

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL  
PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD HALCÓN S.A DE C.V., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ, YANSI ESMERALDA (L10804-2004)

NIETO SANTOS, GLADIS RUBIDIA (L10802-1994)

PANAMEÑO RAMÍREZ, ANA LETICIA (L10802-1994)

**ABRIL 2023**

**SAN SALVADOR EL SAVADOR CENTROAMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MSC. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector Académico: Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón.

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: MSC. Nixon Rogelio Hernández.

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía.

Coordinador General de Procesos de Graduación: MSC. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez

### **TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Licda. Rocío Margarita Tejada Miranda. (Asesora)

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por la oportunidad de culminar esta importante meta en mi vida con mucho esfuerzo y el apoyo incondicional de mis padres y hermanos que estuvieron siempre presentes en cada momento, comparto esta alegría con ellos y me llena de orgullo poder llegar al final, gracias madre por ser siempre el motor en cada momento, por alentarme en momentos donde la situación era difícil, a mi papá gracias por sus esfuerzos para que pudiera estar estudiando, a mis hermanos Katerin, Fredy y Erbin que siempre estuvieron brindándome su apoyo y estar pendientes brindándome ayuda, gracias por sus consejos por guiarme y por seguir este camino conmigo, gracias a mis compañeros, amigos y maestros que fueron parte de este proceso.

***Yansi Esmeralda Gutiérrez Gutiérrez.***

Agradezco a Dios todopoderoso por darme sabiduría, fuerzas, y su amor para culminar una de mis anheladas metas; a mis padres María Josefina Santos Ramírez y Manuel de Jesús Nieto García. Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, amados padres, como una meta más conquistada; a toda mi familia; a Daniela Freund que me apoyó siempre, les agradezco inmensamente, amigos, maestros, y mis compañeras de tesis por el tiempo compartido, durante los estudios y en este gran reto que hoy culminamos.

***Gladis Rubidia Nieto Santos.***

Este triunfo se lo dedico a Dios y a la Santísima Virgen de Guadalupe por haberme iluminado con su divina sabiduría; a mis padres Juan Francisco Panameño López y María Isabel Ramírez de Panameño, por su amor, apoyo incondicional, sus consejos y la fortaleza que me transmitieron siempre para seguir adelante; a mis hermanas Karen y Wendy por darme su cariño y apoyo en este trayecto de vida; a mi tío Raúl Ramírez por haberme inspirado, apoyado y motivado a comenzar a estudiar; a Otoniel Valladares por su amor, paciencia, su ayuda y respaldo durante la carrera hasta el final, a mis maestros por todo el conocimiento compartido, a mis compañeras de tesis y a todos los que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

***Ana Leticia Panameño Ramírez.***

También agradecemos de forma especial por el acompañamiento y sabios consejos en el proceso de nuestro trabajo de graduación a Msc. Rocío Margarita Tejada Miranda.

## INDICE GENERAL

RESUMEN.	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL .....	1
1.1. GENERALIDADES .....	1
1.2. ANTECEDENTES .....	3
1.3. DEFINICIONES.....	4
1.4. BASE TÉCNICA.....	5
1.5. MARCO LEGAL .....	6
1.5.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR .....	6
1.5.2. LEY DE LOS SERVICIOS PRIVADOS DE SEGURIDAD .....	7
1.5.3. CÓDIGO DE TRABAJO.....	8
1.6. MARCO INSTITUCIONAL.....	8
1.7. OBJETIVO DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.....	9
1.8. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	10
1.9. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.....	10
1.10. BENEFICIOS DE LAS EVALUACIONES AL DESEMPEÑO .....	11
1.11. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	11
1.11.1. Método de escalas gráficas .....	12
1.11.2. Método de elección forzada.....	13

1.11.3.	Método de investigación de campo.....	13
1.11.4.	Método de índices críticos .....	14
1.11.5.	Métodos mixtos.....	14
1.11.6.	Evaluación de desempeño por competencias .....	14
1.12.	TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	15
1.12.1.	Autoevaluación .....	15
1.12.2.	Evaluación 90° .....	15
1.12.3.	Evaluación 180° .....	15
1.12.4.	Evaluación 360° .....	16
1.13.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	16
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL		
PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN		
S.A. DE C.V. ....		
		17
2.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.2.	FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.3.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.3.1.	Teórica .....	20
2.3.2.	Temporal .....	20
2.3.3.	Geográfica.....	20
2.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.4.1.	Importancia .....	21

2.4.2.	Novedoso .....	21
2.4.3.	Utilidad social .....	21
2.4.4.	Originalidad .....	22
2.4.5.	Factibilidad .....	22
2.5.	OBJETIVOS .....	23
2.5.1.	General .....	23
2.5.2.	Específicos .....	23
2.6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.6.1.	Método de análisis .....	23
2.6.2.	Tipo de investigación .....	23
2.6.3.	Diseño de la investigación .....	24
2.6.4.	Técnicas e instrumentos por utilizar en la investigación.....	24
2.6.5.	Tipo de estudio.....	25
2.6.6.	Objeto de estudio .....	25
2.6.7.	Unidades de análisis.....	25
2.6.8.	Universo y muestra .....	25
2.6.9.	Procesamiento de la información.....	26
2.6.10.	Diagnóstico de la situación actual referido a las evaluaciones al desempeño de la empresa Seguridad Halcón S.A. de C.V.....	41
2.6.11.	Alcances y limitaciones .....	45
	CONCLUSIONES .....	45
	RECOMENDACIONES .....	46

CAPITULO 3: PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 90 GRADOS PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN S.A. DE C.V. ....	47
3.1. DATOS INFORMATIVOS .....	47
3.2. ANTECEDENTES .....	47
3.3. OBJETIVOS .....	48
3.3.1. General .....	48
3.3.2. Específicos .....	49
3.4. IMPORTANCIA .....	49
3.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	50
3.5.1. Introducción .....	50
3.5.2. Alcance .....	51
3.5.3. Funcionamiento de la evaluación del recurso humano .....	51
3.5.3.1. Creación de comité evaluador.....	51
3.5.3.2. Responsabilidades del comité evaluador .....	53
3.5.3.3. Descriptor de puestos como herramienta principal para el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño. ....	54
3.5.3.4. Check list como herramienta de control operativo. ....	56
3.5.4. Propuesta de organigrama.....	57
3.5.5. Método de evaluación. ....	58
3.5.6. Descripción del instrumento de evaluación .....	59
3.5.7. Propuesta de incentivos por buen desempeño.....	63
3.5.8. Ciclo de evaluación.....	64

3.6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	64
3.6.1.	Pasos del proceso de evaluación.....	64
3.6.2.	Políticas para la implementación.....	65
3.6.3.	Lineamientos para la implementación.....	65
3.6.4.	Errores que se deben evitar en la evaluación.....	66
3.6.5.	Consideraciones especiales.....	68
3.6.6.	Notificación de resultados y retroalimentación.....	69
3.6.7.	Determinación de recursos de apoyo para el desarrollo del método 90°. ....	70
3.7.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXOS.....	76

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 01.....	26
Tabla No. 02.....	27
Tabla No. 03.....	28
Tabla No. 04.....	29
Tabla No. 05.....	30
Tabla No. 06.....	31
Tabla No. 07.....	32
Tabla No. 08.....	33
Tabla No. 09.....	34
Tabla No. 10.....	35
Tabla No. 11.....	36
Tabla No. 12.....	37



Tabla No. 13.....	38
Tabla No. 14.....	39
Tabla No. 15.....	40
Tabla No. 16.....	62
Tabla No. 17.....	73
Tabla No. 18.....	73

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Organigrama.....</b>	<b>2</b>
<b>Figura 2: Propuesta de organigrama para Halcón S.A. de C.V.....</b>	<b>58</b>

## **RESUMEN.**

Como parte de la dirección de una empresa y parte de la supervisión de los colaboradores es necesario en un determinado tiempo reconocer los logros realizados, identificar los puntos de mejora que permitan cumplir todos los objetivos establecidos por las empresas, medir el desempeño laboral es importante porque permite identificar la capacidad del personal y cómo están llevando a cabo las funciones que tienen asignadas, por tal motivo surge el tema “La evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento del personal de la Empresa de Seguridad Halcón S.A de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador” el cual fue desarrollado en el año 2022, para ello fue necesario elaborar un diagnóstico sobre la evaluación del desempeño actual de la empresa que permitiera identificar y mejorar el rendimiento del personal, las condiciones y criterios en los que se ejecutan las funciones laborales para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección de la empresa.

La metodología, el tipo de investigación que se ejecutó y el diseño de la investigación están constituidos por una serie técnicas e instrumentos que se aplicaron para el análisis sobre la evaluación del desempeño, la empresa ya se encontraba empleando controles para medir el desempeño de forma no oficial debido a que no se tenía una estructura determinada, se analizaron los resultados obtenidos para lo cual se presentan las conclusiones más destacadas:

- En la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., no se realizan evaluaciones de desempeño al personal, únicamente cuentan con controles para identificar cómo ejecutan las funciones.
- En Halcón, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide que ellos se desarrollen y mejoren en las tareas encomendadas.
- No cuentan con una herramienta definida para las evaluaciones al desempeño, no se identificaron métodos o técnicas apropiadas para que estos potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a manera de que el personal esté motivado y comprometido con la empresa, sin embargo, implícitamente, en ciertos controles que tienen, logran evaluar cómo los empleados se están desempeñando en las labores diarias que tienen asignadas.

Con base a las conclusiones fundamentales obtenidas por la recopilación de la información se determinó en las recomendaciones, acciones para poder mejorar el proceso de evaluación de desempeño, las principales son:

- Evaluar el desempeño del personal utilizando el tipo de evaluación de 90 grados y la metodología para evaluar sea por competencias, porque es factible realizarlo de esta manera, ya que, la jefatura de la empresa expresó que no quiere un tipo de evaluación comparativo entre los empleados.
- Elaborar un plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador en sus actividades, para lograr mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Implementar una herramienta específica para que, en la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., puedan realizar las evaluaciones del desempeño de su personal, y que cada colaborador logre identificar los métodos o técnicas que se utilicen, de tal manera que se pueda dar el debido seguimiento y control en las evaluaciones que se realicen.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “la evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S. A. de C.V.,” está orientado en la evaluación del desempeño de los colaboradores, este tema es muy relevante debido a que las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales. El capital humano, es lo más importante de una organización; ya que, se puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo actual; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación son invaluableles.

La investigación está conformada por tres capítulos, que se describen brevemente a continuación:

El capítulo I se titula: “Marco teórico, conceptual, técnico y legal”, se presentan los antecedentes y aspectos generales de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., con el fin de conocer y exponer sus objetivos, organización y funcionamiento, además se detallan las leyes relacionadas con el tema en estudio y finalmente se describen los principales objetivos, principios, etapas de las evaluaciones al desempeño, métodos, tipos y factores que influyen en el desempeño laboral, los cuales, sirven de base para sustentar la investigación y la propuesta del modelo a desarrollar.

El capítulo II, denominado “Diagnóstico de la situación actual del desempeño del personal de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.,” se caracterizan y se exponen los aspectos generales de la investigación, la metodología empleada, el análisis FODA del ambiente

y del entorno general de la empresa. Luego, se presentan las limitaciones y alcances, conclusiones y recomendaciones, resultantes del análisis y tabulación de datos obtenidos en la investigación de campo.

El capítulo III, se titula “Propuesta del modelo de evaluación del desempeño de 90 grados para la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.”, se detallan los datos informativos, antecedentes, los objetivos generales y específicos del capítulo, se incluye además el desarrollo del modelo propuesto, la determinación del presupuesto, la implantación y control del modelo, para establecer los lineamientos de su ejecución; con la finalidad de brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., a fin de facilitar el proceso de “Evaluación del Desempeño” que deberá aplicarse, buscando mejorar el rendimiento mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de dicha empresa. De esta manera, se pretende conocer las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas y eliminar las debilidades que estén presentes en el talento humano.

# **CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL**

## **1.1. GENERALIDADES**

- Denominación: Empresa de Seguridad Profesional Halcón, Sociedad Anónima de Capital Variable, que se puede abreviar Halcón, S.A. de C.V.
- Ubicación: Col San Mateo Av. Monte Video Bl I No 7 San Salvador - San Salvador.
- Naturaleza de la empresa: Sociedad Anónima de Capital Variable.
- Régimen de capital: Capital Variable
- Clasificación de la empresa según su tamaño: Pequeña
- Giro o actividad económica: Actividades de servicio de seguridad privada de mercadería en tránsito

### **Misión**

Brindar servicios de seguridad privada con el profesionalismo y calidad que nos identifiquen y sean la base de nuestro negocio. Brindando un servicio de alta calidad y confianza para cada uno de nuestros clientes.

### **Visión**

Consolidarnos como una empresa líder, confiable y eficiente, satisfaciendo fielmente las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo al bienestar de todos los que en ella colaboren.

### **Valores**

Lealtad: Fidelidad a todas las personas que forman parte de la empresa.

Espíritu de equipo: Orgullo de pertenecer a un equipo.

Solidaridad: Sentimiento de cohesión y respaldo.

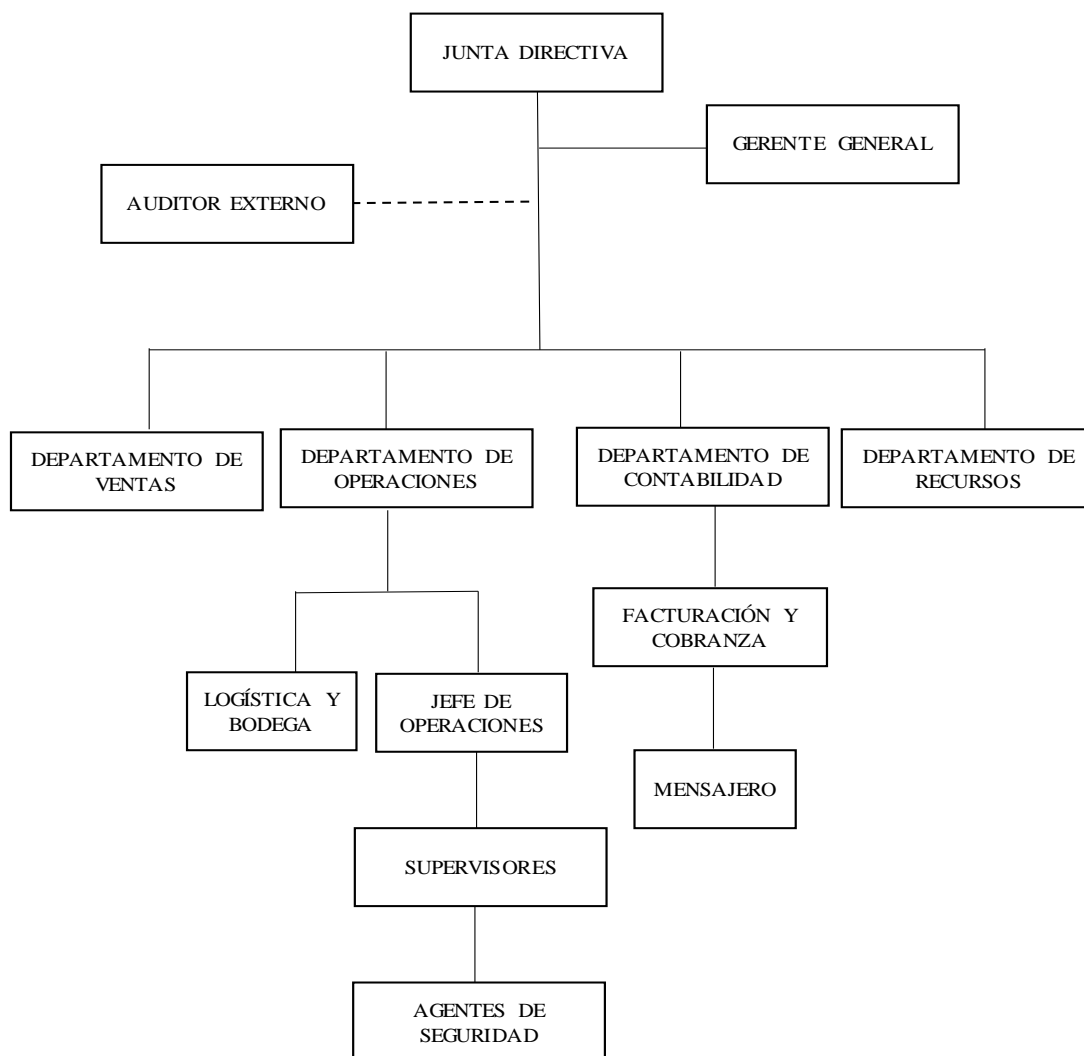
Respeto: Consideración y valoración ante los demás, ya sea para los colaboradores como los clientes.

Actitud de servicio: Interés y buena disposición por ayudar a los demás y hacerlo de una manera asertiva.

Responsabilidad: Total cumplimiento a las obligaciones con el debido cuidado sobre de la toma de decisiones.

Honestidad: El conjunto de atributos personales que combinadas se vuelven una cualidad.

**Figura 1. Organigrama**



**Fuente:** Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.

## 1.2. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño surge en el ámbito empresarial como una práctica para los directivos de las empresas para analizar el rendimiento de los colaboradores y estudiar la eficiencia y eficacia con la que se realiza las tareas laborales.

Antes de iniciar un proceso de evaluación del desempeño es importante la identificación del puesto, cuáles son los distintos puestos que hay dentro de la organización, las funciones y responsabilidades de cada uno, por lo que es necesario contar con una base de datos confiable, es decir los descriptores de puestos, los cuales constituyen una información esencial que todo departamento de recursos humanos debe tener.

(Gan Busto, 2006) señala en su libro que la evaluación del desempeño individual es una forma de apreciar el valor del personal, por medio de un sistema de evaluaciones resultando en las características personales y profesionales con las que el empleado ejecuta sus labores resalta que en la evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo que debe ser parte de la cultura de la empresa para alcanzar sus objetivos y que debe ser aplicado a todos los colaboradores de acuerdo a los criterios establecidos por el área de trabajo a la que corresponden y que estos deben ser de conformidad para que los resultados sean adecuados a las necesidades que presenta la organización.<sup>1</sup>

La evaluación del desempeño propiamente dicha, que puede ser de 90 grados, en esta evaluación, se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

---

<sup>1</sup> Gan Busto, F. (2006). *La evaluación del desempeño individual (Este capítulo pertenece al libro Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones)*. Ediciones Diaz de Santos.



(Cantero Cora, 2013) Resalta que en el mundo actual y debido a la crisis económica, la realidad empresarial es más exigente y que debido a ese factor es necesario alcanzar el máximo desempeño laboral elevando el nivel y orientando los esfuerzos a la eficiencia y la eficacia de sus colaboradores para esto es necesario diseñar mecanismos de evaluación de desempeño laboral en el que se tenga como prioridad una mejora continua para las organizaciones.<sup>2</sup>

(Lusthaus, Carden, Adrien, Anderson, & Montalván, 2002) En la Evaluación Organizacional alcanzar los objetivos o metas de la organización son considerados como el desempeño organizacional que está condicionada por tres factores esenciales que se presentan en el proceso de la ejecución de las labores diarias, entorno externo, capacidad y motivación organizacional, las cuales son relevantes para el desarrollo de los sistemas de evaluación de los empleados.<sup>3</sup>

### 1.3. DEFINICIONES

Según Chiavenato<sup>4</sup>. “La evaluación del desempeño, es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

La evaluación del desempeño es uno de los subsistemas de recursos humanos, donde se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores y luego se controla su utilización.<sup>5</sup>

“Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo desde el punto de vista de la organización donde trabaja”.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Cantero Cora, H. (2013). *El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial: Evaluación del desempeño con un enfoque en proceso*. Editorial Académica Española.

<sup>3</sup> Lusthaus, C., Carden, F., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*.

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw. P.245*

<sup>5</sup> Lusthaus, C., Carden, F., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*.

<sup>6</sup> Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Verlag Dashofer Ediciones profesionales, S.L.U.

Evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios, la evaluación tiene óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) pretende integrar en mayor grado de objetivos organizacionales con los individuales.<sup>7</sup>

#### **1.4. BASE TÉCNICA**

La investigación estará orientada en la evaluación de desempeño laboral en el que se analizará el proceso técnico que realiza la empresa a través del cual, en forma integral, sistemática y continua es realizada por parte de los jefes inmediatos, además se valorará el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los trabajadores; así como en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La herramienta principal para comenzar el proceso de las evaluaciones del desempeño son los descriptores de puestos, los cuales contienen una explicación escrita de cada una de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo, entre otros aspectos relevantes de un puesto específico, este documento muestra la información en forma de resumen, ordenada y redactada con claridad para la fácil comprensión tanto de los evaluadores como de la persona evaluada.

La evaluación que deberá realizar el departamento de recursos humanos estará destinada a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

En la investigación se podrá determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la empresa. Se acudirá también a la observación, análisis e interpretación a fin de lograr en

---

<sup>7</sup> Puchol, L. (2007). DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ediciones Díaz de Santos.

la investigación conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la identificación y valoración de las competencias del personal.

Además, la investigación proporcionará información que permitirá proponer alternativas y estrategias para tratar los procesos, los criterios y las consecuencias de un inadecuado manejo de personal y sin criterio técnico de aplicación.

