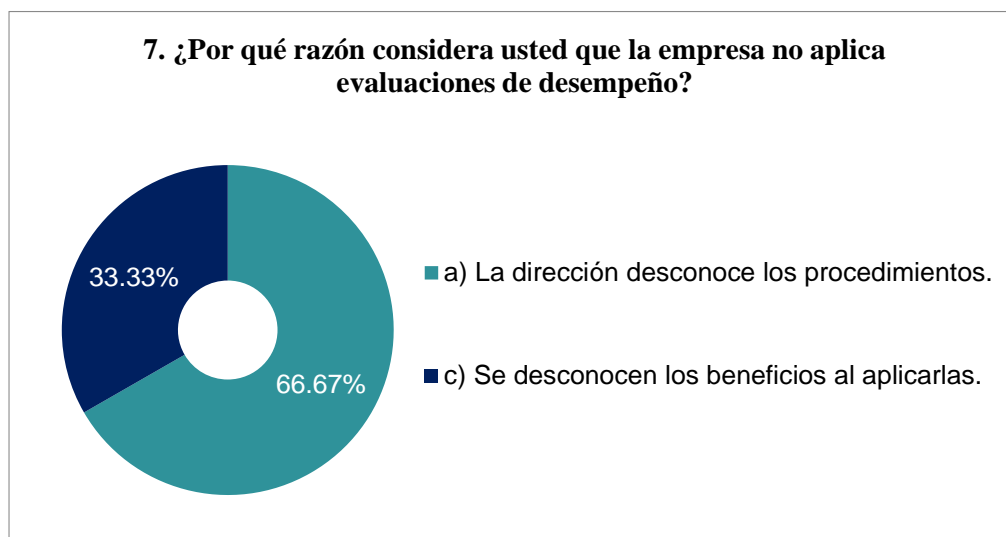


Interpretación: No todo el personal operativo tiene conocimiento que su desempeño de alguna forma es evaluado por otro lado la mayoría es consciente que sí.

Pregunta de cuestionario n° 7: ¿Por qué razón considera usted que la empresa no aplica evaluaciones de desempeño?

Objetivo de pregunta: Indagar la opinión de los empleados del porqué la empresa no aplica evaluaciones de desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) La dirección desconoce los procedimientos.	4	66.67%
c) Se desconocen los beneficios al aplicarlas.	2	33.33%
b) No es requerido por la empresa	0	0.00%
Total general	6	100.00%

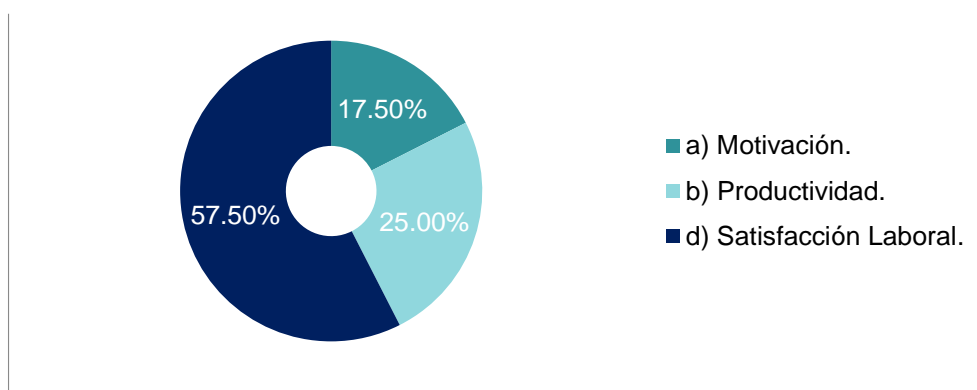


Interpretación: Dos tercios de los colaboradores que no saben que su desempeño es evaluado, consideran que es debido a que la dirección desconoce los procedimientos mientras que un tercio piensa que es porque se desconocen los beneficios al aplicarlas.

Pregunta de cuestionario n° 8: ¿En caso de que se aplicara una evaluación del desempeño para todos los colaboradores de la empresa, en que considera que tendría un mayor impacto?

