

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



**“MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL,
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

JACQUELINE LISSETTE CALLEJAS LOZANO
ANA SILVIA DE LEÓN RODRÍGUEZ
MARISOL RAMOS DE LEÓN

**DOCENTE ASESOR:
LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA : DOCTORA ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : MASTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICENCIADO DAVID MAURICIO LIMA JACO

LICENCIADO RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

LICENCIADO ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

SEPTIEMBRE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria y por colocar en mi camino a personas que me ayudaron a lograr mi meta, agradezco a mi madre María Lozano por su sabiduría y su infinito apoyo y a mi padre José Callejas Pérez por sus consejos y cariño, a mis hermanos Sandra Carolina callejas lozano y José Balmore callejas lozano por su incondicional cariño. También doy las gracias a mis Jefes superiores que me permitieron llevar mi carrera y mi trabajo dándome muchas oportunidades y comprendiéndome siempre sé que Dios los puso en mi camino. A mis compañeras de equipo por lograr la meta juntas y a los catedráticos que a lo largo de mi carrera me forjaron en conocimiento. Y por último pero igual de importantes a mis amigas y amigos que fueron mis ángeles de lucha junto a mis padres en estos años de estudio.

Callejas Lozano Jacqueline Lissette

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme sabiduría, fortaleza, bendiciones y oportunidades a lo largo de mis años de estudio y permitirme culminar mi carrera universitaria, a mis padres Ana María Rodríguez De León y Guillermo De León Santos por su amor, comprensión, dedicación, apoyo incondicional y por ser una influencia positiva en mi desarrollo como ser humano y profesional, a mi hermano Guillermo Samuel De León Rodríguez por su motivación, a mi novio Oscar Daniel Girón Abarca por creer en mí y estar a mi lado en todo este proceso, a la Licenciada María Elisa Campos Salvador por darme la oportunidad de ser su pasante y realizar el proyecto, a mi gran amiga Jennifer Del Cid Cornejo por darme ánimos en los momentos difíciles.

De León Rodríguez Ana Silvia

En primer lugar agradecer a Dios por bendecirme, darme fortaleza e iluminarme siempre, a mis padres María Concepción Deleón de Ramos y Joaquín Adalberto Ramos por su apoyo incondicional, sus consejos, paciencia y amor a lo largo de mi vida y de mi carrera, a mi hermana Vilma Yessenia Ramos Deleón por su amistad, confianza y apoyo en todo momento, a mi sobrinito William Alexander Ramos por contagiarme siempre de su alegría, amor y ser siempre un motor para esforzarme y superarme, a mis compañeras de equipo por su ayuda, esfuerzo, comprensión y apoyo durante la investigación y a mis compañeros y amigos durante toda la carrera por su apoyo, consejos y amistad ya que son personas que siempre llevaré en mi corazón.

Ramos De León Marisol

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE GRAN EMPRESA, SECTOR QUÍMICO FARMACÉUTICO, LABORATORIOS PAILL.S.A. DE C.V. Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, MODELOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

A. Generalidades de la Gran Empresa	1
1. Definición de gran empresa.....	1
2. Criterios de clasificación.....	2
B. Generalidades del Sector Químico-Farmacéutico en El Salvador	3
1. Antecedentes.....	3
2. Situación del sector químico-farmacéutico en El Salvador año 2014	5
a. Producto Interno Bruto(PIB) del sector farmacéutico	6
b. Exportaciones	6
c. Importaciones.....	6
d. Empleo	6
C. Generalidades de Laboratorios Paill S.A. de C.V.	7
1. Antecedentes.....	7
2. Actividad económica.....	8
3. Misión.....	8
4. Visión.....	8
5. Valores organizacionales.....	8
6. Política de Calidad	9
7. Estructura Organizativa de Laboratorios Paill S.A de C.V.	10

8.	Productos y Servicios	11
a.	Productos.....	11
b.	Servicios	11
9.	Marco Legal	12
D.	Generalidades de la Evaluación del Desempeño Laboral	16
1.	Definiciones de evaluación del desempeño laboral	16
2.	Antecedentes de la Evaluación del Desempeño Laboral	17
3.	Objetivos de evaluación del desempeño laboral	17
4.	Beneficios y problemas	18
a.	Beneficios	18
b.	Problemas.....	18
5.	¿Quién evalúa el desempeño laboral?	19
6.	Factores de Evaluación del Desempeño.....	19
7.	Métodos de la evaluación del desempeño.....	20
8.	Razones por las que no funciona una evaluación del desempeño	21
9.	Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras	22
a.	Manejo de promociones y transferencias.....	22
E.	Evaluación por Competencias.....	23
1.	Definición de competencia.....	23
2.	Antecedentes	23
3.	Definición de competencias laborales	24
4.	Clasificación de las Competencias.....	24
5.	División en grados de competencias	26
6.	Definición de evaluación por competencias	27
7.	Beneficios de la evaluación por competencias	27
F.	Modelos de Evaluación por Competencias	28
1.	Evaluación 180 grados.....	28
a.	Definición	28
b.	Participantes de evaluación 180 grados.....	28

c. Ventajas y Desventajas	29
2. Evaluación 360 grados.....	30
a. Definición	30
b. Participantes.....	30
c. Objetivo de la Evaluación 360 grados.....	31
d. Camino a seguir en un proceso de evaluación 360 grados	31
e. Las claves para el éxito de una aplicación 360 grados.....	32
f. Ventaja y Desventajas	33
g. Sobre que ítems evaluar en un esquema de 360 grados.....	34
G. Elementos del Desempeño Laboral.....	34
1. Las siete claves del desempeño laboral	35
2. Motivación	37
a. Impulsos motivadores.....	37
3. Liderazgo.....	38
4. Comunicación	39
a. Importancia.....	39
b. Necesidades de Comunicación.....	40
5. Relaciones interpersonales	41
6. Trabajo en Equipo.....	41
a. Ciclo de vida del equipo	41
b. Habilidades útiles en la construcción de equipos	42

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. Importancia de la Investigación	43
B. Objetivos de la Investigación	43
1. General.....	43
2. Específicos	44
C. Metodología de la Investigación.....	44
1. Métodos de la investigación	44
a. Analítico	45
b. Síntesis.....	45
2. Tipo de diseño.....	45
3. Tipo de investigación.....	46
4. Fuentes de información	46
a. Primarias.....	46
b. Secundarias.....	46
5. Ámbito de la investigación.....	46
a. Poblacional	46
b. Territorial.....	47
6. Técnicas e instrumentos de investigación	47
a. Técnicas de investigación.....	47
b. Instrumentos de investigación	47
7. Determinación del universo y muestra	48
a. Universo.....	48
b. Muestra.....	50
8. Procesamiento de los datos	54

D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Evaluación del Desempeño al Personal de Laboratorios Paill Ubicado en el Municipio de San Salvador

Departamento de San Salvador	56
1. Organigrama de Recursos Humanos	56
2. Sobre la evaluación del desempeño laboral	57
a. Participantes	58
b. Periodo de evaluación	58
c. Retroalimentación	58
3. Modelo.....	59
4. Capacitación.....	60
5. Ambiente Laboral	60
6. Elementos del desempeño laboral	61
a. Orientación a Resultados.....	61
b. Pensamiento Estratégico	61
c. Comunicación	62
d. Motivación.....	62
e. Liderazgo	62
f. Relaciones interpersonales.....	63
g. Trabajo en Equipo.....	63
7. Supervisión.....	64
E. Alcances y Limitaciones	65
1. Alcances.....	65
2. Limitaciones.....	65
F. Conclusiones y Recomendaciones	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones.....	67

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos de la Propuesta.....	68
1. General.....	68
2. Específicos.....	68
B. Importancia.....	69
C. Desarrollo del Modelo de Evaluación por Competencias.....	70
1. Organigrama propuesto para la Gerencia de Recursos Humanos.....	70
a. Descripción y perfil del puesto.....	70
b. Presupuesto de personal.....	79
c. Organigrama general con los cambios propuestos.....	82
2. Propuesta de modelo de evaluación por competencias.....	83
a. Alcance.....	83
b. Aplicación del Modelo.....	83
c. Presupuesto.....	85
3. Programa de capacitación.....	86
a. Cursos de inglés para el trabajo.....	86
b. Cursos utilitarios básicos de oficina.....	89
4. Programa de ambiente laboral.....	92
5. Elementos propuestos del desempeño laboral.....	93
a. Orientación a resultados.....	93
b. Pensamiento estratégico.....	95
c. Comunicación.....	97
d. Motivación.....	101
e. Liderazgo.....	109
f. Relaciones interpersonales.....	111
g. Trabajo en equipo.....	113

6. Supervisión.....	115
D. Presupuesto del Proyecto.....	117
E. Financiamiento.....	118
F.Cronograma, Evaluación y Control del Modelo de Evaluación Por	
Competencias.....	119
1. Cronograma	119
2. Evaluación	121
3. Control	121
G. Bibliografía.....	122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LABORATORIOS PAILL

ANEXO N°2

MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL

ANEXO N°3

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES, COORDINADORES Y JEFES DE LABORATORIOS PAILL

ANEXO N°4

TABULACIÓN Y COMENTARIOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL

ANEXO N°5

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES, COORDINADORES Y JEFES DE LABORATORIOS PAILL

ANEXO N°6

MANUAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL 360 GRADOS

RESUMEN

El sector Químico-Farmacéutico, es sin duda de gran relevancia en la economía y la sociedad salvadoreña, y el aumento en la importancia relativa dentro de la industria, ha venido también acompañado del crecimiento constante de la producción lo cual demanda personal calificado y que responda a las exigencias del mercado, quienes son medidos internamente en las empresas a través de la evaluación del desempeño laboral de manera individual y esto se debe a que las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas, sino que nacen desde el momento en que una persona empleo a otra y cuyo trabajo fue evaluándose en función de la relación costo-beneficio.

Se efectuó un diagnóstico sobre el proceso actual para evaluar el desempeño laboral en Laboratorios Paill con el propósito de identificar las áreas de mejora en este y conocer las competencias empresariales y laborales de los puestos de trabajo, así como la percepción de los empleados sobre elementos que afectan el desempeño.

Se necesitó la colaboración del personal de Laboratorios Paill para la realización de la investigación, aplicando el método científico haciendo uso del análisis y deductivo efectuando la descomposición y construcción de los componentes que intervienen principalmente en la problemática partiendo de lo particular a lo general.

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron la observación directa, la encuesta que consistió en elaborar una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, dirigida al personal operativo y administrativo además una entrevista estructurada con preguntas abiertas orientadas al personal ejecutivo.

Se identificaron dos universos el primero conformado por el personal ejecutivo que se integra por gerentes, jefes y coordinadores con un total de 40 en el cual se

realizó un censo considerando al total del universo y el personal operativo y administrativo que son un total de 526 , para lo cual se calculó una muestra de 186 personas.

Mediante la investigación se determinó que el modelo de escala de calificación gráficas utilizado actualmente por Laboratorios Paill para evaluar el desempeño del personal no es el idóneo , se determinó la necesidad de que se involucren más participantes estratégicos en la evaluación , así como establecer un período para su realización y también se comprobó que no se cuenta con ningún plan para fomentar el liderazgo, comunicación y otros elementos importantes en el desempeño tanto en los ejecutivos como en el personal administrativo y operativo de Laboratorios Paill.

Las principales recomendaciones son implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño 360 grados que se basa en competencias que incluyan diversos participantes relacionados con el trabajo del evaluado para obtener una evaluación más completa y objetiva y establecer un programa de capacitaciones que contribuya a fortalecer los elementos del desempeño laboral propuestos.

Por lo anterior mencionado, se consideró necesario diseñar un modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill, ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador con el objetivo de proponer un instrumento que permita contar con un personal altamente calificado, motivado y eficiente mediante la identificación de las necesidades de desarrollo de sus competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Laboratorios Paill S.A. de C.V. es una empresa altamente competitiva en la industria salvadoreña, tanto por su peso en el Sector Químico-Farmacéutico como el empleo que genera en el país, la cual se ha caracterizado a lo largo de los años por la calidad de sus productos y el potencial de su personal, el cual busca desarrollar constantemente a través de competencias, las cuales deben ser evaluadas no solo considerando las opiniones de los jefes inmediatos sino de todas aquellas personas relacionadas con su trabajo e inclusive la autoevaluación. Por estas razones el proyecto se centra en diseñar un Modelo de Evaluación por Competencias para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades de gran empresa, del Sector Químico-Farmacéutico, sobre Laboratorios Paill S.A. de C.V., y las generalidades de la evaluación del desempeño, evaluación por competencias, modelos de evaluación por competencias y elementos del desempeño laboral. En dichos apartados se contemplan aspectos como antecedentes del sector y la empresa, la actividad económica, misión, visión, valores, política de calidad, estructura organizativa, productos, servicios y todos los aspectos teóricos de gran relevancia para la investigación.

El segundo capítulo, inicia con la importancia y los objetivos de la investigación luego muestra la investigación de campo realizada a través de la metodología de la investigación utilizada para recabar los datos requeridos y el procesamiento de este para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño al personal de Laboratorios Paill, así como las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo, contiene la propuesta, iniciando con los objetivos, la importancia para luego pasar al desarrollo del modelo de evaluación por competencias, el presupuesto del proyecto, el cronograma, evaluación y control del modelo para finalmente presentar la bibliografía utilizada.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE GRAN EMPRESA, SECTOR QUÍMICO FARMACÉUTICO, LABORATORIOS PAILL.S.A. DE C.V. Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, MODELOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

A. Generalidades de la Gran Empresa

1. Definición de gran empresa

Para conocer la definición de gran empresa, es de suma importancia primero definir empresa de una forma general.

“Es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”.¹

El Código de Comercio de El Salvador Art.553 define empresa de la siguiente manera:

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.²

Según el Banco de Desarrollo de El Salvador la gran empresa es:

“Aquella cuyas ventas anuales totalizan más de cuarenta millones de colones (USD \$4, 571, 428.57), y/o posea más de 199 empleados”.³

¹ Münch Lourdes, Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, 1º Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2010, pág.188

² Código de Comercio de El Salvador, Decreto N°671, Diario oficial N°140, Art.553, 2013.

³ <https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/>

2. Criterios de clasificación

Los elementos necesarios para que exista una empresa son: Capital, Trabajo y Recursos Materiales. Es por ello que de acuerdo a diferentes puntos de vista de instituciones nacionales e internacionales, las empresas se pueden clasificar según la cantidad de empleados, valor de activos, volumen de producción o ventas y el capital. El criterio que se utilizara para el presente trabajo es bajo el criterio de número de personal remunerado.

Cuadro N° 1

Clasificación de Empresa de Acuerdo al Número de Personal Remunerado

Institución	Tipo de Empresa	Número de Personal Remunerado
Banco De Desarrollo de El Salvador	Micro	1-10
	Pequeña	11-49
	Mediana	50-199
	Grande	199 a más personal
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	Micro	0-10
	Pequeña	11-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100
Cámara de Comercio de El Salvador	Micro	Hasta 10
	Pequeña	Hasta 50
	Mediana	Hasta 100
	Grande	Más de 100
Banco Central de Reserva	Micro	1-10
	Pequeña	11-19
	Mediana	20-99
	Grande	Más de 99

Fuente: Informes de las Instituciones mencionadas.

Laboratorios Paill S.A de C.V. actualmente cuenta en su planilla con 650 empleados, lo cual ubica a la empresa en una Clasificación de Gran Empresa.

B. Generalidades del Sector Químico-Farmacéutico en El Salvador

1. Antecedentes ⁴

La Industria Químico – Farmacéutico en El Salvador tuvo sus inicios en los años cuarenta. Se inició al interior de farmacias en las que se preparaban y comercializaban ciertas formulaciones simples de recetario médico. La popularidad y el consumo de estas recetas fueron en aumento, por lo que las farmacias comenzaron a prepararlas y a comercializarlas en mayor escala.

A raíz de esto, al interior de las farmacias comenzaron a operar pequeños laboratorios, trabajando de una manera artesanal.

Posteriormente, surgió la necesidad de instalar laboratorios por separado y en lugares más espaciosos. Los laboratorios que así se crearon, se dedicaron en forma más adecuada a la formulación y preparación de medicamentos en serie. De esta manera nacen las primeras empresas de tipo familiar y capital nacional.

En 1850, nace en San salvador una botica, en la cual se elaboraban y despachaban medicamentos oficiales. Para esta época, el negocio era ejercido por médicos y políticos.

En septiembre del año 1868, se creó oficialmente la Cátedra de Farmacia en la Universidad Nacional de El Salvador. Para proteger la nueva profesión, el poder Legislativo decreto el ocho de mayo de 1893, el primer reglamento de la facultad de Ciencias Naturales y Farmacia, que involucra farmacéuticos y médicos en la tenencia de oficinas de farmacia.

⁴ Noriega, Juan Manuel "Curso de Farmacia Galénica", 5ª Edición, Editorial Botos, México, 1948

El 27 de octubre de 1904, fueron publicados en el Diario Oficial n. 251, Tomo 57, los Estatus de la Unión Farmacéutica de El Salvador.

En el periodo de 1910-1920 aparecen las primeras farmacias del país y se fundan los primeros laboratorios químicos farmacéuticos. En San Miguel de fundó el Laboratorios Argüello; en San Salvador comienza a operar Laboratorios Cosmos, Laboratorios Gustavo y el Laboratorio de la Farmacia de la Cruz Roja .Todos ellos dedicados a la elaboración de productos genéricos.

El 30 de junio de 1927, el poder Legislativo decreto la primera “Ley de Farmacias” mediante el Decreto N°: S/N, publicado en el Diario Oficial N° 16, tomo 103, en la fecha del 19 de Julio de 1927, la cual también hacía referencia a los productos y laboratorios farmacéuticos.

En 1929 que entraron al país los primeros Laboratorios transnacionales. El gobierno de aquel entonces; por medio de un decreto especial les concedía el permiso de operar siempre y cuando el 50% de capital social fuese de origen salvadoreño. Sin embargo fue hasta 1945, que la industria experimento mejoras ya que surge en el mercado Laboratorios Arsal , S.A ,con un capital de un mil colones, basándose su producción desde un inicio en productos éticos y populares, siendo este laboratorio la pionera de la industria farmacéutica moderna. Posteriormente se provoca una mayor inversión en la Industria Farmacéutica, fundándose los Laboratorios López, Industrias Químicas S.A. Ancalmo y posteriormente Laboratorios Laínez.⁵

⁵ Noriega, Juan Manuel “Curso de Farmacia Galénica”, 5ª Edición, Editorial Botos, México, 1948

2. Situación actual del sector químico-farmacéutico en El Salvador año 2014 ⁶

La producción de medicamentos en El Salvador es un ejemplo de esfuerzo empresarial, ya que es un sector cuyo desarrollo no es promovido por el impulso de otro, sino más bien es quien impulsa a otros sectores como el de plásticos y el de cartón. Para la fabricación de productos farmacéuticos, las empresas demandan de la industria nacional algunos de los elementos primarios como azúcar y alcohol; Otros, como sales minerales y colorantes, son importados para luego ser implementados en la producción secundaria que es la que se desarrolla en industria farmacéutica de El Salvador.

Entre los procesos de producción secundaria altamente automatizados, para este año 2014 se encuentran la fabricación de fármacos dosificados como pastillas, capsulas o sobres para administración oral, disoluciones para inyección, óvulos y supositorios. El Sector cuenta con empresas con instalaciones dedicadas a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, que ponen un fuerte énfasis en tecnología y calidad. Esto les ha permitido mantenerse competitivos tanto a nivel nacional como internacional, principalmente en la región centroamericana y algunos países de Latinoamérica uno de los principales desafíos que tienen que enfrentar las empresas es el nivel de importaciones que en promedio mantienen una ventaja de \$3 en importaciones por \$1 de exportación; así como la dependencia de bases químicas para la creación de los múltiples productos que la industria farmacéutica ofrece. También los productos pasan por pruebas con periodos de hasta 3 años para algunos medicamentos y el desafío que conlleva la comercialización. Otro factor importante es que esta industria esta sujeta a una gran variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes, las cuales tienen un vencimiento de aproximadamente 15 años a partir de la fecha de autorización.

⁶ Asociación Salvadoreña de Industriales, Revista Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2014, El Salvador 2014, Pág.123-129

A continuación se abordan aspectos como el Producto Interno Bruto (PIB), exportaciones, importaciones y empleo, datos que permiten visualizar la importancia que tiene el sector en la economía salvadoreña y su importancia en la industria.

a. Producto Interno Bruto(PIB) del sector farmacéutico

La producción de la industria Farmacéutica se mide de manera integrada con la producción de química de base y elaboración, no es posible desagregarla para conocer específicamente la producción de farmacéuticos.

b. Exportaciones

Las exportaciones han sido la clave para esta industria, el esfuerzo ha sido posicionarse en el mercado regional e incorporarse nuevos destinos. En 2013, las exportaciones totalizaron \$114 millones, con un crecimiento de 2% en relación a 2012. También el volumen aumento, pasando de 22,201 toneladas métricas a 22,745.

c. Importaciones⁷

En 2013 las importaciones del sector farmacéutico ascendieron a US\$ 301 millones y registraron una disminución de 13% en relación a 2012, equivalente a US\$ 44 millones. En cuanto al volumen, el país importó 10,450 toneladas, con un crecimiento de 1%. Esto refleja el impacto que tuvo la aplicación de los controles de precios a los medicamentos, que ante la disminución de precios se importó más en volumen.

d. Empleo

Si la apuesta es el uso de la tecnología, el desafío que surge es contar con recurso humano técnico que no solo pueda operar las maquinas nuevas, sino además darle mantenimiento y reparación adecuada.

⁷ Asociación Salvadoreña de Industriales, Revista Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2014, El Salvador 2014, Pág.123-129

En este sentido, el mismo sector es quien invierte en la capacitación de su personal en ampliar sus conocimientos y capacidades. En 2013, el sector genero 5,557 puestos de trabajo, generando 60 nuevos empleos en relación a 2012.⁸

C. Generalidades de Laboratorios Paill S.A. de C.V.⁹

1. Antecedentes

Laboratorios Paill inicia operaciones en marzo de 1993, fabricando y comercializando productos farmacéuticos estériles con la visión de proveer medicamentos de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de salud y bienestar, comenzando con tan solo con dos productos por lo que era difícil creer en un laboratorio nacional y especializado en inyectables, debido a la coyuntura económica que se padecía en el país en ese momento de transición de la guerra y además que aun contaba con un personal limitado.

Debido a la exigencia del mercado salvadoreño, laboratorios Paill diversificó sus productos incluyendo no solo inyectables, sino productos sólidos y líquidos creándose así una planta de productos sólidos y logrando introducir sus productos a la región Centroamericana en 1997. Convertidos en una empresa competitiva y visionaria, encaminada a enfrentar los retos que el mercado presenta siempre ha sido una prioridad para Laboratorios Paill, es así como en el año 2000, se inicia el diseño y construcción de su segunda Planta de producción destinada a la fabricación de Productos farmacéuticos No estériles.