## **1.5. MARCO LEGAL**

El talento humano es la base del actuar productivo de todas las empresas, es necesario tomar importancia a su estado social, económico y sobre todo legal y asumir un compromiso y velar por el bienestar de los trabajadores, por lo que en este apartado se revisarán los aspectos legales en que se incurren en la evaluación del desempeño laboral.

### **1.5.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

La Constitución de la República de El Salvador contempla a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, para que este se encargue de la justicia, seguridad y el bien común, es por eso por lo que a bien reconoce como un derecho individual a la seguridad. Es responsabilidad del Estado garantizar la seguridad pública de la nación por medio de la Policía Nacional Civil con la intención del resguardo de la paz, tranquilidad y el orden, ya sea en el ámbito urbano o rural con un enfoque apegado a los derechos humanos y bajo las directrices de las autoridades.

Después de la firma de los acuerdos de paz en 1992, se reconoció la necesidad de aplicar una regulación a la actividad prestada por todas aquellas entidades, grupos o personas que se dediquen a prestar los servicios de seguridad o protección a particulares, empresas o instituciones estatales, procurando que sus actividades estén apegadas a la legalidad y con el estricto respeto a los derechos humanos, por lo que se vio la necesidad de aplicar una ley a los servicios de seguridad privada.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Decreto N/38, Constitución, D. O. N/234, Tomo N/281, San Salvador, 16 de diciembre de 1983.

### **1.5.2. LEY DE LOS SERVICIOS PRIVADOS DE SEGURIDAD**

En El Salvador se aprobó el 14 de diciembre del 2000 el Decreto Legislativo N.º 227 llamado Ley de los Servicios Privados de Seguridad, en la cual en su Art. 1 menciona que tiene por objeto la regulación, registro y control de la actividad de las personas naturales o jurídicas que presten servicios de seguridad privada a personas y a sus bienes muebles o inmuebles. Delegando las funciones de registro y control al Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, por medio de la Policía Nacional Civil.

La aplicación de la presente ley está dirigida a los siguientes sujetos:

Las agencias o empresas propiedad de personas naturales o jurídicas de carácter privado, que estén dedicadas al adiestramiento, transporte de valores, prestación de servicios de custodia, vigilancia y protección a personas naturales o jurídicas y sus bienes.

Esta ley establece que en ningún caso deberá ser requisito para laborar en una agencia o empresa de seguridad privada, poseer un arma de fuego, como parte de los requisitos a cumplir se debe presentar la nómina del personal de seguridad y administrativo, las funciones a desempeñar, así como el inventario de armas, municiones y equipo con el que cuenta en ese momento, también los requisitos para la contratación del personal, dentro de los cuales están los siguientes:

- Ser salvadoreño o extranjero con residencia definitiva y cuando opere el principio de reciprocidad;
- Ser mayor de 18 años;
- Poseer un nivel de estudios no menor de sexto grado;
- Estar en buen estado de salud mental y en condiciones físicas aceptables para la función que desempeñará conforme a certificación médica;
- Presentar constancias de carencia de antecedentes penales y policiales;
- Inscribirse a la Academia de Seguridad Pública para solicitar la prueba psicotécnica y aprobar el curso de capacitación que incluye las asignaturas de procedimientos de agentes privados de seguridad y derechos humanos, entre otros, la no aprobación constituye una prohibición a desempeñarse como agente de seguridad privada.
- Poseer licencia para uso de armas de fuego.

- Se considera falta leve (multa equivalente de dos a diez salarios mínimos mensuales, vigentes al momento de imponer la sanción) el hecho de no llevar un control adecuado de las actividades de la empresa de seguridad privada, mediante libros autorizados por la unidad respectiva de la Policía Nacional Civil, los que consisten en salida y entrada de comisión; nombramiento de servicios y relevo de personal; salida y entrada de armas de fuego, municiones y equipo; novedades diarias, control de permisos y licencias de personal, control de inventarios; salida y entrada de correspondencia y control de asistencia diaria del personal con funciones operativas y administrativas.<sup>9</sup>

### 1.5.3. CÓDIGO DE TRABAJO

El Código de Trabajo menciona en su artículo 29, como obligación del patrono proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.

También se menciona en el artículo 162, las jornadas de trabajo permitidas, que, para el caso de las empresas de seguridad, que son consideradas como actividades peligrosas, no deben exceder de 7 horas diarias ni de 39 horas semanales, si se tratan de horas diurnas, ni de 6 horas diarias ni de 36 horas semanales, si son nocturnas.

Se define que todo patrono privado que tenga en su empresa diez o más trabajadores permanentes, a las Instituciones Oficiales Autónomas, tienen la obligación de elaborar un Reglamento Interno de Trabajo el cual se somete a aprobación del director general de trabajo, así como también un Manual de comportamiento el cual debe ser dado a conocer a los trabajadores sobre todo en esta rama de seguridad.<sup>10</sup>

## 1.6. MARCO INSTITUCIONAL

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Ley de los servicios privados de seguridad.	Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, a través de la Policía Nacional Civil.

<sup>9</sup> Decreto no 227, Ley de los Servicios Privados de Seguridad, Tomo N/350, San Salvador, 24 de enero de 2001.

<sup>10</sup> Decreto N/15, Código de Trabajo, San Salvador, 31 de Julio de 1972.

## 1.7. OBJETIVO DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El principal desafío del área de recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces; una forma de lograrlo es por medio de la evaluación de desempeño. (“Las 7 funciones principales de un Departamento de Recursos Humanos - UP”)

"La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual." (“Evaluación del Desempeño Laboral - EOI”)

Los pasos por seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la organización.

Dentro de los objetivos principales de una evaluación de desempeño destacan:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implantar políticas salariales también de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades, así como programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades, así como de la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos.
- Ayuda al retorno de la información a los empleados. Proporcionando retroalimentación.
- Feedback de los resultados de su trabajo y de las posibilidades de mejorarlo.

## 1.8. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios que oriente su desarrollo. Entre ellos, existen cuatro pilares:

- La evaluación de desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

De esta manera se promueve una mejor comunicación y cercanía con los trabajadores, lo que produce un mejor ambiente laboral altamente productivo.

## 1.9. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

- **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan el contenido de los descriptores de puestos.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado.
- **El análisis de la gestión** o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:
  1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
  2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación generalmente un año es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones

deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias), según el método de evaluación elegido por la empresa.

3. Al final del período, la etapa de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

### **1.10. BENEFICIOS DE LAS EVALUACIONES AL DESEMPEÑO**

- Identificar puntos de mejora para que la dirección de la empresa pueda buscar alternativas para fortalecerlos para un mejor desempeño laboral.
- Identificar las fortalezas de los colaboradores y ayudar a mantenerlas indicando los puntos fuertes donde el trabajador con sus capacidades puede desarrollar sus actividades asignadas y a la vez, optimizando los recursos que la empresa le brinda.
- Brinda una mejor perspectiva a la dirección de la empresa la distribución del recurso humano considerando las capacidades y conocimientos para construir una mejor organización.
- Fomenta la motivación de los colaboradores ayudando a alcanzar sus objetivos personales y profesionales.
- Se genera una cultura de comunicación positiva y certera que mejora el ambiente laboral donde se establece una comunicación con los trabajadores, donde se puedan expresar necesidades que la empresa puede cubrir y la oportunidad a los colaboradores de ser escuchados y atendidos.

### **1.11. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Conocer los diferentes métodos para la evaluación de desempeño conlleva un análisis detallado de los objetivos que se quieren alcanzar, a nivel personal como organizativo, ya que el desempeño de los trabajadores cobra cada día, mayor relevancia y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental de considerar, debido a que es de mucha importancia analizar los resultados del



trabajo que realiza cada uno de los empleados, sabiendo que no es una tarea fácil, es que se han diseñado métodos para evaluar grandes grupos de personas destacados en los diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.
- Evaluación del desempeño por competencias.

#### **1.11.1. Método de escalas gráficas**

Éste es el método más común por su sencillez. Su aplicación requiere de objetividad y profesionalismo a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Siendo objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. La aplicación es a través de un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Los cuales se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. El resultado de cada factor define una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

### **1.11.2. Método de elección forzada**

El método de elección forzada surge de la necesidad de contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.

Dicho método consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de bloques de frases descriptivas, enfocados principalmente en determinados aspectos del comportamiento, por lo tanto, cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El encargado de evaluar tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño de la persona evaluada o puede escoger la frase que mejor represente al trabajador y la frase que más se aleje de él, es así como surge su nombre de elección forzada.

### **1.11.3. Método de investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Este método de evaluación se conoce por ser de los más amplios el cual proporciona un diagnóstico de desempeño del empleado, que además ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa retroalimentación, el área de RRHH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear con el supervisor inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

#### **1.11.4. Método de índices críticos**

Este método se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos. El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas, corregirse o eliminarse.

#### **1.11.5. Métodos mixtos**

Los métodos mixtos de evaluación de desempeño pueden definirse como los que están enfocados a realizar la comparación por pares y por frases descriptivas. Para el método por pares se compara a los empleados de dos en dos, si bien es cierto el sistema de comparación es un proceso simple también se considera poco eficiente y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. En cambio, el método de frases descriptivas, el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño positivo o negativo del subordinado.

#### **1.11.6. Evaluación de desempeño por competencias**

Está basado en las competencias de la persona. Lo que busca es evaluar lo que realmente les importa a las empresas. La forma de evaluación se clasifica en dos grupos separados pero que son de suma importancia:

Competencias de comportamiento. Tiene mucho que ver con la actitud del empleado. Algunos ejemplos de competencias son: proactividad, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Habilidades técnicas. Estas varían de un trabajo a otro, pero siempre están relacionadas con la actividad final. Esto puede ser un conocimiento en un software, máquina, equipo o artículo específico dependiendo el rubro de la empresa.

## **1.12. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Un método exitoso es capaz de alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, al tiempo que promueve el diálogo y la confianza mutua entre los diferentes niveles jerárquicos, proporcionando un espacio para el intercambio de retroalimentación. Los tipos de evaluación pueden comprender diferentes niveles, de acuerdo con la cantidad de evaluadores que participan y el nivel de puesto que desempeña la persona evaluada y cabe mencionar que la evaluación debe estar sujeta a la aprobación de la gerencia.

### **1.12.1. Autoevaluación**

Es uno de los tipos de evaluación de desempeño de mayor impacto. Conocerse es uno de los pasos vitales para el desarrollo personal y profesional. El peligro aquí es asegurarse de que el empleado se evalúe correctamente. Lo ideal es fomentar la autoevaluación en la que el empleado no tenga necesariamente que revelar los resultados, pero sí tener el apoyo de la organización para resolver los puntos críticos.

### **1.12.2. Evaluación 90°**

Da lugar a un tipo de evaluación no tan complejo a diferencia de otros métodos, en el cual el jefe es el que evalúa de manera directa a sus trabajadores y se sirve de herramientas o instrumentos para la recolección de datos, este tipo de evaluaciones puede ser de manera constante con el propósito de medir ciertos indicadores o variables que tienen un impacto en el rendimiento de los trabajadores y es importante porque permite a los jefes retroalimentar y conocer más a sus subordinados, fomentando así el dialogo con ellos.

### **1.12.3. Evaluación 180°**

Este es uno de los tipos de evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos evalúan a sus subordinados. Se utiliza a menudo en grandes empresas.

La ventaja de una evaluación 180° es que los empleados siempre conocerán la percepción de sus directivos, es decir, de los responsables de sus promociones, incrementos y oportunidades dentro de la empresa.

La desventaja es que por ser método unidireccional los directivos superiores muchas veces no tienen la oportunidad de conocer diariamente el desempeño y las actividades que realizan sus empleados por lo que carecen de información de las personas más cercanas a ellos.

#### **1.12.4. Evaluación 360°**

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

### **1.13. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

(Domínguez, 2007) describe que recursos humanos como agente estratégico en una organización, donde busca la mayor participación del empleado para que pueda dar un mejor rendimiento determina que algunos de los factores principales que inciden en el rendimiento de los colaboradores son:

La motivación: explica que diferentes autores han desarrollado modelos bajo este principal factor que tiene el colaborador este con el fin de definir herramientas y modelos para predecir la conducta de los colaboradores en la organización y con base a su motivación personal se deriva la conducta profesional, bajo este modelo Maslow (1943) propone como referencia determinar el nivel de motivación en las evaluaciones de las necesidades de los colaboradores de la organización.

La motivación para un colaborador puede reflejarse diferente en cada uno algunos buscan equidad para su satisfacción otros pueden medir su motivación por medio de expectativas otros colaboradores pueden seguir un modelo de motivación por objetivos.

Formación y desarrollo de los empleados: es un factor importante que a la hora de reclutar se seleccionen colaboradores adecuados al puesto de trabajo esto aumentará que se sienta capaz de realizar las tareas con los conocimientos y habilidades que posee y las que puede desarrollar siguiendo su línea

profesional este factor puede influir de tres perspectivas diferentes la eficacia, autoestima y compromiso por parte del colaborador.

Clima Laboral: dentro del desarrollo de los empleados en la organización se incluye el clima en el cual se desarrolla a diario sus funciones, la estructura de la organización y por consecuencia se deriva el clima que sostiene con su equipo de trabajo, su jefe inmediato y jerarquías según el organigrama de la empresa influye de forma directa en el desempeño de los trabajadores.

La retribución de los empleados: se considera que mediante este factor se puede llegar al compromiso por parte del colaborador si se tiene retribuciones competitivas, un intercambio justo entre lo que ofrece el colaborador y la organización, que permita al empleado tener una satisfacción a nivel económica y a nivel profesional que considere que su aportación en la empresa está siendo valorado, esto también abona a la motivación del empleado debido a que si un empleado no considera que es bien remunerado su trabajo puede influir de manera negativa en su rendimiento laboral.

## **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN S.A. DE C.V.**

### **2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con el que debería contar cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

En la actualidad aún existen empresas, sobre todo las micro o pequeñas empresas que no cuentan con dicha herramienta para la evaluación del desempeño de su personal o pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión.

La empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., ubicada en colonia San Mateo, San Salvador, se dedica a la prestación de servicios profesionales de seguridad, es decir, brinda seguridad a la movilización de productos de diversas empresas desde las fronteras hasta el lugar de destino, para ello requiere de personal altamente capacitado en cada servicio que se presta y en cada proceso que se lleva a cabo para atender todas las necesidades de los clientes y brindar así, un servicio de excelencia y calidad.

Como se ha dicho, es de suma importancia conocer el desempeño de cada uno de los trabajadores, sin embargo, dicha empresa, no cuenta con una herramienta para la evaluación del desempeño del personal que tiene, por tanto, no se tiene una medición clara y transparente, por lo cual, atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la empresa, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en una necesidad de trabajar en una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

## **2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se conoce la actuación de un empleado y que permite, juntamente con él, mejorar su rendimiento, corrigiendo cualquier desviación, a la vez de establecer una escala de actuación como base para un sistema de reconocimientos e incentivos.

Debe ser un proceso de constante observación y evaluación de la actividad del empleado y de los resultados que logra. El supervisor deberá analizar la adecuación del desempeño con el cumplimiento de las normas, los aspectos de la actuación y de mejoramiento y cuáles rebasan la norma o pueden dar posibilidad para mejorar la capacidad del empleado. Igualmente deberá considerar el cumplimiento de las metas, si éstas han sido cumplidas por encima o por debajo de lo esperado. La apreciación deberá basarse en un juicio cabal de la actuación y de las condiciones ambientales en que realiza el trabajo.

Es poco probable que un sistema de evaluación pueda alcanzar efectivamente todos los propósitos que se desean. Por tanto, para la Empresa de Seguridad Profesional Halcón, se debe seleccionar aquellos

objetivos específicos de la evaluación del desempeño que considera más importante y cree poder alcanzar de manera realista.

Es importante, que exista un acuerdo entre el supervisor y el supervisado. Constituye pues, una técnica para el feedback, que bien realizada es una ayuda importante especialmente para aquellos que tienen bajo desempeño. Sin un sistema de evaluación y retroalimentación, esta persona de bajo rendimiento se encuentra en una situación muy difícil, ya que es observada como indicador de problemas y puede no llegarse al detalle específico de lo que requiere para superar su actuación.

Chiavenato (1.994, p.284) opina que los métodos de evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por hora, para trabajadores por meses, para supervisores y ejecutivos; algunas, inclusive, tienen un sistema diferente para los vendedores.

Cada organización tiene su propio sistema de evaluación del desempeño adecuado a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos. La evaluación del desempeño se propone lograr a través de una calificación continua y permanente, la estabilidad y desarrollo de los empleados en la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V. Igualmente facilita el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades propuestos por el supervisor.

## **2.2. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Ante la situación planteada se hace necesario diseñar un modelo de evaluación del desempeño que permita mejorar el rendimiento del personal y con el cual se pueda determinar cómo la evaluación del desempeño incide en el rendimiento del personal de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.



## **2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.3.1. Teórica**

La investigación se realizará al personal de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., en la cual se enfocará en la forma en que la empresa evalúa el desempeño y cómo ésta incide en el rendimiento de dicho personal, los factores que influyen en el rendimiento del personal, las medidas a realizar para mejorar el desempeño del personal.

### **2.3.2. Temporal**

La investigación se llevará a cabo desde el 18 de junio al 30 de noviembre de 2022

### **2.3.3. Geográfica**

La investigación se realizará en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V., ubicada en colonia San Mateo, municipio de San Salvador.

## **2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar las condiciones del personal en la empresa es fundamental y la importancia de investigar el proceso de la evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento del personal de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V que genera para la alta gerencia, toma de decisiones para el beneficio de la empresa y el personal, en la actualidad los colaboradores se ven sometidos a diversos factores internos como condiciones económicas, liderazgo de la empresa, clima y cultura dentro de los factores externos se puede identificar la condición familiar debido a que influye directamente en el empleado, si por ejemplo el colaborador tiene algún inconveniente dentro de su núcleo familiar, esto se reflejará en la actitud, incluso motivación lo cual se puede identificar en su evaluación de desempeño, otro factor externo que influye en un colaborador es el mercado laboral, debido a que podrían existir otras ofertas atractivas para los trabajadores que podrían influenciar en la motivación del personal, si estas son mejores condiciones que favorecen al empleado y no solo puede indicar que el empleado se sienta menos motivado sino también puede interpretar que la empresa no valora su desempeño.

### **2.4.1. Importancia**

Los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño en el personal favorece a la empresa para construir indicadores con el fin de brindar una retroalimentación por el rendimiento que brinda, una oportunidad para mejorar los puntos donde el colaborador en su evaluación de desempeño no alcance los criterios de acuerdo a los indicadores esperados; sin embargo, esto permitirá que la empresa pueda orientar al colaborador y proponer estrategias para mejorar el desempeño del personal, aprovechando las ventajas que implica realizar la evaluación del desempeño de los empleados.

### **2.4.2. Novedoso**

A partir de la investigación de la evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento del personal los resultados que se obtienen generan ventajas que benefician con una retroalimentación a los colaboradores ya sean individuales o grupales, mejora la comunicación entre la dirección de la organización sus colaboradores, debido a que los resultados revelarán debilidades como del colaborador y de la compañía los cuales se deben identificar y dialogarse para poder reducir los riesgos que podrían significarse para los colaboradores y la sociedad, de esta forma ayudará a los colaboradores a identificar y aumentar su motivación ya que mediante el análisis de los resultados se puede resaltar sus logros hasta el momento en la organización y de los que puede llegar a completar si los resultados de su evaluación no cumple con los criterios de aceptación de la empresa, otra de las razones del por qué es novedoso para las empresas la evaluación del desempeño de los colaboradores es que, mediante los resultados, la dirección puede detectar y prevenir posibles problemas debido a que son una fuente de información de cómo está funcionando actualmente el proceso administrativo y operativo, las condiciones en que trabajan los colaboradores en sus departamentos y diferentes áreas, la comunicación actual entre cada área y de esta forma se detectaría un problema que podrían no favorecer el desempeño grupal y los resultados no serían los esperados por dirección.

### **2.4.3. Utilidad social**

Identificar los problemas que tiene el personal de una empresa que afectan su desempeño y la incidencia en su rendimiento es fundamental para construir a partir de los resultados de la evaluación del

desempeño implementando mecanismos y procesos que brinden resultados con los puntos principales y clasificándolos de forma correcta para la toma de decisiones, y determinar el origen de los posibles inconvenientes que se estén presentando y afectando los procesos operacionales, las condiciones que se brindan al colaborador son las que inciden en su desempeño, se requiere que los resultados de la evaluación sean precisos para poder realizar una correcta retroalimentación al colaborador, resaltando sus logros y los puntos que se pueden mejorar para obtener mejores resultados e incrementar su profesionalismo y compromiso con la entidad, para muchas organizaciones hoy en día es importante que sus colaboradores tengan seguridad y se sientan respaldados, por lo tanto, las organizaciones buscan colaboradores que brinden muy buenos resultados para alcanzar sus objetivos, junto a la evaluación de los criterios establecidos por la dirección, estos parámetros se convierten en los principales indicadores para comprobar si se cumple el respaldo y seguridad de la entidad y el compromiso del personal.

#### **2.4.4. Originalidad**

Esta investigación servirá como base para desarrollar una herramienta que permita la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V., la cual en la actualidad no cuenta con una dicha herramienta, se busca potenciar el talento humano, combinando las habilidades, competencias y destrezas de sus colaboradores.