Objetivo de pregunta: Indagar el impacto que tendría en el personal de la organización implementar una evaluación del desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Motivación.	7	17.50%
b) Productividad.	10	25.00%
d) Satisfacción Laboral.	23	57.50%
c) Desarrollo Profesional	0	0.00%
Total general	40	100.00%

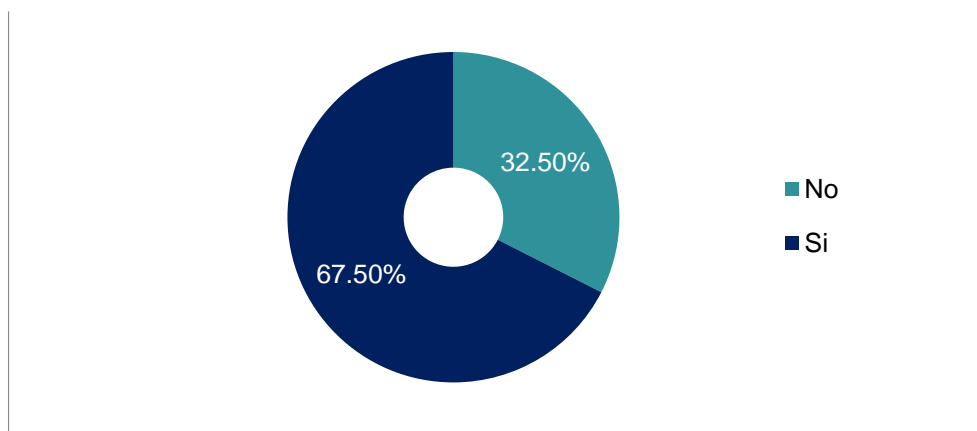


Interpretación: Más de la mitad del personal opina que la satisfacción laboral sería la más beneficiada, un cuarto opina que la productividad cambiaría, menos de un cuarto que mejorará la motivación y nadie tomó en cuenta el desarrollo profesional.

Pregunta de cuestionario n° 9: ¿Considera usted que una evaluación del desempeño contribuiría en el cumplimiento de las metas propuestas?

Objetivo de pregunta: Identificar el impacto que tendría en los colaboradores evaluar su desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	13	32.50%
Si	27	67.50%
Total general	40	100.00%

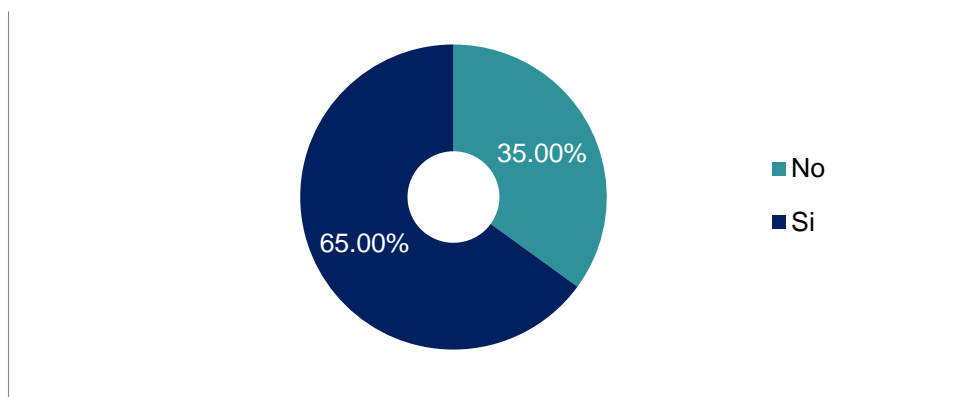


Interpretación: Más de dos tercios del personal considera que las evaluaciones de desempeño contribuyen al cumplimiento de sus metas y menos de un tercio opina que no contribuye.

Pregunta de cuestionario n° 10: ¿Cree usted que la implementación de evaluaciones de desempeño mejoraría la comunicación entre todos los colaboradores?