A la fecha Paill se ha convertido en el primer laboratorio farmacéutico que tiene la certificación ISO 9001, iniciando un punto de partida para la mejora continua y un compromiso serio que han logrado cumplir durante estos años.

⁸ Asociación Salvadoreña de Industriales, Revista Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2014, El Salvador 2014, Pág.123-129

⁹ Proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos

Expandiéndose a países como Honduras, Nicaragua, Panamá y Guatemala. Actualmente mantienen una posición vanguardista dentro del área farmacéutica Nacional, respaldada por el trabajo de profesionales calificados y tecnología de punta que proporcionan la calidad y la competitividad que demanda la evolución de la Industria Farmacéutica.

2. Actividad económica

Laboratorios Paill S.A de C.V, es una empresa industrial, del sector Químico-Farmacéutico, dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad, cumpliendo con Buenas Prácticas de Manufactura (GMP, por sus siglas en Ingles) contando para ello con dos plantas de fabricación, una para productos estériles y otra para productos no estériles, así como también cuenta con una línea completa de medicamentos genéricos.

3. Misión

Comprometidos con el bienestar y la salud. Actuando con integridad, liderazgo, compromiso, calidad, proactividad y responsabilidad social.

4. Visión

Consolidar el liderazgo de Grupo Paill en el mercado nacional e internacional, comprometidos con la rentabilidad y excelencia.

5. Valores organizacionales

- ✓ Integridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso
- ✓ Calidad
- ✓ Proactividad
- ✓ Responsabilidad social.

⁹ Proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos

6. Política de Calidad ¹⁰

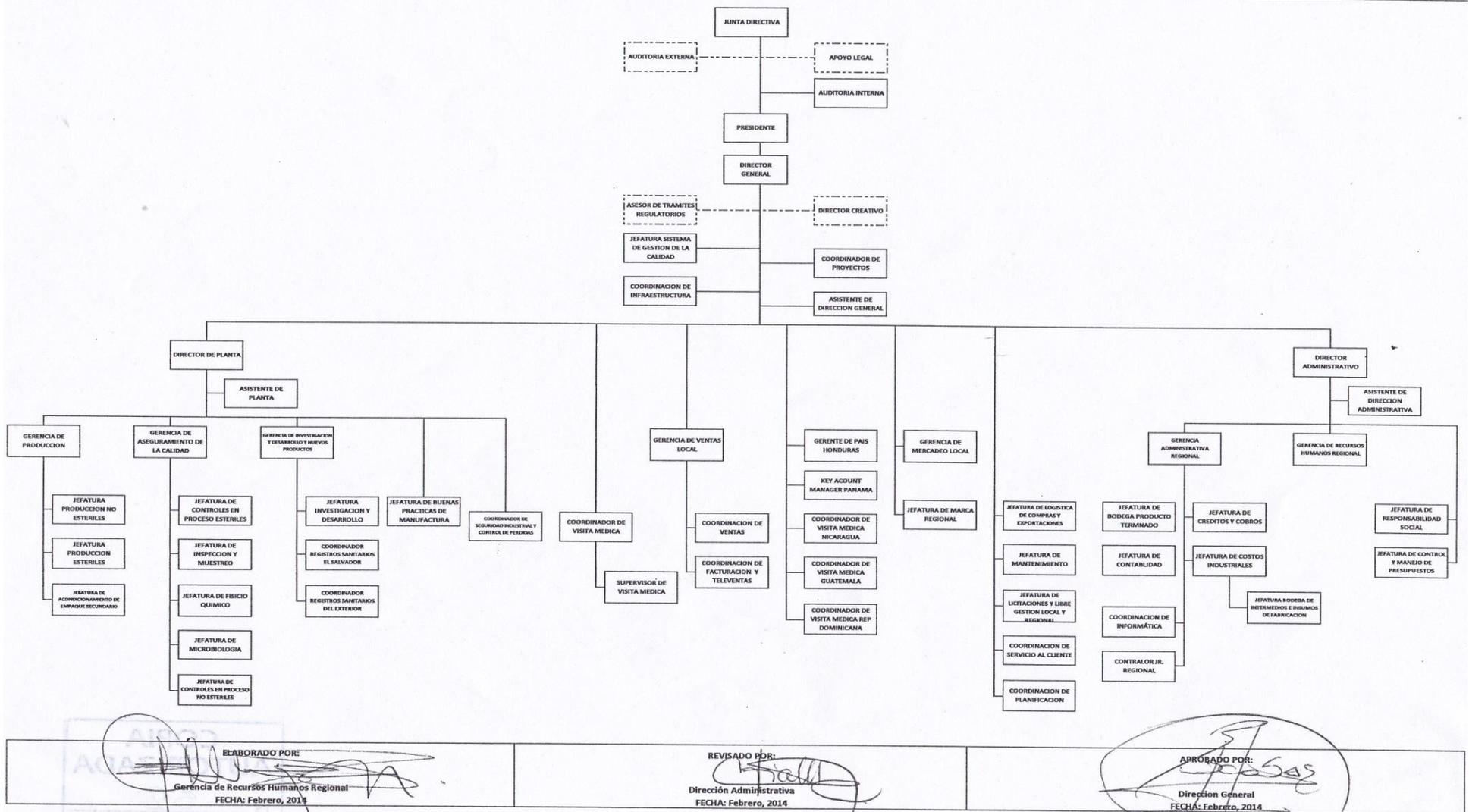
En Laboratorios Paill, se busca un crecimiento continuo y sostenible. Están comprometidos en “conocer, satisfacer y superar las necesidades del cliente”. Para ello diariamente se vive la calidad en los puestos de trabajo, dando lo mejor y demostrándolo:

- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
- Mejores prácticas y estrategias para ser día a día más competitivos.
- Uso racional de los recursos para el desarrollo, fabricación y comercialización de los productos farmacéuticos.
- Siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Así se contribuye al bienestar social de las familias y garantizando el largo plazo de la institución.

¹⁰ Proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos

7. Estructura Organizativa de Laboratorios Paill S.A de C.V.



ELABORADO POR:
 Gerencia de Recursos Humanos Regional
 FECHA: Febrero, 2014

REVISADO POR:
 Direccion Administrativa
 FECHA: Febrero, 2014

APROBADO POR:
 Direccion General
 FECHA: Febrero, 2014

Proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos

8. Productos y Servicios¹¹

a. Productos

Paill Laboratorios, tiene a su disposición líneas de productos elaborados con la más alta tecnología, bajo los más altos estándares en control de calidad avalado por un personal calificado.

Cada una de las líneas en productos farmacéuticos permite establecer mecanismos de medición que garanticen el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios de calidad, bajo el esquema de mejora continua adaptables a las necesidades de los clientes.

- **Medicamentos de Prescripción Médica:** Son aquellos medicamentos los cuales se prescriben a través de un médico para su consumo y uso.
- **Medicamentos Over The Counter (OTC):** Son los medicamentos que se pueden comercializar sin receta médica.
- **Medicamento Genérico:** Es aquel vendido bajo la denominación del principio activo que incorpora, siendo bio-equivalente a la marca original.
- **Medicamentos Institucionales:** Paill Laboratorios tiene a disposición líneas de productos elaborados con la más alta tecnología, bajo los más altos estándares en control de calidad avalado por un personal calificado.

b. Servicios

Desde el año 1993, PAILL brinda el servicio de maquilado de medicamentos de conformidad al requerimiento de los clientes; garantizando la calidad de los mismos ya que cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001:2000. Su posicionamiento y expansión incluye clientes nacionales e internacionales como son: Guatemala, República Dominicana y Costa Rica.

¹¹ Proporcionado por la Gerente Regional de Recursos Humanos

9. Marco Legal

Laboratorios Paill está sujeta a una gran variedad de leyes como son las siguientes:

a. La Constitución de la República de El Salvador

Decreto Legislativo N0.: 38 Diario Oficial N0.: 234 Tomo N0.:281 Fecha de Emisión 15/12/1983, Fecha de Publicación 16/12/1983 Fecha de Última Modificación 30/09/2011.

Tiene como propósito hacer valer los derechos de las personas y las obligaciones de las mismas, por lo que establece las condiciones y relaciones laborales en el trato entre patronos y los empleados, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. Así mismo el Estado controlara la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar el bienestar y la salud de los habitantes de la Republica ya que constituye un bien público.

b. Código de Comercio

Decreto Legislativo N0.: 671 Diario Oficial N0.: 140 Tomo N0.:228 Fecha de Emisión: 08/05/1970, Fecha de Publicación: 31/07/1970 Fecha de Última Modificación 26/06/2013.

Regula a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles. Además la constitución, organización, la administración, difusión, liquidación, transformación, en este caso de la gran empresa dedicada a servicios industriales, también los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad, cumplimiento con las disposiciones contenidas en este reglamento y demás legislaciones. Podrán ejercer las actividades industriales los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado.

c. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Decreto Legislativo N0.: 134 Diario Oficial N0.: 242 Tomo N0.:313 Fecha de Emisión: 18/12/1991, Fecha de Publicación: 21/12/1991, Fecha de Última Modificación 03/12/2013.

La presente ley tiene como finalidad la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en las cuales establecen que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico está sujeta al pago del impuesto sobre la renta.

d. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA)

Decreto Legislativo N0.: 296 Diario Oficial N0.: 143 Tomo N0.:316 Fecha de Emisión: 24/07/1992, Fecha de Publicación: 31/07/1992, Fecha de Última Modificación 19/09/2013.

Tiene como objeto aplicar el impuesto del 13% a la transferencia, importación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; y a la prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios.

e. Código de Trabajo

Decreto Legislativo N0.: 15 Diario Oficial N0.: 142 Tomo N0.:236 Fecha de Emisión: 23/06/1972, Fecha de Publicación: 31/07/1972, Fecha de Última Modificación 03/12/2013.

El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

f. Ley de Medicamentos

Decreto Legislativo N0.: 1008 Diario Oficial N0.: 43 Tomo N0.:394 Fecha de Emisión: 22/02/2012, Fecha de Publicación: 02/03/2012.

Su objeto es garantizar la institucionalidad que permita asegurar el acceso, calidad, disponibilidad de los medicamentos y productos cosméticos a la población, propiciando un mejor precio.

g. Código de Salud

Decreto Legislativo N0.: 955 Diario Oficial N0.: 86 Tomo N0.:299 Fecha de Emisión 28/04/1988, Fecha de publicación 11/05/1988, Fecha de Última Modificación 01/02/2013.

El Presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

h. Ley Del Consejo Superior De Salud y de Las Juntas De Vigilancia de Las Profesiones De Salud

Decreto Legislativo N0.: 2699 Diario Oficial N0.: 168 Tomo N0.:180 Fecha de Emisión 28/08/1958, Fecha de Publicación 10/09/1958, Última modificación 12/04/2012.

Tiene por objeto regular el ejercicio de las profesiones médicas relacionadas con la salud del pueblo. Vigilar y controlar el funcionamiento de droguerías, farmacias, Laboratorios de prótesis dentales, laboratorios químicos, laboratorios farmacéuticos, laboratorios biológicos, laboratorios clínicos – biológicos, gabinetes radiológicos, casa de salud, hospitales, clínicas de asistencia, gabinetes ópticos, clínicas veterinarias y demás establecimientos particulares dedicados al servicio y atención de la seguridad pública.

i. Ley de Creación Del Sistema Salvadoreño Para La Calidad

Decreto Legislativo N0.: 790 Diario Oficial N0.: 158 Tomo N0.:392 Fecha de Emisión 21/07/2011, Fecha de Publicación 26/08/2011.

La presente ley tiene como objeto proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, esta ley también es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que participen en la elaboración o comercialización de bienes o servicios.

j. Ley de Marcas y otros Signos Distintivos

Decreto Legislativo No.: 868 Diario Oficial No.: 125 Tomo No.: 356 Fecha Emisión: 06/06/2002 Fecha Publicación: 08/07/2002 Fecha de Última Modificación 19/04/2013.

Tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

k. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Decreto Legislativo No.: 868 Diario Oficial No.: 88 Tomo No.: 347 Fecha Emisión: 05/04/2000 Fecha Publicación: 15/05/2000 Fecha de Última Modificación 05/12/2014

Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública (LACAP).

D. Generalidades de la Evaluación del Desempeño Laboral

1. Definiciones de evaluación del desempeño laboral¹²

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 una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayores grados los objetivos organizacionales con los individuos.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.¹³

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.¹⁴

¹² Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.287

¹³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.202-203

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.245

Es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración.¹⁵

2. Antecedentes de la Evaluación del Desempeño Laboral¹⁶

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de esta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la compañía de Jesús fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada Jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

Alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors diseño un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Después de la segunda Guerra Mundial fue cuando los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las empresas.

3. Objetivos de evaluación del desempeño laboral¹⁷

- Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.

¹⁵ Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administración, 8° Edición, Editorial Pearson, México 2005, Pág. 296

¹⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.202

¹⁷ Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.290-291

- Para realizar un inventario de las capacidades habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permita hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de la persona.
- Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.
- Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.
- Para detectar las necesidades de formación de los individuos.¹⁸

4. Beneficios y problemas

a. Beneficios¹⁹

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

b. Problemas²⁰

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

¹⁸ Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.290-291

¹⁹ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Pág.28

²⁰ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Pág.29

5. ¿Quién evalúa el desempeño laboral?

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

6. Factores de Evaluación del Desempeño

Cuadro N° 2
Factores más comunes para evaluar el desempeño

Factores de Evaluación
Grupo I-Desempeño Objetivo Cantidad de trabajo Características del trabajo
Grupo II-Conocimiento y desempeño del puesto Conocimiento del puesto Frecuencia Puntualidad Hábitos de seguridad Buena administración interna
Grupo III-Características del Individuo Espíritu de cooperación Digno de confianza Iniciativa Inteligencia Exactitud Diligencia Adaptabilidad Actitud Personalidad Juicio Aplicación Liderazgo Conducta Desenvoltura Salud Aseo Aspecto Entusiasmo Potencial

Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato

²¹Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.249

7. Métodos de la evaluación del desempeño²²

Los gerentes pueden elegir entre los siguientes métodos para evaluar el desempeño:

- a. **Ensayos escritos:** el ensayo escrito es una técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño.
- b. **Incidentes críticos:** centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distinguen el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado y que fue especialmente eficaz o ineficaz.
- c. **Escalas de calificación gráficas:** Enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. El evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente.
- d. **Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento (BARS)**
Esta escala combina los elementos principales de los enfoques de incidentes críticos y escala de calificación gráfica. Evalúa a un empleado con ejemplos de comportamientos laborales reales.
- e. **Comparaciones multipersonales:** comparan el desempeño de un empleado con el de otro empleado.

²² Robbins Stephen P., Coulter Mary, Administración, 8ª Edición, Editorial Pearson, México 2005, Pág. 296-297

8. Razones por las que no funciona una evaluación del desempeño²³

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

²³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.223

9. Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras²⁴

Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc. Y vela por la objetividad del sistema.

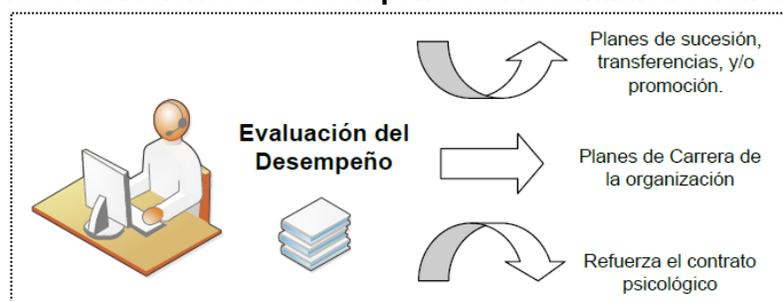
- Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes.
- Finalizadas las evaluaciones de desempeño, Recursos Humanos tiene por delante una ardua tarea.
- Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias y promociones.

a. Manejo de promociones y transferencias

Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño. Las transferencias en especial deben ser consensuadas con los empleados ya que si las mismas implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias.

Figura N° 1

Relación de las evaluaciones de desempeño con la administración de carreras



²⁴ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Pág.29

E. Evaluación por Competencias

1. Definición de competencia

Según Spencer y Spencer Competencia: es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.²⁵

Para la organización internacional del trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.²⁶

McClelland señala: Una competencia es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior promedio.²⁷

2. Antecedentes²⁸

A principios de la década de los 70 el Departamento de Estado de los Estados Unidos se dirigió a David C. McClelland, justamente conocido por sus estudios sobre motivación laboral para que diseñaran un plan de selección para los futuros oficiales de los Servicios de Información del ministerio estadounidense de Asuntos Exteriores.

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

²⁵ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.Pág.79

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

Preciado Sánchez, Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O.S.A., México D.F., 2006.Pág.24

²⁸ Puchol, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.308

McClelland y su equipo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual (competencias) que mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo. Los factores de predicción introduce no son ni rasgos de personalidad, ni tampoco habilidades, sino una mezcla de habilidades, conocimientos y atributos personales es decir competencias.

Pero fue hasta 1990 que este concepto surgió, en un artículo escrito en la Harvard Business Review, para referirse a las competencias estratégicas únicas que hacen a la organización mejor que sus competidores y la llevan a una posición de liderazgo en su sector.²⁹

3. Definición de competencias laborales

Para la organización internacional del trabajo (OIT): Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.³⁰

4. Clasificación de las Competencias³¹

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

a. Competencias básicas: Se adquieren en la formación elemental y permiten el ingreso al trabajo (tales como las habilidades para la lectura y escritura).

²⁹ Puchol, Luis "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003, Pág.308

³⁰ Preciado Sánchez , Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales ", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O..S.A. , México D.F., 2006.Pág.26

³¹ Preciado Sánchez , Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales ", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O..S.A. , México D.F., 2006.Pág.26

- b. Competencias Específicas:** Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son transferibles fácilmente a otros contexto laborales (como el caso de operar una maquinaria especializada).
- c. Competencias Genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción en las cuales se encuentran la mayor parte de ellas.

El modelo que se presenta a continuación es el de Spencer y Spencer el cual las clasifica en seis grupos de competencias genéricas:

Cuadro N° 3
Clasificación de Competencias por Spencer y Spencer

Grupos	Competencias
Competencias de Logro y Acción	Orientación al logro Preocupación por el orden, la calidad y la precisión Iniciativa Búsqueda de información
Competencias de Ayuda y Servicio	Entendimiento interpersonal orientación al cliente
Competencias de Influencia	Influencia e Impacto Construcción de relaciones Conciencia Organizacional
Competencias Gerenciales	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación liderazgo
Competencias Cognoscitivas	Pensamiento analítico Razonamiento Conceptual Experiencia técnica/profesional/de dirección
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad

Fuente: Desempeño por competencias, Alles, Martha Alicia

³³ Preciado Sánchez , Alma Cecilia, "Modelo De Evaluación Por Competencias Laborales ", 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O..S.A. , México D.F., 2006.Pàg.26

5. División en grados de competencias³²

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

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

Cuadro N° 4

Competencias divididas en grados de acuerdo a Spencer y Spencer

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

Fuente: Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias

El Diccionario, Martha Alles

³² Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias: El Diccionario", 1° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2002. Pág.9 y 12

6. Definición de evaluación por competencias

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.³³

Análisis del desempeño que se usan las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.³⁴

El desempeño de una persona está basado en la evaluación de las competencias clave de la profesión a la que pertenece y la evaluación de la consecución de los objetivos de la empresa, grupales o individuales (asociados a un sistema de dirección por objetivos). La evaluación del desempeño determina la contribución variable de cada persona.³⁵

7. Beneficios de la evaluación por competencias³⁶

Los principales beneficios de adoptar un enfoque basado en competencias residen en los siguientes criterios:

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

³³ Capuano Andrea Miriam Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio, vol. 7, núm.13, noviembre, 2004, pp. 139-150, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina.

³⁴ Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias”, 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.Pàg.49

³⁵ Vela Grande, Luis Sagi, “Gestión por Competencias”, 1° Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2004.Pàg.22

³⁶ Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias”, 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003. Pàg.48

F. Modelos de Evaluación por Competencias

1. Evaluación 180 grados

a. Definición³⁷

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia del nivel 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación 360° y el tradicional enfoque de evaluación de desempeño.

b. Participantes de evaluación 180 grados³⁸

En primer lugar deben de ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias.

Los posibles evaluadores pueden ser:

- Clientes: Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Empleados: Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantizar su imparcialidad.
- Managers: Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización
- Miembros del equipo: Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Supervisores: El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utiliza en las evaluaciones individuales.
- Socios: Para mejorar sus competencias profesionales
- El papel de la empresa: La información marca las fortalezas y debilidades.⁴⁰

³⁷ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, Pág.213

³⁸ Alles, Martha Alicia, "Desempeño por competencias", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, Pág.217-218

c. Ventajas y Desventajas

Ventajas³⁹

- A partir de ella se puede emprender acciones sobre una competencia en particular y es una herramienta particular y de Autodesarrollo.
- Al permitir que los miembros del área participen, permite identificar realmente a los equipos y su rendimiento.
- Es mucho más confiable que las evaluaciones individuales tradicionales.
- Para el Gerente o Líder de la compañía suministra información sobre la organización y le permite comprender mejor sus fortalezas y recibir sugerencias.
- Permite realizar comparación de la evaluación con la autoevaluación del evaluado y evaluaciones anteriores tanto del cliente interno como externo.

Desventajas⁴⁰

- Muchas personas no aceptan el resultado obtenido.
- Si no se aprecian sus beneficios es tiempo perdido.
- El punto de vista del cliente puede ser una ventaja, al permitirle dar una opinión sobre la competencia del servicio al cliente, pero puede distorsionar la información sobre el desarrollo humano al no conocer realmente empleado y su desempeño.
- Se centra mucho en la parte ocupacional sin darle real importancia a la parte personal.

⁴⁹ <http://es.scribd.com/doc/14226520/EVALUACION-180>

⁴⁰ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias: El Diccionario", 1° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2002.Pàg.278

2. Evaluación 360 grados

a. Definición⁴¹

Evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. Consiste en que un grupo de personas valoren a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

b. Participantes

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De este modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores).⁴²

Posibles evaluadores⁴³

- Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte de impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.
- Miembros del Equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

⁴¹ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.94

⁴² Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.150

⁴³ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.151

- Jefe Inmediato o Supervisor: el proceso amplía la mirada del jefe inmediato o supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- Managers: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva
- El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.⁴⁴

c. Objetivo de la Evaluación 360 grados

El verdadero objetivo de las evaluaciones 360 grados es el desarrollo de las personas. La evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.⁴⁵

d. Camino a seguir en un proceso de evaluación 360 grados⁴⁶

- Definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda. Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos.

⁴⁴ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.151

⁴⁵ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.142

⁴⁶ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pàg.146

- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van intervenir como evaluadores, supervisores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante aclarar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en la mayoría de los casos debe realizarse por consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Informes: sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias colectivo evaluado.

e. Las claves para el éxito de una aplicación 360 grados ⁴⁷

De acuerdo con la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación 360°

- La herramienta.
- Una prueba piloto.
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados.