#### **2.4.5. Factibilidad**

Esta investigación se realizará en una empresa de seguridad, en la cual se debe implementar y/o mejorar la forma en que evalúa el desempeño del personal y determinar cómo las evaluaciones inciden en el rendimiento de los colaboradores; por lo tanto, es de suma importancia, estudiar qué factores influyen en el desempeño y qué medidas se pueden realizar para mejorar la forma de evaluación y de esta manera, tener un mejor control para la toma de decisiones. En otras palabras, es de vital importancia implementar una herramienta para medir el desempeño, ya que el personal es un factor clave para que la empresa continúe con mucho éxito y perdure en el tiempo.

## **2.5. OBJETIVOS**

### **2.5.1. General**

Elaborar un diagnóstico sobre la evaluación del desempeño utilizada en la actualidad por la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., que permita identificar y mejorar el rendimiento del personal, las condiciones y criterios en los que se ejecutan las funciones laborales para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección de la empresa.

### **2.5.2. Específicos**

- Conocer la situación actual del rendimiento del personal de la empresa Seguridad Halcón S.A de C.V.
- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de desempeño de los trabajadores.
- Indagar las competencias laborales y cómo inciden en el rendimiento de los empleados.

## **2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para facilitar la investigación se utilizarán métodos y técnicas que permitirán recolectar de manera óptima la información. Es la forma a través de procesos que permite llegar de una manera ordenada a un resultado, los cuales en este proyecto se utilizarán los siguientes:

### **2.6.1. Método de análisis**

Este método consiste en la separación de un todo en pequeñas partes, por lo que la investigación permitirá estudiar cada una de las variables del tema con el fin de examinarlas detalladamente y definir su relación.

### **2.6.2. Tipo de investigación**

La investigación será del tipo descriptivo, debido a que el motivo principal es la creación de una herramienta para las evaluaciones al desempeño, donde se busca evaluar el rendimiento de los colaboradores y cómo incide en su desempeño diario para el logro de los objetivos y tareas encomendadas, por lo que se pretende obtener un adecuado proceso en la administración de recursos humanos.

### 2.6.3. Diseño de la investigación

El tipo de diseño de la investigación será de forma no experimental ya que el grupo de investigación no manipulará ninguna variable, es decir que solo se observarán y se interpretarán las variables, con el apoyo de la descripción del diagnóstico y de esta manera crear una herramienta efectiva para las evaluaciones del desempeño del personal en la Empresa Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.

### 2.6.4. Técnicas e instrumentos por utilizar en la investigación

Las técnicas son un conjunto de procedimientos y operaciones que ayudan a los investigadores a poder manejar los instrumentos que se deben utilizar en la investigación, para el estudio de la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., se utilizarán los siguientes:

**La encuesta:** Por este medio se pretende recopilar información de los trabajadores de la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V. y de esta manera desarrollar el contexto que conlleva a la evaluación del desempeño.

**La entrevista:** con esta herramienta se pretende recabar datos y es de suma importancia en el trabajo de investigación, porque será una conversación con el encargado de recursos humanos de la empresa investigada, dicha entrevista se desarrollará de forma estructurada y no estructurada.

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación son:

- **Cuestionario:** En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández Sampieri, 6ta edición, Metodología de la Investigación).
- **Guía de entrevista:** Se presentará un listado de preguntas al entrevistado, las cuales se desarrollarán frente a frente, para obtener información de la evaluación del desempeño que desean realizar al personal de la empresa.

### 2.6.5. Tipo de estudio

El tipo de esta investigación será descriptivo, porque se estudiará las partes del conocimiento acerca de la evaluación del desempeño, sus cualidades y circunstancias que lo entornan en cuanto al rendimiento de los trabajadores.

### 2.6.6. Objeto de estudio

Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V.

### 2.6.7. Unidades de análisis

El encargado del área de recursos humanos y el personal en general.

### 2.6.8. Universo y muestra

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., se procedió a aplicar muestreo probabilístico debido a que se considera que todos los empleados tienen la misma probabilidad de que sean parte de la muestra para el trabajo en estudio.

En donde:

N (Población)	=	35
O (Varianza)	=	0.25
Z (Nivel de confianza)	=	$0.95 / 2 = 0.4750 \implies 1.96$
P (Probabilidad de éxito)	=	0.5 Por el margen de error que puede existir
Q (Probabilidad de fracaso)	=	$1 - 0.5 = 0.5$
E (Error admisible)	=	0.05 (5%)
n	=	muestra?

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{N - 1 * E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Al aplicar la formula, la media de la población estará con un 95% de probabilidades dentro de la media de la muestra más o menos 1.96 veces el error estándar de un universo de 35, se estima una probabilidad de éxito de 0.50 y una probabilidad de fracaso de 0.50 ya que no se tienen datos de esta índole

en la empresa, de igual manera se determinó un margen de error del 5%, por lo que se obtiene como resultado 32 empleados de Halcón SA. De C.V.

$$n = \frac{35 * 0.25^2 * (1.96)^2}{35 - 1 * 5\% + (0.25)^2 * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{33.614}{1.0454}$$

**32 Empleados**

### 2.6.9. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información es la clasificación, ordenamiento y tabulación de los datos, con el fin de consolidar los datos y presentarlos de forma resumida.

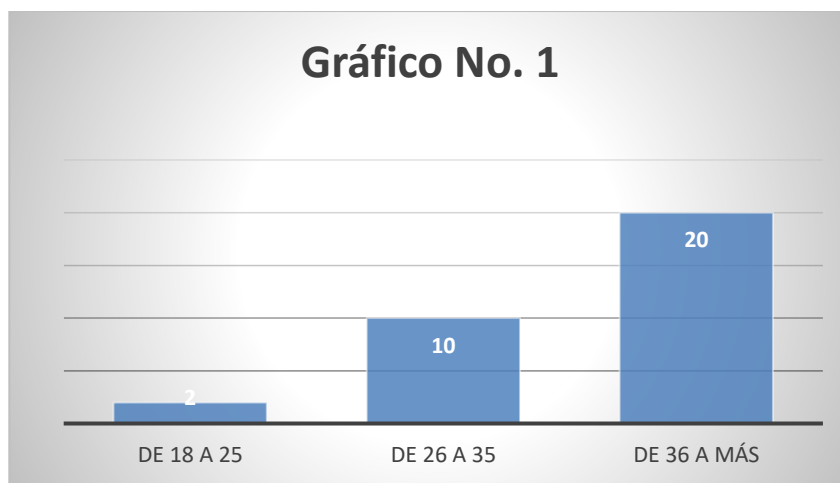
#### 1. Edad de los encuestados.

**Objetivo:** Conocer el rango de edades de los empleados de la empresa.

**Tabla No. 01**

<b>Rango de edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
De 18 a 25	2	6%
De 26 a 35	10	31%
De 36 a más	20	63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Para la encuesta realizada en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., se determina que hay 2 personas en el rango de edad de 18 a 25 años con un 6%, por cuanto los cargos en seguridad son ejercidos por personas jóvenes que recién comienzan en el ámbito laboral; seguido de 10 personas que están entre los 26 y 35 años con un 31%, son colaboradores que ya han tenido sus primeros años de experiencia, conocen el funcionamiento del área de seguridad y finalmente se encuentran 20 personas que poseen más de 36 años con un 63%; demostrando que las personas que más ejercen esta rama laboral son personas mayores y sobre todo que poseen mucha experiencia; por cuanto disponen de ciertas habilidades y competencias en sus funciones.

## 2. Género de los encuestados.

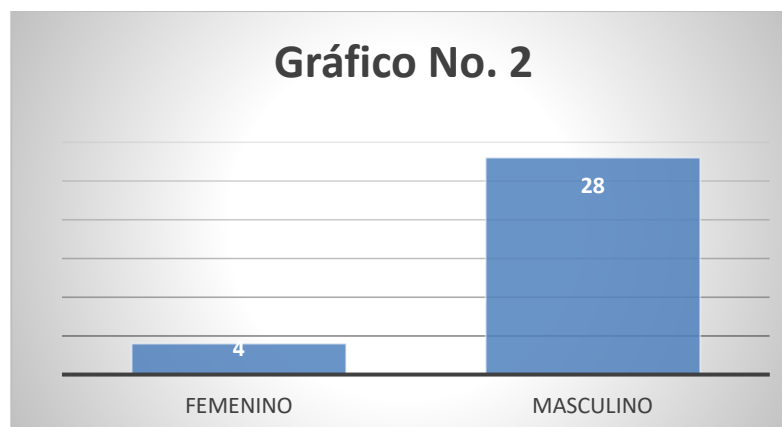
**Objetivo:** Conocer la distribución por género de los encuestados.

**Tabla No. 02**

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	28	87%
Femenino	4	13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.





**Interpretación:** El género predominante en la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., es el masculino ya que representa el 87% de la muestra y únicamente el 13% son del género femenino; pero sus funciones son meramente administrativas, esto debido al giro de la empresa en estudio que es brindar servicios de seguridad privada.

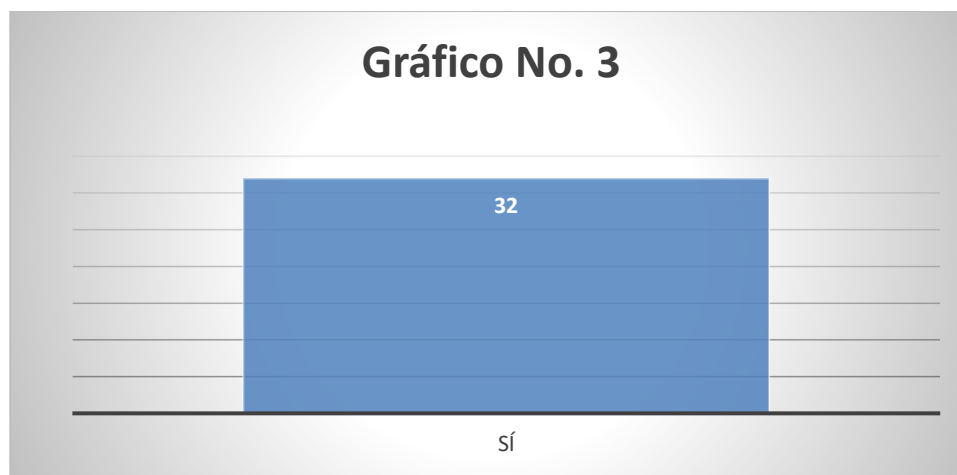
**3. ¿Dentro de la Empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V. existe un responsable que trabaja por el bienestar y buenas condiciones para los trabajadores?**

**Objetivo:** Detectar si los empleados de la empresa tienen conocimiento de que existe un departamento y, por ende, un encargado de los procesos relacionados con el talento humano.

**Tabla No. 03**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 100% indico que si existe un responsable que trabaja por el bienestar y buenas condiciones para los trabajadores; esto indica una tendencia positiva para la empresa; ya que los colaboradores reconocen que hay un responsable en velar por el bienestar de ellos y que les ofrecerán las mejores condiciones, así como un ambiente de trabajo agradable en el que cada uno se encuentre cómodo en su puesto de trabajo.

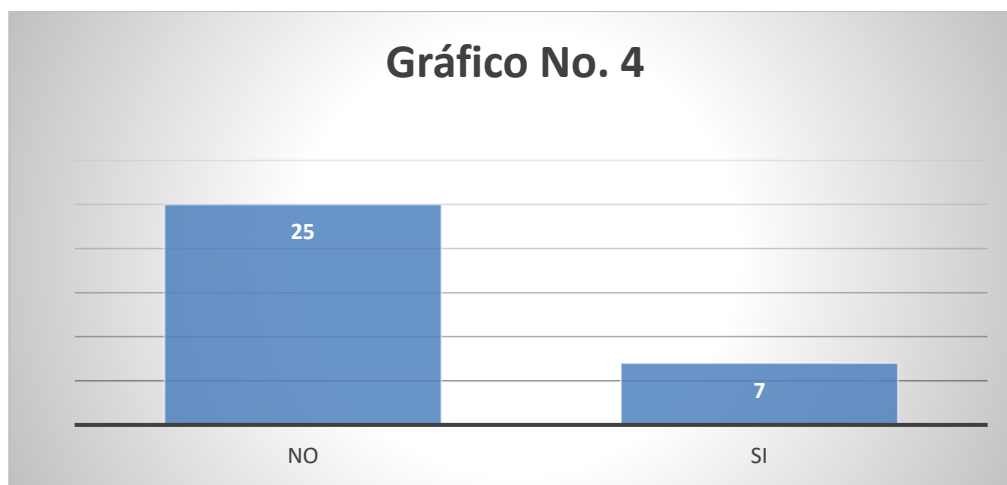
#### 4. ¿Conoce algunos métodos para las evaluaciones del desempeño?

**Objetivo:** Identificar si dentro de la empresa existe personal que ya tiene conocimiento de algunos métodos para las evaluaciones del desempeño laboral.

**Tabla No. 04**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	22%
NO	25	78%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 78% indicó que no conoce los métodos para las evaluaciones al desempeño y el 22% confirman que si conocen algunos métodos para las evaluaciones al desempeño; lo que significa que en la empresa no se les ha dado a conocer a todos los métodos que utilizan para medir su desempeño o en todo caso no evalúan conforme a un uso de métodos o método para medir su desempeño, lo que es muy crítico porque su potencial humano debería de conocer al menos un método en el que se basen para alcanzar los objetivos de forma efectiva.

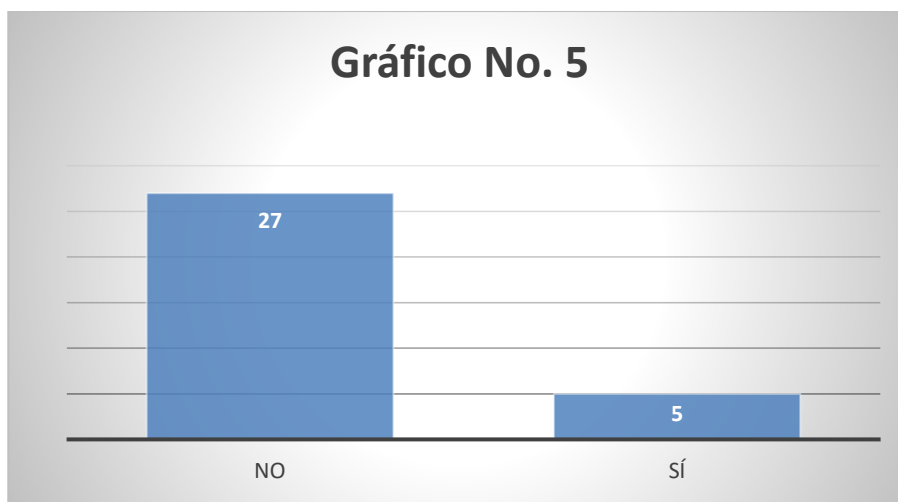
#### 5. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a su desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa ya se han realizado evaluaciones al desempeño y con esto saber si la herramienta que utilizan es del conocimiento de los empleados.

**Tabla No. 05**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	16%
NO	27	84%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 84% indico que no se realizan evaluaciones periódicas a su desempeño laboral y el 16% que si lo realizan; lo que significa que en la empresa no se puede medir al 100% su talento humano, esto conlleva a que para los colaboradores no existe una mejora en su área laboral, no hay formación continuada, ni mucho menos ayudan a corregir y mejorar su rendimiento laboral, además que no contribuyen a la rentabilidad de la empresa. Cabe mencionar que el 16% menciona que se realizan evaluaciones periódicas a su desempeño laboral; pero que son de manera no estructurada, ya que no existe una herramienta como tal, para medir su desempeño laboral, el cual no beneficia su rendimiento porque no se les da continuidad en mejoras en sus funciones.

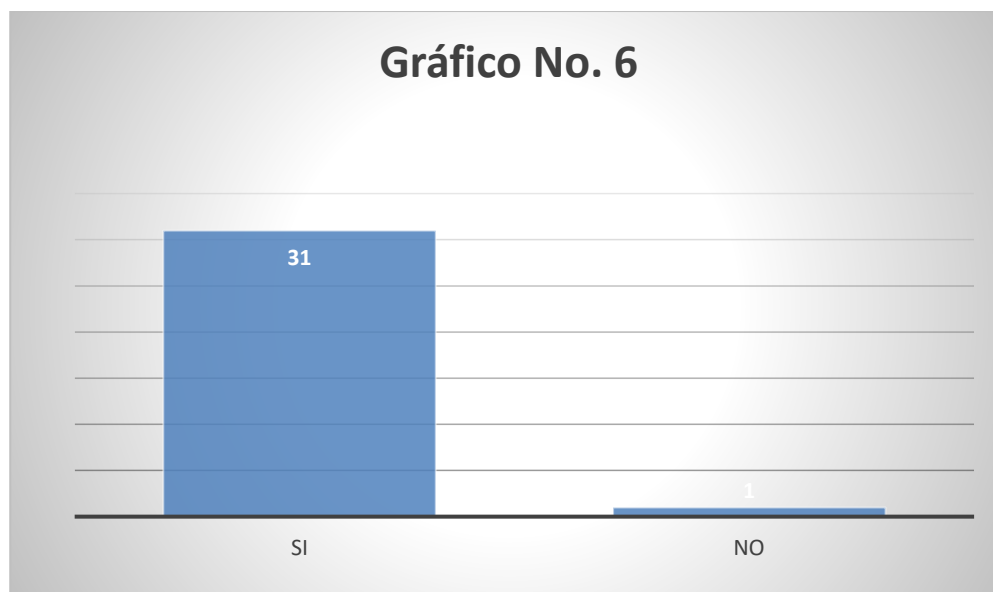
#### 6. ¿Conoce usted la importancia de que se realicen evaluaciones al desempeño?

**Objetivo:** Conocer si el personal está consciente de la importancia y sabe de qué se tratan las evaluaciones al desempeño en términos generales.

**Tabla No. 06**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	97%
NO	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 97% conoce la importancia de que se realicen evaluaciones al desempeño; lo que significa que tienen en claro que el realizarle una evaluación a su desempeño le contribuye al mejoramiento en su área de trabajo, además posibilita la identificación de sus fortalezas y corregir los errores que se pudieran estar cometiendo y el 3% no conoce la importancia en la realización de evaluaciones a su desempeño laboral, lo que conlleva no valorar su rendimiento ni mucho menos les interesa cumplir sus metas además de no tener retroalimentación para mejorar las actividades que están realizando.

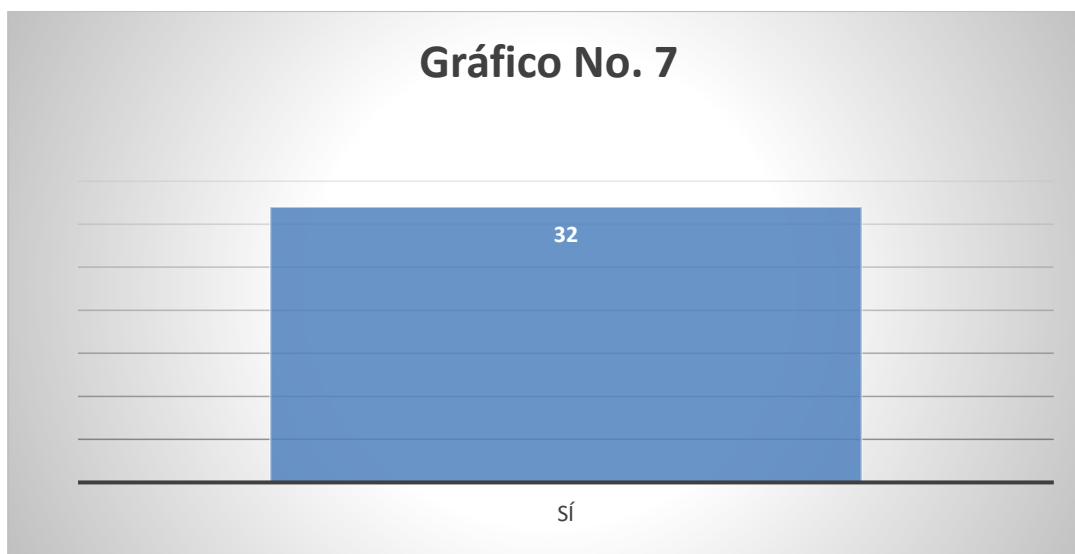
#### 7. ¿Considera importante el conocer los resultados de las evaluaciones al desempeño?

**Objetivo:** Identificar si para el personal es importante saber los resultados de las evaluaciones que se realicen a su desempeño y de esta manera detectar si ven a bien recibir retroalimentación.

**Tabla No. 07**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 100% considera importante el conocer los resultados de las evaluaciones al desempeño; lo que significa que, los colaboradores al conocer su rendimiento mejorarían aspectos o errores que estén cometiendo en su trabajo y conlleva a la mejora continua en sus operaciones por medio de la retroalimentación que reciban, además contribuyen a la rentabilidad de la empresa ya que su potencial humano está en constante mejora laboral.