Objetivo de pregunta: Evaluar entre los empleados si la implementación de evaluación del desempeño impactaría positivamente en la comunicación.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	14	35.00%
Si	26	65.00%
Total general	40	100.00%



Interpretación: No todos los colaboradores consideran que las evaluaciones de desempeño mejorarían la comunicación, mientras que más de la mitad opina que sí.

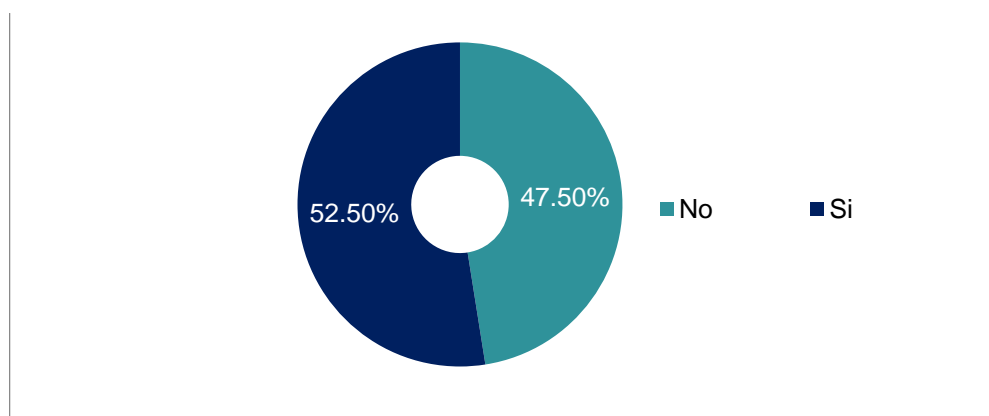
Pregunta de cuestionario n° 11: ¿Opina que la implementación de evaluaciones de desempeño contribuirá al desarrollo de sus fortalezas?

Objetivo de pregunta: Evaluar si los colaboradores identifican sus fortalezas en el cumplimiento de sus tareas.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	19	47.50%
Si	21	52.50%
Total general	40	100.00%

Esta pregunta corresponde a una pregunta filtro, en caso el encuestado haya respondido

“No” se trasladaba a la pregunta número 13.

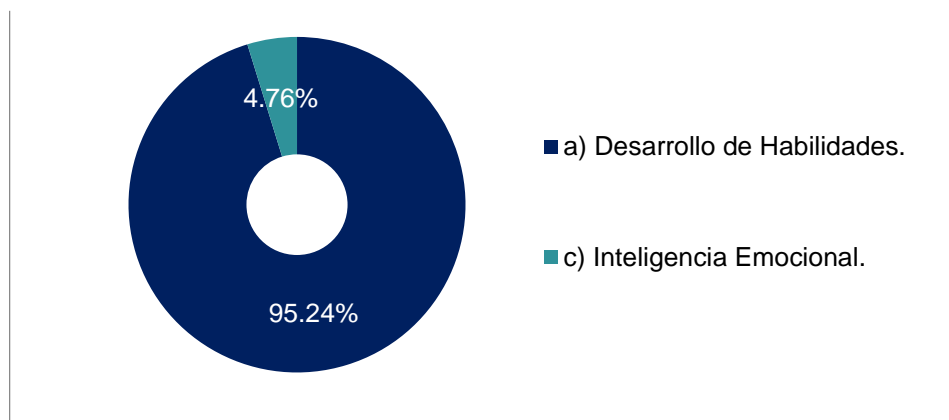


Interpretación: Más de la mitad del personal considera que las evaluaciones de desempeño contribuirán a desarrollar sus fortalezas mientras que poco menos de la mitad opina que no le aportarían.

Pregunta de cuestionario n° 12: ¿En cuales fortalezas considera usted que contribuiría las evaluaciones de desempeño?