⁴⁷ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pág.152

- Los manuales de instrucción.
- Procesamiento externo.
- Los informes.
- La devolución a los evaluados.
- Seguimiento con los evaluados.
- Continuidad.

f. Ventaja y Desventajas⁴⁸

Ventajas

- Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes.
- La evaluación 360 grados proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo, o sus diferentes asociados.

Desventajas

- La persona queda en una posición muy vulnerable si no está preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación.

⁴⁸ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana, México 2009, Pág. 265

g. Sobre que ítems evaluar en un esquema de 360 grados⁴⁹

La evaluación del desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

Si una empresa tiene implementados los dos sistemas evaluación del desempeño y evaluación 360°, las competencias para evaluar cómo el logro de los objetivos deben coincidir, ya que en ambos casos son las requeridas para el puesto.

En el caso específico de evaluaciones de 360° puede existir una excepción que se verifica cuando una empresa decide que las competencias por evaluar a través de un esquema de 360° sean solamente las competencias genéricas.

G. Elementos del Desempeño Laboral

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora y fortalece el desempeño.⁵⁰

Los supervisores, jefes o gerentes que gestionan eficazmente el desempeño suelen compartir cuatro características:⁵¹

- Analizan las causas de los problemas del desempeño.
- Prestan atención a las causas de los problemas.
- Desarrollan un plan de acción y capacitación a los trabajadores para alcanzar una solución.
- Orientan la comunicación hacia el rendimiento e informan sobre el mismo de forma eficaz.

⁴⁹ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pág.157

⁵⁰ Alles, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008. Pág. 41

⁵¹ Gómez Mejía Luis, Balkin David B., Cardy Robert, Gestión de Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005, Pág. 281

1. Las siete claves del desempeño laboral ⁵²

La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

a. Gozar de atribuciones: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:

- Vivir
- Amar
- Aprender
- Legar

b. Acuerdos del desempeño laboral para ganar-ganar: es preciso esclarecer al evaluado las expectativas en torno al trabajo, es decir, los resultados deseados. Sin embargo, esto implica especificar métodos o medios:

Se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona.

c. Nuevo papel del líder: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas fundamentales:

- ¿Cómo marcha su trabajo?
- ¿Qué está usted aprendiendo?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.

⁵² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.222

d. Realimentación de 360°: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la realimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de sus desempeño que incluya la opinión de colegas, subordinados, clientes y proveedores.

e. Autoevaluación y evaluación del equipo: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se orientan con base en la realimentación tiene más capacidad para evaluar su propio desempeño.

f. Remuneración basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el propio valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de determinar con más eficiencia su remuneración.

g. Iniciativa: los grados de iniciativa personal pueden cambiar cuando aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis:

- Esperar hasta ser llamado
- Preguntar
- Recomendar
- Actuar e informar de inmediato
- Actuar e informar periódicamente
- Actuar uno solo

Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

⁵² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, Pág.222

2. Motivación⁵³

Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos.

La motivación requiere descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. Deben reforzarse los actos positivos que realizan para la organización. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras que alcanzar.

a. Impulsos motivadores⁵⁴

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard. Este autor desarrolló un esquema de clasificación que subraya tres de los más dominantes impulsos y señaló su significado para la motivación.

-Motivación del logro. Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por la escalera del éxito. El logro es visto como algo importante principalmente por sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan. La gente orientada hacia el logro trabaja más duro cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral.

⁵³ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 101

⁵⁴ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 102

-Motivación de afiliación. Es un impulso para relacionarse socialmente con las personas. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con que están motivados por la afiliación, ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. Las personas que se inclinan a la filiación trabajan mejor cuando se les elogia por sus actitudes favorables y su cooperación.

-Motivación de poder. Es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtiene el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.⁵⁵

3. Liderazgo⁵⁶

Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlos. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota. La función principal de un líder es influir en otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos.

Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se puede considerar por separado.

⁵⁵ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 103

⁵⁶ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 159

-Habilidad técnica. Se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

-Habilidad Humana. Es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía, sensibilidad y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren.

-Habilidad Conceptual. Es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos referenciales y amplias relaciones, como en los planes a largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y a la habilidad técnica en las cosas.⁵⁷

4. Comunicación⁵⁸

Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos pensamientos sentimientos y valores.

a. Importancia

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La Coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

⁵⁷ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 162

⁵⁸ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 45

b. Necesidades de Comunicación⁵⁹

Los empleados en los niveles inferiores tienen diversas necesidades de comunicación. Los administradores creen que atienden las necesidades de los empleados, pero es frecuente que éstos no piensen así. Esta diferencia fundamental en la percepción tiende a existir en todo nivel de las organizaciones, con lo que se complica la comunicación.

- Instrucciones del Puesto. Una necesidad de comunicación de los empleados es una instrucción adecuada respecto de su trabajo. Los administradores aseguran mejores resultados si expresan sus instrucciones en términos de los requisitos objetivos del puesto, así como de las áreas de oportunidades y posibles problemas. Las consecuencias de impartir instrucciones de trabajo inadecuadas puede ser desastrosas.
- Retroalimentación del desempeño laboral. Los empleados también necesitan retroalimentación sobre su desempeño. Ésta los ayuda a saber qué hacer y qué tan bien están alcanzando sus propias metas. Muestra que otros están interesados en lo que están haciendo. Si se supone que el desempeño es satisfactorio, la retroalimentación mejora la imagen propia y el sentimiento de competencia de los empleados. En general, la retroalimentación del desempeño laboral lleva a un mejor resultado y a mejores actitudes.
- Apoyo social. Otra necesidad de comunicación que los empleados tienen en su trabajo es el apoyo social, que es la percepción de que son atendidos, estimados y apreciados. Cuando los administradores muestran calidez y confianza interpersonales, pueden hacer impactos positivos en la salud psicológica y física, así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo.

⁵⁹ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 57

No obstante, adviértase que si un administrador se comunica por asignación de trabajo, asuntos de carrera o personales, o aporta retroalimentación de desempeño, o responde a asuntos que se plantean los empleados dicen sentir un mayor nivel de apoyo social. Parece ser que es la presencia(y la entrega atenta) de la comunicación, no el tema, lo que es más importante para satisfacer esta necesidad particular.⁶⁰

5. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos en su entorno, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Un el desempeño laboral puede verse fortalecido a través de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo, ya que esto propiciará una mayor participación y colaboración en el tareas y un mayor compromiso en el logro de los objetivos organizaciones⁶¹

6. Trabajo en Equipo

Es la actividad en la cual los miembros del equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí.⁶²

a. Ciclo de vida del equipo⁶³

Cuando varios individuos comienzan a trabajar en puestos interdependientes, pasan con frecuencia a través de varias etapas a medida que aprenden a trabajar juntos como equipo.

⁶⁰ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 57

⁶¹ Aporte del Equipo de trabajo

⁶² Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 304

⁶³ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 305

Estas etapas del desarrollo de equipos no se siguen en forma rígida, pero sí representan un patrón amplio que se puede observar y predecir en muchos ambientes durante el tiempo que el equipo permanece unido. Estas etapas son el resultado de diversas cuestiones y problemas que el equipo enfrenta de modo previsible.

Las etapas típicas de evolución de un equipo son las siguientes:

- Formación: los miembros comparten información personal, comienzan a conocerse y aceptarse unos a otros y empiezan a centrar su atención en las tareas del grupo.
- Conflicto: los miembros compite por status, buscan puestos de control relativo y argumentan sobre la dirección adecuada del grupo.
- Normalización: el grupo comienza a avanzar unido de manera cooperativa y logra un equilibrio tentativo entre las fuerzas en competencia.
- Desempeño: el grupo madura y aprende manejar retos complejos. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian en forma fluida según se requiera y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente.
- Conclusión: aun los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se disuelven tarde o temprano.

b. Habilidades útiles en la construcción de equipos ⁶⁴

Los facilitadores que ayudan al desarrollo de equipos eficaces necesitan aplicar una amplia gama de habilidades, incluyendo las habilidades de consulta (diagnosticar, contratar y diseñar el cambio), habilidades interpersonales (generar confianza y evaluar resultados) y habilidades de investigación (planificar y conducir un estudio y evaluar resultado) y habilidades de presentación (hablar en público y elaborar informes).

⁶⁴ Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, Pág. 312

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia de la Investigación

Es importante destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se recolecta la información indispensable para determinar la situación actual de la evaluación del desempeño del personal de Laboratorios Paill.

La importancia de llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en Laboratorios Paill S.A. DE C.V. Es para identificar las debilidades existentes en el modelo que utilizan actualmente para medir el rendimiento laboral, mediante la percepción y conocimientos de los empleados respecto a la misma.

Finalmente la investigación propondrá un modelo de Evaluación por Competencias que contribuirá al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill al mejorar la valoración del desempeño individual que radicará en un mayor esfuerzo para lograr los objetivos de la organización por parte del Recurso Humano.

B. Objetivos de la Investigación

1. General

Realizar un diagnóstico sobre la evaluación del desempeño, que permita detectar las necesidades de mejora en el proceso que utiliza actualmente para medir el rendimiento del personal de Laboratorios Paill.

2. Específicos

- Conocer el proceso que se realiza para evaluar el desempeño laboral en Laboratorios Paill mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño en Laboratorios Paill para conocer la percepción que tienen los ejecutivos y el personal operativo.
- Indagar sobre las competencias laborales y empresariales del personal de Laboratorios Paill para proponer un modelo de evaluación por competencias.

C. Metodología de la Investigación

1. Métodos de la investigación

El método científico es el camino que se sigue en la investigación. Comprende los procedimientos empleados para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos y para demostrarlos rigurosamente, todo esto se aplicó en la investigación realizada en Laboratorios Paill S.A. de C.V.⁶⁵

⁶⁵ Rojas Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, 30ª Edición, Editorial Plaza y Valdés editores, México D.F.

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

a. Analítico

El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. La ventaja de haber aplicado este método es que se puede enfocar el estudio, una por una, en cada parte, comprendiéndola con detalle y profundidad.⁶⁶

b. Síntesis

A través del método de la síntesis se reunieron las partes de un todo separado y se consideraron como una unidad; se hizo por medio de la formación de un todo mediante la unión de sus elementos, tanto en el orden material como en el del pensamiento.⁶⁷

2. Tipo de diseño

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En la investigación se utilizó el Diseño no experimental ya que no se realizó una manipulación deliberada de las variables, sino una observación del fenómeno en su ambiente natural para después ser analizada.⁶⁸

⁶⁶ Mayorga Rodríguez Carolina, Metodología de la Investigación, 1° Edición, Editorial Panamericana, Colombia 2004.

⁶⁷ www.rincondelvago.com

⁶⁸ Hernández Sampieri Roberto Metodología de la Investigación. 5° Edición. México 2010.

3. Tipo de investigación

Con el propósito de explicar el origen del problema, las condiciones en que se manifiesta y como se relacionan las dos variables de la investigación se aplicó el estudio explicativo, debido a que se encuentra más estructurado que los demás tipos de investigación, además, proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia. Además permitió determinar las causas de la problemática.

4. Fuentes de información

a. Primarias

Fueron todas aquellas fuentes de las cuales se obtuvo información directa, es decir, de donde se origina la información. Se obtuvo por medio de la investigación de campo utilizando las técnicas de la entrevista y la encuesta para obtener información fundamental para el diagnóstico de la situación actual de la Evaluación del Desempeño al personal de Laboratorios Paill S.A. de C.V.

b. Secundarias

Se utilizaron libros de texto y trabajos de investigación anteriores que abordan temas similares, con lo cual se elaboró la fundamentación teórica de la investigación que sirvió como base para la realización del diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño al personal de Laboratorios Paill.

5. Ámbito de la investigación

a. Poblacional

Para la población objeto de estudio se consideró personal de Laboratorios Paill S.A. de C.V.

b. Territorial

El área geográfica comprendió las instalaciones de Laboratorios Paill, ubicado en 8° avenida sur y 10° calle oriente, N°470, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

6. Técnicas e instrumentos de investigación

a. Técnicas de investigación

Las técnicas aplicadas fueron las siguientes:

- **Observación directa.** Con el método de observación directa se extendió y se respaldó la información obtenida, así también se identificaron datos que no pudieron obtenerse a través de las otras técnicas empleadas.
- **Encuesta.** Se pasó una encuesta al personal en la que se plantearon interrogantes sobre la evaluación del desempeño, competencias y el fortalecimiento del desempeño laboral, con el fin de obtener información primordial para la realización del diagnóstico.
- **Entrevista.** Se estructuró una serie de preguntas previamente elaboradas por equipo de trabajo (entrevistador) para ser respondidas por el entrevistado en forma oral, la cual se será dirigida a los ejecutivos de Laboratorios Paill S.A. de C.V.

b. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

- **Guía de observación.** Se realizaron visitas por los investigadores, en las cuales se observó al personal de Laboratorios Paill S. A. de C.V. durante la realización de sus actividades laborales, además se auxilió de la observación al momento de realizar la encuesta al personal.

- **Cuestionario.** El documento contenía de manera ordenada y lógica las preguntas que sirvieron para obtener información objetiva y de gran valor. Con la finalidad de lograr mejores resultados en la investigación, las preguntas que se formularon abiertas, cerradas y de opción múltiple debido al bajo grado de escolaridad de la mayoría de personal operativo e incluso del personal administrativo.
- **Guía de entrevista.** Fue dirigida a los gerentes, jefes de sección y coordinadores de Laboratorios Paill S.A. de C.V.

7. Determinación del universo y muestra

a. Universo

El universo de la investigación estaba integrado por los ejecutivos y personal en planilla de Laboratorios Paill S.A de C.V., exceptuando el personal que reside en el exterior, y las unidades de outsourcing que son asesor de trámites regulatorios, apoyo legal y auditoria externa. El universo fue un total de 566 empleados.

- **Ejecutivos.** Se considerarán todos los ejecutivos que suman 40 de acuerdo al organigrama, conformados de la siguiente manera:
 - ✓ Gerentes
 - ✓ Coordinadores
 - ✓ Jefes

A continuación se presenta una tabla que contenía a los ejecutivos de acuerdo al cargo que desempeñan en Laboratorios Paill S.A. de C.V.

Tabla N° 1
Tabla de Ejecutivos por Cargo

Ejecutivos	Cargo	N° de Personas
Gerentes	Gerente de Producción	1
	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	1
	Gerente de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos	1
	Gerente de Ventas Local	1
	Gerente de Mercadeo Local	1
	Gerente Administrativo Regional	1
	Gerente de Recursos Humanos Regional	1
Jefes	Jefe de Sistema de Gestión de la Calidad	1
	Jefe de Logística de Compras y Exportaciones	1
	Jefe de Mantenimiento	1
	Jefe de Licitaciones y Libre Gestión Local y Regional	1
	Jefe de Buenas Prácticas de Manufactura	1
	Jefe de producción de estériles	1
	Jefe de producción no estériles	1
	Jefe de Acondicionamiento de Empaque Secundario	1
	Jefe de Controles en Procesos Estériles	1
	Jefe de Inspección y Muestreo	1
	Jefe de Físico Químico	1
	Jefe de Microbiología	1
	Jefe de Controles en Procesos No Estériles	1
	Jefe de Marca Regional	1
	Jefe de Responsabilidad Social	1
	Jefe de Control y Manejo de Presupuestos	1
	Jefe de Bodega de Producto Terminado	1
	Jefe de Contabilidad	1
	Jefe de Créditos y Cobros	1
	Jefe de Costos Industriales	1
Jefe de bodega de intermedios e insumos de fabricación	1	
Jefe de Investigación y Desarrollo	1	
Coordinadores	Coordinador de Infraestructura	1
	Coordinador de visita médica	1
	Coordinador de Servicio al Cliente	1
	Coordinador de Planificación	1
	Coordinador de Proyectos	1
	Coordinador de Seguridad Industrial y Control de Pérdidas	1
	Coordinador de Registro Sanitario de El Salvador	1
	Coordinador de Ventas	1
	Coordinador de Facturación y Televentas	1
	Coordinador de Informática	1
	Coordinador Registros Sanitarios del Exterior	1
TOTAL		40

Referencia: Información Proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos

- **Personal.** Estaba conformado por el personal administrativo cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de mantenimiento de las instalaciones, proyectos, compras, producción, control de calidad, abastecimiento, distribución, ventas, licitaciones de los productos de Laboratorios Paill S.A. de C.V. y son en total 522 personas, que se obtienen de la siguiente operación:

Total de Personal = Total de empleados – Total de Ejecutivos

Total de Personal = 566 – 40

Total de Personal = 526

b. Muestra

La muestra estaba conformada por los dos universos tanto ejecutivos como el personal de Laboratorios Paill S.A. de C.V., y se trabajó de la siguiente manera:

- **Ejecutivos.** Para los ejecutivos se realizó un censo, el cual consistió básicamente en considerar todos los elementos del universo y se llevó a cabo a través de la técnica de la entrevista mediante la guía de preguntas.
- **Personal.** Para el personal se calculó la muestra mediante una fórmula estadística descrita a continuación:

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

En donde:

N = Universo

n= tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

E= margen de error

Q= probabilidad de fracaso

Calculo del Tamaño de la Muestra:

N= Universo = 526

Z= 1.96

P= 0.75 (Determinado por un estudio previo que realizó Laboratorio Paill)

Q= 0.25 (Determinado por un estudio previo que realizó Laboratorio Paill)

E= 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 526 \times 0.75 \times 0.25}{(0.05)^2 \times (526-1) + (1.96)^2 \times 0.75 \times 0.25}$$

n= 186.3822 ≈ 186 empleados operativos y administrativos

La estratificación se realizará de acuerdo al número de personas en los departamentos de Laboratorios Paill S.A. de C.V.

Procedimiento:

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

$$\text{Porcentaje} = \frac{n^{\circ} \text{ de Personas por Departamento}}{\text{Total de Personal (Universo)}}$$

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

$$N^{\circ} \text{ de Personas Encuestadas} = \text{Porcentaje} \times \text{Muestra}$$

Ejemplo del procedimiento: Departamento de Producción No Estériles

$$\text{Porcentaje} = \frac{65 \text{ empleados del departamento}}{526 \text{ empleados en el Universo}} \times 100 = 12\%$$

Número de personas del departamento de Producción No Estériles que conformaran la muestra del personal operativo y administrativo:

$$\text{N}^{\circ} \text{ de personas encuestadas} = 12\% \text{ (del personas del departamento)} \times 186$$

(muestra)

$$= 0.1235 * 186$$

$$= 22.97 \approx 23 \text{ Empleados operativos y administrativos}$$

Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 2
Estratificación de la Muestra

Departamentos	N° de Personas	Porcentaje	N° de Personas a Encuestar
Dirección General	2	0%	0
Dirección Creativa	3	1%	1
Dirección de Planta	2	0%	0
Dirección Administrativa	2	0%	0
Auditoria Interna	5	1%	2
Infraestructura	2	0%	0
Proyectos	1	0%	0
Gestión de la Calidad	4	1%	1
Producción No Estériles	65	12%	23
Producción Estériles	37	7%	13
Acondicionamiento de Empaque Secundario	137	26%	49
Controles en Procesos Estériles	4	1%	1
Inspección y Muestreo	17	3%	6
Físico Químico	13	2%	5
Microbiología	7	1%	2
Controles en Procesos No Estériles	8	2%	3
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos	28	5%	9
Buenas Prácticas de Manufactura	5	1%	1
Seguridad Industrial y Control de Pérdidas	2	0%	0
Visita Medica	24	5%	8
Ventas	42	8%	15
Facturación y Televentas	4	1%	1
Mercadeo Local	5	1%	1
Marca Regional	2	0%	0
Logística de Compras y Exportaciones	12	2%	4
Mantenimiento	25	5%	8
Licitaciones y Libre Gestión Local y Regional	17	3%	6
Servicio al Cliente	3	1%	1
Planificación	5	1%	1
Bodega de Producto Terminado	19	4%	6
Contabilidad	16	3%	5
Informática	8	2%	2
Contralor Junior Regional	1	0%	0
Créditos y Cobros	8	2%	3
Costos Industriales	2	0%	0
Recursos Humanos Regional	21	4%	7
Responsabilidad Social	1	0%	0
Control y Manejo de Presupuestos	7	1%	2
TOTAL DE PERSONAL A ENCUESTAR			186
TOTAL DE EMPLEADOS EN PLANILLA		566	
(-) TOTAL DE EJECUTIVOS		40	
TOTAL DE PERSONAL(UNIVERSO)		526	
MUESTRA		186	

Referencia: Información Proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos

8. Procesamiento de los datos

Una vez que fue aplicado el cuestionario se comenzó con el procesamiento de los datos por medio de las siguientes tablas:

Tabla para preguntas cerradas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Abstenciones		
TOTAL		

Tabla para preguntas de opción múltiple (Ejemplo)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Inducción y capacitación		
Entrevista con el jefe		
Mediante un manual u otra forma escrita		
Descripción de puestos		

La pregunta abierta se codificó una vez que se conocieron todas las respuestas de los participantes, las codificaciones fueron sobre las principales tendencias de respuesta en la muestra de los cuestionarios aplicados. En este caso, con la codificación de la pregunta abierta se obtuvieron ciertas categorías que representaron los resultados finales.

El procedimiento consistió en encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes). Se listaron estos patrones y después se asignó la frecuencia respectiva a cada pregunta.

Tabla para pregunta abierta

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
TOTAL		

D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Evaluación del Desempeño al Personal de Laboratorios Paill Ubicado en el Municipio de San Salvador Departamento de San Salvador.

1. Organigrama de Recursos Humanos

El organigrama planteado para el gerencia de Recursos Humanos hasta marzo de 2014, contempla tres áreas, Relaciones Laborales, Capacitaciones y Beneficios. En cada una de estas áreas se están realizando actividades que no corresponden a su funcionalidad y dejando de lado otras que son propias de su campo y que representan gran importancia.

- **Relaciones Laborales.** Se encarga de los criterios legales y normas de procedimientos para las relaciones con los empleados. Y también de las siguientes responsabilidades que no son propias de su naturaleza:
 - ✓ Reclutamiento y selección de personal.
 - ✓ Integración de los nuevos miembros a la organización.
- **Capacitaciones:** De igual manera, se está ocupando de algunas tareas que no le corresponden a su sección, como las siguientes:
 - ✓ Establecimiento de los requisitos básicos (escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo).
 - ✓ Encargada de procesar los datos de la evaluación del desempeño y presentar informes de los resultados.