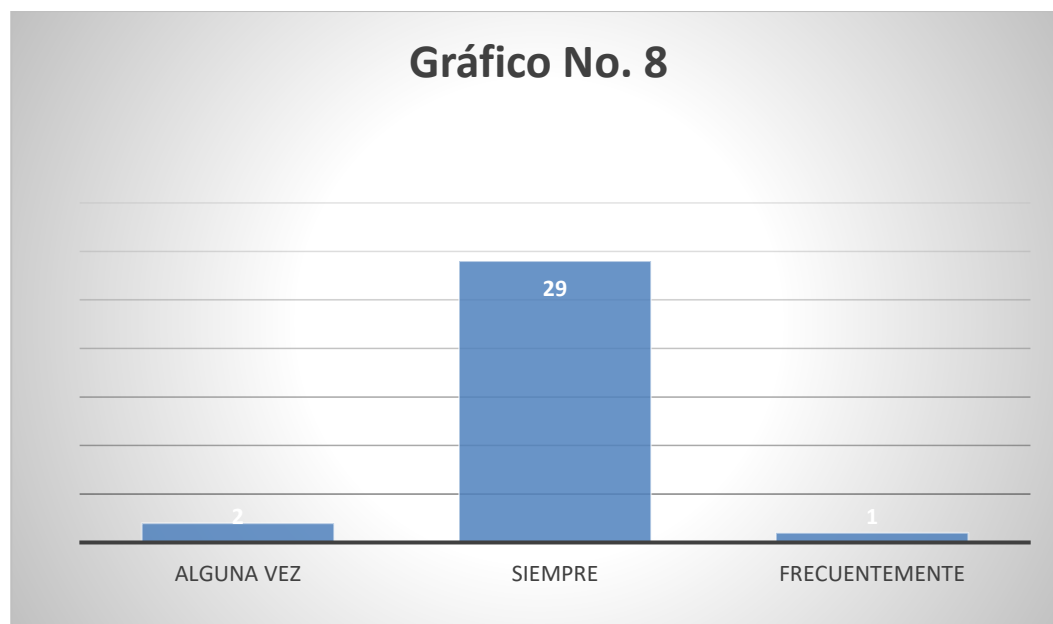
**¿Considera que el proceso de evaluación puede tener un impacto positivo en su rendimiento?**

**Objetivo:** Detectar si la actitud de los empleados es positiva ante una posible evaluación a su desempeño, de tal manera que se vea reflejado en su rendimiento posterior al resultado de dicha evaluación.

**Tabla No. 08**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alguna vez	2	6%
Frecuentemente	1	3%
Siempre	29	91%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 91% considera que el proceso de evaluación puede tener un impacto positivo en su rendimiento, es decir que les contribuye al mejoramiento en su área de trabajo, además posibilita la identificación de sus fortalezas y corregir errores que se pudieran estar cometiendo; el 6% alguna vez, lo que les es indiferente someterse al proceso de las evaluaciones, y el 3% considera que no puede tener un impacto positivo en su rendimiento; no considera necesario mejorar su área laboral ni mucho menos le gustaría potenciar su rendimiento.

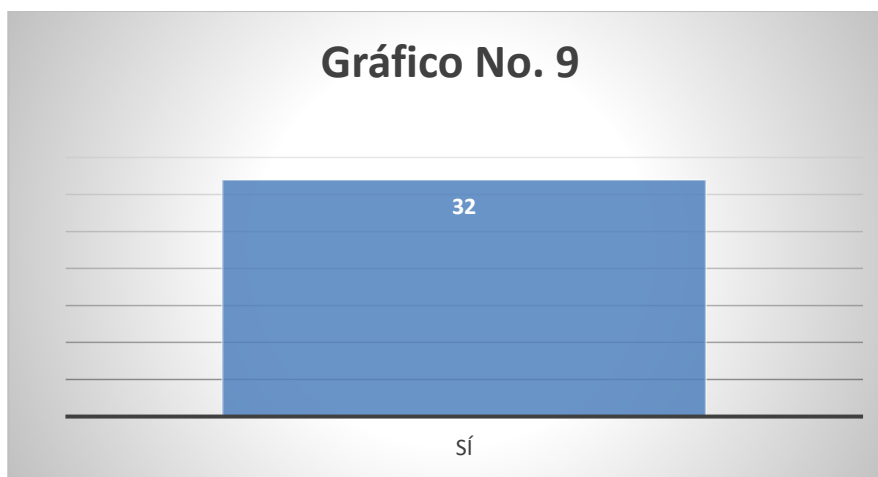
#### 8. ¿Considera que sus funciones están bien definidas?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades y consecuencias que puede tener en el desempeño de su trabajo.

**Tabla No. 09**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 100% considera que sus funciones están bien definidas; significa que en la empresa se trabaja por el desarrollo organizacional, lo que permite que sus colaboradores tengan una idea clara de quienes están trabajando y las tareas estrechamente relacionadas a sus puestos, es decir todos los colaboradores tienen bien definidas sus funciones en la organización.

#### 9. ¿Existe rotación de actividades?

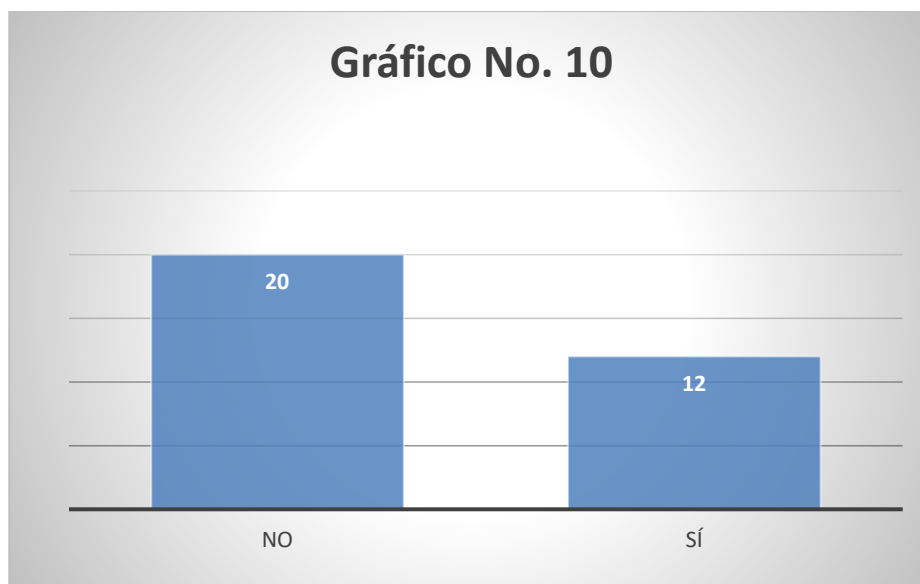
**Objetivo:** Detectar si los empleados consideran que son sometidos a cambios constantes en sus actividades y con esto identificar si ellos ven que dichos cambios son necesarios.

**Tabla No. 10**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	37%
NO	20	63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.





**Interpretación:** Dentro de los encuestados el 63% indicó que si hay una rotación de actividades este porcentaje pertenece a la mayor parte los empleados del departamento de administración; ya que en temporadas tienen que cubrir actividades adicionales por falta de personal lo que los obliga a realizar actividades que no les corresponde y un 37% de los encuestados respondió que no existía la rotación de actividades, este porcentaje corresponde a los empleados del departamento de operaciones ya que sus actividades están establecidas de acuerdo con sus capacidades y su tiempo está determinado para las rutas asignadas.

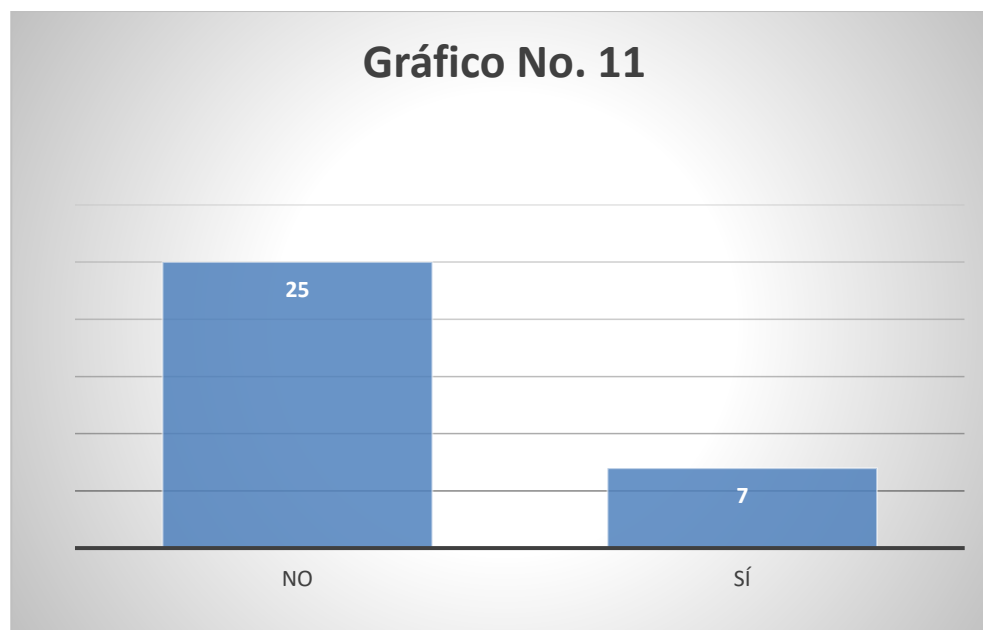
#### 10. ¿Existe mucha rotación de personal?

**Objetivo:** Identificar la estabilidad laboral que perciben los colaboradores en Halcón S.A de C.V.

**Tabla No. 11**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	22%
NO	25	78%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 78% respondió que no existe rotación considerable en la empresa siendo este porcentaje, representado por el personal más antiguo en la empresa y un 22% respondió que si hay rotación considerable de empleados dentro los departamentos. Lo que conlleva a que en la empresa la gran mayoría de su personal considera que tienen una estabilidad laboral.

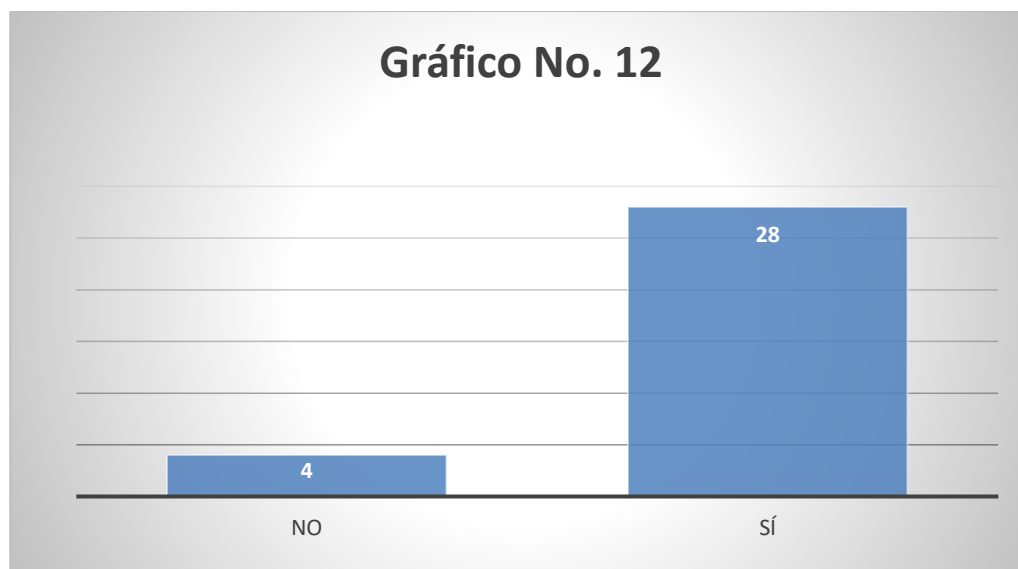
#### 11. ¿Se reconoce y se motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

**Objetivo:** Identificar si el personal se siente reconocido y motivado por sus superiores cuando tienen un alto desempeño en sus labores.

**Tabla No. 12**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	88%
NO	4	12%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Para identificar la motivación de los colaboradores se incluyó la interrogante si era reconocido y motivado cuando cumplía con sus objetivos y métricas establecidas por la empresa, del 100% de las personas encuestadas el 88% respondió que si era reconocido y se sentía motivado al tener resultados eficientes y el 12% indico que no se reconoce y no se motiva el desempeño de los colaboradores en la empresa, es decir que la mayoría considera que son recompensados por la dirección, siendo esto, motivación para obtener mejores resultados en cada función y actividades a desarrollar.

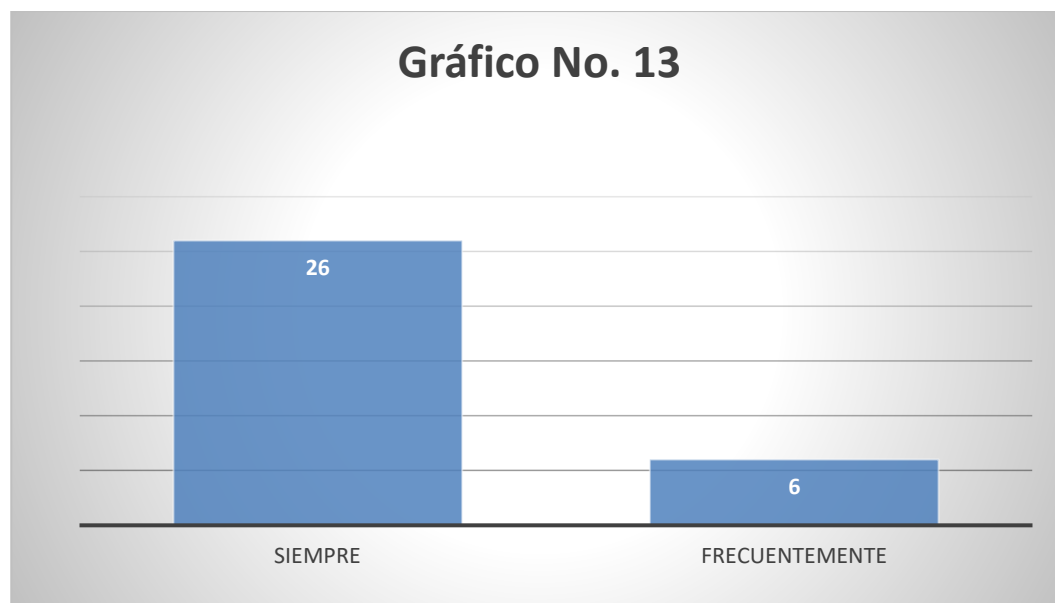
**12. ¿Considera que la evaluación del desempeño puede ser un medio para motivar al personal?**

**Objetivo:** Identificar la percepción de la evaluación del desempeño en los colaboradores de la empresa de seguridad Halcón S.A de C.V., y si esto puede motivarlos a mejorar en sus actividades diarias.

**Tabla No. 13**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	6	19%
Siempre	26	81%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 81% considera que las evaluaciones siempre son un medio para motivar al personal, es decir se toman en cuenta los resultados obtenidos y tratan de mejorar sus fallas personales corrigiendo y mejorándolo en su trabajo; El 19% considera que con frecuencia son un medio de motivación, por lo que en ocasiones se ven afectados en los resultados y tratan de mejorar en el desarrollo de sus funciones diarias, pero que en otras ocasiones no.

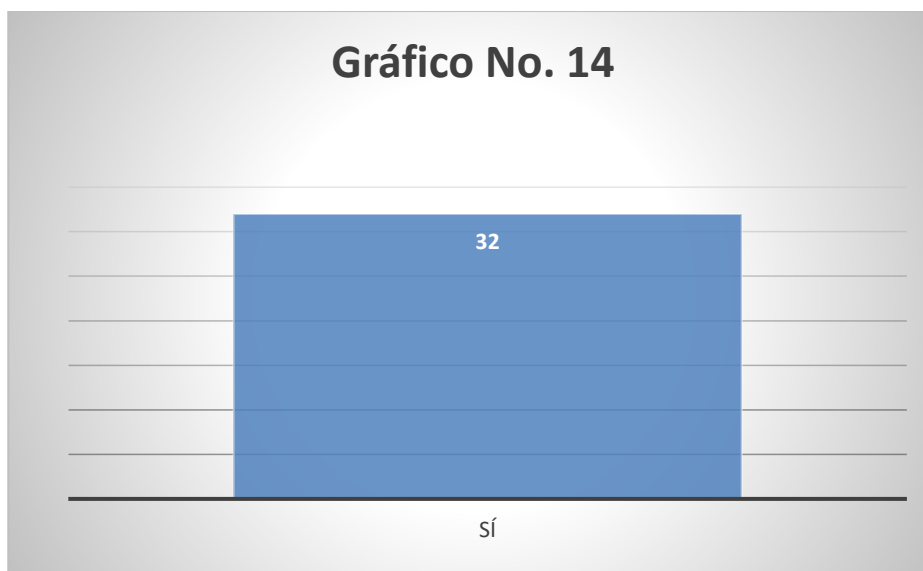
**13. ¿Con las evaluaciones al desempeño, se pueden detectar y corregir errores en el desarrollo de las actividades asignadas?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran importante que, con las evaluaciones a su desempeño se pueden reflejar aspectos positivos y negativos en el desarrollo de las funciones y poder a la vez mejorarlos y corregirlos, respectivamente.

**Tabla No. 14**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** El 100% de los empleados encuestados indicaron que coinciden que, si se pueden detectar los puntos que no favorecen sus resultados y que se pueden identificar opciones para mejorar sus métricas a nivel personal y de la empresa, por lo que reconocen la importancia de las evaluaciones de desempeño en la organización para los colaboradores y como esta impactaría de forma positiva para su desempeño.

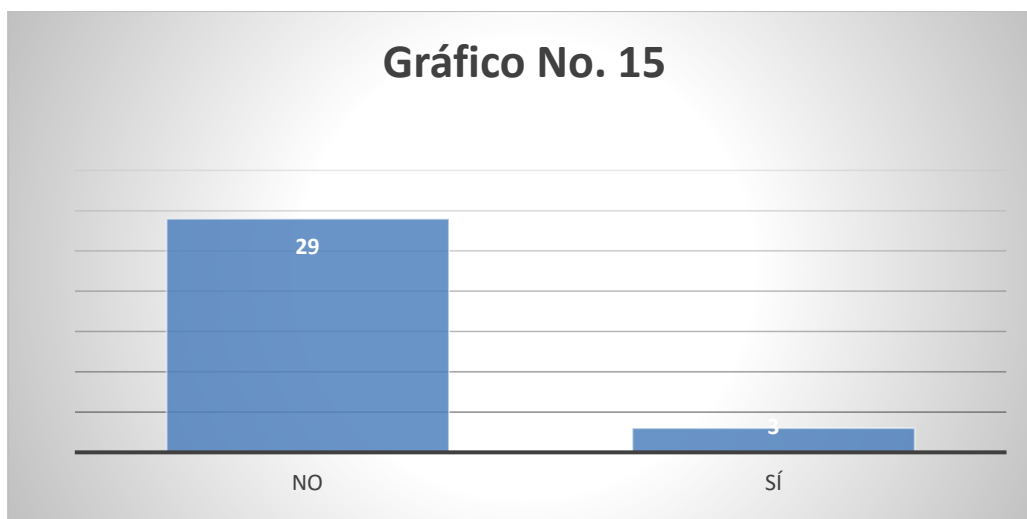
**14. ¿Existe un plan de mejora o retroalimentación en función de su desempeño?**

**Objetivo:** Descubrir si es del conocimiento de los empleados que exista un plan de mejora para elevar la calidad de su desempeño, de tal manera que se puedan obtener resultados positivos en las evaluaciones.

**Tabla No. 15**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	9%
NO	29	91%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores.



**Interpretación:** Para finalizar el cuestionario se realizó una pregunta como parte del diagnóstico de la empresa sobre la evaluación de desempeño, si existía o era de su conocimiento un plan de mejora, para lo cual, del 100% de los encuestados el 91% respondió que no existía un plan de mejora y que no era retroalimentado sobre su desempeño en la empresa y un 9% respondió que si era retroalimentado y que existía un plan de mejora, aunque cabe destacar que es de forma no estructural, ya que no cuentan con una herramienta definida para evaluar su desempeño; por lo que esto implica que por parte de los colaboradores exista deseo de mejoras en sus áreas de trabajo; pero no hay un plan por parte de la empresa que les ayude a mejorar sus resultados obtenidos en sus evaluaciones, lo que no contribuye a seguir mejorando de forma eficaz y eficiente.

#### **2.6.10. Diagnóstico de la situación actual referido a las evaluaciones al desempeño de la empresa Seguridad Halcón S.A. de C.V.**

Con base a los estudios realizados por medio de las visitas y con los instrumentos de investigación hechos a los colaboradores de la empresa se realizaron los siguientes análisis para definir la situación actual de la empresa sobre la evaluación del desempeño y cómo incide en el rendimiento laboral.

Gerencia general: Encargada de la dirección, de la organización y relaciones de la empresa, realiza intervención en la evaluación de desempeño cuando hay una situación compleja o que requiera de mayor

atención debido que la mayor parte del tiempo de trabajo se encuentra realizando actividades laborales fuera de oficina.

Departamento de Recursos Humanos: se encarga una sola persona debido a que es una empresa catalogada como pequeña empresa y dentro de las actividades que tiene asignada está la elaboración de planilla, expedientes, contratación y selección de personal y actividades de formación de carácter regulatorio según giro de la empresa.