Objetivo de pregunta: Establecer cuales fortalezas consideran los empleados que contribuiría la implementación de evaluaciones del desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Desarrollo de Habilidades.	20	95.24%
c) Inteligencia Emocional.	1	4.76%
b) Desarrollo de Competencias	0	0.00%
Total general	21	100.00%



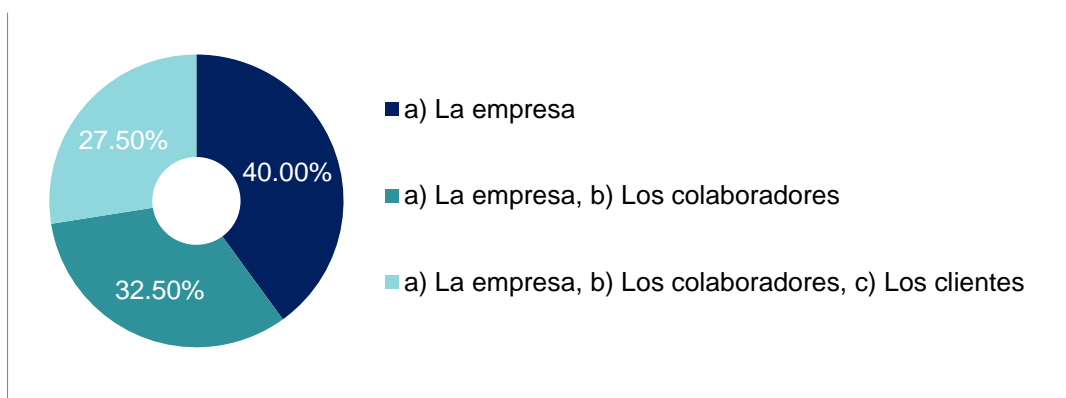
Interpretación: La mayoría de personas que consideran que las evaluaciones de desempeño contribuyen en sus fortalezas, destacan el desarrollo de habilidades, mientras que una minoría la inteligencia emocional.

Pregunta de cuestionario n° 13: ¿En su opinión, en quien se podría decir que la implementación de evaluaciones de desempeño impactaría más?

Objetivo de pregunta: Indagar la opinión de los empleados en cuanto a quienes tendrían un mayor impacto con la implementación de evaluación de desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) La empresa	16	40.00%
a) La empresa, b) Los colaboradores	13	32.50%
a) La empresa, b) Los colaboradores, c) Los clientes	11	27.50%
Total general	40	100.00%

En esta pregunta el encuestado podía seleccionar más de un literal.

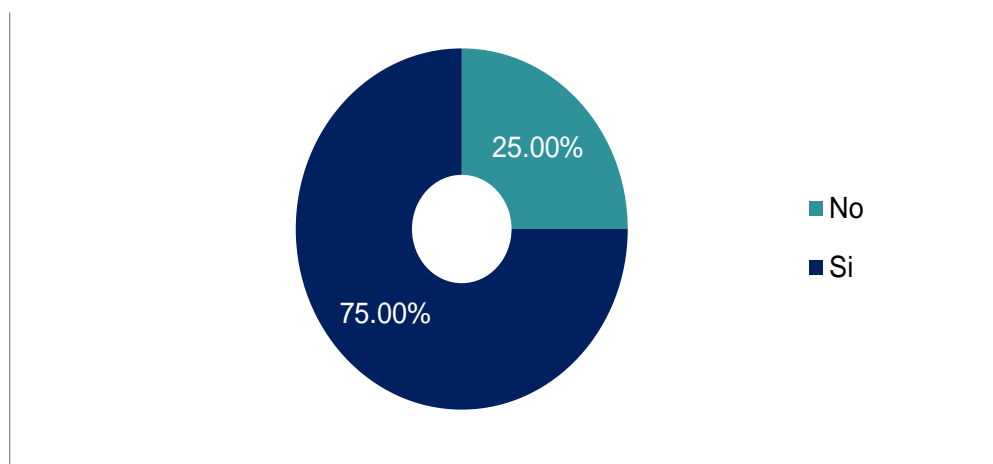


Interpretación: Dos de cada cinco personas opina que la evaluación de desempeño impactaría más en la empresa; casi un tercio opina que en la empresa y en los colaboradores mientras que el resto considera todas las partes.