- **Beneficios.** Además, de encargarse de los planes y sistemas de prestaciones para el personal de Laboratorios Paill, se está atribuyendo otras responsabilidades que no le corresponde:
 - ✓ Apoyo en las capacitaciones
 - ✓ Reclutamiento y selección de personal

De acuerdo a estos hallazgos encontrados, se determinó la necesidad de mejorar el organigrama del departamento de Recursos Humanos, para que las áreas de trabajo queden bien definidas ya que esta manera de hacer las cosas, está ocasionando dificultades en el pleno desarrollo del departamento y en la consecución de sus objetivos. (Ver Anexo N°1 Organigrama Específico de Recursos Humanos)

2. Sobre la evaluación del desempeño laboral

Mediante la investigación de campo se identificó que la evaluación del desempeño en Laboratorios Paill para la mayoría del personal es importante y a la vez permitió conocer cuáles son los objetivos de su realización. La mayor parte de los trabajadores considera que el objetivo principal es mejorar su trabajo, sin embargo no tienen claro y en algunos casos desconocen cuáles son los beneficios que proporciona. Además, se evidencio al momento de la entrevista, ya que las respuestas fueron variadas. Lo que indica que existe un problema de conocimiento sobre la evaluación del desempeño, su finalidad, beneficios tanto para el personal administrativo y operativo como para los ejecutivos.

(Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N° 7”).

La falta de conocimiento de la evaluación conlleva a cometer errores en los siguientes aspectos de la evaluación:

a. Participantes.

De acuerdo a los resultados de la investigación quien evalúa al personal es solamente el jefe inmediato superior, lo cual genera un sesgo por parte del evaluador, porque no se incorpora más puntos de vista sobre el desempeño laboral de la persona. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N° 4”).

b. Periodo de evaluación

Se observó que el momento para la realización de la evaluación del desempeño no es está programada en un período específico y que además no es del conocimiento del personal, lo cual se evidenció que al momento de contestar la pregunta de la encuesta ¿Cada cuánto se le evalúa el desempeño?, los períodos mencionados fueron diversos, algunos empleados mencionaron que se le realizaba mensualmente, otros que se le evalúa trimestralmente, semestralmente, anualmente y también otros se abstuvieron de contestar lo cual indica que no conocen el tiempo de realización. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N° 5”)

Así mismo en la entrevista, cuando se le preguntaba cada cuanto evaluaban a su personal las respuestas fueron diferentes en algunos casos mencionaban que se evaluaba cada mes o siempre que fuese necesario. Lo que evidencia la falta de un periodo establecido para realizar la evaluación del desempeño al personal.

c. Retroalimentación

Los resultados de la evaluación del desempeño laboral generalmente son dados a conocer al personal de forma oral, según la investigación otra parte de los trabajadores manifestaron que no conoce los resultados. Dado que esta retroalimentación es verbal y ocasiona deficiencias en la información, ya sea por una mala comprensión del evaluado o un olvido del evaluador. En la entrevista se conoció por parte de los ejecutivos que la gerencia de Recursos Humanos no establece la forma en que se debe dar a conocer al personal los resultados de la

evaluación. Lo que demuestra el problema que se tiene con la retroalimentación. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°9, 10 y 11”).

3. Modelo.

El modelo utilizado actualmente para llevar a cabo la evaluación del desempeño en Laboratorios Paill es el de Escala de Calificación Gráficas, consiste en una serie de factores que engloban la cantidad de trabajo, calidad del trabajo, honestidad, cooperación, asistencia, honestidad e iniciativa. El evaluador que es el jefe inmediato se encarga de calificar al empleado en cada uno de los factores de una forma ascendente. Este modelo no está evaluando al personal basándose en competencias, a pesar de que el personal considera que son importantes en su desempeño, lo que confirmaron los entrevistados, quienes manifestaron que el modelo es limitado ya que solo se evalúa si el personal da resultados, dejando de lado si él/ella cuentan con las competencias suficientes para poder desempeñarse en el cargo que fueron contratadas. Además, de constantemente se insiste en que el personal debe contar con ciertas competencias para formar parte de la empresa y a la hora de evaluar esto se olvida por completo, el modelo no permite tampoco identificar que personas están aptas para formar parte de futuros ascensos o ser incluidos en un plan de carrera, además, las capacitaciones no van enfocadas a desarrollar las competencias del personal sino a satisfacer necesidades de conocimiento inmediatas del puesto de trabajo. Inclusive los ejecutivos afirmaron que el personal desconoce por completo cuales son las competencias que su puesto requiere. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N° 8, 12, 13, 14,15 y 16”).

De acuerdo a lo anterior se puede decir con propiedad que Laboratorios Paill tiene problemas en el modelo que está utilizando actualmente para evaluar a su personal, de lo que nace la necesidad de aplicar un nuevo modelo para realizar la evaluación del desempeño laboral.

4. Capacitación

De acuerdo a los datos recabados a través de la entrevista se determinó que no existe una capacitación dirigida para los Gerentes, Coordinadores y Jefes de Sección sobre el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, pese a que son ellos los responsables en su calidad de jefes inmediatos los encargados de llevarla a cabo. Algunos plantearon que incluso desconocen los aspectos que se consideran para evaluar a subalternos, y que en ningún momento han recibido una asesoría y mucho menos una capacitación de cómo debe administrarse de la evaluación.

Otra necesidad de mejora para es el uso de los medios de detención de necesidades de capacitación, actualmente solo se está utilizando la evaluación del desempeño y la solicitud de los jefes inmediatos. Por lo cual, queda evidenciado que es importante la incorporación de otros medios en el proceso así, como la necesidad de implementar un capacitación sobre la evaluación del desempeño laboral a los ejecutivos de Laboratorios Paill. (Ver Anexo N° 3 “Entrevista Dirigida a Gerentes, Jefes y Coordinadores, Pregunta N°10”).

5. Ambiente Laboral

A través de la investigación se descubrió que existe un ambiente laboral de tensión y estrés en diferentes departamentos de la empresa, ya que cuando se le entrevisto a los niveles jerárquicos superiores de cada área, expresaban que por la naturaleza de su trabajo y los estándares de calidad que deben ser cumplidos, vuelve el ambiente demandante y exigente y también se mencionaba que existe hacinamiento en departamentos de gran demanda lo que dificulta el cumplimiento de las labores y en muchas ocasiones es riesgoso y esto estresa al personal. (Ver Anexo N° 3 “Entrevista Dirigida a Gerentes, Jefes y Coordinadores, Pregunta N°13”).

6. Elementos del desempeño laboral

a. Orientación a Resultados

La orientación a los resultados en Laboratorios Paill es considerada como una de sus competencias empresariales y que es indispensable que su personal la desarrolle, sin embargo, se identificó que algunos miembros del personal ejecutivo no han desarrollado la competencia ya que se les dificulta actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando es necesario tomar decisiones importantes. Durante la entrevista con la Gerente Regional de Recursos Humanos ella manifestaba que muchas veces se les vuelve un problema exponer de forma clara los objetivos planteados a sus colaboradores y que a veces ni siquiera marcan los tiempos de realización del trabajo. También se determinó mientras se realizaba la investigación que debido al nivel de escolaridad requerido en los operativos se les dificulta comprender la competencia empresarial que Paill plantea y la confunde con un valor. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Generales, Pregunta f”).

b. Pensamiento Estratégico

Es una competencia empresarial que Laboratorios Paill busca cimentar en sus empleados y de acuerdo, con los hallazgos encontrados en la realización de la investigación no todo el personal ejecutivo de la empresa tiene conocimiento de los planes y objetivos estratégicos a implementar por lo cual se les dificulta desarrollar un pensamiento estratégico. Al ser cuestionados sobre las competencias empresariales, respondieron que pocas veces se le da importancia a esta competencia porque no todos tienen acceso a este tipo de información y eso les limita para poder visualizar el futuro de la organización. Además, no existen canales de comunicación por los cuales puedan conocer estos aspectos tan relevantes, debido a lo anterior no tienen claro el panorama hacia donde se dirige la empresa a largo plazo. Lo anterior, permitió determinar que existe una necesidad de fortalecer el pensamiento estratégico en los ejecutivos de Laboratorios Paill. (Ver Anexo N°3 Modelo de Entrevista dirigida a Gerentes, Coordinadores y Jefes de Laboratorios Paill Pregunta N°9”).

c. Comunicación

Se preguntó al personal encuestado sobre la importancia de la comunicación interna y si conocen los cambios que surgen en la organización. La mayoría manifestó que si los conocen, pero los ejecutivos entrevistados afirmaron que su personal a cargo si conoce los cambios que surgen en la empresa pero es a través de la comunicación informal, por medio de los comentarios de pasillo, suposiciones y conversaciones a la hora del almuerzo. Lo que indica que se deben mejorar los canales de comunicación formal en el personal, ya que no a todos se les comunican oportunamente, también, se deben buscar otras herramientas para que el personal operativo conozca la información sobre los objetivos, metas y resultados ya que ellos no cuentan con correo electrónico y al realizarlo de forma oral muchas veces se cambia el mensaje o no es transmitido correctamente. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°21 y 22”).

d. Motivación

La investigación permitió conocer cuáles son los motivadores en el desempeño laboral del personal, sin embargo, al entrevistar a los ejecutivos ellos manifestaron que si bien se motiva al personal a través de la entrega de uniforme, viáticos para transporte, no se aplican ningún incentivo financiero que son los que realmente necesita el personal, debido a la situación económica del país. Además, no se les brindan cursos o capacitaciones que contribuyan a mejorar su nivel académico como hacen en otras empresas que cuentan con programas destinados a suplir esta necesidad. Si bien se motiva al personal mediante algunas capacitaciones y algunos valores agregados es necesario mejorar este elemento del desempeño. Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°17, 18 y 19”).

e. Liderazgo

Pese a que el liderazgo es considerado como muy importante para el personal administrativo y operativo que fue encuestado, actualmente no se cuenta

con un plan que fomente el liderazgo ni en los ejecutivos que son los encargados de liderar a las personas para alcanzar los objetivos planteados por la organización, mucho menos para el resto personal. Por lo cual, es necesario establecer medidas que contribuyan a fomentar el liderazgo y a desarrollar esta competencia que es insistentemente solicitada por Laboratorios Paill. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°20”).

f. Relaciones interpersonales

Los resultados de la investigación demostraron que para el personal administrativo y operativo encuestado las relaciones interpersonales influyen en el buen desempeño del trabajo, confirmado por los ejecutivos entrevistados, quienes además afirmaron que en Laboratorios Paill no se realizan actividades para fomentar o fortalecer las buenas relaciones entre los trabajadores, por lo que se necesita urgentemente implementar medidas que contribuyan a desarrollar excelente relaciones entre el personal. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°23”).

g. Trabajo en Equipo

Se determinó mediante la investigación que si bien se fomenta el trabajo en equipo en el personal, este solo llega a los ejecutivos y el personal administrativo, ya que se realiza mediante información y videos que se pueden consultar a través de la plataforma utilizada por Laboratorios Paill, dejando de lado al personal operativo ya que ellos no cuentan con acceso a computadoras para consultar dicha información. Sin embargo los ejecutivos dejaron claro que si bien se está tratando de fomentar el trabajo en equipo, hace falta mucho más para que el personal llegue a vivirlo realmente, solo con videos no se desarrolla el trabajo en equipo. (Ver Anexo N°4 “Tabulación del Cuestionario y Comentarios, Datos Específicos, Pregunta N°24 25 y 26”).

7. Supervisión

Por medio de la investigación, se pudo conocer que los Ejecutivos de Laboratorios Paill cuando asignan las actividades a realizar entre los miembros de su equipo, toman en cuenta sus opiniones, sin embargo, no realizan una supervisión es decir que no hacen una observación regular ni un registro de las actividades que se llevan a cabo por sus subordinados, ya que consideran que esa responsabilidad de ellos realizarlas y que no es necesario que ellos supervisen. Por lo cual, a los gerentes, coordinadores y jefes se les dificulta comunicar los avances en el trabajo, ya que no se involucran en su consecución lo cual incide en el uso de más tiempo del programado para terminar los proyectos. (Ver Anexo N° 3 “Entrevista Dirigida a Gerentes, Jefes y Coordinadores, Pregunta N°11”).

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

- Se obtuvo la autorización por la Junta Directiva de Laboratorios Paill S.A. de C.V., para la realización del trabajo de investigación.
- Se contó con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos en el desarrollo de la investigación.
- La disposición por parte los ejecutivos de Laboratorios Paill para atender al equipo de investigador al momento de realizar la entrevista.

2. Limitaciones

- No se completó la muestra conformada por 186 empleados del personal operativo y administrativo, debido a la falta de disponibilidad de tiempo de algunas áreas para enviar a su personal a contestar el cuestionario y por lo tanto fue de 162 empleados.
- Sesgo en algunos de los datos recabados en la encuesta, ya que el personal tenía temor de responder con sinceridad porque podían recibir un llamado de atención.
- La baja escolaridad del personal hizo difícil que contestaran el cuestionario, ya que con frecuencia consultaban sobre la forma de responder a las preguntas.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

1.1 Se concluyó que el personal de Laboratorios Paill considera importante la realización de la evaluación del desempeño pero desconoce los beneficios que le proporciona.

1.2 Mediante la investigación se determinó que el modelo de escala de calificación gráfica utilizado actualmente por Laboratorios Paill para evaluar el desempeño del personal no es el idóneo.

1.3 Se identificó la necesidad de que la evaluación del desempeño se involucren más participantes.

1.4 Se determinó que la evaluación del desempeño no tiene un período establecido para su realización y es realizado esporádicamente cada vez que el superior lo estime conveniente.

1.5 Se concluye que la retroalimentación está siendo realizada de manera inadecuada por los evaluadores.

1.6 Se concluye que no se cuenta con ningún plan para fomentar el liderazgo tanto en los ejecutivos como en el personal administrativo y operativo de Laboratorios Paill.

1.7 Se determinó que la comunicación informal, es la que está utilizando el personal para informarse de los cambios de Laboratorios Paill.

2. Recomendaciones

2.1 Se recomienda hacer del conocimiento del personal los beneficios que tiene evaluar el rendimiento, tanto para ellos como para Laboratorios Paill.

2.2 A Laboratorios Paill se le recomienda, implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño basado en competencias.

2.3 A Laboratorios Paill se le recomienda, utilizar un modelo de evaluación del desempeño que incluya más participantes para obtener una evaluación más completa y objetiva.

2.4 Establecer una programación anual para la realización de la evaluación del desempeño e informarle al personal del período en él se les evaluará.

2.5 Se recomienda establecer el procedimiento de la retroalimentación una vez que la evaluación del desempeño sea realizada.

2.6 Implementar un plan, para incentivar el liderazgo en los ejecutivos el personal administrativo y operativo de Laboratorios Paill.

2.7 Se recomienda hacer uso de herramientas de comunicación descendente, para informar al personal administrativo y operativo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos de la Propuesta

1. General.

Contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill S.A. de C.V. a través de un modelo de evaluación 360 grados por medio de un manual y capacitación al personal ejecutivo así como la incorporación de otros aspectos indispensables en el rendimiento del trabajador.

2. Específicos.

- Proponer un nuevo organigrama para la Gerencia de Recursos Humanos que permita una mejor distribución y especialización en las funciones.
- Proporcionar un manual sobre el modelo de evaluación por competencias, que contenga la información necesaria para su correcta implementación en toda la organización.
- Mejorar el ambiente laboral del personal de la empresa, a través de una capacitación dirigida al personal ejecutivo.
- Reforzar los elementos del desempeño laboral, por medio de capacitaciones, herramientas de comunicación y un programa de incentivos no financieros para el personal de Laboratorios Paill.

- Desarrollar habilidades de supervisión en el personal ejecutivo y supervisores con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores.

B. Importancia.

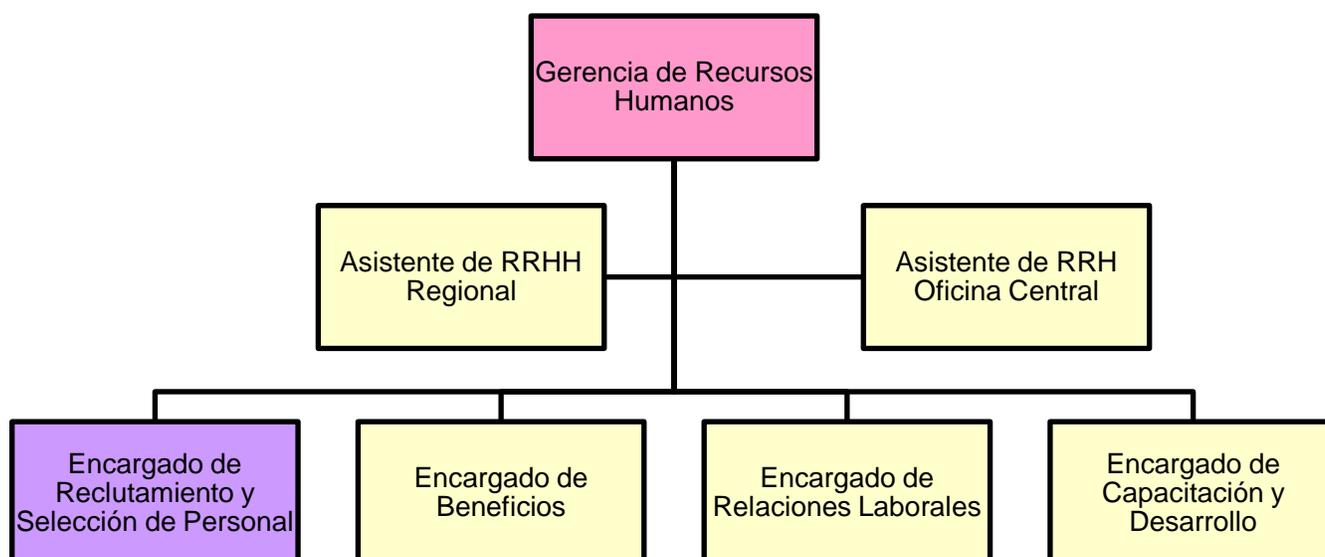
El modelo de evaluación 360 grados permite identificar las necesidades de desarrollo por medio de una evaluación objetiva del desempeño de cada persona y que tiene como uno de sus objetivos iniciales reconocer al personal potencial para hacer una carrera y ocupar cargos de gran importancia dentro de la organización y por ende el modelo también constituye la base de un programa de formación, identificación y retención de talentos.

Por ello la importancia de un modelo de evaluación por competencias el cual es innovador que permite contar con un personal altamente calificado, motivado y eficiente a través de la implementación oportuna de capacitación en áreas de oportunidad detectadas mediante la evaluación propuesta.

C. Desarrollo del Modelo de Evaluación por Competencias.

1. Organigrama propuesto para la Gerencia de Recursos Humanos.

Se propone adicionar a la estructura actual de la Gerencia, el Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal. También la redistribución de funciones para el Encargado de Beneficios, el Encargado de Relaciones Laborales y el Encargado de Capacitaciones y Desarrollo.



El color rosado representa a la Gerencia de Recursos Humanos

*Propuesta (color morado): Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal

Los de color amarillo son puestos que ya existen en la Gerencia de Recursos Humanos

a. Descripción y perfil del puesto.

A continuación se presentan la descripción del puesto de Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal (propuesto), el Encargado de Beneficios, Encargado de Relaciones Laborales y Encargado de Capacitación y Desarrollo.

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Vigencia a partir de:	___/___/___
		Versión:	01
		N° de Página:	1/2
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal

UNIDAD DE LA QUE DEPENDE: Gerencia de Recursos Humanos

PROPÓSITO DEL PUESTO: Reclutar y Seleccionar al personal idóneo para la empresa, así como dar seguimiento a los candidatos y realizar el proceso de inducción.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Realizar una investigación y análisis del mercado de recursos humanos donde reclutar.
2. Establecer las fuentes de reclutamiento idóneas para la empresa.
3. Determinar las técnicas o medios de reclutamiento teniendo en cuenta la prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.
4. Definir el perfil del candidato.
5. Definir los criterios de selección de personal
6. Fijar los estándares de calidad para realizar la selección de personal
7. Hacer uso de las técnicas de selección.
8. Solicitar referencias laborales y personales a los candidatos.
9. Realizar las pruebas de psicométricas a los candidatos.
10. Entrevistar a los candidatos.
11. Elaborar planes y mecanismos para la integración de los nuevos participantes al ambiente interno de la organización.

RELACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Internamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Gerencia de Recursos Humano	Coordinación de actividades, autorizaciones y presentación de informes.
Gerentes, Jefes, Coordinadores y Directivos	Cubrir vacantes en base a las necesidades presentadas.

Externamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Universidades	Ferías de trabajo en las universidades
Bolsas de Trabajo	Publicación de plazas laborales en diversas bolsas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Educación Formal:

Estudios/Título en:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología	X	
Ingles Intermedio		X

Educación no Formal:

Denominación:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de Programas Utilitarios de Oficina	X	
Utilización de equipo de oficina	x	
Uso de Internet	x	

Conocimientos Necesarios:

Conocimientos:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Participación en ferias de trabajo	X	
Sólidos conocimientos en procesos de reclutamiento y selección de personal.	x	
Manejo de entrevistas de todo nivel	x	
Realización de Pruebas psicométricas.	x	
inducción corporativa	x	

Responsabilidades del puesto:

Documentos e Información	Todo lo relacionado a reclutamiento y selección de personal.
Imagen de la Empresa	Confidencialidad de la información y transparencia.

Competencias del Puesto:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Comunicación Asertiva	X	
Orientación a Resultados	x	
Orientación al Servicio	x	
Buenas relaciones interpersonales	x	
Mejora Continua	x	

Edad Requerida	Mayor de 24 Años
Experiencia:	De uno a tres años
Otras capacidades:	Capacidad de trabajar bajo presión

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Vigencia a partir de:	___/___/___
		Versión:	01
		N° de Página:	1/2
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Beneficios

UNIDAD DE LA QUE DEPENDE: Gerencia de Recursos Humanos

PROPÓSITO DEL PUESTO: Administrar estratégicamente las prestaciones y beneficios legales y extralegales que la organización ofrece al personal, con base en las políticas, procedimientos

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Diseñar Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización (beneficios para el personal).
2. Elaborar el presupuesto del plan de prestaciones sociales.
3. Elaborar políticas sobre prestaciones de ley y extralegales.
4. Establecer lineamientos para las prestaciones laborales.
5. Planificar las vacaciones del personal.
6. Dar seguimiento al plan de beneficios para el personal.
7. Hacer y Presentar informes
8. Manejo y actualización de los expedientes laborales.

RELACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Internamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Gerencia de Recursos Humano	Coordinación de actividades, autorizaciones y presentación de informes.
Gerentes, Jefes, Coordinadores y Directivos	Desarrollo del proceso de evaluación del clima laboral.
Personal operativo y administrativo.	Seguimiento del plan de prestaciones laborales.

Externamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Ministerio de Trabajo	Diseño del plan de prestaciones de acuerdo a la Legislación laboral vigente.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Educación Formal:

Estudios/Título en:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.	X	
Ingles Intermedio		X

Educación no Formal:

Denominación:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de Programas Utilitarios de Oficina	X	
Manejo de Equipo de Oficina	x	
Elaboración de presupuestos	x	
Uso de Internet	x	

Conocimientos Necesarios:

Conocimientos:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Conocimiento de legislación laboral	X	
Estudios del Clima Laboral.	x	
Experiencia en definición de estrategias en sistemas de compensación y beneficios del personal.	x	
Elaboración de políticas de remuneración, compensación y beneficios.	x	

Responsabilidades del puesto:

Documentos e Información	Todo lo relacionado a beneficios y prestaciones laborales.
Imagen de la Empresa	Confidencialidad de la información y transparencia.