Departamento de contabilidad y finanzas: constituido por contador general, asistente contable y auditor interno, no tienen actividades directamente relacionadas con el manejo evaluaciones de desempeño debido a que se considera que es un área de la empresa bastante mecánica y no tiene evaluaciones por parte de dirección.

Departamento de operaciones: constituido por dos operadores que permanecen a tiempo completo 24/7 debido a la demanda de sus clientes y en supervisión de los custodios encargados de brindar el servicio de seguridad, no se tiene un sistema de evaluación de desempeño por un determinado tiempo, sin embargo, se tiene un control de sus funciones constantemente para garantizar el servicio a los clientes.

Con respecto al servicio que se le da a los clientes de Halcón S.A de C.V se puede mencionar que, cada vez que se toma un servicio de seguridad son informados del recorrido de su viaje esto es documentado por medio de E-mail en el transcurso del viaje y el custodio que está brindando el servicio debe documentar en un formato que brinda la dirección de la empresa, esto es respaldado por el cliente que avala lo documentado de igual forma puede quejarse si el servicio no ha sido el indicado por Halcón S.A de C.V o no cumplió con sus expectativas.

Se ha podido determinar que, en la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., no se cuenta con una herramienta definida para las evaluaciones al desempeño de sus colaboradores y la mayoría del personal, no conoce los métodos para las evaluaciones al desempeño y según el resultado de las encuestas el 84% indica que no se realiza ninguna evaluación a su rendimiento. Sin embargo, si hay una persona encargada del área de Recursos Humanos y el 100% del personal encuestado, lo reconoce, así como también

reconoce la importancia de que se realicen evaluaciones al desempeño y de esta manera saber el rendimiento de su trabajo.

Cabe resaltar que el 100% del personal, conoce las funciones que tienen asignadas y algunos están claros en qué por falta de personal e incremento en la operativa, es necesario que adopten otras funciones distintas al rol que tienen asignado, sin embargo, esto no ha sido motivo para que exista mucha rotación de personal ni de actividades, ya que no es tan recurrente.

Es importante, hacer notar, que las personas encuestadas, están de acuerdo en que las evaluaciones al desempeño si pueden incidir en el rendimiento de las actividades que se tienen asignadas, ya que podrán identificar y conocer en qué se debe mejorar y cuáles son las actividades que se desarrollan de manera efectiva. De tal manera, que se puede determinar que la hipótesis principal del trabajo es aceptada, ya que un 91% del personal afirma que las evaluaciones al desempeño pueden tener un impacto positivo en su rendimiento. Otro aspecto importante, es que el personal se encuentra motivado en su trabajo, ya que se les reconoce el buen desempeño que realizan, tienen ciertos beneficios que ellos consideran importantes, por lo que consideran que su desempeño es reconocido en la empresa. Siendo esto un factor clave para la motivación en el trabajo y en el desarrollo de sus funciones. La jefatura reconoce que el personal de la empresa tiene un buen desempeño y rendimiento, ya que la operativa tiene un buen resultado y lo miden al finalizar el servicio prestado y con clientes satisfechos, miden los tiempos del servicio y llevan controles de cada viaje, así como el registro correspondiente de los viáticos que se dan a los empleados por cada servicio prestado.



### 1.19.12. Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la empresa Seguridad Halcón

#### S.A. de C.V.

FORTALEZAS	ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO	OBSERVACIÓN
	A	B	C	
Inscritos legalmente y permisos vigentes	x			
Equipos y herramientas para la prestación del servicio y para una comunicación efectiva entre los colaboradores y clientes.	x			
Convenios con otras empresas de seguridad a nivel regional.	x			
Seguro de vida privado y para terceros.		x		
Garantiza estabilidad laboral y buenas condiciones para sus colaboradores		x		
Brinda viaticos y otras prestaciones (préstamos y adelantos de salario) para sus colaboradores		x		
Custodios altamente capacitados para dar respuesta a eventualidades en el trayecto del servicio que se presta.	x			
Tiempo de respuesta rápido para el cliente.	x			
DEBILIDADES	ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO	OBSERVACIÓN
	A	B	C	
Poco personal por lo que hay días en que no se cubre la demanda de clientes, por lo que toman roles distintos al asignado.		x		
No cuentan con manuales operativos, descriptores de puestos, ni organigrama por escrito.		x		
No cuentan con redes sociales ni publicidad para promocionarse.	x			
AMENAZAS	ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO	OBSERVACIÓN
	A	B	C	
Hay mucha competencia con empresas que no están inscritas.	x			
Disminución en la demanda por factores externos.	x			Por bajos índices en la delincuencia. (Régimen de excepción)
Incremento en los costos y gastos de capacitación por nuevas leyes implementadas.		x		Actualmente el tema de lavado de dinero
Poco personal capacitado, por lo que dificulta encontrar más personal.		x		
Reclutamiento militar		x		
OPORTUNIDADES	ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO	OBSERVACIÓN
	A	B	C	
Invertir en publicidad y promoción para atraer nuevos clientes.	x			Por el momento solo tienen publicidad en Páginas amarillas.
Buscar financiamiento para ampliar los servicios	X			
Invertir en capacitaciones al personal.	X			
Aprovechar que tienen alianzas con empresas de la región para ingresar productos a El Salvador, por lo que podrían ampliar el mercado.	x			

### **2.6.11. Alcances y limitaciones**

#### **Alcances**

En la Empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., se ha podido entrevistar tanto a la jefatura de la empresa como al encargado de recursos humanos, además de poder visitar las oficinas para el proceso de entrevista y llenado de encuestas a los empleados con el propósito de obtener el insumo necesario para el desarrollo de la investigación.

#### **Limitaciones**

Dentro de las limitantes se presentaron ciertos factores que dificultaron la recopilación de la información, por ejemplo, la falta de disponibilidad de tiempo de algunos empleados, ya que en las visitas que se hicieron, no todos llegaban a la oficina, pues había algunos que permanecen en las fronteras y no se logró que la hicieran de forma virtual ya que no cuentan con acceso a internet y no cuentan con formación académica, ya que tienen limitantes en cuanto a la escritura y lectura.

## **CONCLUSIONES**

Después de haber obtenido los resultados de la investigación, es decir, encuesta y entrevista, se contrastaron, los objetivos y las hipótesis para llegar a las siguientes conclusiones:

- En la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., no se realizan evaluaciones de desempeño al personal, únicamente cuentan con controles para identificar cómo ejecutan las funciones.
- La mayoría de los empleados están conscientes en que las evaluaciones al desempeño pueden incidir positivamente en el desarrollo de su desempeño, así como también consideran importante conocer los resultados de las evaluaciones.
- En Halcón, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide que ellos se desarrollen y mejoren en las tareas encomendadas.

- No cuentan con una herramienta definida para las evaluaciones al desempeño, no se identificaron métodos o técnicas apropiadas para que estos potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a manera de que el personal esté motivado y comprometido con la empresa, sin embargo, implícitamente, en ciertos controles que tienen, logran evaluar cómo los empleados se están desempeñando en las labores diarias que tienen asignadas.

## **RECOMENDACIONES**

- Evaluar el desempeño del personal utilizando el tipo de evaluación de 90 grados y la metodología para evaluar sea por competencias, porque es factible realizarlo de esta manera, ya que, la jefatura de la empresa expresó que no quiere un tipo de evaluación comparativo entre los empleados.
- Hacer del conocimiento de los empleados, los resultados obtenidos de las evaluaciones que se realicen a su desempeño y de esta manera, que se mejore el rendimiento del empleado como los resultados de la empresa, dándoles retroalimentación y seguimiento.
- Elaborar un plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador en sus actividades, para lograr mejorar el desempeño de los trabajadores, y con ello se desarrollen y mejoren el rendimiento de su desempeño.
- Implementar una herramienta específica para que, en la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., puedan realizar las evaluaciones del desempeño de su personal, y que cada colaborador logre identificar los métodos o técnicas que se utilicen, de tal manera que se pueda dar el debido seguimiento y control en las evaluaciones que se realicen.

## **CAPITULO 3: PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 90 GRADOS PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN S.A. DE C.V.**

### **3.1. DATOS INFORMATIVOS**

Título: Aplicación de un método de evaluación al desempeño laboral de 90 grados por Competencias, en la Empresa de Seguridad Profesional Halcón, S.A. de C.V.

Institución ejecutora: Empresa de Seguridad Profesional Halcón, S.A. de C.V.

Beneficiario: El personal directivo, administrativo y operativos de la empresa de Seguridad Profesional Halcón, S.A. de C.V.

Ubicación: Se encuentra ubicada en la Col San Mateo Av. Monte Video Bl I No 7 San Salvador – San Salvador.

Inicio: noviembre de 2022

Fin: marzo de 2023

Equipo Técnico Responsable: El departamento de Recursos Humanos: encargado de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.

### **3.2. ANTECEDENTES**

La gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados. Los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son importantes para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea, clave para la consecución de los objetivos de la organización. En un nuevo contexto es necesario un modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los trabajadores.

El trabajo es el medio principal el cual provee los medios necesarios para satisfacer las necesidades básicas y son diferentes en cada momento histórico, en función de la propia evolución humana, el progreso tecnológico, social, cultural han dado lugar a diferentes formas organizativas del trabajo.

Los nuevos estudios en materia de gestión de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del Talento Humano y la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., no es la excepción, pues tiene un gran reto que es el optimizar su recurso más valioso que es el Capital Humano.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., a través de esta propuesta innovadora y de cambio desea coadyuvar para que la institución sea eficiente y pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad, creando una mejor calidad de vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, comprometidos con la filosofía institucional, disminuir los costos de ausentismo y rotación de la fuerza laboral, entre otras cosas.

### **3.3. OBJETIVOS**

#### **3.3.1. General**

Presentar un modelo de implementación de evaluación de desempeño de 90 grados en la organización, para dar a los colaboradores la retroalimentación de realizar mejoras a su desempeño, su comportamiento y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. lo cual permitirá llevar a cabo las actividades con mayor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la empresa.

### **3.3.2. Específicos**

- Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto.
- Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- Explicar la implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal de manera que se cuente con una herramienta que facilite el conocimiento y promoción de este modelo de evaluación del desempeño.

### **3.4. IMPORTANCIA**

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una empresa para desarrollarlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, llegando a decirse inclusive que una organización es el retrato de sus miembros.

La propuesta del modelo de evaluación 90 grados es un pilar importante para fortalecer el desempeño del personal de la empresa, mediante la utilización de esta herramienta administrativa es posible lograr un ambiente laboral adecuado para mejorar la productividad, creatividad, aprendizaje y adaptación al cambio; mejorando la comunicación entre jefes y empleados dando un mayor equilibrio a la capacidad y competencias, mediante una supervisión que permita al empleado poner en práctica su creatividad, habilidades y destrezas.

El trabajo en equipo es un factor que contribuye con la calidad y no cantidad de resultados es por eso que la institución debe disponer de métodos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos métodos, cada directivo, administrativo, trabajadores en general, tendrán información periódica del nivel de desempeño alcanzado a fin de rescatar lo mejor e identificar aquel personal que

obstaculiza la gestión y así lograr los estándares de calidad ya que es preciso que las personas se sientan seguras en su trabajo.

Además, al realizar evaluaciones al desempeño proporcionan una estabilidad laboral al personal de la entidad y futuros empleados mediante la generación constante de empleo. Permitiendo de esta manera que este porcentaje de empleados cuente con ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

Otro punto importante es que al cliente se le brinde un servicio con estándares altamente calificados que alcancen o superen sus expectativas, para ello es necesario que se disponga con personal motivado, eficiente y comprometido con su trabajo, que esté dispuesto a ayudar al cliente en el momento que lo solicite.

### **3.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.5.1. Introducción**

El capital humano es lo más importante para una organización debido a que es lo que realmente hace que la empresa sea sostenible porque es vital para manejar todos los procesos que se ponen en marcha para un proyecto debido a los conocimientos que poseen los colaboradores es como se alcanzan los objetivos de la empresa por lo que la dirección de la empresa está obligada a buscar las personas más capacitadas y brindar alternativas dentro de la empresa que permitan un crecimiento a nivel profesional y personal que aporte a la calidad de profesionalismo y capacidad de los colaboradores con el fin de construir mejores organizaciones y profesionales de primera categorías reconocidas en su rubro correspondiente a nivel nacional, regional e internacional.

La presente propuesta tiene como objetivo brindar una herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V., con el fin de apoyar el proceso de mejora continua mediante la evaluación periódica, retroalimentación y plan de acción para los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realicen.

La propuesta está basada en el método de 90 grados de evaluación de desempeño, donde participan el superior jerárquico y subordinado, de esta manera se pretende analizar las fortalezas y debilidades del

personal administrativo, financiero y operativo con el objetivo de mantener las fortalezas y maximizar su capacidad laboral y minimizar las debilidades y brindar mejora continua, de igual forma proponer mecanismos de capacitación para fortalecer las debilidades identificadas que afectan a los resultados de la empresa y los colaboradores a nivel profesional y personal.

### **3.5.2. Alcance**

Modelo 90 grados está dirigido a todos los colaboradores de Halcón S.A de C.V, se basa en la recopilación de información por medio de sus superiores o jefes inmediatos para medir el desempeño de los colaboradores, la evaluación de desempeño permitirá a los evaluados información del desarrollo de su trabajo y lo que se espera de ellos a partir de las carencias y necesidades encontradas.

El objetivo es con el fin de ser aplicado en todas las áreas funcionales y relacionadas en el servicio que la empresa brinda, se evaluarán 3 elementos que se desarrollan en sus funciones:

- 1) Desempeño de las funciones
- 2) Desarrollo conductual
- 3) Necesidades de capacitación o mejora

### **3.5.3. Funcionamiento de la evaluación del recurso humano**

Para llevar a cabo un buen funcionamiento de la herramienta de evaluaciones del desempeño del personal en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V. es indispensable el apoyo de la alta dirección y del departamento de Recursos Humanos para la planeación, ejecución y seguimiento, así como el registro y análisis de los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones realizadas al personal, para ello es necesario la creación de un comité evaluador, el cual será el responsable de realizar la evaluación y entrevista, proporcionar las notificaciones de los resultados, retroalimentación y detectar las necesidades de capacitación en caso hubiera.

#### **3.5.3.1. Creación de comité evaluador**

Departamento	Evaluador	Criterios
--------------	-----------	-----------



Administrativo	Directora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al usuario: Se dirige con respeto realizando una gestión efectiva proyectando responsabilidad y calidad a los clientes</li> <li>✓ Iniciativa y criterio, realiza actividades de permitan mejorar los procesos actuales, presenta soluciones ante posibles adversidades.</li> <li>✓ Responsabilidad: cumplimiento de las funciones asignadas en el tiempo indicado.</li> <li>✓ Trabajo en equipo: capacidad para integrarse y relacionarse con otros departamentos para facilitar procesos de trabajo.</li> <li>✓ Manejo de recursos realiza las actividades con las herramientas brindadas por la empresa y realiza el manejo correcto y adecuado.</li> </ul>
Financiero y Contabilidad	Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa y criterio: realiza actividades que permitan mejorar los procesos actuales, presenta soluciones ante posibles adversidades.</li> <li>✓ Responsabilidad: cumplimiento de las funciones asignadas en el tiempo indicado.</li> <li>✓ Trabajo en equipo: capacidad para integrarse y relacionarse con otros departamentos para facilitar procesos de trabajo.</li> <li>✓ Manejo de recursos realiza las actividades con las herramientas brindadas por la empresa y realiza el manejo correcto y adecuado.</li> <li>✓ Organización: capacidad para realizar actividades de acuerdo con fecha y orden requerido.</li> <li>✓ Orientado a Resultado: enfoque a los resultados proyectados.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones de trabajo: capacidad de relación para integrarse con colaboradores de otros departamentos.</li> </ul>
Operativo	Directora/ Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al usuario: Se dirige con respeto realizando una gestión efectiva proyectando responsabilidad y calidad a los clientes.</li> <li>✓ Responsabilidad: cumplimiento de las funciones asignadas en el tiempo indicado.</li> <li>✓ Trabajo en equipo: capacidad para integrarse y relacionarse con otros departamentos para facilitar procesos de trabajo.</li> <li>✓ Manejo de recursos: realiza las actividades con las herramientas brindadas por la empresa y realiza el manejo correcto y adecuado.</li> <li>✓ Seguimiento de Indicaciones: Capacidad para acatar indicaciones de coordinación de actividades.</li> </ul>

### 3.5.3.2. Responsabilidades del comité evaluador

El comité evaluador será el responsable de:

- Notificar a los empleados de la empresa Seguridad Halcón S. A. de C. V., sobre la implementación de la herramienta que será utilizada para las evaluaciones a su desempeño.
- Comunicar oportunamente a los empleados la fecha de aplicación de la de evaluación al desempeño.
- Revisar y actualizar los formatos para la realización de las evaluaciones al desempeño, cada vez que los cambios institucionales o de estructura los ameriten y dar a conocer dichos cambios, previo al inicio del proceso de evaluación.

- Realizar la evaluación y entrevista a todos los empleados de la empresa Seguridad Halcón S. A. de C. V.
- Sera el encargado de detectar las necesidades de capacitación y realizar el respectivo informe.
- Proporcionar las notificaciones de los resultados obtenidos en las evaluaciones al desempeño a cada uno de los empleados.
- Coordinará la retroalimentación y capacitación a los empleados que según su evaluación lo necesiten.

### **3.5.3.3. Descriptor de puestos como herramienta principal para el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.**

El departamento de Recursos Humanos necesita comprender cada una de las actividades y funciones que se requieren de un puesto de trabajo para la buena administración del recurso humano, es fundamental el conocimiento preciso de cada una de las actividades que debe coordinar ya sea con fines de selección, capacitación y en el caso en estudio, para las evaluaciones del desempeño, por lo que es necesario contar con el documento escrito de la descripción de puestos.

Es importante que tanto el evaluador, como el evaluado, comprendan el contenido de los descriptores de puestos, que sepan identificar las obligaciones y características del puesto que se está evaluando.

Para la buena ejecución de las evaluaciones del desempeño, se debe contar con los descriptores de puestos y debido a que la empresa no cuenta con dicha herramienta para iniciar el proceso de evaluación en el cual se puedan identificar las funciones, tareas y competencias requeridas, se recomienda un modelo para la descripción de puesto para todos los departamentos. A continuación, el descriptor a implementar:

<b>Descripción de Puesto</b>		<b>Logo</b>	
<b>Generalidades</b>			
Empresa:			
Cargo:			
Departamento:			
Jefe inmediato:			
Sede de trabajo:			
Descripción de Puesto :			
<b>Detalles</b>			
Jornada completa	Media Jornada	Horas por semana:	
Conocimientos Requeridos:			
Experiencia Requerida:			
Otras especificaciones (Certificaciones, p			
<b>Competencias</b>			
<b>Competencias Tecnicas</b>	<b>Basico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
<b>Competencias Personales y Relacionales</b>	<b>Basico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Atributos Personales			
Funciones/Tareas			
Responsabilidades Organizacionales			
Comentarios			
Revisado y aprobado por			

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.5.3.4. Check list como herramienta de control operativo.