Pregunta de cuestionario n° 14: ¿Piensa que la evaluación de desempeño le beneficia a usted?

Objetivo de pregunta: Indagar si para los empleados la implementación de evaluaciones de desempeño les resultaría de beneficio propio

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	10	25.00%
Si	30	75.00%
Total general	40	100.00%

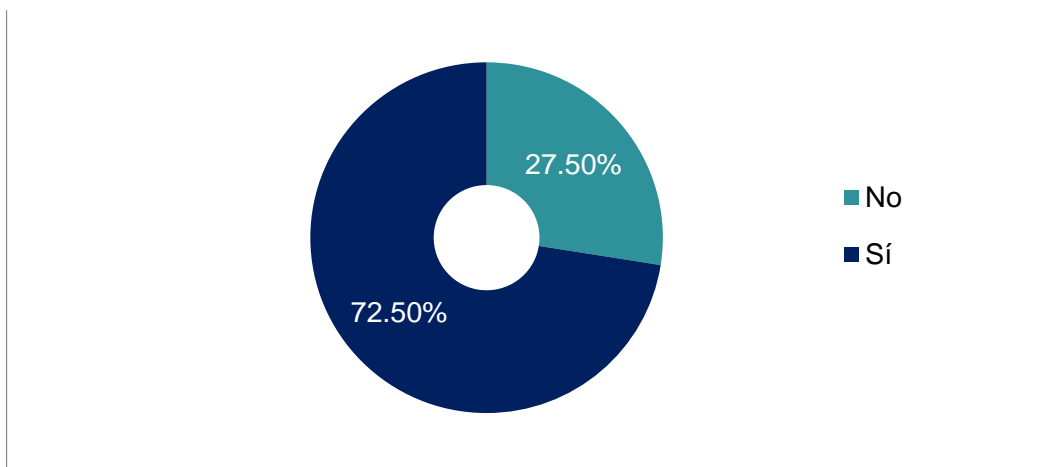


Interpretación: Tres de cada cuatro colaboradores consideran que se ven beneficiados con una evaluación de desempeño, el resto no ve beneficio propio.

Pregunta de cuestionario n° 15: ¿Considera usted que su opinión debe ser tomada en cuenta para la evaluación de otros colegas?

Objetivo de pregunta: Indagar la opinión de los empleados en cuanto a que si deben ser tomados en cuenta en la evaluación de desempeño de sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	11	27.50%
Sí	29	72.50%
Total general	40	100.00%

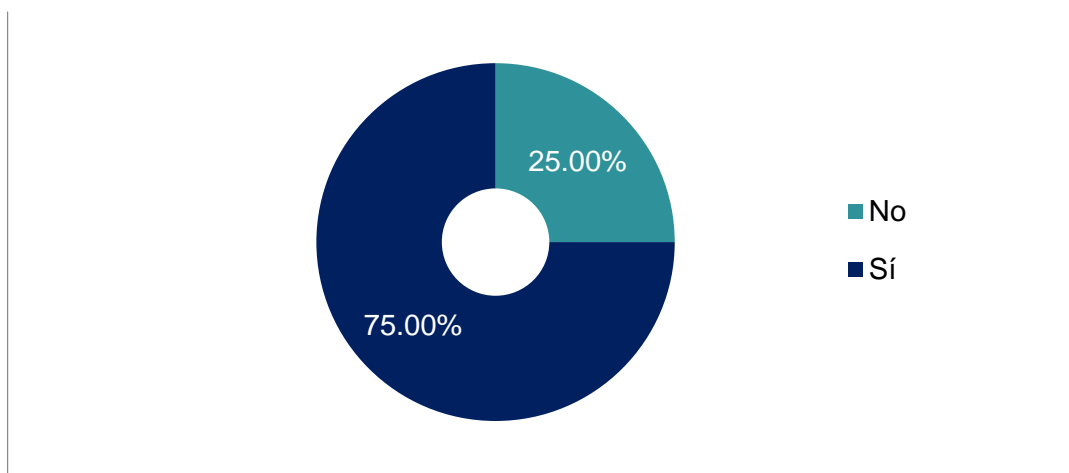


Interpretación: Más de dos tercios del personal cree que se debe considerar su opinión para evaluar a sus compañeros, mientras que menos de un tercio opina que no es necesario.