Competencias del Puesto:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Comunicación Asertiva	X	
Orientación a Resultados	x	
Orientación al Servicio	x	
Buenas relaciones interpersonales	x	
Trabajo en Equipo	x	

Edad Requerida	Mayor de 24 Años
Experiencia:	De uno a tres años
Otras capacidades:	Capacidad de trabajar bajo presión. Proponer e implementar.

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Vigencia a partir de:	___/___/___
		Versión:	01
		N° de Página:	1/2
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Relaciones Laborales

UNIDAD DE LA QUE DEPENDE: Gerencia de Recursos Humanos

PROPÓSITO DEL PUESTO: Realizar el análisis y descripción de puestos, coordinar el proceso de evaluación del desempeño y la evaluación del clima laboral

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Elaborar el perfil del puesto (escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) y descripción para el desempeño exitoso del puesto.
2. Coordinar el proceso para firmar contratos laborales
3. Realizar las modificaciones correspondientes en modelo de evaluación del desempeño.
4. Elaborar Planes y sistemas para la evaluación del desempeño laboral.
5. Coordinar el Proceso de evaluación del desempeño laboral.
6. Tabular los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
7. Elaborar y presentar informe individual de los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
8. Brindar asesoría a los gerentes, jefes y coordinadores para realizar la retroalimentación con su personal a cargo.
9. Coordinar el proceso de evaluación del clima laboral.
10. Tabular los resultados del clima laboral
11. Elaborar un informe sobre los resultados del clima laboral.

RELACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Internamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Gerencia de Recursos Humano	Coordinación de actividades, autorizaciones y presentación de informes.
Gerentes, Jefes, Coordinadores y Directivos	Coordinación del proceso de evaluación laboral, retroalimentación, y secuencia del plan de carrera.
Personal operativo y administrativo	Seguimiento del plan de carrera y ubicación en plazas internas.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Educación Formal:

Estudios/Título en:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología	X	
Ingles Intermedio		X

Educación no Formal:

Denominación:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de Programas Utilitarios de Oficina	X	
Utilización de equipo de oficina	x	
Uso de Internet	x	

Conocimientos Necesarios:

Conocimientos:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral.	X	
Diseño de perfiles y descripciones de puestos en todos los niveles.	x	
Desarrollo del proceso de evaluación del clima laboral.	x	
Capaz de elaborar, analizar y presentar informes de evaluación del desempeño laboral.	x	

Responsabilidades del puesto:

Documentos e Información	Todo los relacionados a los perfiles de puestos y evaluación del desempeño laboral.
Imagen de la Empresa	Confidencialidad de la información y transparencia.

Competencias del Puesto:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Comunicación Asertiva	X	
Orientación a Resultados	x	
Trabajo en Equipo	x	
Buenas relaciones interpersonales	x	
Planeación y Organización	x	

Edad Requerida	Mayor de 25 Años
Experiencia:	De uno a tres años
Otras capacidades:	Capacidad de trabajar bajo presión

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Vigencia a partir de:	___/___/___
		Versión:	01
		N° de Página:	1/2
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Capacitación y Desarrollo

UNIDAD DE LA QUE DEPENDE: Gerencia de Recursos Humanos

PROPÓSITO DEL PUESTO: Coordinar y ejecutar programas y actividades de capacitación orientados hacia el logro del plan de capacitación anual y diseñar y aplicar estrategias para el desarrollo organización.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Realizar diagnósticos de necesidades de capacitación y formular planes conforme presupuesto aprobado.
2. Organización y preparación del Programa Anual de Capacitación
3. Velar por el cumplimiento y elaborar informes de avances del Programa Anual de Capacitación.
4. Coordinar las actividades de capacitación establecidas en Programa Anual de Capacitación
5. Colaborar con los procesos de gestión de las personas para que asistan a las capacitaciones
6. Asegurar cumplimiento de entrenamientos en el puesto para nuevos ingresos, movimientos internos o promociones.
7. Presentar propuestas de diseño de cursos cuyos temas no tengan metodología definida.
8. Elaborar y mantener una base de datos para registrar capacitaciones que se vayan ejecutando.

RELACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Internamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Gerencia de Recursos Humano	Coordinación de actividades, autorizaciones y presentación de informes.
Gerentes, Jefes, Coordinadores y Directivos	Seguimiento del plan de capacitación anual y gestionar las asistencias.

Externamente:

Unidad o Encargado	De qué manera se relacionan
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional(INSAFORP)	Financiamiento de la formación de los trabajadores activos puede ser en su totalidad provisto por el INSAFORP o bajo el esquema de co-financiamiento con la empresa.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Educación Formal:

Estudios/Título en:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología	X	
Ingles Intermedio		X

Educación no Formal:

Denominación:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de Programas Utilitarios de Oficina	X	
Utilización de equipo de oficina	x	
Uso de Internet	x	

Conocimientos Necesarios:

Conocimientos:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Sobre diagnóstico de necesidades de capacitación	x	
Amplios conocimientos en el diseño de programas de capacitación	x	

Responsabilidades del puesto:

Documentos e Información	Todo lo relacionado a reclutamiento y selección de personal.
Imagen de la Empresa	Confidencialidad de la información y transparencia.

Competencias del Puesto:	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Comunicación Asertiva	X	
Buenas Relaciones Interpersonales	x	
Orientación a Resultados	x	
Atención a los Detalles	x	
Trabajo en Equipo	x	

Edad Requerida	Mayor de 24 Años
Experiencia:	De uno a tres años
Otras capacidades:	Capacidad de trabajar bajo presión

b. Presupuesto de personal.

Para el presupuesto solo se consideró el puesto propuesto de Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal para el periodo de octubre a diciembre de 2014.

**PRESUPUESTO DE PERSONAL ADICIONAL PARA
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.
PARA EL PERÍODO DE OCTUBRE A DICIEMBRE DE 2014**

			PERÍODO OCTUBRE-DICIEMBRE 2014				
CANT.	PERSONAL	GASTO MENSUAL	GASTO DEL PERÍODO	ISSS PATRONAL	AFP PATRONAL	AGUINALDO	GASTO TOTAL DEL PERÍODO
1	Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal	\$ 600.00	\$ 1,800.00	\$ 135.00	\$ 121.50	\$ 33.33	\$ 2,056.50

No se consideró el gasto del Encargado de Beneficios, Encargado de Relaciones Laborales y el Encargado de Capacitaciones y Desarrollo ya que son puestos ya existentes en la Gerencia de Recursos Humanos.

Para el presupuesto solo se consideró el puesto propuesto de Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal para el periodo de enero a diciembre de 2015.

**PRESUPUESTO DE PERSONAL ADICIONAL PARA
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.
PARA EL PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2015**

			PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2015					
CANT.	PERSONAL	GASTO MENSUAL	GASTO DEL PERÍODO	ISSS PATRONAL	AFP PATRONAL	VACACIÓN	AGUINALDO	GASTO TOTAL DEL PERÍODO
1	Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 540.00	\$ 486.00	\$ 390.00	\$ 200.00	\$ 8,816.00

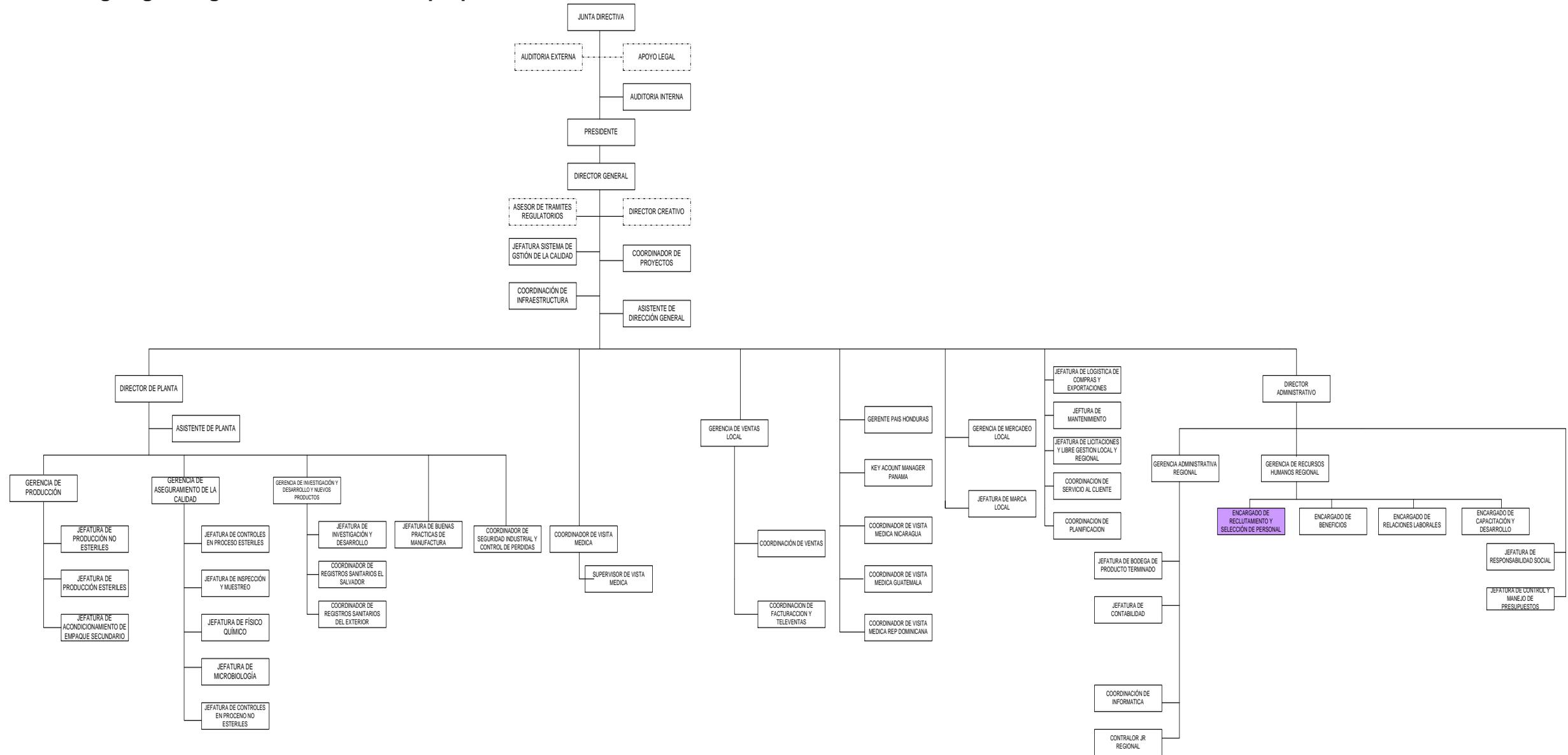
No se consideró el gasto del Encargado de Beneficios, Encargado de Relaciones Laborales y el Encargado de Capacitaciones y Desarrollo ya que son puestos ya existentes en la Gerencia de Recursos Humanos

**PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES DEL PERSONAL ADICIONAL PARA
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.
PARA EL PERÍODO DE OCTUBRE DE 2014**

CANTIDAD	RECURSOS	PRECIOS (Incluyen IVA)
RECURSOS MATERIALES		
1	Escritorio	\$ 150.00
1	Silla	\$ 60.00
1	Computadora	\$ 500.00
1	Impresor	\$ 35.00
TOTAL DE RECURSOS MATERIALES		\$ 745.00
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTO		\$ 74.45
TOTAL GENERAL		\$ 819.45

Precios Incluyen IVA

c. Organigrama general con el cambio propuesto



Propuesta en color morado: Encargado de Reclutamiento y Selección de Personal

2. Propuesta de modelo de evaluación por competencias

En base a los resultados del diagnóstico se identificó que existen problemas en el proceso de evaluar al personal, por lo cual se propone realizar la implementación de un Modelo de Evaluación 360°, el cual permitirá medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados. Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

a. Alcance

El Modelo de Evaluación 360 Grados está dirigido para todo el personal que labora en Laboratorios Paill S.A. de C.V. El objetivo es que el modelo sea aplicado a todas las áreas funcionales de la empresa, está diseñado para que se realice a todos los puestos de la empresa.

b. Aplicación del Modelo

Para la aplicación se realizara a través de lo siguiente:

- **Manual del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados.** El manual contiene toda la información necesaria para el desarrollo del proceso, políticas, definiciones, funcionamiento, notificación y retroalimentación, inconformidades, responsabilidades, lineamientos y criterios, capacitación, vigencia y los formularios necesarios para realizar la evaluación, tabulación y presentación de resultados para cada grupo laboral establecido. **(Ver Anexo N°6)**
- **Capacitación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados.** Se propone realizar una capacitación a través de la Gerencia de Recursos Humanos, dirigida al personal ejecutivo en la cual se aborden los puntos importantes sobre la evaluación 360 grados.
A continuación se presenta el programa para la realización de la capacitación:

Programa de Capacitación sobre el Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.						
Nombre de la capacitación	Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Relaciones Laborales	Fecha :	Sábado 25 de Octubre 2014	Paginas
				Nº Participantes	40 Participantes	1 de 1
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :		
GENERAL :		ESPECÍFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.		
Capacitar al personal ejecutivo de Laboratorios Paill en el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral 360 grados.		1. Definir las competencias. 2. Conocer el proceso de evaluación del desempeño laboral 3. Familiarizarse con el nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral.		MODALIDAD DE LA CAPACITACIÓN :		
				Expositiva Participativa		
				Nivel de Especialización :		
				Básico		
CONTENIDO		RECURSOS NECESARIOS		PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL
1. ¿Qué son las Competencias? 1.1 Competencias Básicas y Específicas 1.2 Competencias Laborales y Genéricas 2. Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral 2.1 Participantes 2.2 Factores de evaluación(competencias) 2.3 Como llenar el formulario 3. Notificación y Retroalimentación de Resultados 4. Inconformidades 5. Lineamientos para la Evaluación 6. Criterios para la evaluación 7. Solicitud de Capacitaciones		Facilitador		\$0.00	1	\$ 0.00
		Resmas de Papel Bond		\$3.25	2	\$ 6.50
		Impresión para material para facilitador		\$3.00	1	\$ 3.00
		Tinta para impresiones		\$3.00	1	\$ 6.00
		Folders(caja de doce)		\$1.25	4	\$ 5.00
		Lápiz (caja de doce)		\$1.50	4	\$ 6.00
		Plumón		\$3.00	1	\$ 3.00
		Break		\$1.50	40	\$60.00
		Equipo Audiovisual		\$0.00	1	\$ 0.00
				TOTAL		
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill		OBSERVACION: No se consideró un valor monetario para el facilitador ya que la capacitación será impartida por la Gerencia de Recursos Humanos a través del Encargado de Relaciones Laborales así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Incentivar a los participantes a cuestionar sobre el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral al personal de Laboratorios Paill, realizar los ejercicios prácticos sobre el manejo y llenado de los formularios disponibles de acuerdo al grupo laboral.				
Aprobado por :						
Supervisado por:						

c. Presupuesto

El detalle de los gastos estimados a incurrir en la implementación del modelo de evaluación del desempeño laboral 360 grados es el siguiente:

**PRESUPUESTO DE LOS RECURSOS A UTILIZAR EN EL MODELO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL 360 GRADOS
EN LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.
PARA EL PERÍODO DE OCTUBRE 2014**

CANTIDAD	RECURSOS	GASTO
RECURSOS MATERIALES		
1	Papelería y útiles para el manual	\$ 100.00
TOTAL DE RECURSOS MATERIALES		\$ 100.00
CAPACITACIÓN		
1	Capacitación a Ejecutivos	\$ 89.50
TOTAL DE CAPACITACIÓN		\$ 89.50
TOTAL DE COSTOS		\$ 189.50
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTO		\$ 18.95
TOTAL GENERAL		\$ 208.45

*En el presupuesto no se consideró el gasto del recurso humano, ya que el Encargado de Relaciones Laborales es un puesto que ya existe en la Gerencia de Recursos Humanos.

*Precios Incluyen IVA

3. Programa de capacitación

Se propone incorporar en el programa de capacitaciones de Laboratorios Paill los siguientes cursos de inglés para el trabajo y los cursos utilitarios básicos de oficina apoyados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP):

a. Cursos de inglés para el trabajo

-¿Quiénes pueden participar?

Está orientado para los trabajadores de todos los niveles organizacionales de la empresa y los nuevos trabajadores en el marco de proyectos especiales.

-Estructura del Programa.

El programa está constituido por 18 módulos para niveles principiantes, intermedios y avanzados.

-Requisitos para participar.

- Ser trabajador activo de una empresa.
- Tener un grado académico de 9° grado como mínimo.
- Necesitar el inglés como herramienta de trabajo.
- Tener la disponibilidad de asistir a clases 10 horas por semana.
- Contar con el resultado de la prueba estandarizada CASAS que establezca su nivel actual de inglés

-Costo.

El financiamiento del INSAFORP por la capacitación de los participantes es del 100%.

-Duración

Cada módulo tiene una duración entre 40 y 50 horas, dependiendo del nivel.

-Horarios.Lunes a Jueves:

6:00 pm a 8:00 pm

Sábados:

Mañana de 8:00 am a 12:00 pm

Tarde de 1:00 pm a 5:00 pm

Domingo:

Mañana de 8:00 am a 12:00 pm

Centros de Formación Ejecutores del Programa Nacional de Inglés para el Trabajo.



Somos una población capacitada, productiva e innovadora

Centros de Formación Ejecutores del Programa Nacional de Inglés para el Trabajo

AREA DE CAPACITACIÓN		OFERTANTE	CONTACTO
INGLES PRINCIPIANTE	1	UNIVERSIDAD DON BOSCO	Violeta Chacón, 2251-8231, violeta@udb.edu.sv, Nina de Castroneira, José Valle, ninacastoneira@hotmail.com, jose.valle@udb.edu.sv, gloria.avila@udb.edu.sv, 2527-2311, 2527-2525
	2	CAPUCOM, S.A. DE C.V.	Eduardo Martínez Ángel, eduardoangel@capucom.net, teléfono 2228-9528, 2228-9555
	3	FUNDACION ITEXSAL	Claire Landaverde, exsal.formacion@hotmail.com, teléfono 2221-4911
	4	SPEAK, S.A. DE C.V.	Dyana Velásquez, dyana.velasquez@speak.com.sv, teléfono 2510-0101
	5	ASOCIACION INSTITUCION SALESIANA	Lorena Beatriz Flores, Melissa Liliana Castro, cfp@ricaldone.edu.sv, melissa-castro@ricaldone.edu.sv
	6	DOCENTES TÉCNICOS, S.A. DE C.V.	Karen Villanueva, villanuevagkaren@yahoo.es, teléfono 2221-2243
	7	PROLINGUA ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	Rosalma de Martínez, Carlos Enrique Salazar, gerencia-prolingua@hotmail.com, telefono 2226-0452
	8	INSTITUTO ESPECIALIZADO DE NIVEL SUPERIOR CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO AMERICANO	Ana Marleni de Guevara, administrativa@ccsa.edu.sv, teléfono 2239-8059
	9	SERVICIOS EDUCATIVOS, S.A. DE C.V.	Gabriela Duke, atencion-extensionistas@hotmail.com, teléfono 2445-6400
	10	INSTITUTO TECNOLOGICO DE CHALATENANGO	Geovanny Preza, coordinadormegatec@gmail.com, 2347-1500
AREA DE CAPACITACIÓN		OFERTANTE	CONTACTO
INGLES INTERMEDIO / AVANZADO	1	ASOCIACION INSTITUCION SALESIANA	Lorena Beatriz Flores, Melissa Liliana Castro, cfp@ricaldone.edu.sv, melissa-castro@ricaldone.edu.sv, teléfono 2234-6047, 2234-6086
	2	UNIVERSIDAD DON BOSCO	Violeta Chacon, 2251-8231, violeta@udb.edu.sv, Nina de Castroneira, José Valle, ninacastoneira@hotmail.com, jose.valle@udb.edu.sv, gloria.avila@udb.edu.sv, 2527-2311, 2527-2525
	3	PROLINGUA ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	Rosalma de Martínez, Carlos Enrique Salazar, gerencia-prolingua@hotmail.com, teléfono 2226-0452
	4	CAPUCOM, S.A. DE C.V.	Eduardo Martínez Ángel, eduardoangel@capucom.net, teléfono 2228-9528, 2228-9555
	5	FUNDACION ITEXSAL	Claire Landaverde, exsal.formacion@hotmail.com, teléfono 2221-4911
	6	DOCENTES TÉCNICOS, S.A. DE C.V.	Karen Villanueva, villanuevagkaren@yahoo.es, teléfono 2221-2243
	7	SERVICIOS EDUCATIVOS, S.A. DE C.V.	Gabriela Duke, atencion-extensionistas@hotmail.com, teléfono 2445-6400

Referencia: <http://www.insaforp.org.sv>

El financiamiento del INSAFORP por la capacitación de los participantes es del 100%.

b. Cursos utilitarios básicos de oficina

Están enfocados a trabajadores que se desempeñan en puestos a nivel operativo, mandos medios y/o niveles técnicos, con necesidades de conocimientos y habilidades tecnológicas.

-¿Quiénes pueden participar?

Todos los cursos de este programa son incluyentes, en cuanto a género, niveles de escolaridad, edad, para que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades de capacitarse.

-Estructura del Programa.

Los cursos de las diferentes áreas de capacitación tienen una duración entre 16 y 40 horas cada uno.

-Áreas de Capacitación.

- Procesador de Texto
- Hoja Electrónica
- Presentaciones

-Requisitos para participar.

- Ser trabajador de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional, con necesidad de capacitación técnica para complementar, actualizar o especializarse en el desempeño de sus labores productivas.
- Completar los formularios requeridos para el programa, los cuales se deben entregar directamente a los centros ejecutores del programa.
- Cada uno de los temas de capacitación de los distintos centros de formación tienen sus propios requisitos de entrada, de acuerdo a la especialidad de la capacitación, los cuales les serán proporcionados por los centros de formación en el proceso de inscripción.

-Costo.

El financiamiento del INSAFORP por la capacitación de los participantes es del 100%.

-Duración.

Cada módulo tiene una duración entre 24 horas.