Debido a que el departamento de operaciones tiene funciones críticas para la continuidad del negocio es necesario un monitoreo constante, se propone como parte del modelo realizar un check list debido a que son los que directamente prestan el servicio de seguridad a las empresas, en este instrumento de control se propone dar continuidad a los factores siguientes:

- ¿Se han seguido los procedimientos indicados por el coordinador de operaciones?
- Se ha presentado puntual a las instalaciones asignadas en las Jornadas
- ¿Ha cumplido con las Políticas de seguridad de la empresa con respecto al manejo de armas?
- ¿Ha finalizado las Jornadas asignadas?
- ¿Se han rellenado los registros en la bitácora requerida por la empresa?
- ¿Ha existido alguna incidencia que generó algún inconveniente o altercado con clientes o empleados de empresas a las que se ha prestado el servicio?
- Se han presentado quejas o reclamos por parte de clientes con respecto a su servicio

Check List				
Departamento:				
Cargo:				
Nombre del Colaborador:				
Fecha:				
Actividades		Si	No	Comentarios
Segue indicaciones por el coordinar o personal a cargo				
Se ha mostrado con responsabilidad y compromiso en cada jornada asignada				
Ha cumplido con las Políticas de seguridad de la empresa con respecto al manejo de Armas				
Ha finalizado las Jornadas asignadas por el coordinador				
Ha completado la bitacora que se comparte con las empresa que se ha prestado el servicio y la prese				
¿Ha existido alguna incidencia que genero algún inconveniente o altercado con cliente o empleados de empresas a las que se ha prestado el servicio?				
Se ha presentado quejas o reclamos por parte de clientes con respecto a su servicio				
Ha cumplido con politcas de seguridad con el manejo de armas proporcionadas por la empresa.				
Trabaja en equipo				
Mantiene una comunicacion adecuada con los clientes y demas colaboradores				
Organiza su trabajo y administra su tiempo para cumplir con las asiganciones asignadas en las Jorna				
Iniciativa y resolucion de problemas en situaciones inprevistas o menejo de inconveientes presentados en las Jornadas				
Comentarios:				
Elaborador por				
Revisado por				

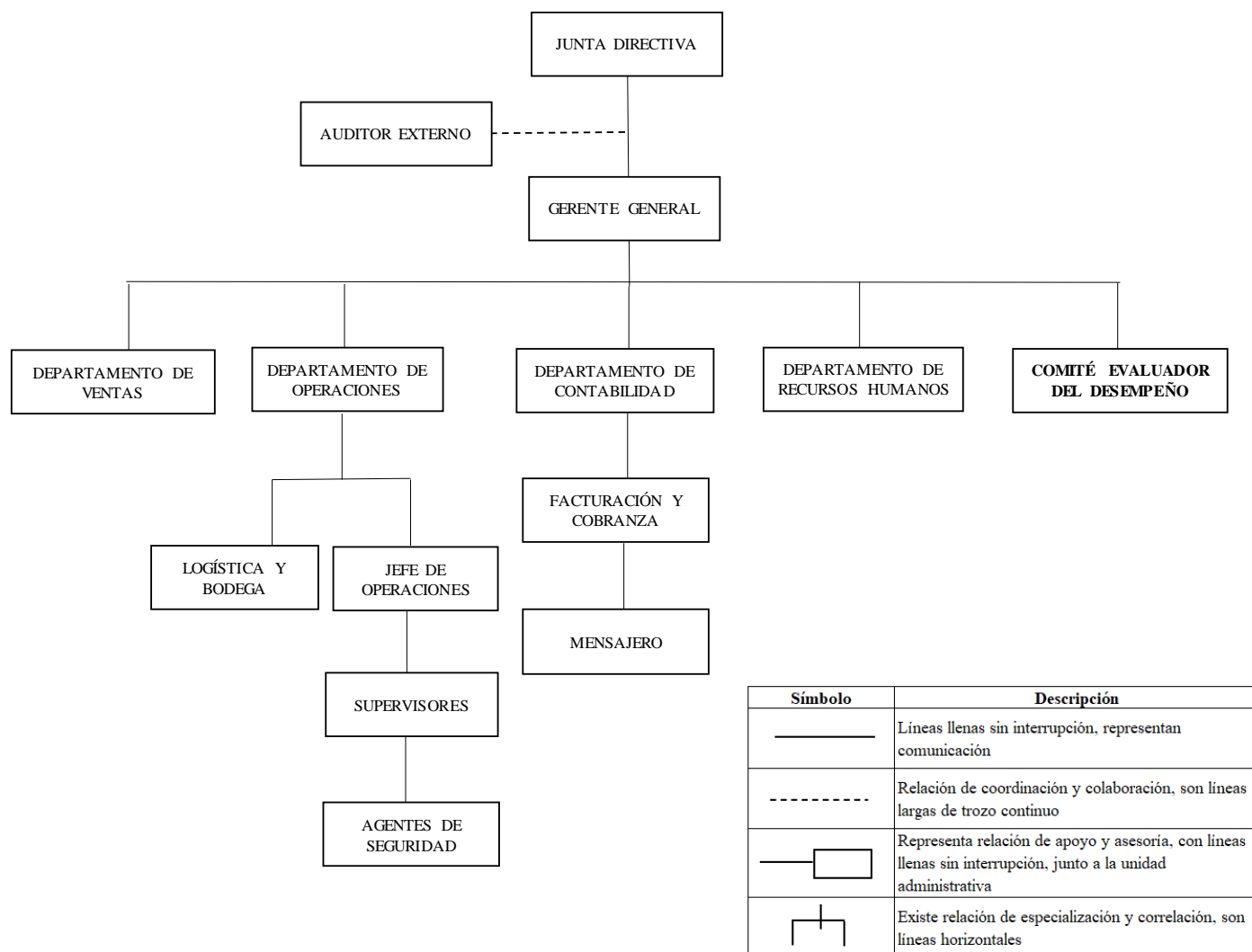
### 3.5.4. Propuesta de organigrama.

A partir de la propuesta de creación del comité evaluador del desempeño, se realiza una estructura formalizada en la que se pueda representar gráficamente la nueva distribución jerárquica que incluya dicho comité en la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., por lo tanto, se opta por un organigrama vertical, porque muestra las jerarquías de arriba hacia abajo, es decir, en forma piramidal.

Se modifica la información que brindó la empresa, agregando al comité evaluador, se completa la estructura organizativa, para que su diseño se ajuste a las necesidades y de esta manera poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo antes descrito, se presenta la propuesta de organigrama.

- Encabezada por la junta directiva, le sigue la figura del auditor externo de forma descentralizada, en la parte de en medio sigue el gerente general de la empresa.
- El departamento de ventas, los cuales están encargados de los servicios que se prestan en la empresa.
- Departamento de operaciones, del cual dependen logística y bodega, jefe de operaciones, supervisores y todos los agentes de seguridad.
- Del departamento de contabilidad depende facturación, cobranza y mensajero. Este equipo lleva a cabo las funciones contables, cobro a clientes y pagos a proveedores.
- Se presenta el departamento de recursos humanos, el cual es encargado de toda la gestión del talento humano.
- Comité evaluador del desempeño, el cual será el responsable de realizar la evaluación y entrevista, proporcionar las notificaciones de los resultados, retroalimentación y detectar las necesidades de capacitación en caso hubiera.

**Figura 2: Propuesta de organigrama para Halcón S.A. de C.V.**



Símbolo	Descripción
—	Líneas llenas sin interrupción, representan comunicación
-----	Relación de coordinación y colaboración, son líneas largas de trozo continuo
— □	Representa relación de apoyo y asesoría, con líneas llenas sin interrupción, junto a la unidad administrativa
┌ └	Existe relación de especialización y correlación, son líneas horizontales

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.5.5. Método de evaluación.

El método que se desarrollará para el sistema de evaluación al desempeño en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., es el de 90 grados, es decir, el jefe de área evaluará a cada uno de sus subalternos, este método tiene un gran valor porque se busca identificar cada una de las habilidades, actitudes y desempeño del personal, tiene relevancia ya que se pueden detectar las fortalezas y oportunidades de mejora para cada colaborador, pudiéndose determinar a corto plazo.

Con este método se puede mejorar la comunicación entre los líderes de equipo y todas las personas que tiene bajo su responsabilidad, aparte de mostrar interés en el bienestar y desarrollo de todo el equipo que conforma la empresa.

### **3.5.6. Descripción del instrumento de evaluación**

El instrumento que se ha elaborado para las evaluaciones al desempeño de la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., depende de cada categoría de puestos, los cuales se han dividido de la siguiente manera:

- Jefes: Está destinado a evaluar a los jefes de área, con base a las competencias que les corresponden, de acuerdo con el nivel que representan en la empresa.
- Administrativos y operativos: En esta categoría se pretende evaluar el desempeño de los coordinadores y colaboradores que componen el área administrativa y los puestos operativos, de servicios o apoyo.

#### **Cada instrumento contiene:**

- **Indicaciones y datos generales:** En este apartado se describe la forma en que el evaluador debe manejar el formulario, enumerando los pasos a seguir, llenar los datos generales, colocar la calificación más representativa según cada colaborador y el tipo de evaluación que se está desarrollando.
- **Identificación de variables y competencias:** Se debe dejar establecidas las bases para la evaluación al desempeño de 90° que se desarrollará en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., para ello se debe contar con el apoyo de todo el personal, para que exista un alto nivel de colaboración y de esta manera garantizar el éxito de estas evaluaciones por competencias, las cuales están por categorías, según áreas de la empresa:



**a) Categoría jefes.**

**Liderazgo:** Con esta habilidad se pretende orientar, inspirar y guiar en una sola dirección al equipo de trabajo, para el logro de los objetivos, así como la capacidad para dar feedback e integrar las opiniones de los demás.

**Trabajo en equipo centrado en objetivos:** Es la habilidad que mueve los aspectos positivos, el entusiasmo y motivación de los miembros de un equipo para el logro de objetivos comunes, además de comunicar una visión clara de su propósito, sabe integrar los diversos estilos y capacidades de su equipo de trabajo.

**Orientación a resultados:** existe una actuación efectiva en el desempeño de cada una de las funciones asignadas, es importante ya que se sabe priorizar y diferenciar lo urgente de lo importante.

**Pensamiento estratégico:** Con esta habilidad se puede medir si se comprenden rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas del mercado, a fin de identificar la mejor respuesta estratégica orientada al bienestar de la empresa y sus miembros.

**Responsabilidad:** Esta competencia está relacionada al compromiso con el que ejecuta y motiva a las personas para desarrollar las actividades que tienen asignadas, desempeñando las tareas con dedicación, cuidando los tiempos y la calidad del trabajo.

**Iniciativa:** Adelantarse a los demás en su forma de accionar ante diferentes circunstancias laborales, es decir a actuar de forma proactiva, con acciones concretas.

**Administración de recursos:** Hace buen uso del material y equipo asignado de forma responsable.

**Conocimiento del puesto:** Dominio de todos los detalles y procedimientos que compone su puesto de trabajo, se tiene la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades y experiencia a cada una de las responsabilidades que tiene asignadas.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de forma efectiva, así como exponer aspectos positivos, de comprender al otro, incluye también la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Relaciones interpersonales: Se muestra un interés por propiciar una armonía con sus colegas y el personal que tiene a su cargo.

**b) Categoría de administrativos y operativos.**

Orientación al cliente: Implica el compromiso por satisfacer las necesidades de los clientes, comprender y esforzarse por conocer y resolver las solicitudes de los clientes ya sea internos o externos.

Calidad del trabajo: Se ve reflejado en la excelencia del trabajo realizado, lo que implica tener amplios conocimientos en los temas del área en que se encuentra asignado.

Iniciativa: Adelantarse a los demás en su forma de accionar ante diferentes circunstancias laborales, es decir a actuar de forma proactiva, con acciones concretas.

Responsabilidad: Esta competencia está relacionada al compromiso con el que las personas realizan las actividades que tienen asignadas, desempeñando las tareas con dedicación, cuidando los tiempos y la calidad del trabajo.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de forma efectiva, así como exponer aspectos positivos, de comprender al otro, incluye también la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Relaciones interpersonales: Se muestra un interés por propiciar una armonía con sus colegas y el personal que tiene a su cargo.

Trabajo en equipo: Es la capacidad de involucrarse activamente en el logro de las metas en común, dando mayor prioridad a los objetivos del equipo que a los intereses particulares.

Productividad: Implica la habilidad para fijarse objetivos por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente y no espera que los superiores le recuerden o indiquen las actividades que tiene que realizar.

Adaptabilidad al cambio: Con esta competencia se pretende revisar la capacidad que tiene el personal para adaptarse y amoldarse al cambio ya sea por dificultades en los procesos, nuevos datos, normativa o cambios en el medio o ámbito en que se mueve la empresa.

Capacidad de planificación y de organización: Se refiere a la capacidad de determinar de forma efectiva las metas y prioridades de las actividades asignadas, estipulando los plazos y los recursos necesarios, así como el seguimiento y verificación de la información que se maneja.

### Tabla No. 16

#### - Ponderación y descripción de factores

Las competencias valoradas para la determinación de la evaluación del desempeño, será por escalas, de acuerdo con el siguiente detalle:

ESCALA	PUNTOS	CALIFICACIÓN	RANGOS
<b>A</b>	10	Sobresaliente	90% o más
<b>B</b>	8	Muy bueno	76% al 89.9%
<b>C</b>	6	Bueno	60% al 75.9%
<b>D</b>	4	Regular	50% al 59.9%
<b>E</b>	2	Deficiente	Menos del 50%

Los puntajes de la tabla anterior no pueden ser modificados o utilizar otros números en su lugar porque afectaría el resultado y se consideraría una evaluación inválida.

#### - Descripción de los factores:

CALIFICACION	DESCRIPCIÓN
<b>Sobresaliente (Escala A)</b>	Se caracteriza por un desempeño excelente, por lo que tiene la máxima prioridad para las promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos solicitados, se le felicitará de forma escrita y medios informativos de la empresa y podrá ser candidato para capacitar su desarrollo dentro de la empresa.

<b>Muy bueno (Escala B)</b>	En esta escala el trabajador está como la segunda prioridad para las promociones y capacitaciones, también se le felicitará por escrito.
<b>Bueno (Escala C)</b>	Para este apartado, el trabajador tiene un desempeño aceptable, cumple con sus funciones y, por lo tanto, puede ser tomado en cuenta para capacitaciones que contribuyan a su nivelación y desarrollo.
<b>Regular (Escala D)</b>	El trabajador debe mejorar su desempeño y se le debe motivar y tomar en cuenta para participar en programas de capacitación para su nivelación, posterior a la evaluación puede darse un periodo de 3 meses para ver mejores resultados, en caso contrario, se tendrá que poner una acción disciplinaria por incumplir sus funciones y responsabilidades.
<b>Deficiente (Escala E)</b>	En este punto el trabajador no está realizando bien su trabajo, evade sus responsabilidades y no presta atención a las funciones que tiene asignadas, por lo que se podrá abrir expediente disciplinario.

### 3.5.7. Propuesta de incentivos por buen desempeño.

Como parte del modelo de evaluación de desempeño cuando los colaboradores obtengan una calificación dentro de las escalas de: Bueno, Muy bueno y Sobresaliente pueden tener 3 tipos de incentivos:

ESCALA	PUNTOS	CALIFICACION	RANGOS
A	10	Sobresaliente	90% o más
B	8	Muy bueno	76% al 89.9%
C	6	Bueno	60% al 75.9%

Calificaciones	Tipo de incentivo
Sobresaliente	Bono de \$100.00 a \$150.00 por alto rendimiento
Muy Bueno	Vales de supermercado o almacenes por un monto de \$50.00 a \$75.00
Bueno	Días compensatorios

- **Comentarios del evaluador y evaluado:** En este apartado le corresponde al evaluador, emita sus observaciones a cerca del desempeño del evaluado, cuáles son las fortalezas y debilidades, así como detallar si es apto para promociones y determinar las necesidades de capacitación que requiera. De igual manera el evaluado podrá dar sus comentarios respecto a la evaluación.
- **Apartado para firmas:** Con esta sección lo que se pretende es registrar el nombre y firma de la persona que llevó a cabo la evaluación, así como también la firma del evaluado.

### **3.5.8. Ciclo de evaluación**

Corresponde al periodo en que se llevarán a cabo todas las evaluaciones a los trabajadores de la empresa, el cuál será dado a conocer por medio del área de Recursos Humanos, por lo menos con 8 días de anticipación, con el objetivo de que sea del conocimiento de los empleados y que puedan reservar espacio para el desarrollo de la evaluación, para el caso en estudio se realizará una vez al año.

## **3.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para que el modelo de evaluación de desempeño de 90 grados sea efectivo y que proporcione beneficios reales al personal que labora en la Empresa de Seguridad Profesional S.A. de C.V., es necesario conocer el proceso y cada una de las partes que lo integran.

### **3.6.1. Pasos del proceso de evaluación.**

1. Inicio del proceso
2. El encargado de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de actualizar los formatos para la evaluación del desempeño de acuerdo con cada categoría establecida.
3. El comité evaluador debe informar y explicar al personal acerca de la metodología para la evaluación de su desempeño, así como también el periodo en que se llevarán a cabo dichas evaluaciones, para el caso se realizará una vez al año.
4. Los evaluadores procederán a realizar las evaluaciones a cada uno de los empleados utilizando el formulario “Evaluación del desempeño”.

5. Una vez se tengan completados los formularios de las evaluaciones se envían en original al departamento de Recursos Humanos.
6. En Recursos Humanos tendrán la tarea de consolidar la información y será el responsable de elaborar un informe de las evaluaciones de desempeño, para ser presentado a la alta dirección de la empresa.
7. El departamento de Recursos Humanos tiene que consolidar la información que corresponde a la detección de necesidades de capacitación para que sea considerada dentro de los planes de acción según los resultados obtenidos.
8. Se tendrá que resguardar la evaluación original en el expediente de cada colaborador, para garantizar dicho proceso, el responsable será el departamento de Recursos Humanos.
9. Fin del proceso.

### **3.6.2. Políticas para la implementación**

- Se requiere participación de todo el equipo que conforma la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., tanto en el desarrollo de la evaluación como en el proceso de capacitaciones en caso aplique.
- Que la alta dirección proporcione los recursos que sean necesarios para la implementación de este modelo en dicha empresa.

### **3.6.3. Lineamientos para la implementación**

Para poder implementar la propuesta en la empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A. de C.V., será necesario establecer los siguientes lineamientos:

- Presentar la propuesta a la alta dirección demostrando todos los beneficios y ventajas del modelo, para que puedan darlos a conocer a todo el personal.
- Realizar reuniones de capacitación y formación del personal.
- Debe darse seguimiento a la efectividad de los resultados que se obtienen en las evaluaciones y de esta manera lograr la mejora en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

- Se debe definir una programación de acuerdo con las categorías establecidas en cada formulario para no interferir en las actividades que se tienen asignadas.

### 3.6.4. Errores que se deben evitar en la evaluación

En las empresas evaluar es una práctica que ha ido ganando cada vez más la importancia, gracias al valor agregado que aporta para tomar decisiones respecto a la gestión del talento humano principalmente cuando se trata de temas de desarrollo.

Todo evaluador por su condición de humano está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea la metodología de evaluación que utilice.

A continuación, se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar:

1. **Exceso de subjetividad al evaluar:** El error respecto a este tema es que la totalidad de la evaluación se realice en base a juicios personales que pueden ser percibidos por el empleado como algo subjetivo lo que resultará en un resentimiento o disputa al considerarlo como algo personal.
2. **La importancia del puesto:** El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado sin percatarse que es independiente del nivel del puesto y el nivel de desempeño del trabajador que lo ocupa.
3. **El efecto de halo o error de imagen:** El evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o debilidad del individuo; y con base a ésta califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o debilidad. O sea que el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo.
4. **La tendencia central:** Es uno de los errores más comunes al evaluar. Este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas ellas con un criterio promedio, de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo.

5. **El error constante:** Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador.
6. **La calificación afectiva:** Permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación. De ello resultan calificaciones altas para trabajadores que no cumplen con los objetivos del puesto y calificaciones bajas para trabajadores que superan los objetivos del puesto. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida a favoritismos, ni estados de ánimo.
7. **El comportamiento reciente:** El impacto causado por algún incidente reciente en el desempeño de la función del trabajador, puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el resto del periodo.
8. **Los errores de inclinación:** Este error consiste en la inclinación o prejuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, etc.
9. **El apresuramiento:** Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va “contra el tiempo”.
10. **Posponer y/o cancelar las revisiones:** El error respecto a este tema pueden comenzar a percibir que el proceso no es tan significativo y se muestran menos receptivos y cooperativos al realizar su autoevaluación, así como a participar de manera constructiva en la junta de revisión y retroalimentación.
11. **Dar crítica destructiva en lugar de retroalimentación:** Los empleados recibirán mejor los comentarios acerca de su desempeño si es de forma constructiva y sobre todo fundamentada de manera que si se les comenta que están siendo deficientes en alguna actividad, se le aconseje y brinden asesoría para que puedan mejorar, esto con el fin de que no solamente estén conscientes de sus áreas de oportunidad, sino que también sean responsables de mejorar su desempeño.



El factor clave en esta plática es evitar que se presente como una opinión meramente personal, debe de ser presentada al colaborador como una oportunidad para mejorar y no como un regaño.

**12. No dar seguimiento puntual y adecuado:** A pesar de tener las mejores intenciones muchos gerentes fallan en el objetivo de dar seguimiento a los planes y promesas que se realizaron durante la junta de revisión, lo cual puede tener consecuencias como que el empleado se sienta decepcionado y deje de confiar en la empresa, esto implica que su compromiso se vea afectado. El monitoreo y seguimiento posterior a la junta de retroalimentación es la base del éxito de la implementación de evaluaciones de desempeño en tu organización.

**13. Falta de preparación para la junta de revisión:** La preparación es clave para que las juntas de revisión de desempeño sean productivas, cuando existe una falta de ésta se disminuye el valor de este proceso ante los ojos del empleado; no se trata solamente de una junta para conocer los resultados sino para darle a conocer al empleado sus logros y sus áreas de mejora, por lo tanto es fundamental que el empleado salga de la reunión sintiéndose reconocido por los objetivos cumplidos y con conocimiento de lo que tiene que desarrollar y/o mejorar.

**14. Hablar sin escuchar:** Una falla en la que puede incurrir el jefe durante la entrevista de evaluación de desempeño es hablar mucho y no escuchar al evaluado. (“7 Errores comunes en las evaluaciones de desempeño - PeopleNext”) Estas juntas deben de ser interactivas, cuidando que el evaluador no se dedique solamente a dar su retroalimentación acerca del desempeño que el empleado ha presentado durante el periodo sino escuchar activamente el punto de vista del colaborador, así como sus inquietudes y dudas.

El objetivo principal de la evaluación es que se culmine con un entendimiento de ambas partes de la situación actual y se acuerde un plan con metas para el siguiente año o periodo.

### **3.6.5. Consideraciones especiales**

El evaluador realizará la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean designados, considerando los siguientes aspectos:

1. **En los casos de rotación de puesto:** Se deberá calificar al trabajador en relación con las funciones que desempeña en el momento de la evaluación.
  - ✓ En caso de que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro (por traslado y/o designación administrativa), deberá ser evaluado en el cargo que ha estado más tiempo, durante el período a evaluar.
  - ✓ En caso de que haya estado la misma cantidad de tiempo desempeñando dos puestos, el trabajador será evaluado en ambos y el resultado será el promedio de las dos calificaciones.
2. **En caso de ausencia por suspensión, beca, permiso o licencia:** Si durante el 70% del período objeto de evaluación, el trabajador se encontró ausente de su puesto, ya sea por suspensión, becas, permisos o licencias, el proceso de evaluación se realizará hasta el siguiente período; para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la jefatura del departamento de Recursos Humanos.