Pregunta de cuestionario n° 16: ¿Estaría dispuesto a participar en evaluaciones de desempeño de otros colegas dentro de la empresa?

Objetivo de pregunta: Indagar la disposición de los empleados a participar en procesos de evaluación de desempeño.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	10	25.00%
Sí	30	75.00%
Total general	40	100.00%

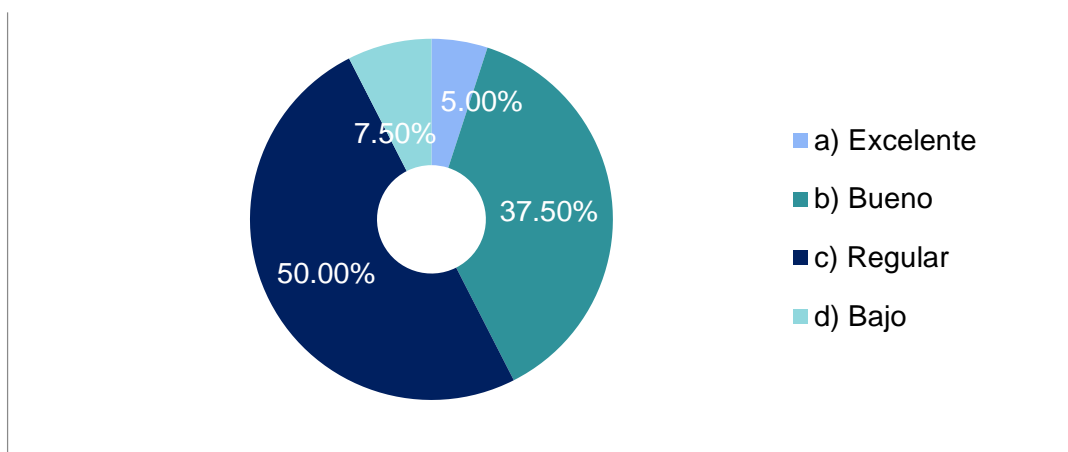


Interpretación: Tres cuartos del personal está dispuesto a evaluar a sus compañeros, mientras que el resto opina que no.

Pregunta de cuestionario n° 17: ¿Cómo calificaría usted el rendimiento general de sus compañeros de trabajo actualmente?

Objetivo de pregunta: Evaluar la opinión general en cuanto al desempeño de los compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	2	5.00%
b) Bueno	15	37.50%
c) Regular	20	50.00%
d) Bajo	3	7.50%
Total general	40	100.00%