-Horarios.**Sábados:**

Mañana de 7:30 am a 12:30 pm

Tarde de 1:00 pm a 6:00 pm

Domingo:

Mañana de 8:00 am a 12:00 md

Centros de Formación Ejecutores del Programa Cursos Técnicos Especializados

Somos una población capacitada, productiva e innovadora



AREA DE CAPACITACIÓN		OFERANTE	CONTACTO
UTILITARIOS BÁSICOS DE OFICINA	1	AIT INFORMÁTICA S.A. de C.V.	Darwin Mardoqueo Garcia Fuentes, Tel. 7682-0604, 2531-9362; Email:ait.areatecnica@gmail.com
	2	Asociación Conexión al Desarrollo de El Salvador	Ethel Monge de Kuri, Tel. 2230-5075, 2298-5421; Email: ekuri@conexionelsalvador.org
	3	Asociación Fé y Alegría	Sara Escobar, Tel. 2243-1282, 2243-2239 ; Alexander Ayala Tel. 2294-7692, 2294-8026; Email: s.escobar@feyalegria.org.sv
	4	Instituto Salesiano Instituto Técnico Ricaldone	Lorena Flores, Tel. 2234-6042, 2234-6047, 2234-6077, 2234-6000; Email: Beatriz_flores@ricaldone.edu.sv
	5	Colegio Santa Cecilia	Angélica Hernandez, Tel. 2523-8853; Email: cfp.santacecilia@gmail.com
	6	Ciudadela Don Bosco	Sandra Martí, Tel. 2251-5004; Email: sandramarti.a@gmail.com
	7	Capacitación Profesional en Computación, S.A. de C.V.	Vanessa Santos Méndez, Tel. 2228-9528, 2298-9555 y Cel. 7860-2598 Email: vanessasantos@capucom.net
	8	ITCA-FEPADE	Rosa Fernandez, Tel. 2132-7476, 2132-7473; Email: rfernandez@itca.edu.sv
	9	GBM El Salvador	Hilda Rosales, Tel. 2505-9633, 2505-9600; Email: hrosales@gmb.net
	10	New Millennium	Keny Caballero, Tel. 2521-2300; Email: wcruz@newmilleniumsv.com
	11	Sistemas C&C, S.A. de C.V.	Cecilia Márquez, Tel.2510-7866, 2510-7872; Email: cmarquez@sistemascc.com
	12	Soluciones y Sistemas Ingenieros	Lizzie Bolaños; Tel. 2502-8220; Email:info@educacion-creativa.com
	13	Universidad Don Bosco	Violeta Chacón, Tel. 2251-8231, 2251-8207; Email: violeta@udb.edu.sv

Referencia: <http://www.insaforp.org.sv>

El financiamiento del INSAFORP por la capacitación de los participantes es del 100%.

4. Programa de ambiente laboral

De acuerdo a la investigación de campo realizada en el capítulo II se descubrió que existe un ambiente laboral de tensión y estrés en diferentes departamentos de la empresa, por lo cual se propone impartir una capacitación sobre “Las Cinco Claves para Mantener un Buen Ambiente Laboral”.

Programa de Capacitación para el Ambiente Laboral

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.						
Nombre de la capacitación	Cinco Claves para Mantener un Buen Ambiente Laboral	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 08 de Noviembre de 2014	Paginas
				Nº Participantes	40 Participantes	1 de 1
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :		
GENERAL :		ESPECÍFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.		
Brindar información de gran importancia sobre el ambiente laboral para el personal ejecutivo, que les permita ponerla en práctica en sus departamentos y de esta forma lograr mantener un buen ambiente laboral.		1. Destacar la importancia de mantener un buen ambiente laboral en la empresa. 2. Conocer las cinco claves para un buen ambiente laboral 3. Señalar las fallas que no permiten tener un buen ambiente laboral.		MODALIDAD DE LA CAPACITACIÓN :		
				Expositiva Participativa		
				Nivel de Especialización :		
				Básico		
CONTENIDO	RECURSOS NECESARIOS			PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL
1. La Importancia de Mantener un Buen Ambiente Laboral 2. Cinco Claves para Mantener un Buen Ambiente Laboral 2.1 Juego y Humor 2.2 Desafío y Participación 2.3 Confianza 2.4 Apoyo a las Ideas 2.5 Toma de Riesgos 3. En que Fallan los Jefes 4. En que Fallan los Empleados	Facilitador			\$300.00	1	\$300.00
	Impresión para material para facilitador			\$3.00	1	\$3.00
	Folletos			\$1.00	40	\$40.00
	Libreta			\$1.00	40	\$40.00
	Lápiz (caja de doce)			\$1.50	4	\$6.00
	Plumón			\$3.00	1	\$3.00
	Break			\$1.50	40	\$60.00
TOTAL					\$452.00	
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill		OBSERVACION: La capacitación será impartida por un consultor externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación activa del personal durante la capacitación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas.				
Aprobado por :						
Supervisado por:						

El periodo de duración será de 4 horas.

La capacitación se realizará el 08 de Noviembre de 2014 y dará inicio a las 8:00 am y terminara a las 12:00 am , teniendo un descanso de 15 minutos para el break después de 2 horas .

5. Elementos propuestos del desempeño laboral

A partir de lo establecido en el Capítulo II, se considera que es necesario proponer algunos elementos del desempeño laboral que son importantes de fortalecer a través de ciertas acciones como programas de capacitación, herramientas y programas de incentivos.

Entre los elementos que se proponen están los siguientes:

- Orientación a Resultados.
- Pensamiento Estratégico.
- Comunicación.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales.
- Trabajo en Equipo.

a. Orientación a resultados

Se propone impartir una capacitación enfocada al desarrollo de habilidades y técnicas para la Orientación a resultados, enfocándose en los ejecutivos y supervisores de Laboratorios Paill lo cual se debe a que en el capítulo anterior se identificó que algunos miembros el personal de nivel ejecutivo tienen deficiencias en esta competencia.

A continuación se presenta el programa de capacitación sobre las Habilidades y técnicas para la Orientación de Resultados:

Programa de Capacitación para la Orientación de Resultados

LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V							
Nombre de la capacitación	Habilidades y técnicas para la Orientación de Resultados	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 29 de Noviembre de 2014	Paginas	
				Nº Participantes	40 Participantes	1 de 1	
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :			
GENERAL :		ESPECÍFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.			
Desarrollar la habilidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.		1. Conocer que implica tener orientación a los resultados 2. Aprender a ver los obstáculos como oportunidades 3. Demostrar habilidades para la orientación a los resultados		MODALIDAD DE LA CAPACITACIÓN :			
				Expositiva Participativa			
				Nivel de Especialización :			
				Básico			
CONTENIDO	RECURSOS NECESARIOS		PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL	PERÍODO DE EJECUCIÓN	
1. ¿Qué es Orientación a resultados? 1.1 Definición 1.2 La orientación a resultados en laboratorios Paill 2. Definir metas retadoras 2.1 Fijar metas retadoras 2.2 ver los obstáculos como oportunidades 2.3 Caso practico 3. Demostrar habilidades para la orientación a resultados 3.1 Pro actividad : Motivación , entusiasmo y compromiso 3.2 Delegación en el equipo 3.3 Creatividad e Innovación : Técnica SCAMPER 3.4 Caso practico	Equipo audiovisual		\$ 0.00	1	\$ 0.00	El periodo de duración será de 4 horas. La capacitación se realizará el 29 de Noviembre de 2014 a las 8:00 am y terminara a las 12:00 pm, teniendo un descanso de 15 minutos para el break después de 2 horas.	
	Facilitador		\$ 0.00	1	\$ 0.00		
	Impresión para material para facilitador		\$ 3.00	1	\$ 3.00		
	Folleto		\$ 1.00	40	\$40.00		
	Libreta		\$ 1.00	1	\$40.00		
	Lápiz (caja de doce)		\$ 1.50	4	\$ 6.00		
	Plumón		\$ 3.00	1	\$ 3.00		
	Break		\$ 1.00	40	\$40.00		
	TOTAL						\$132.00
	Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill		OBSERVACION: Se debe incentivar la participación en la resolución se los casos prácticos y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas. La capacitación será impartida por el encargado de capacitaciones por lo cual no se ha tomado en cuenta los servicios de un facilitador, así mismo el gasto por el equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este.				
Aprobado por :							
Supervisado por:							

b. Pensamiento estratégico

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la situación actual, se identificó que no todo el personal ejecutivo de la empresa tiene conocimiento de los planes y objetivos estratégicos de la empresa, por tal motivo se propone una capacitación para desarrollar la competencia del pensamiento estratégico para el personal de los niveles jerárquicos superiores de cada área de Laboratorios Paill.

Para lo cual se presenta el siguiente programa de capacitación sobre el Pensamiento Estratégico:

Programa de Capacitación para el Pensamiento Estratégico

LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V							
Nombre de la capacitación	El pensamiento estratégico	Responsables del diseño y ejecución	del Encargado de Capacitaciones	Fecha :	13 de Diciembre de 2014	Paginas	
				Nº Participantes	40 Participantes	1 de 1	
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :			
GENERAL :		ESPECÍFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.			
Dar a conocer a los participantes las competencias básicas para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas y para identificar las características propias de la organización.		1. Comprender el concepto de pensamiento estratégico y las implicaciones que este pensamiento tiene en el contexto organizacional. 2. Identificar las características del pensamiento estratégico. 3. Conocer que es estrategia de negocio.		MODALIDAD DE LA CAPACITACION :			
				Expositiva Participativa			
				Nivel de Especialización :			
				Básico			
CONTENIDO		RECURSOS NECESARIOS		PRECIO UNITARIO (Incluye IVA)	Cant.	TOTAL	PERIODO DE EJECUCIÓN
1. Concepto de pensamiento estratégico 1.1 Diferentes conceptos de pensamientos estratégicos 1.2 Importancia del pensamiento estratégico 2. Las características del pensamiento estratégico 2.1 La estrategia 2.1 En que consiste la estrategia 3. Estrategia 3.1 ¿Qué es estrategia de negocio? 3.2 propósito de la estrategia de negocio 3.3 Como plantear una estrategia 3.4 Secretos de la visión estratégica		Facilitador Equipo audiovisual Impresión para material para facilitador Folletos Libreta Lápiz (caja de doce) Plumón Break		\$0.00	1	\$0.00	El periodo de duración será de 4 horas.
				\$0.00	1	\$0.00	
				\$3.00	1	\$3.00	La capacitación se realizará el 13 de Diciembre de 2014 iniciando a las 8:00 am y terminará a las 12:00 pm, teniendo un descanso de 15 minutos para el break después de 2 horas.
				\$1.00	1	\$40.00	
				\$1.00	1	\$40.00	
				\$1.50	4	\$6.00	
				\$3.00	1	\$3.00	
				\$1.00	40	\$40.00	
		TOTAL				\$132.00	
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill		OBSERVACION: Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas. La capacitación será impartida por el Encargado de Capacitaciones por lo cual no se ha tomado en cuenta el servicio de un facilitador externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este.					
Aprobado por :							
Supervisado por:							

c. Comunicación

De acuerdo con los resultados de la investigación de campo, se propone la siguiente herramienta de comunicación descendente:

- **Tablón de anuncios**

Se propone colocar tabloncillos de anuncios para el personal. El tablón de anuncios puede llegar a convertirse en un buen método para transmitir información importante y urgente. Su ubicación y el hábito de consulta son lo más importante para que sean un medio efectivo de comunicación descendente.



Las recomendaciones que figuran a continuación son importantes a tomar en cuenta:

-Se debe escoger una adecuada ubicación e iluminación, en donde los eventuales lectores no bloqueen el paso, y en donde los destinatarios del mensaje tengan tiempo para detenerse a leer.

-Mantener el tablón de avisos al día, retirando las notas antiguas o pasadas de fecha.

-Utilizar papeles de colores diferentes para llamar la atención. De este modo, si al pasar se percibe una hoja de color amarillo que anteriormente no estaba, la persona que pasa sabe positivamente que en el tablón se ha colocado alguna información nueva. También es posible emplear papel tamaño oficio, incluso recortarlo en forma circular, ovalada o cuadrada. Todo ello con el fin de que el que pasa ante el tablón se dé cuenta de que ha habido un cambio en su contenido. El uso de un programa como PowerPoint o similar permite introducir fuentes tamaños y colores de letras diferentes.

-Cada papel insertado debe tener un encabezado que no diga meramente AVISO, sino que informe de qué se trata en él.

-Agrupar las noticias relacionadas entre sí, debajo de un titular común.

-Emplear letra de un tamaño visible, tamaño 12 o 14 para el texto, y 20 para los titulares.

-Utilizar los mejores lugares del tablón para las noticias de mayor interés. Poner a nivel de los ojos lo más importante, la parte superior para las noticias de importancia media, y debajo del nivel de los ojos para las noticias de menor relevancia.

-Actualizar constantemente el tablón de avisos.

-En cuanto a los contenidos de la información, además de los anuncios habituales, cabría incluir consignas que la Dirección desee que calen en el personal, por ejemplo, frases que revelen el interés de la empresa por la calidad, la seguridad, la misión de la empresa, etc.

-Para lograr que la gente se aficiona a su lectura, se puede incluir en ellos por ejemplo, fotos y noticias acerca de los premios otorgados, eventos de Laboratorios Paill e información que interesa al personal.

Propuesta de Ubicación para los Tablones de Anuncios:

- Planta de Producción Estériles
- Planta de Producción No Estériles
- Gerencia de Recursos Humanos
- Oficinas Administrativas
- Cafetería #1
- Cafetería #2

La propuesta de comunicación representa una suma de \$ 1,846.50

- **Presupuesto**

El detalle de los costos estimados a incurrir en la implementación de las herramientas de comunicación ascendente:

**PRESUPUESTO DE HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN
PARA LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V.
PERÍODO DE OCTUBRE DICIEMBRE DE 2014**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIOS UNITARIOS	TOTAL
TABLÓN DE ANUNCIOS			
6	Pizarras con Vidrio	\$ 300.00	\$ 1,800.00
3	Cajas de Chinchetas	\$ 2.40	\$ 7.20
2	Tijeras	\$ 1.90	\$ 3.80
5	Resma de Papel de Colores	\$ 4.50	\$ 22.50
4	Resma de Papel Bond	\$ 3.25	\$ 13.00
TOTAL POR TABLÓN DE ANUNCIOS			\$ 1,846.50
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTOS			\$ 184.65
TOTAL GENERAL			\$ 2,031.15

Precios Incluyen IVA

d. Motivación

Se propone motivar al personal mediante incentivos no financieros y prestaciones adicionales a las de la ley, las cuales se detallaran a continuación:

- **Programa de reconocimientos por stickers:**

Cuando los empleados realicen acciones laborales extraordinarias, en trabajo en equipo o esfuerzo en su trabajo se debe reconocer su labor mediante stickers que demuestren lo que la persona ha realizado. Cuando el empleado tenga cierto número de stickers los cuales tendrán una puntuación pueden cambiarlos por artículos de la empresa.

STICKER	SIGNIFICADO	MOTIVO	PUNTOS
	Liderazgo	Cuando un empleado realiza un buen trabajo de líder en su departamento o en su equipo de trabajo.	10
	Colaboración	Se reconoce la labor de colaboración que tiene un trabajador aunque no sea su departamento.	5

	<p>Orientación a resultados</p>	<p>Se felicita al trabajador cuando busca, alcanza resultados extraordinarios y alcanza las metas establecidas.</p>	<p>8</p>
	<p>Control de la calidad</p>	<p>Cuando el trabajador realice correctamente y con compromiso los procedimientos, cuidando la calidad de los productos.</p>	<p>8</p>
	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Reconocer cuando se está trabajando o fomentando el trabajo en equipo siguiendo una objetivos en común.</p>	<p>5</p>
	<p>Creatividad , Originalidad e ideas innovadoras</p>	<p>Se felicitará por una idea que sea creativa, que contribuya a la innovación de su departamento y de la empresa.</p>	<p>10</p>

Artículos cambiables por puntos

80 puntos



(La cantidad será la que la empresa estime conveniente y puede ser por artículos de supermercado o por medicinas

Del laboratorio como vitaminas)



60 puntos



30 puntos



30 puntos



20 puntos



20 puntos



10 puntos

El total de la propuesta de programa de reconocimientos por Stickers es de \$836.00

- **Celebración de cumpleaños**

Se motiva al personal mediante una celebración de los cumpleaños cada tres meses a nivel de la empresa y esto se realizara por parte de la Gerencia de Recursos Humanos el cual llevara un registro de los cumpleaños por mes , la información será guardada en el expediente del personal. La celebración consistirá en compartir entre los cumpleaños un pastel y bebida en la cafetería y una tarjeta de felicitaciones de parte de Laboratorios Paill. Para lo cual se compraran 6 pasteles cada trimestre, que se distribuirán dos en la Planta de Estériles, dos en la Planta de no Estériles y dos para las oficinas administrativas que serán acompañados con 4 sodas de 1.5 litros para cada uno de las áreas mencionadas anteriormente.



El total por la celebración de los cumpleaños es de \$2,210.00

- **Torneo deportivo**

Realizar torneo deportivos masculinos y femeninos en el cual compitan los equipos ya sean por departamento o por afinidad, en el deporte que sea más popular entre el personal y se otorgara un trofeo al equipo ganador.

El torneo se realizara una vez al año en el periodo que la empresa estime

conveniente y se llevara a cabo en centro deportivo Pedro Pablo Castillo ubicado cerca de Laboratorios Paill.

Para los uniformes se gestionaran a través de patrocinadores, por lo cual la empresa no incurriría en ningún gasto. La responsabilidad recaerá en la Gerencia de Recursos Humanos.



Total de la realización del Torneo Deportivo \$236.50

- **El empleado destacado**

Reconocer el esfuerzo del empleado que se destaque por su trabajo en su departamento, lo cual motivará al empleado, valorando su buena labor mediante una fotografía en el Tablón de Anuncios.



Costo Total por El Empleado destacado \$40.00

- **Canasta de maternidad**

Obsequiar una canasta para las empleadas y esposas o compañeras de vida de los empleados que estén embarazadas, la cual contendrá artículos básicos para el cuidado del bebé y esto será de parte de Laboratorios Paill en el noveno mes de gestación.

La canasta contendrá los siguientes artículos:

1 Frazada para bebe



2 pajas



1 paquete de pañales desechables



1 babero



1 paquete de toallitas húmedas



1 caja para

Regalo



El costo unitario por cada Canasta de Maternidad es de \$16.50

El costo total de las canastas para el año 2015 es de \$165.00

- **Presupuesto**

**PRESUPUESTO DE MOTIVACIÓN
PARA LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V.
PERÍODO DE OCTUBRE A DICIEMBRE DE 2014**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	TOTAL
PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS POR STICKERS			
12	Plantillas de Stickers	\$ 1.50	\$ 18.00
10	gift card	\$ 1.00	\$ 10.00
20	maletín	\$ 6.00	\$ 120.00
20	gorra	\$ 3.00	\$ 60.00
20	sombrilla	\$ 4.00	\$ 80.00
25	botella para agua	\$ 3.00	\$ 75.00
20	tasas	\$ 2.00	\$ 40.00
30	llavero	\$ 0.50	\$ 15.00
TOTAL DE PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS POR STICKERS			\$ 418.00
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS			
6	Pastel	\$ 26.00	\$ 156.00
12	Soda de 1.5 litros	\$ 1.00	\$ 12.00
12	Paquete de 25 Vasos	\$ 2.00	\$ 24.00
12	Paquete de 25 Platos Desechables	\$ 2.50	\$ 30.00
12	Paquete de 25 Cubiertos	\$ 2.50	\$ 30.00
100	Tarjetas	\$ 1.00	\$ 100.00
4	Bolsa de 15 Globos	\$ 2.50	\$ 10.00
TOTAL DE CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS			\$ 362.00
EMPLEADO DESTACADO			
1	Paquete de Papel Fotográfico de 20 Hojas	\$ 8.00	\$ 8.00
TOTAL DE EMPLEADO DESTACADO			\$ 8.00
CANASTA POR MATERNIDAD			
1	Bolsa de Regalo	\$ 1.50	\$ 1.50
2	Paquete de Pañales Desechables	\$ 2.00	\$ 4.00
1	Paquete de Toallas Húmedas	\$ 1.75	\$ 1.75
1	Frazada para bebe	\$ 3.75	\$ 3.75
2	Pachas	\$ 1.25	\$ 2.50
1	Paquete de 3 Baberos	\$ 3.00	\$ 3.00
TOTAL DE CANASTA POR MATERNIDAD			\$ 16.50
TOTAL			\$ 804.50
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTOS			\$ 80.45
TOTAL GENERAL			\$ 884.95

* El precio de la canasta por maternidad es unitario.

**PRESUPUESTO DE MOTIVACIÓN
PARA LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V.
PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2015**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	TOTAL
PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS POR STICKERS			
12	Plantillas de Stickers	\$ 1.50	\$ 18.00
10	gift card	\$ 1.00	\$ 10.00
20	maletín	\$ 6.00	\$ 120.00
20	gorra	\$ 3.00	\$ 60.00
20	sombrilla	\$ 4.00	\$ 80.00
25	botella para agua	\$ 3.00	\$ 75.00
20	tasas	\$ 2.00	\$ 40.00
30	llavero	\$ 0.50	\$ 15.00
TOTAL DE PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS POR STICKERS			\$ 418.00
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS			
24	Pastel	\$ 26.00	\$ 624.00
48	Soda de 1.5 litros	\$ 1.00	\$ 48.00
48	Paquete de 25 Vasos	\$ 2.00	\$ 96.00
48	Paquete de 25 Platos Desechables	\$ 2.50	\$ 120.00
48	Paquete de 25 Cubiertos	\$ 2.50	\$ 120.00
800	Tarjetas	\$ 1.00	\$ 800.00
16	Bolsa de 15 Globos	\$ 2.50	\$ 40.00
TOTAL DE CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS			\$ 1,848.00
TORNEO DEPORTIVO MASCULINO Y FEMENINO			
2	Resma de Papel bond para las hojas de inscripción	\$ 3.25	\$ 6.50
4	balones de fútbol	\$ 20.00	\$ 80.00
6	trofeos	\$ 25.00	\$ 150.00
TOTAL DE TORNEO DEPORTIVO MASCULINO Y FEMENINO			\$ 236.50
EMPLEADO DESTACADO			
4	Paquete de Papel Fotográfico de 20 Hojas	\$ 8.00	\$ 32.00
TOTAL DE EMPLEADO DESTACADO			\$ 32.00
CANASTA POR MATERNIDAD			
10	Bolsa de Regalo	\$ 1.50	\$ 15.00
20	Paquete de Pañales Desechables	\$ 2.00	\$ 40.00
10	Paquete de Toallas Húmedas	\$ 1.75	\$ 17.50
10	Frazada para bebe	\$ 3.75	\$ 37.50
20	Pachas	\$ 1.25	\$ 25.00
10	Paquete de 3 Baberos	\$ 3.00	\$ 30.00
TOTAL DE CANASTA POR MATERNIDAD			\$ 165.00
TOTAL			\$ 2,699.50
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTOS			\$ 269.95
TOTAL GENERAL			\$ 2,969.45

* El total de la canasta por maternidad es por diez canastas.

e. Liderazgo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se identificó que actualmente no se fomenta el liderazgo en los ejecutivo que son los encargados de liderar a las personas para alcanzar los objetivos planteados por la organización, por lo cual se propone una capacitación que contribuya a desarrollar la competencia de liderazgo en los niveles jerárquicos superiores como los Gerentes, Jefes y Coordinadores de cada departamento de Laboratorios Paill.