### **3.6.6. Notificación de resultados y retroalimentación.**

Consolidación de información de las evaluaciones de desempeño, comité evaluador realiza el análisis y criterios sobre los resultados obtenidos como la determinación de necesidades que se tienen, los resultados son presentados a la dirección de la empresa con el fin de transmitir la situación real de los colaboradores los cuales reciben sus resultados de recursos humanos de forma personal y es anexada a su expediente.

Recursos Humanos elabora un plan de acción que es presentado junto con los resultados a la dirección de la empresa para promover capacitación y gestión de recursos que mejoren las capacidades de los empleados para realizar sus actividades laborales.

Como parte de la identificación de necesidades en la evaluación de desempeño se deben evaluar los conocimientos técnicos que poseen los colaboradores para poder reconocer los puntos de mejora que tiene, contra el nivel de conocimientos que son requeridos por parte de la empresa para realizar las actividades.

### **3.6.7. Determinación de recursos de apoyo para el desarrollo del método 90°.**

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño a los colaboradores de la Empresa de Seguridad Profesional Halcón S.A de C.V se requieren 3 recursos para implementar la evaluación de desempeño de método de 90 grados.

#### **3.6.7.1. Humanos**

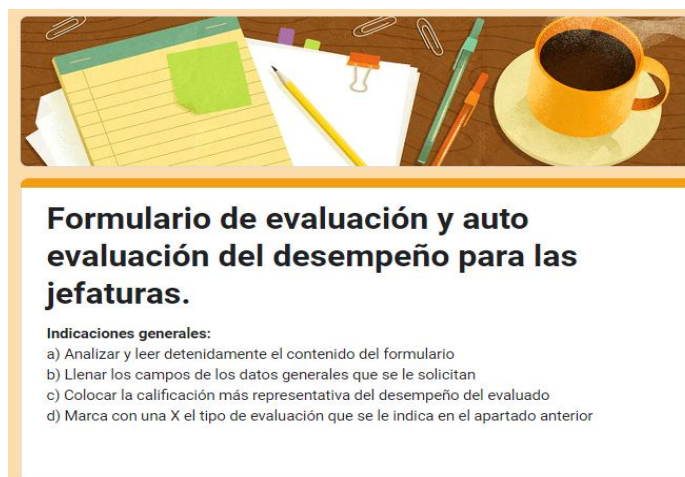
Comité evaluador constituido por departamento de Recursos Humanos, directora de la empresa y auditor interno, debe apoyarse con los jefes de los departamentos Administrativo, Contabilidad/ financiero y Operativo, el tiempo y periodo en que se realizará la evaluación será integrada ya en el horario establecido.

Además se propone la contratación de una persona para el departamento de Recursos Humanos, debido a la fuerte demanda de trabajo, ya que actualmente el área de Recursos Humanos cuenta solo con una persona y al poner en marcha este modelo de evaluación al desempeño de todos los colaboradores de la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V., se requiere que por los procesos y tareas extras al realizar este modelo la carga de trabajo de la persona responsable actualmente aumentará y no podrá dar abasto con todas las tareas a desempeñar con la propuesta; lo que se pretende con esta nueva persona es que se reasignen responsabilidades o que la persona que se contrate se le asignen todas las actividades referentes a esta propuesta.

#### **3.6.7.2. Materiales**

Los recursos materiales que se necesitarán será un software donde se puedan recopilar la información, para su procesamiento y análisis, la evaluación de desempeño se realizará de manera presencial, pero será desarrollada en el software por el jefe inmediato que realizara la evaluación.

Para facilitar la realización de las evaluaciones al desempeño de todo el personal se sugiere automatizar esta herramienta, por lo que se procederá a crear los formularios en Google para cada categoría; con el fin de ayudar a realizar las evaluaciones de forma más rápida y que puedan generar de una sola vez los resultados obtenidos de forma resumida, (Ver anexo 10).



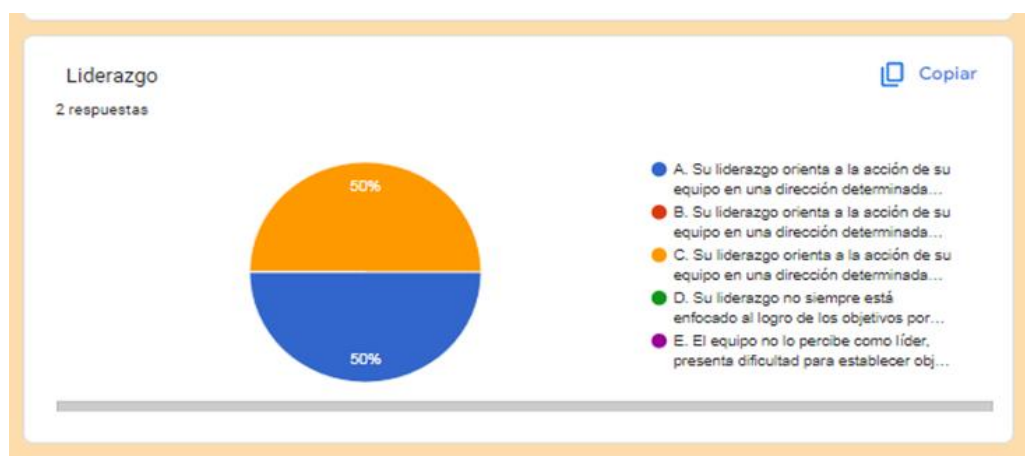
**Fuente:** Elaboración propia formulario de Google.

El formulario se desarrollará de la siguiente manera:

- Se creará el formulario para cada categoría (jefes / administrativos y operativos) identificando cada formulario por su nombre y la información a evaluar.
- Cada formulario tendrá las indicaciones generales para el llenado de dicho formulario.
- Cada formulario tendrá campos obligatorios para el procesamiento de la información.
- Se agregarán espacios para editar los campos: nombre, área, puesto de cada evaluado y evaluador.
- Cada formulario tendrá el campo del tipo de evaluación a realizar, (ya sea autoevaluación o evaluación de 90 grados)
- Cada competencia por evaluar incluida en el formulario tendrá las respuestas de forma que se identifiquen por escalas (A, B, C, D y E); que para su mejor realización estará acorde a la puntuación ya establecida.
- Para finalizar el formulario tendrá un campo donde, tanto el evaluador como el evaluado podrán detallar cada una de las observaciones o comentarios referentes a la realización de la evaluación al desempeño.
- Cada respuesta será enviada a un correo previamente establecido.

Al utilizar esta herramienta se podrá bajar la información en un documento de Excel, el cual servirá para recopilar todas las respuestas de forma resumida y ayudará al procesamiento y análisis de la información de igual manera a la realización de los informes. Además, esta automatización ayudará a las personas que no saben leer, ni escribir porque cada jefe estará evaluándolo con esta herramienta y él será el encargado de darle todas las indicaciones generales e ir llenando el formulario con las observaciones del evaluado y evaluador.

**Ejemplo de gráficos y Excel que se descargará con los resultados obtenidos de las evaluaciones.**



	C	F	I	L	O	R	U	
1	Fecha de la evaluación	Nombre del evaluado	Área del evaluado	Nombre del puesto	Nombre del evaluador	Puesto del evaluador	Tipo de evaluación	Liderazgo
2	x	Wendy Yamileth Ramirez	Facturación y cobranza	Jefe facturación y co	Felix Artiga	Auditor	Evaluación 90 grados	A. Su liderazgo orienta a la acci
3	x	Xiomara Oviedo	Contabilidad	Jefe de contabilidad	Felix Artiga	Auditor	Evaluación 90 grados	C. Su liderazgo orienta a la acci
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.7.3. Financieros

Se proyecta el siguiente presupuesto para la implementación de evaluación de desempeño basado en el método de 90 grados:

<b>Tabla No. 17</b>		
Presupuesto de implementación del modelo		
<b>Descripción</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b><u>Recursos Humanos</u></b>		\$ 2.193.61
Capacitación de cómo implementar la evaluación de desempeño	\$ 100.00	
Alimentación	\$ 65.00	
Incentivo al comité evaluador	\$ 200.00	
Contratación de nuevo personal	\$ 1828.61	
<b><u>Recursos Materiales</u></b>		\$ 600.00
Equipo, computadora, papelería y útiles	\$ 400.00	
Mobiliario	\$ 200.00	
<b>Total</b>		<b>\$ 2,793.61</b>

**Tabla No. 18**

**COSTO ANUAL DE MANO DE OBRA (NUEVA CONTRATACIÓN)**

Nombre de la plaza	Plazas	Salario Mes	Cuota Patronal			Subtotal	Vacaciones	Aguinaldo (primeros 3 años)	Indemnización	Total anual
			ISSS 7.5%	AFP 8.75%	Insaforp 1%					
Especialista en evaluación del desempeño	1	\$ 650.00	\$ 48.75	\$ 56.88	\$ 0.49	\$ 756.11	\$ 97.50	\$ 325.00	\$ 650.00	<b>\$1,828.61</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.7.4. Cronograma de implementación de la propuesta.

Implementación Actividades  Semanas	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				Responsables
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
*Asistir a reunión con los futuros integrantes del comité evaluador	■																				Equipo de investigación, y RRHH
* Definir las competencias a evaluar	■	■																			Equipo de investigación, comité evaluador y RRHH
* Establecer el periodo en que se desarrollarán las evaluaciones		■																			Comité evaluador y RRHH
* Elaborar el diseño de la herramienta para las evaluaciones del desempeño			■	■																	Equipo de investigación
* Explicación del funcionamiento de la herramienta a utilizar para las evaluaciones				■	■	■															Equipo de investigación
*Comité evaluador, convoca a reunión a los empleados, para dar a conocer la herramienta que se utilizará para las evaluaciones del desempeño y el periodo de realización.					■	■	■	■													Comité evaluador y RRHH
* Los evaluadores procederán a realizar las evaluaciones a cada uno de los empleados utilizando el formulario “Evaluación del desempeño”.									■	■	■	■									Comité evaluador y RRHH
* El comité recibe y consolida la información de todas las evaluaciones													■	■							Comité evaluador y RRHH
* El comité evaluador elaborará un informe de los resultados de las evaluaciones que será presentado a la alta dirección															■	■					Comité evaluador y RRHH
* El comité evaluador elaborará un informe que corresponde a la detección de necesidades de capacitación según los resultados obtenidos.																■	■				Comité evaluador y RRHH
* Elaboración del plan de acción, retroalimentación, capacitación y seguimiento.																	■	■			Comité evaluador y RRHH

### 3.7. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. A. (2017). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, Evaluación De Personas: Desarrollo 360*. Ediciones Granica S.A.

Cantero Cora, H. (2013). *El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial: Evaluación del desempeño con un enfoque en proceso*. Editorial Académica Española.

Gan Busto, F. (2006). *La evaluación del desempeño individual (Este capítulo pertenece al libro Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones)*. Ediciones Díaz de Santos.

Lusthaus, C., Carden, F., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*.

Puchol, L. (2007). *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Ediciones Díaz de Santos.

Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Verlag Dashofer Ediciones profesionales, S.L.U.

DECRETO N° 38. Asamblea constituyente (16 de diciembre de 1983). *CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR 1983*.

DECRETO N° 227. Asamblea legislativa de la república de el salvador (24 de enero de 2001). TOMO N° 350. *LEY DE LOS SERVICIOS PRIVADOS DE SEGURIDAD*.

DECRETO N° 15 (31 de Julio de 1972). *CÓDIGO DE TRABAJO*

#### **Páginas Web:**

<https://blog.adecco.com.mx/2019/05/23/objetivos-evaluacion-desempeno/#:~:text=Dentro%20de%20los%20objetivos%20principales,compensaciones%2C%20basados%20en%20el%20desempe%C3%B1o.>



## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Entrevista

Anexo 3. Formulario de evaluación del desempeño para jefes.

Anexo 4: Consolidación de la nota de evaluación y autoevaluación del desempeño para jefes.

Anexo 5: Informe de la evaluación del desempeño de 90° para jefes.

Anexo 6. Formulario de evaluación del desempeño para el personal administrativo y operativo

Anexo 7: Consolidación de la nota de evaluación y autoevaluación del desempeño para administrativos y operativos.

Anexo 8: Informe de la evaluación del desempeño de 90° para los administrativos y operativos.

Anexo 9: Formularios para evaluar el desempeño en Google.

Anexo 10. Cronograma de actividades

## ANEXO 1: ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ASIGNATURA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



GRUPO TEÓRICO: 03  
ENCUESTA

**Tema:** La Evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la empresa de seguridad Halcón S.A de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Recabar información del tema "Evaluaciones al desempeño" en la empresa de Seguridad Halcón S.A de C.V., se solicita responder cada una de las preguntas detalladas.

Sexo: Masculino

Femenino

Edad: 18 a 25

26 a 35

36 a más

1. ¿Dentro de la empresa de Seguridad Halcón S.A. de C.V. existe un responsable en Recursos Humanos que trabaja por el bienestar y buenas condiciones para los trabajadores?
  - Si
  - No
2. ¿Conoce algunos métodos para las evaluaciones del desempeño?
  - SI
  - NO
3. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a su desempeño laboral?
  - SI
  - NO
4. ¿Conoce usted la importancia de que se realicen evaluaciones al desempeño?
  - Si

- No
5. ¿Considera importante el conocer los resultados de las evaluaciones al desempeño?
- Si
  - No
6. ¿Considera que el proceso de evaluación puede tener un impacto positivo en su rendimiento?
- Nunca
  - Alguna vez
  - Frecuentemente
  - Siempre
7. ¿Considera que sus funciones están bien definidas?
- Si
  - No
8. ¿Existe rotación de actividades?
- Si
  - No
9. ¿Existe mucha rotación de personal?
- Si
  - No
10. ¿Se reconoce y se motiva el desempeño eficiente de un trabajador?
- Si
  - No
- ¿Considera que la evaluación del desempeño puede ser un medio para motivar al personal?
- Nunca
  - Alguna vez
  - Frecuentemente
  - Siempre

11. ¿Con las evaluaciones al desempeño, se pueden detectar y corregir errores en el desarrollo de las actividades asignadas?

- SI
- NO

12. ¿Existe un plan de mejora o retroalimentación en función de su desempeño?

- Si
- No



## ANEXO 2. ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ASIGNATURA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



GRUPO TEÓRICO: 03  
GUA DE PAUTAS: ENTREVISTA

**Tema:** La Evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la empresa de seguridad Halcón S.A de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Recabar información del tema "Evaluaciones al desempeño" para el diagnóstico de la empresa de Seguridad Halcón S.A de C.V., se solicita responder cada una de las preguntas detalladas.

**Introducción:** Se está realizando trabajo de investigación con respecto a las evaluaciones del desempeño en su prestigiosa empresa.

La idea es poder conocer sus opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de una herramienta para las evaluaciones del desempeño y como ésta incide en el rendimiento de los colaboradores.

Cabe aclarar que la información proporcionada es exclusivamente para nuestro trabajo, sus respuestas y opiniones son de manera anónima.

### **Generalidades de la empresa.**

¿Tienen definida la misión, visión y valores de la empresa?

¿Su servicio es a nivel nacional o local?

¿Cómo se ven en 10 años?

¿Cómo es su estructura organizativa?

¿Cuentan con un organigrama organizacional?

## **Generalidades del tema**

Si se le dice, evaluaciones al desempeño, ¿qué se le viene en mente? ¿A qué le remite ese concepto?

En la actualidad, ¿qué beneficios cree que aportan las evaluaciones al desempeño y como pueden influir en los trabajadores?

¿Considera importante dar a conocer los resultados de las evaluaciones a los empleados?

A nivel de empresa, ¿utilizan algún tipo de herramienta para medir el desempeño de sus trabajadores?

¿En caso de ser positiva su respuesta, puede comentarnos que método utilizan?

Si su respuesta es negativa, ¿cómo le gustaría evaluar a sus trabajadores?

¿Considera sana la competencia de habilidades para evaluar el desempeño?

En esta pausa, explicar los métodos existentes.

Dar cierre, agradeciendo por el tiempo e información brindada.

**ANEXO 3: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA LAS JEFATURAS.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**TIPO DE EVALUACIÓN:**

Autoevaluación: \_\_\_\_\_

Evaluated: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES GENERALES**

- a) Analizar y leer detenidamente el contenido del formulario
- b) Llenar los campos de los datos generales que se le solicitan
- c) Colocar la calificación más representativa del desempeño del evaluado
- d) Marca con una X el tipo de evaluación que se le indica en el apartado anterior

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del evaluador: \_\_\_\_\_

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

Descripción de cada escala:

<b>ESCALA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RANGOS</b>
<b>A</b>	10	Sobresaliente	90% o más
<b>B</b>	8	Muy bueno	76% al 89.9%
<b>C</b>	6	Bueno	60% al 75.9%
<b>D</b>	4	Regular	50% al 59.9%
<b>E</b>	2	Deficiente	Menos del 50%

No	Factores de evaluación	Definiciones		Calificación	Puntos
1	<b>Liderazgo:</b> habilidad para orientar, inspirar y guiar en una sola dirección al equipo de trabajo, para el logro de los objetivos, así como la capacidad para dar feedback e integrar las opiniones de los demás.	A	Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener los mejores resultados, establece objetivos y da seguimiento.		
		B	Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener muy buenos resultados, establece objetivos y da seguimiento.		
		C	Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener buenos resultados, establece objetivos y da seguimiento.		
		D	Su liderazgo no siempre está enfocado al logro de los objetivos por lo que presenta resultados regulares.		
		E	El equipo no lo percibe como líder, presenta dificultad para establecer objetivos sin embargo puede darle seguimiento.		
2	<b>Trabajo en equipo centrado en objetivos.</b> Es la habilidad que mueve los aspectos positivos, el entusiasmo y motivación de los miembros de un equipo para el logro de objetivos comunes, además de comunicar una visión clara de su propósito, sabe integrar los diversos estilos y capacidades de su equipo de trabajo.	A	Excelente capacidad para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.		
		B	Muy buena capacidad para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.		
		C	Su capacidad es buena para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.		
		D	Surgen problemas frecuentes para coordinar a su equipo.		
		E	Piensa y actúa de forma individual, no cultiva el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.		
3	<b>Orientación a resultados.</b> Existe una actuación efectiva en el desempeño de cada una de las funciones asignadas, es importante ya que sabe priorizar y diferenciar lo urgente de lo importante.	A	Estimula la mejora continua del servicio en el equipo y a la orientación de la eficiencia, se considera un referente en esta competencia.		
		B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, sus resultados son muy buenos.		
		C	Tiene resultados buenos y realiza cambios en los procesos para conseguir mejorar el desempeño actual.		



		D	No está satisfecho con los resultados por lo que promueve mejoras en sus procesos.		
		E	Intenta que su equipo realice bien su trabajo, aunque presenta casos de ineficiencia.		
4	<b>Pensamiento estratégico:</b> Con esta habilidad se puede medir si se comprenden rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas del mercado, a fin de identificar la mejor respuesta estratégica orientada al bienestar de la empresa y sus miembros.	A	Comprende de forma rápida los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades que traen excelentes resultados.		
		B	Con frecuencia comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades que traen muy buenos resultados.		
		C	En algunas ocasiones comprende los cambios del entorno e identifica oportunidades que traen buenos resultados.		
		D	Pocas veces acepta los cambios por lo que tiene regulares resultados.		
		E	No le gusta ni acepta los cambios, por lo tanto, se dificulta tomar nuevas estrategias.		
5	<b>Responsabilidad.</b> Está relacionada al compromiso con el que ejecuta y motiva a su equipo para realizar las actividades, desempeñando las tareas con dedicación, cuidando los tiempos y la calidad del trabajo.	A	Es comprometido con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta excelentes resultados.		
		B	Es dedicado con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta muy buenos resultados.		
		C	Cumple con los plazos y obtiene buenos resultados sin necesidad de recordatorios.		
		D	Tiene márgenes de tolerancia para el cumplimiento de los plazos de las actividades, pero con calidad mínima para el logro de los objetivos.		
		E	Alcanza calidad o cumple con los plazos, pero se le dificulta ambas cosas.		
6	<b>Iniciativa:</b> Adelantarse a los demás en su forma de accionar ante diferentes circunstancias	A	Resuelve los problemas, se anticipa y es promotor de ideas para mejorar los procesos de su trabajo y el de su equipo.		

	laborales, es decir a actuar de forma proactiva, con acciones concretas.	B	Resuelve los problemas y pregunta a sus colegas para hacer muy bien su trabajo.		
		C	Resuelve los problemas, pregunta con el objetivo de preparar y hacer bien su trabajo.		
		D	Toma decisiones en momentos de crisis y trata de anticiparse para no afectar su trabajo.		
		E	Reconoce las oportunidades y resuelve inmediatamente los problemas.		
7	<b>Administración de Recursos.</b> Hace buen uso del material y equipo asignado de forma responsable.	A	Siempre maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.		
		B	Frecuentemente maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.		
		C	Algunas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.		
		D	Pocas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.		
		E	No maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.		
8	<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de forma efectiva, así como exponer aspectos positivos, de comprender al otro, incluye también la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	A	Es reconocido por su excelente habilidad para expresar sus ideas a su equipo y colegas, de forma oral o escrita.		
		B	Es reconocido por su equipo por su muy buena habilidad para expresar sus ideas de forma oral o escrita.		
		C	Buena capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.		
		D	Poca capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona		
		E	Se le dificulta transmitir información oral o escrita con las personas que se relaciona.		
9	<b>Relaciones interpersonales:</b> Se muestra un interés por propiciar una armonía con sus colegas y el personal que tiene a su cargo.	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confianza.		
		B	Establece adecuadas relaciones con su equipo y colegas, mantiene muy buen nivel de confianza.		