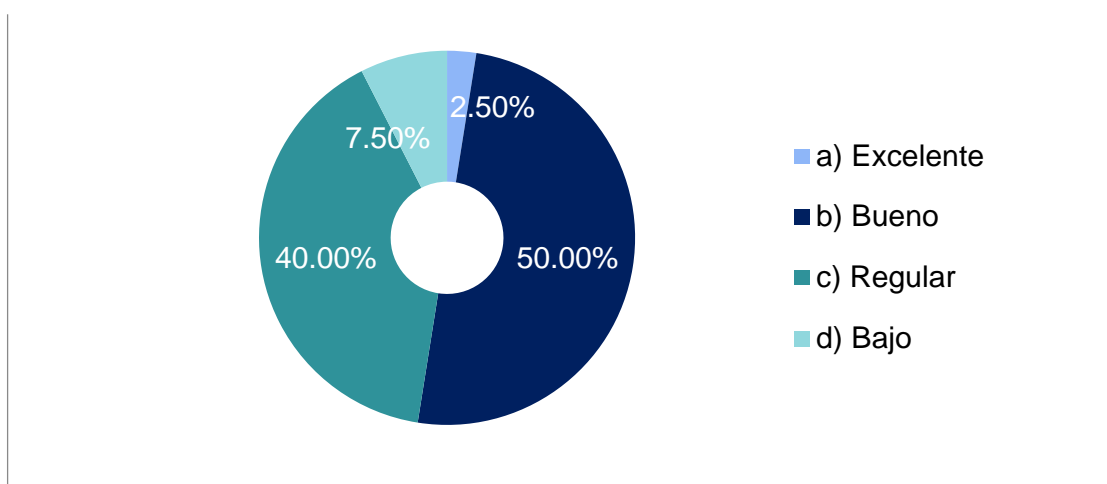


Interpretación: La mitad del personal califica de regular el rendimiento de sus compañeros de trabajo en la actualidad, más de un tercio opina que es bueno y casi nadie considera que el rendimiento sea bajo o excelente.

Pregunta de cuestionario n° 18: ¿A nivel general cómo calificaría el rendimiento de la empresa en cuanto a cumplimiento de metas?




Objetivo de pregunta: Indagar la opinión de los empleados en cuanto al cumplimiento de metas de la organización.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Excelente	1	2.50%
b) Bueno	20	50.00%
c) Regular	16	40.00%
d) Bajo	3	7.50%
Total general	40	100.00%








Interpretación: La mayoría del personal considera que el rendimiento de la empresa es bueno o regular en relación al cumplimiento de metas y una minoría que es bajo o excelente.

Cotización de papelería, materiales, mobiliario y equipo de oficina

Unidad	Descripción	Total
1	 <p>SKU: 20734 SILLA DE TRABAJO GALES NEGRO</p> <p>\$79.00</p>	\$ 79.00
1	 <p>SKU: 34535 ESCRITORIO ESTUDIANTIL SKANOR</p> <p>\$175.00</p>	\$ 175.00
1	 <p>SKU: 32767 MULTIFUNCIONAL HP 2775 (WIFI)</p> <p>\$52.90</p>	\$ 52.90

1	 <p>SKU: 34119 TELEFONO PANASONIC KX-T7703X-B (ALAMBRICO NEGRO)</p> <p>\$39.90</p>	\$ 39.90
1	 <p>SKU: 25471 ARCHIVERO 4 GAVETAS OFIC NEGRO</p> <p>\$360.00</p>	\$ 360.00
1	 <p>SKU: 33314 LAPTOP HP 18A96LT (I3,4GB,1TB)</p> <p>\$599.00</p>	\$ 599.00
10	 <p>SKU: 9452 PAPEL HP OFFICE T/CARTA RESMA</p> <p>\$4.65</p>	\$ 46.50

2	 <p>SKU: 22577 FOLDER AMARILLO CARTA 25 F</p> <p>\$5.40</p>	\$ 10.80
2	 <p>SKU: 7703 BOLIGRAFOS PRECISION 0.8 12U</p> <p>\$3.20</p>	\$ 6.40
1	 <p>SKU: 20490 GREENLOGIC ENGRAPADORA MEDIA TIRA BLISTER</p> <p>\$5.90</p>	\$ 5.90

2	 <p>SKU: 33070 GRAPAS STANDARD STUDMARK 26/8MM 1000U</p> <p>\$1.10</p>	\$ 2.20
1	 <p>SKU: 17441 PERFORADORA 2 H 8CM MEDIANA</p> <p>\$2.80</p>	\$ 2.80
1	 <p>SKU: 25590 ORGANIZADOR DE ESCRITORIO SABLON MULTIUSOS (HUMO)</p> <p>\$11.90</p>	\$ 11.90

1	 <p>SKU: 34542 CLIP NIQUELADO 33MM FACELA</p> <p>\$1.00</p>	\$ 5.00
1	 <p>SKU: 26343 POST-IT NOTAS ADHESIVAS AMARILLO CANARIO, 1 PAD</p> <p>\$1.10</p>	\$ 5.50
TOTAL		\$1,402.80

Cotización de Office Depot. Precios incluyen IVA

Cotización de desayunos



Desayuno Típico

\$4.85

[Ordenar](#)

Cotización Pollo Campero, Precios incluyen IVA.