En la capacitación se abordara el siguiente contenido:

1. Liderazgo en la organización
 - 1.1 La relevancia del liderazgo
 - 1.2 Alcance, Repercusión y características del liderazgo ejecutivo
2. Habilidades directivas de un líder eficaz
 - 2.1 Liderazgo y gerencia
 - 2.2 Liderar con confianza
3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales
 - 3.1 Pasos para el establecimiento de metas
 - 3.2 La misión y la visión de un líder
 - 3.3 Acciones de un líder
4. Comunicación asertiva y liderazgo
 - 4.1 La comunicación y relaciones interpersonales
 - 4.2 Reemplazar autoridad por liderazgo
5. Líderes como generadores de la cultura organizacional

Para llevar a cabo esta capacitación se presenta el siguiente programa:

Programa de Capacitación para las Estrategias de Liderazgo

LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V							
Nombre de la capacitación	Estrategias de liderazgo	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 10 y 17 de Enero de 2015	Paginas	
				Nº de Participantes	40 Participantes	1 de 1	
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :			
GENERAL :		ESPECIFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.			
Fortalecer el liderazgo ejecutivo como competencia hacia el logro de los objetivos que persigue la organización.		1. Conocer la importancia del liderazgo gerencial en la empresa. 2. Desarrollar las habilidades de un líder eficaz. 3. Aprender la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales en un líder.		MODALIDAD DE LA CAPACITACION :			
				Expositiva Participativa			
				Nivel de Especialización :			
				Ejecutivo			
CONTENIDO	RECURSOS NECESARIOS			PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL	PERÍODO DE EJECUCIÓN
1.Liderazgo en la organización 1.1. La relevancia del liderazgo 1.2 Alcance , Repercusión y características del liderazgo ejecutivo 2. Habilidades directivas de un líder eficaz 2.1 Liderazgo y gerencia 2.2 Liderar con confianza 3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales 3.1 Pasos para el establecimiento de metas 3.2 La misión y la visión de un líder acciones de un líder 4. Comunicación asertiva y liderazgo 4.1 La comunicación y relaciones interpersonales 4.2 Reemplazar autoridad por liderazgo 5. Líderes como generadores de la cultura organizacional	Facilitador		\$0.00	1	\$0.00	El periodo de duración será de 2 días de 4 horas cada uno La capacitación se realizará el día sábado 10 y 17 de Enero de 2015 iniciando a las 8:00 am y terminando a las 12:00 pm, teniendo un descanso de 15 minutos para el break después de 2 horas.	
	Equipo audiovisual		\$0.00	1	\$0.00		
	Impresión para material para facilitador		\$3.00	1	\$3.00		
	Folletos		\$1.00	40	\$40.00		
	Libreta		\$1.00	40	\$40.00		
	Lápiz (caja de doce)		\$1.50	4	\$6.00		
	Plumón		\$3.00	1	\$3.00		
	Break		\$2.00	40	\$80.00		
	TOTAL				\$172.00		
	Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Pail		OBSERVACION: Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas. La capacitación será impartida por EL Encargado de Capacitaciones por lo cual no se ha tomado en cuenta el servicio de un facilitador externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se consideró debido a que la empresa cuenta con este.				
Aprobado por :							
Supervisado por:							

f. Relaciones interpersonales

En el diagnóstico de la situación actual, se determinó que Laboratorios Paill necesita fortalecer las buenas relaciones laborales entre su personal, para lo cual se propone una capacitación llamada “Relaciones Interpersonales” la cual está dirigida al personal ejecutivo, el cual es el encargado de generar las condiciones necesarias para el desarrollo de dichas relaciones entre sus subalternos, lo que beneficia a Laboratorios Paill, ya que es posible alcanzar mejores resultados.

Los temas que se impartirán serán los siguientes:

1. Importancia de las relaciones laborales
2. El Aspecto negativo de las malas relaciones laborales
3. Como Crear Buenas relaciones en el trabajo
4. Competencias necesarias para desarrollar buenas relaciones laborales
 - 4.1 Cooperación
 - 4.2 Comunicación
 - 4.3 Manejo de la diversidad
 - 4.4 Empatía
 - 4.5 Resolución de Conflictos
 - 4.6 Manejo de Tensión

Para llevar a cabo la capacitación se propone el siguiente programa:

Programa de Capacitación para las Relaciones Interpersonales

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.						
Nombre de la capacitación	Relaciones Interpersonales	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 07 de Febrero de 2015	Páginas
				Nº Participantes	40 Participantes	
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :		
GENERAL :		ESPECIFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.		
Fortalecer las relaciones laborales entre el personal de Laboratorios Paill, con el fin de alcanzar mejores resultados en el trabajo.		1. Conocer la importancia de las relaciones laborales. 2. Identificar la negatividad de las malas relaciones laborales. 3. Fomentar las competencias necesarias para lograr relaciones laborales efectivas.		MODALIDAD DE LA CAPACITACION :		
				Expositiva Participativa		
				Nivel de Especialización :		
				Ejecutivo		
CONTENIDO	RECURSOS NECESARIOS		PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL	PERIODO DE EJECUCION
1. Importancia de las relaciones laborales 2. El Aspecto negativo de las malas relaciones laborales 3. Como Crear Buenas relaciones en el trabajo 4. Competencias necesarias para desarrollar buenas relaciones laborales 4.1 Cooperación 4.2 Comunicación 4.3 Manejo de la diversidad 4.4 Empatía 4.5 Resolución de Conflictos 4.6 Manejo de Tensión	Equipo audiovisual		\$0.00	1	\$0.00	El período de duración será de 1 día en dos jornadas de 4 horas. La capacitación se realizará el día Sábado 07 de Febrero de 2015. La primera Jornada iniciará de 8:00 am a 12 del mediodía, luego se pasará a tomar el almuerzo y la segunda jornada iniciará a la 1:00 pm y finalizará a las 4:00 pm .
	Consultor Externo		\$600.00	1	\$600.00	
	Libretas		\$1.00	40	\$40.00	
	Caja de Lapiceros		\$1.50	4	\$6.00	
	Almuerzo		\$4.50	40	\$180.00	
		TOTAL			\$826.00	
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill Aprobado por : Supervisado por:		OBSERVACION: La capacitación será impartida por un consultor externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas.				

g. Trabajo en equipo

A partir de lo establecido en el diagnóstico realizado en Capítulo II de este documento se considera que el Trabajo en equipo debe ser mejor orientado por los Gerentes, Jefes y Coordinadores de Laboratorios Paill. Ya que son ellos los que cuenta con la facultad de fomentar el trabajo coordinado entre su personal a cargo. Por lo que se propone desarrollar una capacitación denominada “Construcción de Equipos de Alto Desempeño” Con la cual se logrará alcanzar mejores resultados y de esta forma ampliar la facultad para tomar decisiones dentro de la organización.

Los aspectos que se tratarán son los siguientes:

1. La importancia que tiene el uso de los equipos de trabajo.
2. Principios y las reglas para formar equipos y trabajar en equipo.
 - 2.1 Reglas para conducir y realizar las juntas efectivas del equipo.
 - 2.2 Principios para determinar los valores del equipo.
3. Etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño.
4. Competencias y conductas que deben asumir los integrantes del equipo.
5. Técnicas necesarias para realizar el taller de integración del equipo.

La siguiente propuesta de un programa de capacitación contiene toda la información necesaria para su realización:

Programa de Capacitación para Trabajo en Equipo

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.						
Nombre de la capacitación	Construcción de Equipos de Alto Desempeño	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 21 de Febrero de 2015	Paginas
				Nº de Participantes	40 Participantes	1 de 1
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :		
GENERAL :		ESPECIFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores.		
Construir equipos de alto desempeño, capaces de contribuir al logro de resultados de Laboratorios Paill S.A. de C.V. con amplia facultad para tomar decisiones.		1. Valorar la importancia que tiene el uso de los equipos de trabajo 2. Identificar los principios y las reglas para formar equipos y trabajar en equipo 3. Aplicar las diferentes etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño.		MODALIDAD DE LA CAPACITACION :		
				Expositiva Participativa		
				Nivel de Especialización :		
				Ejecutivo		
CONTENIDO	RECURSOS NECESARIOS	COSTO UNITARIO	Cant.	TOTAL	PERIODO DE EJECUCION	
1. La importancia que tiene el uso de los equipos de trabajo. 2. Principios y las reglas para formar equipos y trabajar en equipo. 2.1 Reglas para conducir y realizar las juntas efectivas del equipo 2.2 Principios para determinar los valores del equipo 3. Etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño. 4. Competencias y conductas que deben asumir los integrantes del equipo. 5. Técnicas necesarias para realizar el taller de integración del equipo.	Material audiovisual	\$0.00	1	\$0.00	El período de duración será de 1 día en dos jornadas de 4 horas. La capacitación se realizará el día Sábado 21 de Febrero de 2015. La primera Jornada iniciará de 8:00 am a 12 del mediodía, luego se pasará a tomar el almuerzo y la segunda jornada iniciará a la 1:00 pm y finalizará a las 4:00 pm	
	Consultor Externo	\$800.00	1	\$800.00		
	Libretas	\$1.00	40	\$40.00		
	Caja de Lapiceros	\$1.50	4	\$6.00		
	Almuerzo	\$4.50	40	\$180.00		
TOTAL				\$1,026.00		
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill Aprobado por : Supervisado por:		OBSERVACION: La capacitación será impartida por un consultor externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas.				

6. Supervisión

Se propone impartir una capacitación sobre supervisión, ya que en la investigación de campo se identificó la necesidad de desarrollar esta habilidad en los gerentes, jefes, coordinadores y supervisores para que puedan involucrarse apropiadamente en el seguimiento del trabajo de sus subalternos, así también, en las actividades de control asignadas Laboratorios Paill ya que la calidad en sus productos es fundamental.

Por tal motivo se sugiere que sea impartida por un experto en el tema, detallando a continuación en el programa de capacitación:

Programa de Capacitación para la Supervisión

LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V						
Nombre de la capacitación	Habilidades de Supervisión	Responsables del diseño y ejecución	Encargado de Capacitaciones	Fecha :	Sábado 21 de Marzo de 2015	Paginas
				Nº de Participantes	50 Participantes	1 de 1
OBJETIVOS				DIRIGIDA A :		
GENERAL :		ESPECIFICOS:		Gerentes, Jefes y Coordinadores y Supervisores		
Desarrollar las habilidades de supervisión en los gerentes, jefes, coordinadores y supervisores para mejorar el desempeño de los colaboradores e incrementar la productividad de Laboratorios Paill.		<ul style="list-style-type: none"> •Valorar la importancia que tiene el papel y las responsabilidades del supervisor en la empresa. •Incrementar la productividad •Aplicar los principios de manejo de conflictos de manera constructiva 		MODALIDAD DE LA CAPACITACION :		
				Expositiva Participativa		
				Nivel de Especialización :		
				Ejecutivo		
CONTENIDO		RECURSOS NECESARIOS		PRECIO UNITARIO (Incluyen IVA)	Cant.	TOTAL
1. Mantener un magnífico Equipo de colaboradores 2. Delegar y facultar para multiplicar destrezas 3. Relaciones constructivas y positivas con sus colaboradores 4. Resolver conflictos 5. ¿Cómo mejorar el desempeño de los colaboradores?		Material audiovisual		\$0.00	1	\$0.00
		Consultor Externo		\$400.00	1	\$400.00
		Libretas		\$1.00	50	\$50.00
		Caja de Lapiceros		\$1.50	6	\$9.00
		Break		\$1.50	50	\$75.00
		TOTAL				\$534.00
Lugar de desarrollo: Instalaciones de Laboratorios Paill Aprobado por : Supervisado por:		OBSERVACION: . La capacitación será impartida por un consultor externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre dudas.				

El período de duración será de 4 horas.

La capacitación se realizará el Sábado 21 de Marzo de 2014. Iniciando a las 8:00 am y terminando a las 12:00 pm. Teniendo un descanso de 15 minutos para el break después de 2 horas.

D. Presupuesto del Proyecto

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO
LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.
PERÍODO DE OCTUBRE-DICIEMBRE DE 2014
Y ENERO-DICIEMBRE DE 2015

N°	PROPUESTA	COSTO TOTAL	OBSERVACIÓN
1	Creación de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal	\$ 11,691.95	La propuesta de capacitación no representa ningún valor monetario, ya que los cursos que se proponen incorporar al programa de capacitación son con apoyados en un 100% por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. Por lo cual la empresa no incurriría en ningún costo adicional a la aportación que ya realiza a la institución.
2	Modelo de Evaluación por Competencias	\$ 189.50	
3	Programa Capacitación	\$ -	
4	Programa de Ambiente Laboral	\$ 452.00	
5	Elementos Propuestos del Desempeño Laboral:		
5.1	Orientación a Resultados	\$ 132.00	
5.2	Pensamiento Estratégico	\$ 132.00	
5.3	Comunicación	\$ 1,846.50	
5.4	Motivación	\$ 3,504.00	
5.5	Liderazgo	\$ 172.00	
5.6	Relaciones Interpersonales	\$ 826.00	
5.7	Trabajo en Equipo	\$ 1,026.00	
6	Supervisión	\$ 534.00	
TOTAL DE COSTOS		\$ 20,505.95	
10% DE IMPREVISTOS DEL PRESUPUESTOS		\$ 2,050.59	
TOTAL GENERAL		\$ 22,556.54	

E. Financiamiento

El capital para llevar a cabo el proyecto sobre el “Modelo de Evaluación por Competencias para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral” será desembolsado por Laboratorios Paill.



F. Cronograma, Evaluación y Control del Modelo de Evaluación Por Competencias

1. Cronograma

La implementación del Modelo de Evaluación por Competencias propuesto, deberá ser efectuada una vez aprobado por la Junta Directiva y se pretende iniciar a partir del tercer trimestre del año 2014, exactamente en el mes de Octubre.

La ejecución del respectivo Modelo es responsabilidad de las principales autoridades de Laboratorios Paill S.A. de C.V., quienes deben adquirir el compromiso una vez analizada la propuesta, para lo cual es importante incorporar algunos aspectos adicionales como el organigrama, capacitación, ambiente laboral, orientación a resultados, pensamiento estratégico, comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y supervisión.

A continuación se presenta el cronograma de actividades detallando las responsabilidades, actividades con su respectivo tiempo para La implementación del Modelo:

**CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
PARA EL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	AÑO 2014															
		Meses/Semanas															
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento a la Gerente Regional de Recursos Humanos	Equipo de Investigación																
Presentación del Documento a la Junta Directiva.	Equipo de Investigación																
Estudio y Análisis de la Propuesta del "Modelo de Evaluación por Competencias"	Junta Directiva																
Aprobación del Modelo de Evaluación por Competencias.	Junta Directiva																
Implementación del Modelo de Evaluación por Competencias según las especificaciones contenidas en este documento.	Personal Involucrado																

2. Evaluación

La evaluación comprende la comparación de los resultados con la propuesta del Modelo de Evaluación por Competencias y determinar de esta forma el éxito o el fracaso. Con el propósito de identificar las causas de las fallas y tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias según sea el caso.

3. Control

Para la implementación del Modelo de Evaluación por Competencias se deberá llevar un control de las actividades ejecutadas, las cuales deben responder al cumplimiento de la propuesta por ende el logro de los objetivos trazados y evitar los esfuerzos innecesarios.

G. Bibliografía

1. Libros

- Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias”, 2° Edición, Editorial Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3° Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2009.
- Gómez Mejía Luis, Balkin David B., Cardy Robert, Gestión de Recursos Humanos, 12° Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, España 2005.
- Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, 5° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2010.
- Mayorga Rodríguez Carolina, Metodología de la Investigación, 1° Edición, Editorial Panamericana, Colombia 2004.
- Münch Lourdes, Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, 1° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2010.
- Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 12° Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007.
- Noriega, Juan Manuel “Curso de Farmacia Galénica”, 5° Edición, Editorial Botos, México, 1948.
- Preciado Sánchez, Alma Cecilia, “Modelo de Evaluación por Competencias Laborales”, 7° Edición, Editorial Ediciones Cruz O.S.A., México D.F., 2006.

- Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Díaz de Santos, Madrid 2003.
- Rojas Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, 30° Edición, Editorial Plaza y Valdés editores, México D.F.
- Stephen P. Robbins Mary Coulter, Administración, 8° Edición, Editorial Pearson, México 2005.

2. Trabajos de Graduación

- Carlo Alfredo Chinchilla Alvarado, “Diseño de la estructura de la gerencia del talento humano como generadora del valor en el sector farmacéutico. Caso de Estudio Laboratorio Pail”.
- García Martínez Helen Jacqueline “Diseño de un Sistema para la Evaluación del Desempeño del Personal docente y Administrativo de la Universidad Politécnica De El Salvador”.

3. Revistas

- Asociación Salvadoreña de Industriales, Revista Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2014, El Salvador 2014.

4. Internet

- <https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/>
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-medicamentos>

- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos>
- <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/615-A581d/615-A581d-Capitulo%20I.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1

**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DE LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE
LABORATORIOS PAILL**



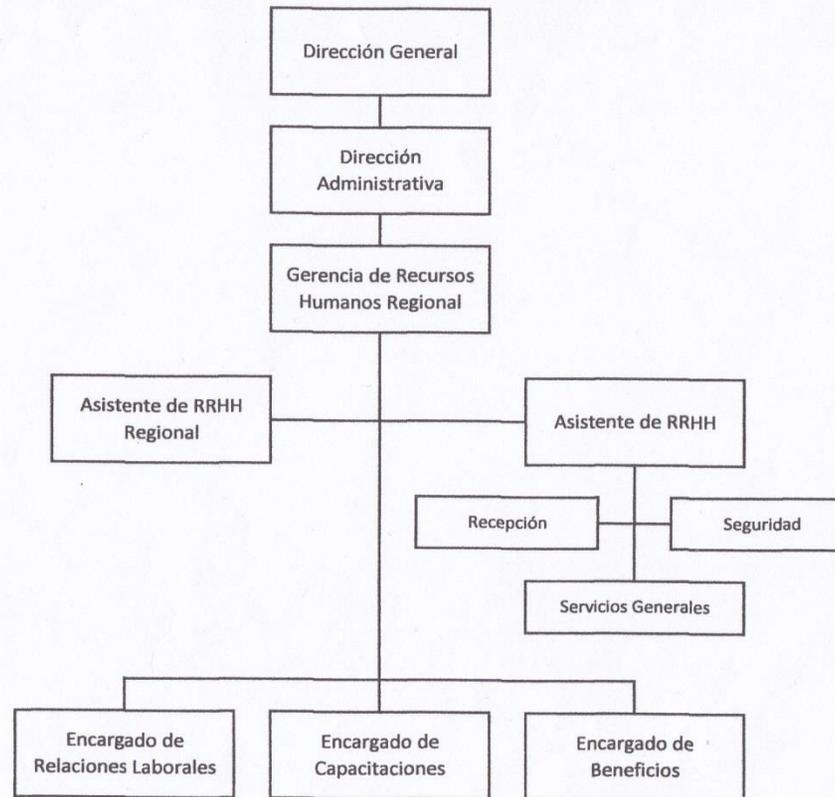
PAILL
LABORATORIOS

ORGANIGRAMA ESPECIFICO
RECURSOS HUMANOS

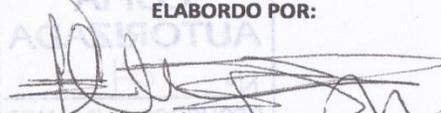
Código: ORG-037

Edición: 04

Fecha: Marzo, 2014



ELABORDO POR:


Licda. Elisa María Campos

Gerencia de Recursos Humanos Regional

Fecha: Marzo, 2014

REVISADO POR:


Licda. Carolina de Fiallos

Dirección Administrativa

Fecha: Marzo, 2014

APROBADO POR:


Ing. Hector Escobar

Dirección General

Fecha: Marzo, 2014

ANEXO N° 2

**MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL
PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: “Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill, ubicado en el municipio San Salvador, departamento de San Salvador”.

Objetivo: recopilar información sobre la evaluación del desempeño, conocimiento de competencias, evaluación por competencias y fortalecimiento del desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill.

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

I- DATOS GENERALES

a. Género: Masculino: _____ Femenino: _____

b. Nombre del Departamento: _____

c. Nombre del Puesto de Trabajo: _____

e. Actividades que realiza en el puesto de trabajo: _____

f. Tiempo de Trabajo

• En Laboratorios Paill: _____

• En el cargo: _____

g. Nivel de Estudios: _____

II- DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

2. ¿Evalúan el desempeño laboral en Laboratorios Paill?

Si _____ No_____

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

a. Poco Importante _____

b. Muy Importante _____

c. No es importante_____

4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en Laboratorios Paill?

a. Gerente de Área _____

b. Jefe Inmediato _____

c. Otros, especifique: _____

5. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral de los empleados?

a. Mensual _____

b. Bimestral _____

c. Trimestral _____

c. Semestral _____

d. Anual _____

e. Otros, especifique: _____

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

- a. Evaluar su trabajo_____
- b. Mejorar su trabajo_____
- c. Premiar su trabajo_____

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

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

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

- a. Actitudes del empleado_____
- b. Aspectos disciplinarios_____
- c. Aspectos físicos_____
- d. Cumplimiento de funciones__
- e. Todos los anteriores_____

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

Si _____ No_____

10. ¿De qué forma le dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

- a. Forma oral _____
- b. Forma escrita _____
- c. Correo electrónico _____
- d. Otros, especifique: _____

11. ¿Considera usted es importante comunicar los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Si _____ No_____

Las competencias son el talento o las habilidades con que contamos las personas para realizar bien nuestro trabajo.

También podemos decir, que una competencia es una conducta que alguien realiza mejor que otra en el trabajo.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad en el trabajo
- Manejo apropiado de la maquinaria
- Facilidad para aprender
- Entusiasmo por el trabajo

12. ¿Para usted las competencias son importantes en la realización de sus actividades laborales?

Si _____ No_____

13. ¿Conoce las competencias empresariales de Laboratorios Paill?

Si _____ No_____

14. ¿Le hicieron de su conocimiento los objetivos, habilidades, tareas y competencias de su puesto de trabajo?

Si _____ No_____

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

- a. Inducción y capacitación _____
- b. Entrevista con el jefe _____
- c. Mediante un manual u otra forma escrita _____
- d. Descripción de puestos _____
- e. Otros, especifique: _____

16. De las personas relacionadas con su trabajo, ¿Cuáles considera que son importantes que evalúen su desempeño laboral?

- a. Jefe inmediato _____
- b. Compañeros del mismo nivel jerárquico _____
- c. Subalterno _____
- d. Autoevaluación _____
- e. Cliente externo _____
- f. Otros, especifique: _____

17. ¿Qué lo motiva al buen desempeño de sus actividades laborales?