		C	Algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con el personal bajo su cargo.		
		D	Pocas veces se observa buen trato y de armonía con su equipo.		
		E	Relaciones problemáticas y poca confianza con su equipo y colegas.		
10	<b>Conocimiento del puesto:</b> Dominio de todos los detalles y procedimientos que compone su puesto de trabajo, se tiene la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades y experiencia a cada una de las responsabilidades que tiene asignadas.	A	Experto en detalles y procedimientos.		
		B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos.		
		C	Conoce bien los detalles y procedimientos.		
		D	Conoce poco los detalles y procedimientos.		
		E	Tiene dificultades en los detalles o procedimientos		
<b>TOTAL, DE PUNTOS</b>					
<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:</b>					
<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:</b>					
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO:</b>					

**ANEXO 4: CONSOLIDACIÓN DE LA NOTA DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS JEFATURAS.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES**

- Trasladar el puntaje de la evaluación y autoevaluación del formulario a la columna de total de puntos de la presente consolidación de datos.
- El total de puntos se multiplica por el porcentaje respectivo y se traslada a la columna de conversión de puntos.
- La nota final es el resultado de sumar la calificación de puntos de ambas notas.
- Posteriormente la nota final en puntos se divide entre el puntaje máximo (100 puntos) para sacar el porcentaje global.
- Con el porcentaje se identifica el rango en que clasificó y de esta manera conocer la categoría en la que se encuentra el evaluado.

<b>Resultados</b>	<b>Total, de puntos</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Conversión en puntos</b>	<b>Porcentaje global alcanzado</b>
Autoevaluación		15%		
Evaluación		85%		
Nota				

**ANEXO 5: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 90° PARA LAS  
JEFATURAS.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

En fecha \_\_\_\_\_ se inició el proceso de recolección de datos para cada una de las evaluaciones de desempeño de 90° realizadas al personal de la empresa, para lo cual, las competencias evaluadas fueron las que siguen:

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo centrado en objetivos.
3. Orientación a resultados.
4. Pensamiento estratégico.
5. Responsabilidad.
6. Iniciativa.
7. Administración de Recursos.
8. Comunicación.
9. Relaciones interpersonales.
10. Conocimiento del puesto.

## ESCALA UTILIZADA

ESCALA	PUNTOS	CALIFICACIÓN	RANGOS
A	10	Sobresaliente	90% o más
B	8	Muy bueno	76% al 89.9%
C	6	Bueno	60% al 75.9%
D	4	Regular	50% al 59.9%
E	2	Deficiente	Menos del 50%

## RESULTADOS

Competencia	Puntuación	Porcentaje

## ÁREAS DE FORTALEZA

---

---

---

## ÁREAS DE MEJORA

---

---

---

## RECOMENDACIONES

---

---

---

## RETROALIMENTACIÓN

---

---

---

**ANEXO 6. FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**TIPO DE EVALUACIÓN:**

Autoevaluación: \_\_\_\_\_

Evaluated: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES GENERALES**

- a) Analizar y leer detenidamente el contenido del formulario
- b) Llenar los campos de los datos generales que se le solicitan
- c) Colocar la calificación más representativa del desempeño del evaluado
- d) Marca con una X el tipo de evaluación que se le indica en el apartado anterior

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del evaluador: \_\_\_\_\_

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

Descripción de cada escala:

<b>ESCALA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RANGOS</b>
<b>A</b>	10	Sobresaliente	90% o más
<b>B</b>	8	Muy bueno	76% al 89.9%
<b>C</b>	6	Bueno	60% al 75.9%
<b>D</b>	4	Regular	50% al 59.9%
<b>E</b>	2	Deficiente	Menos del 50%

No	Factores de evaluación	Definiciones		Calificación	Puntos
1	<b>Orientación al cliente:</b> Implica el compromiso por satisfacer las necesidades de los clientes, comprender y esforzarse por conocer y resolver las solicitudes de los clientes ya sea internos o externos.	A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, sacrificando en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros y busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente.		
		B	Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas del cliente.		
		C	Mantiene una actitud con poca disponibilidad con el cliente, brindando menos de lo que éste espera.		
		D	Promueve y en ciertas 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.		
		E	No promueve y en ocasiones no hace el contacto permanente con el cliente, ni mantiene una comunicación abierta con él, sobre las expectativas mutuas ni		



			para conocer el nivel de satisfacción que el cliente tiene.		
2	<b>Calidad del trabajo:</b> Se ve reflejado en la excelencia del trabajo realizado, lo que implica tener amplios conocimientos en los temas del área en que se encuentra asignado.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia.		
		B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.		
		C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir solo su función.		
		D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.		
		E	No conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.		
3	<b>Iniciativa:</b> Adelantarse a los demás en su forma de accionar	A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear		

	<p>ante diferentes circunstancias laborales, es decir a actuar de forma proactiva, con acciones concretas.</p>		<p>oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia.</p>		
		B	<p>Se anticipa y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades y minimiza los problemas potenciales</p>		
		C	<p>Toma decisiones en momentos de crisis y trata de anticiparse para no afectar su trabajo.</p>		
		D	<p>En poca frecuencia toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.</p>		
		E	<p>No reconoce las oportunidades ni resuelve inmediatamente los problemas.</p>		
4	<p><b>Responsabilidad:</b> Esta competencia está relacionada al compromiso con el que las personas realizan las actividades que tienen asignadas, desempeñando las tareas con dedicación,</p>	A	<p>Es comprometido con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta excelentes resultados.</p>		
		B	<p>Es dedicado con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta muy buenos resultados.</p>		

	cuidando los tiempos y la calidad del trabajo.	C	Cumple con los plazos y obtiene buenos resultados sin necesidad de recordatorios.		
		D	Tiene márgenes de tolerancia para el cumplimiento de los plazos de las actividades, pero con calidad mínima para el logro de los objetivos.		
		E	No alcanza la calidad requerida ni cumple con los plazos, se le dificulta ambas cosas.		
5	<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de forma efectiva, así como exponer aspectos positivos, de comprender al otro, incluye también la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	A	Es reconocido por su excelente habilidad para expresar sus ideas a su equipo y colegas, de forma oral o escrita.		
		B	Es reconocido por su equipo por su muy buena habilidad para expresar sus ideas de forma oral o escrita.		
		C	Buena capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.		
		D	Poca capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.		
		E	Se le dificulta transmitir información oral o escrita con las personas que se relaciona.		

6	<b>Relaciones interpersonales:</b> Se muestra un interés por propiciar una armonía con sus colegas y el personal que tiene a su cargo.	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confianza.		
		B	Establece adecuadas relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confianza.		
		C	Algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus compañeros de trabajo.		
		D	Pocas veces se observa buen trato y de armonía con el equipo.		
		E	Existen relaciones problemáticas y genera poca confianza con el equipo y colegas.		
7	<b>Trabajo en equipo:</b> Es la capacidad de involucrarse activamente en el logro de las metas en común, dando mayor prioridad a los objetivos del equipo que a los intereses particulares.	A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.		
		B	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización y en beneficio de objetivos de la organización a largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se le		

			considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.		
		C	Muy pocas veces anima y motiva a los demás. Al igual que desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación		
		D	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.		
		E	No coopera, ni participa de buen grado en el grupo, ni apoya sus decisiones.		
8	<b>Productividad:</b> Implica la habilidad para fijarse objetivos por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente y no espera que los superiores le recuerden o indiquen las actividades que tiene que realizar.	A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanza.		
		B	Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.		
		C	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Es decir, supera a lo que se espera para su nivel.		

		D	Muy pocas veces cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.		
		E	No cumple con los objetivos establecidos por sus superiores		
9	<p><b>Adaptabilidad al cambio:</b></p> <p>Con esta competencia se pretende revisar la capacidad que tiene el personal para adaptarse y amoldarse al cambio ya sea por dificultades en los procesos, nuevos datos, normativa o cambios en el medio o ámbito en que se mueve la empresa.</p>	A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de las situaciones.		
		B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.		
		C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar		
		D	Tiene poco compromiso en revisar situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.		
		E	No adapta tácticas ni objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.		

10	<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Se refiere a la capacidad de determinar de forma efectiva las metas y prioridades de las actividades asignadas, estipulando los plazos y los recursos necesarios, así como el seguimiento y verificación de la información que se maneja.</p>	A	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>		
		B	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>		
		C	<p>Con muy poca frecuencia anticipa los puntos críticos de una situación o problemas que establezcan puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>		
		D	<p>No establece objetivos ni plazos para la realización de las tareas, ni define prioridades, que controlen la calidad del trabajo y eso conlleva que no</p>		

			verifiquen la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.		
		E	No organiza el trabajo, ni administra adecuadamente los tiempos		
<b>TOTAL, DE PUNTOS</b>					
<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:</b>					
<b>OBSERVACIONES DEL EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:</b>					
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO:</b>					



**ANEXO 7. CONSOLIDACIÓN DE LA NOTA DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES**

- Trasladar el puntaje de la evaluación y autoevaluación del formulario a la columna de total de puntos de la presente consolidación de datos.
- El total de puntos se multiplica por el porcentaje respectivo y se traslada a la columna de conversión de puntos.
- La nota final es el resultado de sumar la calificación de puntos de ambas notas.
- Posteriormente la nota final en puntos se divide entre el puntaje máximo (100 puntos) para sacar el porcentaje global.
- Con el porcentaje se identifica el rango en que clasificó y de esta manera conocer la categoría en la que se encuentra el evaluado.

<b>Resultados</b>	<b>Total, de puntos</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Conversión en puntos</b>	<b>Porcentaje global alcanzado</b>
Autoevaluación		15%		
Evaluación		85%		
Nota				

**ANEXO 8. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 90° PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

**EMPRESA DE SEGURIDAD PROFESIONAL HALCÓN SA DE CV**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**DATOS GENERALES**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_

En fecha \_\_\_\_\_ se inició el proceso de recolección de datos para cada una de las evaluaciones de desempeño de 90° realizadas al personal de la empresa, para lo cual, las competencias evaluadas fueron las que siguen:

1. Orientación al cliente
2. Calidad del trabajo
3. Iniciativa
4. Responsabilidad
5. Comunicación
6. Relaciones interpersonales
7. Trabajo en equipo
8. Productividad
9. Adaptabilidad al cambio
10. Capacidad de planificación y de organización

## ESCALA UTILIZADA

ESCALA	PUNTOS	CALIFICACIÓN	RANGOS
A	10	Sobresaliente	90% o más
B	8	Muy bueno	76% al 89.9%
C	6	Bueno	60% al 75.9%
D	4	Regular	50% al 59.9%
E	2	Deficiente	Menos del 50%

## RESULTADOS

Competencia	Puntuación	Porcentaje

## AREAS DE FORTALEZA

---

---

## AREAS DE MEJORA

---

---

## RECOMENDACIONES

---

---

## RETROALIMENTACION

---

---

## ANEXO 10: FORMULARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN GOOGLE



### Formulario de evaluación y auto evaluación del desempeño para los administrativos y operativos.

**Indicaciones generales:**

- a) Analizar y leer detenidamente el contenido del formulario
- b) Llenar los campos de los datos generales que se le solicitan
- c) Colocar la calificación más representativa del desempeño del evaluado
- d) Marca con una X el tipo de evaluación que se le indica en el apartado anterior

Fecha de la evaluación \*

Mes, día, año



Nombre del evaluado \*

Texto de respuesta corta

Área del evaluado \*

Texto de respuesta corta

Nombre del puesto \*

Texto de respuesta corta

Nombre del evaluador \*

Texto de respuesta corta

Puesto del evaluador \*

Texto de respuesta corta

Tipo de evaluación \*

Texto de respuesta corta

Orientación al cliente \*

- A. Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades...
- B. Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades l...
- C. Mantiene una actitud con poca disponibilidad con el cliente, brindando menos de lo que éste espera.
- D. Promueve y en ciertas ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para ...
- E. No promueve y en ocasiones no hace el contacto permanente con el cliente, ni mantiene una comunic...

Calidad de trabajo \*

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en l...
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimie...
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir solo s...
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean ...
- E. No conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos se...

Iniciativa \*

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar pro...
- B. Se anticipa y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidad...
- C. Toma decisiones en momentos de crisis y trata de anticiparse para no afectar su trabajo.
- D. En poca frecuencia toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones ...
- E. No reconoce las oportunidades ni resuelve inmediatamente los problemas.

Responsabilidades \*

- A. Es comprometido con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, pres...
- B. Es dedicado con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta ...
- C. Cumple con los plazos y obtiene buenos resultados sin necesidad de recordatorios.
- D. Tiene márgenes de tolerancia para el cumplimiento de los plazos de las actividades, pero con calidad ...
- E. No alcanza la calidad requerida ni cumple con los plazos, se le dificulta ambas cosas.

#### Comunicación \*

- A. Es reconocido por su excelente habilidad para expresar sus ideas a su equipo y colegas, de forma oral...
- B. Es reconocido por su equipo por su muy buena habilidad para expresar sus ideas de forma oral o escr...
- C. Buena capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.
- D. Poca capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.
- E. Se le dificulta transmitir información oral o escrita con las personas que se relaciona.

#### Relaciones interpersonales \*

- A. Establece rápida y efectivamente relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confia...
- B. Establece adecuadas relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confianza.
- C. Algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus compañeros de t...
- D. Pocas veces se observa buen trato y de armonía con el equipo.
- E. Existen relaciones problemáticas y genera poca confianza con el equipo y colegas.

#### Trabajo en equipo \*

- A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otra...
- B. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización y en beneficio de objetivos de la organización a...
- C. Muy pocas veces anima y motiva a los demás. Al igual que desarrolla el espíritu de equipo. Actúa par...
- D. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender...
- E. No coopera, ni participa de buen grado en el grupo, ni apoya sus decisiones.

#### Productividad \*

- A. Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanza.
- B. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
- C. Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Es decir, supera a lo que se e...
- D. Muy pocas veces cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
- E. No cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

**Adaptabilidad al cambio \***

- A. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a lo...
- B. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.
- C. Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, u...
- D. Tiene poco compromiso en revisar situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones n...
- E. No adapta tácticas ni objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.

**Capacitación de planificación y de organización \***

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, establecie...
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera pe...
- C. Con muy poca frecuencia anticipa los puntos críticos de una situación o problemas que establezcan p...
- D. No establece objetivos ni plazos para la realización de las tareas, ni define prioridades, que controlen l...
- E. No organiza el trabajo, ni administra adecuadamente los tiempos

**Observaciones o comentarios del evaluador \***

Texto de respuesta larga

---

**Observaciones o comentarios del evaluado \***

Texto de respuesta larga

---



## Formulario de evaluación y auto evaluación del desempeño para las jefaturas.

**B** *I* U ↺ ✕

### Indicaciones generales:

- Analizar y leer detenidamente el contenido del formulario
- Llenar los campos de los datos generales que se le solicitan
- Colocar la calificación más representativa del desempeño del evaluado
- Marca con una X el tipo de evaluación que se le indica en el apartado anterior

Fecha de la evaluación \*

Mes, día, año



Nombre del evaluado \*

Texto de respuesta corta

Área del evaluado \*

Texto de respuesta corta

Nombre del puesto \*

Texto de respuesta corta

Nombre del evaluador \*

Texto de respuesta corta

Puesto del evaluador \*

Texto de respuesta corta

Tipo de evaluación \*

Texto de respuesta corta



Liderazgo \*

- A. Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener los mejores r...
- B. Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener muy buenos ...
- C. Su liderazgo orienta a la acción de su equipo en una dirección determinada para obtener buenos resul...
- D. Su liderazgo no siempre está enfocado al logro de los objetivos por lo que presenta resultados regular...
- E. El equipo no lo percibe como líder, presenta dificultad para establecer objetivos sin embargo puede da...

Trabajo en equipo centrado en objetivos \*

- A. Excelente capacidad para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.
- B. Muy buena capacidad para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.
- C. Su capacidad es buena para mover activamente y coordinar al equipo para el logro de los objetivos.
- D. Surgen problemas frecuentes para coordinar a su equipo.
- E. Piensa y actúa de forma individual, no cultiva el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

Orientación a resultados \*

- A. Estimula la mejora continua del servicio en el equipo y a la orientación de la eficiencia, se considera u...
- B. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, sus resultados son muy ...
- C. Tiene resultados buenos y realiza cambios en los procesos para conseguir mejorar el desempeño act...
- D. No está satisfecho con los resultados por lo que promueve mejoras en sus procesos.
- E. Intenta que su equipo realice bien su trabajo, aunque presenta casos de ineficiencia.

Pensamiento estratégico \*

- A. Comprende de forma rápida los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades que traen excel...
- B. Con frecuencia comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades que traen muy b...
- C. En algunas ocasiones comprende los cambios del entorno e identifica oportunidades que traen bueno...
- D. Pocas veces acepta los cambios por lo que tiene regulares resultados.
- E. No le gusta ni acepta los cambios, por lo tanto, se dificulta tomar nuevas estrategias.

#### Responsabilidad \*

- A. Es comprometido con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, pres...
- B. Es dedicado con el desarrollo de sus procesos y de su equipo para el logro de los objetivos, presenta ...
- C. Cumple con los plazos y obtiene buenos resultados sin necesidad de recordatorios.
- D. Tiene márgenes de tolerancia para el cumplimiento de los plazos de las actividades, pero con calidad ...
- E. Alcanza calidad o cumple con los plazos, pero se le dificulta ambas cosas.

#### Iniciativa \*

- A. Resuelve los problemas, se anticipa y es promotor de ideas para mejorar los procesos de su trabajo y ...
- B. Resuelve los problemas y pregunta a sus colegas para hacer muy bien su trabajo.
- C. Resuelve los problemas, pregunta con el objetivo de preparar y hacer bien su trabajo.
- D. Toma decisiones en momentos de crisis y trata de anticiparse para no afectar su trabajo.
- E. Reconoce las oportunidades y resuelve inmediatamente los problemas.

#### Relaciones interpersonales \*

- A. Establece rápida y efectivamente relaciones con su equipo y colegas, mantiene un alto nivel de confia...
- B. Establece adecuadas relaciones con su equipo y colegas, mantiene muy buen nivel de confianza.
- C. Algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con el personal bajo su c...
- D. Pocas veces se observa buen trato y de armonía con su equipo.
- E. Relaciones problemáticas y poca confianza con su equipo y colegas.

#### Conocimiento del puesto \*

- A. Experto en detalles y procedimientos.
- B. Conoce muy bien los detalles y procedimientos.
- C. Conoce bien los detalles y procedimientos.
- D. Conoce poco los detalles y procedimientos.
- E. Tiene dificultades en los detalles o procedimientos

Administración de Recursos \*

- A. Siempre maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.
- B. Frecuentemente maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.
- C. Algunas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.
- D. Pocas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.
- E. No maneja responsable y adecuadamente el material y equipo.

Comunicación \*

- A. Es reconocido por su excelente habilidad para expresar sus ideas a su equipo y colegas, de forma oral...
- B. Es reconocido por su equipo por su muy buena habilidad para expresar sus ideas de forma oral o escr...
- C. Buena capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona.
- D. Poca capacidad para transmitir información oral o escrita con los que se relaciona
- E. Se le dificulta transmitir información oral o escrita con las personas que se relaciona.

Observaciones o comentarios del evaluador \*

Texto de respuesta larga

---

Observaciones o comentarios del evaluado \*

Texto de respuesta larga

---

## ANEXO 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades  Meses	MES 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Capítulo I</b>	■	■																														
Recopilación de Información			■																													
Análisis de la Información Bibliografica				■	■	■																										
Elaboración de primer borrador de capitulo 1					■	■																										
Entrega a docente asesor para revisión y aprobación de capitulo I																																
<b>Capítulo II</b>									■	■																						
Elaboración de instrumento de recoleccion de información									■	■																						
Recopilacion de Información de campo Visita a la empresa									■	■																						
Tabulación y analisis de información recopilada									■	■																						
Elaboración de borrador de capítulo II									■	■																						
Entrega a docente asesor para revision y aprobación de capitulo II										■	■																					
Revisión y entrega de capitulo II												■																				
<b>Capítulo III</b>																																
Elaboración de borrador de capítulo III																																
Elaboración de propuesta													■	■	■																	
Verificación de propuesta en la empresa													■	■	■																	
Analisis de información finales para conclusiones y recomendaciones																	■	■														
Entrega para revisión y aprobacion capitulo III																		■	■													
Revisión de correcciones																			■	■												
Entrega de trabajo finalizado a docente asesor del proyecto																				■	■	■										
Revisión de correcciones																					■	■										
Entrega de trabajo finalizado con correcciones realizadas																								■	■	■						
Defensa de trabajo																												■				