- a. Incentivos _____
- b. Capacitaciones _____
- c. Reconocimiento Verbal _____
- d. Valores Agregados _____

18. ¿Cuál considera usted que es la principal importancia de la motivación?

- a. Cumplimiento de los objetivos organizacionales ____
- b. Tomar responsabilidades propias del puesto ____
- c. Mejora en el desempeño individual ____
- d. Otras, especifique: _____

19. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en Laboratorios Paill, ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo?

Si ____ No____

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

- a. Poco Importante____
- b. Muy Importante ____
- c. No es Importante__

21. ¿Conoce la importancia de la comunicación interna en la organización?

Si ____ No____

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

- a. Siempre____
- b. A veces____
- c. Nunca____

23. ¿Influyen las relaciones entre compañeros, en el buen desempeño de su trabajo?

Si ____ No____

24. ¿Considera que es importante el trabajo en equipo?

a. Poco Importante____

b. Muy Importante____

c. No es Importante____

25. ¿Considera usted que se fomenta el trabajo en equipo en su área de trabajo?

a. Siempre____

b. A veces____

c. Nunca____

26. ¿En su sección o departamentos trabajan en equipo con el resto de áreas de trabajo?

a. Siempre____

b. A veces____

c. Nunca____

¡Muchas Gracias!

ANEXO N° 3

**MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A
GERENTES, COORDINADORES Y JEFES DE
LABORATORIOS PAILL**

f. Nivel de Estudios: _____

II- DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué entiende por Evaluación del Desempeño Laboral?

2. ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño de su personal a cargo?

3. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño?

- a. Mensual _____
- b. Bimestral _____
- c. Trimestral _____
- d. Semestral _____
- e. Anual _____
- f. Otros, especifique: _____

4. ¿Su personal a cargo tiene conocimiento en base a qué objetivos se realiza la evaluación del desempeño?

5. ¿Cuáles considera que son los beneficios de realizar una evaluación del desempeño laboral a su personal a cargo?

6. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación del desempeño laboral?

7. ¿Qué decisiones se toman con los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

8. ¿En su opinión que es una competencia?

9. ¿Cuáles competencias cree usted que debería tener un empleado de Laboratorios Paill?

10. ¿Considera que se motiva de manera efectiva al personal, por medio de?

a. Capacitación _____

b. Incentivos _____

c. Reconocimientos Verbales _____

d. Valores Agregados _____

11. ¿Al momento de asignar actividades al personal se involucra usted en su realización y toma en cuenta las sugerencias de parte de ellos?

Si _____

No _____

Comente: _____

12. ¿Existen canales de comunicación por los cuales el personal pueda conocer el logro de las metas organizacionales?

Si _____

No _____

Especifique: _____

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su área de trabajo?

14. ¿Considera que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal?

Si___

No___

Porqué: _____

15. ¿Considera importante que se evalúe la colaboración y trabajo en equipo del personal al momento de realizar las actividades laborales?

Si___

No___

Porqué: _____

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del “Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill”.

Lugar y Fecha: _____

Hora de Finalización: _____

¡Muchas Gracias!

ANEXO N° 4

**TABULACIÓN Y COMENTARIOS DEL
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE
LABORATORIOS PAILL**

TABULACIÓN Y COMENTARIOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

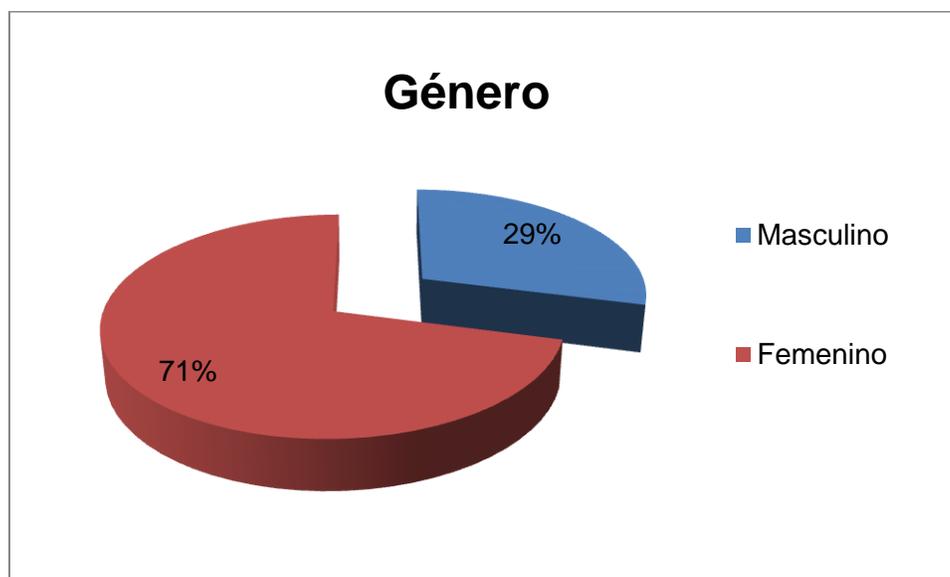
I-DATOS GENERALES

Pregunta: a. Género

Objetivo: Conocer el género del personal encuestado de Laboratorios Paill

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	47	29%
Femenino	115	71%
TOTAL	162	100%

Gráfico N°1



Comentario del Grafico N°1: Del total de personal que fue encuestado en Laboratorios Paill un 71% son mujeres y un 29% son hombres. Lo que demuestra que existe mayor presencia del sexo femenino en la industria químico farmacéutico.

Pregunta: b. Nombre del Departamento

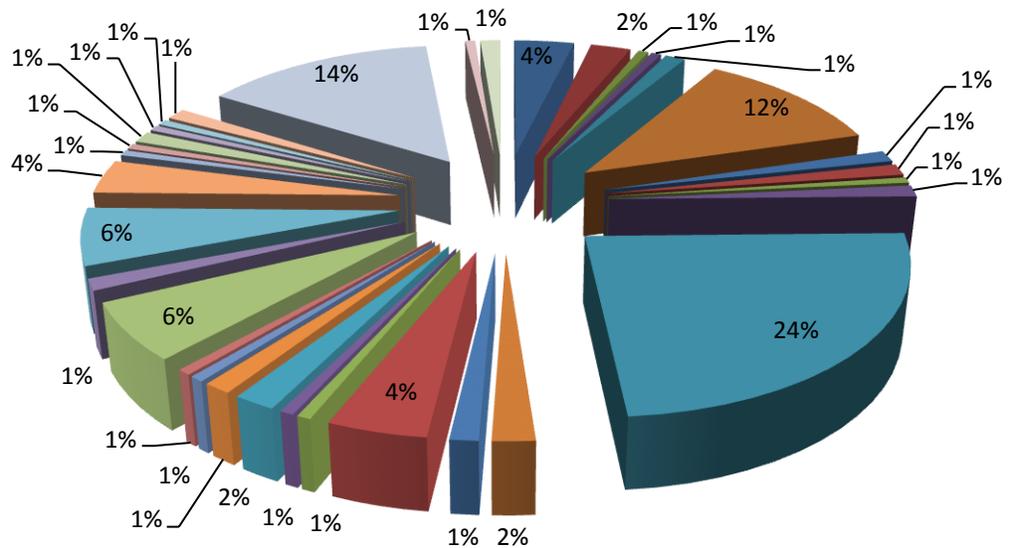
Objetivo: Identificar a qué unidad orgánica pertenece el personal encuestado de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bodega de Producto terminado	6	4%
Compras	4	2%
Inyectables	1	1%
Controles en proceso	1	1%
Microbiología	2	1%
No estériles	19	12%
Recursos Humanos	2	1%
Informática	2	1%
Facturación	1	1%
Auditoria interna	2	1%
Acondicionamiento de Empaque Secundario 1	39	24%
Acondicionamiento de Empaque Secundario 2	3	2%
Empaque secundario	2	1%
Mantenimiento	7	4%
Control de calidad	1	1%
Impulsadora	1	1%
Libre Gestión	3	2%
Contabilidad	2	1%
Mercadeo	1	1%
Planificación	1	1%
Estériles	10	6%
Presupuestos	2	1%
Aseguramiento de la Calidad	10	6%
Investigación y Desarrollo	6	4%
Créditos y Cobros	1	1%
Buenas Prácticas de Manufactura	1	1%
Nuevos Productos	2	1%
Orales	1	1%
Sólidos	1	1%
Inspección y muestreo	2	1%
Ventas	23	14%
Diseño	1	1%
Abstenciones	2	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 2

Nombre Del Departamento

- Bodega de Producto terminado
- Inyectables
- Microbiologia
- Recursos Humanos
- Facturacion
- Acondicionamiento de Empaque Secundario 1
- Empaque secundario
- Control de calidad
- Libre Gestion
- Mercadeo
- Esteriles
- Aseguramiento de la Calidad
- Creditos y Cobros
- Nuevos Productos
- Solidos
- Ventas
- Abstenciones
- Compras
- Controles en proceso
- No esteriles
- Informatica
- Auditoria interna
- Acondicionamiento de Empaque Secundario 2
- Mantenimiento
- Impulsadora
- Contabilidad
- Planificacion
- Presupuestos
- Investigación y Desarrollo
- Buenas Prácticas de Manufactura
- Orales
- Inspección y muestreo
- Diseño



Comentario del Grafico N°2: De los encuestados un 24% manifestó trabajar en el departamento de Acondicionamiento de Empaque Secundario 1, un 14% trabaja en Ventas, un 12% en Producción de No Estériles, un 6% en Producción de Estériles y otro 6% en Aseguramiento de la Calidad.

Pregunta: c. Nombre del puesto de trabajo

Objetivo: Definir el puesto en que se desempeña el personal encuestado de Laboratorios Paill.

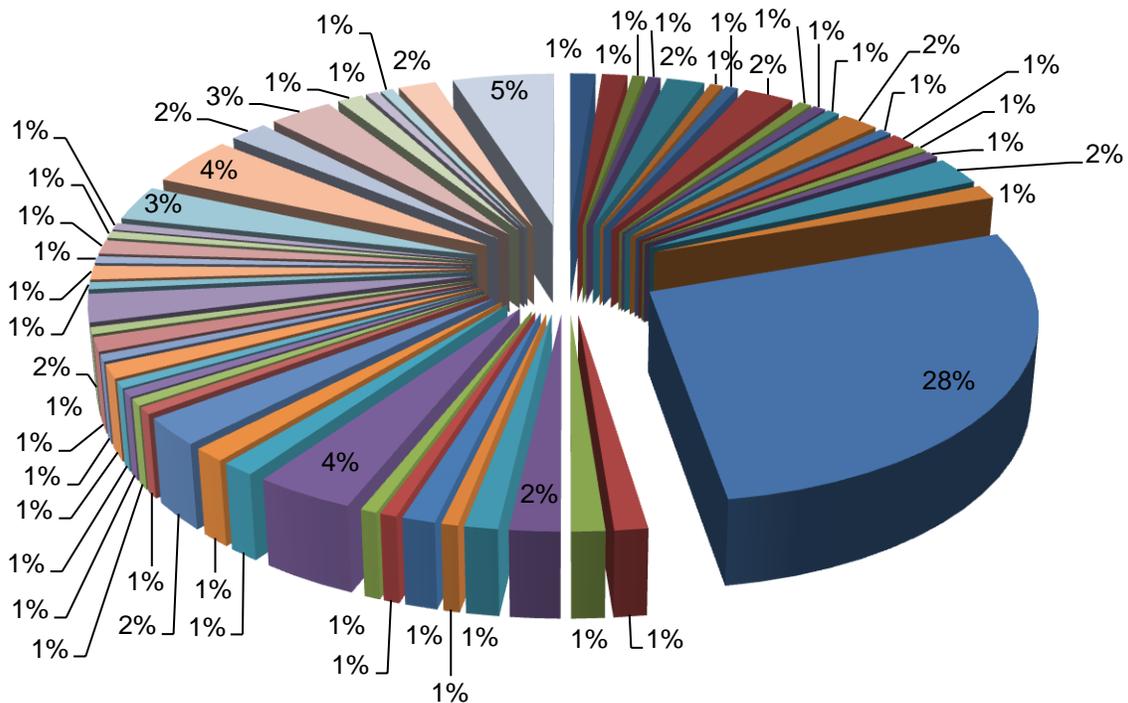
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Técnico en Aseguramiento de la calidad	2	1%
Encargado de Compras	2	1%
Analista Programador	1	1%
Asistente de mercadeo	1	1%
Analista de Homologaciones de Materia Prima	3	2%
Analista de gestión	1	1%
Auxiliar de microbiología	1	1%
Analista	4	2%
Asistente de RRHH	1	1%
Encargado de soporte	1	1%
Asistente de facturación	1	1%
Asistente de créditos y cobros	3	2%
Mantenimiento de aire acondicionado	1	1%
Acondicionamiento de empaque	2	1%
Inspector de libre gestión	1	1%
Envase de productos	1	1%
supervisor	4	2%
Técnico de producción	2	1%
Operaria/o	45	28%
Auxiliar de auditoría	2	1%
Digitadora	2	1%
Técnico impresor	3	2%
Auxiliar de mantenimiento	2	1%
Asistente de contabilidad	1	1%
Asistente de inspección	2	1%
Técnico de edificio	1	1%

Encargado de capacitación	1	1%
Auxiliar de Bodega	6	4%
Asistente de presupuestos	2	1%
Revisadora	2	1%
Técnico etiquetador	4	2%
Técnico de lavado y esterilizado	1	1%
Analista de Producto Terminado	1	1%
Analista de Procesos	1	1%
Inspector de Buenas Prácticas de Manufactura	1	1%
Técnico Empacador	2	1%
Auxiliar de Laboratorio	1	1%
Asistente de Registro Sanitario	2	1%
Asistente de libre gestión	1	1%
Auxiliar de Serigrafía	4	2%
Auxiliar de Capacitaciones	1	1%
Auxiliar de flebografía	2	1%
Técnico en Investigación y Desarrollo	1	1%
Técnico Electricista	2	1%
Inspector de Materias Primas	1	1%
Auxiliar de Descarte	1	1%
Gestor de Punto de Ventas	5	3%
Visitador Médico	7	4%
Ejecutivo de Ventas	3	2%
Promotora de Ventas	5	3%
Kam de Cadenas	2	1%
Agente de Servicio al Cliente	1	1%
Inspector de Materiales	1	1%
Asistente	3	2%
Abstenciones	8	5%
TOTAL	162	100%

Grafico N°3

Nombre del Puesto de Trabajo

- Técnico en Aseguramiento de la calidad
- Analista Programador
- Analista de Homologaciones de Materia Prima
- Auxiliar de microbiología
- Asistente de RRHH
- Asistente de facturación
- Mantenimiento de aire acondicionado
- Inspector de libre gestión
- supervisor
- Operaria/o
- Digitadora
- Auxiliar de mantenimiento
- Asistente de inspección
- Encargado de capacitación
- Asistente de presupuestos
- Técnico etiquetador
- Análita de Produco Terminado
- Inspector de Buenas Prácticas de Manufactura
- Auxiliar de Laoratorio
- Asistente de libre gestión
- Auxiliar de Capacitaciones
- Técnico en Investigación y Desarrollo
- Inspector de Materias Primas
- Gestor de Punto de Ventas
- Ejecutivo de Ventas
- Kam de Cadenas
- Inspector de Materiales
- Abstenciones
- Encargado de Compras
- Asistente de mercadeo
- Analista de gestión
- Analista
- Encargado de soporte
- Asistente de creditod y cobros
- Acondicionamiento de empaque
- Enbase de productos
- Tecnico de produccion
- Auxiliar de auditoria
- Tecnico impresor
- Asistente de contabilidad
- Tecnico de edificio
- Auxiliar de Bodega
- Revisadora
- Tecnico de lavado y esterelizado
- Analista de Procesos
- Tecnico Empacador
- Asistente de Registro Sanitario
- Auxiliar de Serigrafia
- Auxiliar de flexografia
- Técnico Electricista
- Auxiliar de Descarte
- Visitador Médico
- Pomotora de Ventas
- Agente de Servicio al Cliente
- Asistente



Comentario del Grafico N° 3: El cuestionario fue aplicado a 54 puestos de trabajo de los cuales un 28% corresponde a los Operarios, un 5% no respondió que puesto desempeña en la empresa debido a que posiblemente desconoce el nombre de su cargo, un 4% a los Auxiliares de Bodega de igual forma a Visitadores Médicos y un 3% a los Gestores de punto de Ventas entre otros.

Pregunta: d. Actividades que realiza en el puesto de trabajo

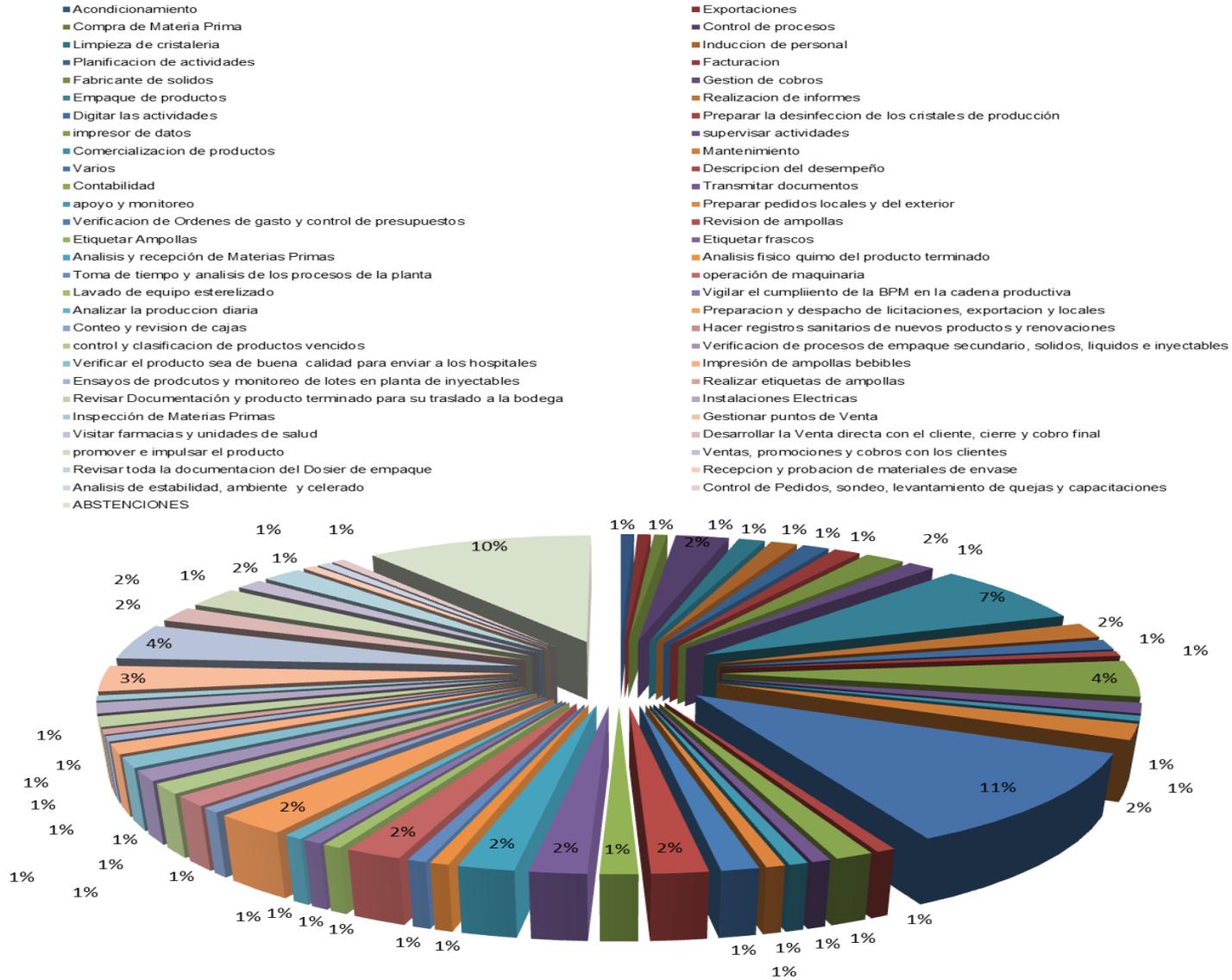
Objetivo: Conocer las funciones que realiza el personal encuestado en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Acondicionamiento	1	1%
Exportaciones	1	1%
Compra de Materia Prima	1	1%
Control de procesos	4	2%
Limpieza de cristalería	2	1%
Inducción de personal	2	1%
Planificación de actividades	2	1%
Facturación	2	1%
Fabricante de solidos	3	2%
Gestión de cobros	2	1%
Empaque de productos	12	7%
Realización de informes	3	2%
Digitar las actividades	2	1%
Preparar la desinfección de los cristales de producción	1	1%
impresor de datos	7	4%
supervisar actividades	2	1%
Comercialización de productos	1	1%
Mantenimiento	3	2%
Varios	18	11%
Descripción del desempeño	1	1%
Contabilidad	2	1%
Transmitir documentos	1	1%
apoyo y monitoreo	1	1%
Preparar pedidos locales y del exterior	1	1%
Verificación de Ordenes de gasto y control de presupuestos	2	1%
Revisión de ampollas	3	2%
Etiquetar Ampollas	2	1%
Etiquetar frascos	3	2%
Análisis y recepción de Materias Primas	3	2%
Análisis físico quimo del producto terminado	1	1%
Toma de tiempo y análisis de los procesos de la planta	1	1%
operación de maquinaria	3	2%
Lavado de equipo esterilizado	1	1%
Vigilar el cumplimiento de la BPM en la cadena productiva	1	1%
Analizar la producción diaria	1	1%
Preparación y despacho de licitaciones,	4	2%

exportación y locales		
Conteo y revisión de cajas	1	1%
Hacer registros sanitarios de nuevos productos y renovaciones	2	1%
control y clasificación de productos vencidos	2	1%
Verificación de procesos de empaque secundario, solidos, líquidos e inyectables	2	1%
Verificar el producto sea de buena calidad para enviar a los hospitales	2	1%
Impresión de ampollas bebibles	2	1%
Ensayos de productos y monitoreo de lotes en planta de inyectables	1	1%
Realizar etiquetas de ampollas	1	1%
Revisar Documentación y producto terminado para su traslado a la bodega	2	1%
Instalaciones Eléctricas	2	1%
Inspección de Materias Primas	1	1%
Gestionar puntos de Venta	5	3%
Visitar farmacias y unidades de salud	7	4%
Desarrollar la Venta directa con el cliente, cierre y cobro final	3	2%
promover e impulsar el producto	4	2%
Ventas, promociones y cobros con los clientes	2	1%
Revisar toda la documentación del Dossier de empaque	3	2%
Recepción y probación de materiales de envase	1	1%
Análisis de estabilidad y ambiente	1	1%
Control de Pedidos, sondeo, levantamiento de quejas y capacitaciones	1	1%
Abstenciones	17	10%
TOTAL	162	100%

Grafico N°4

Actividades que Realiza en el Puesto de Trabajo



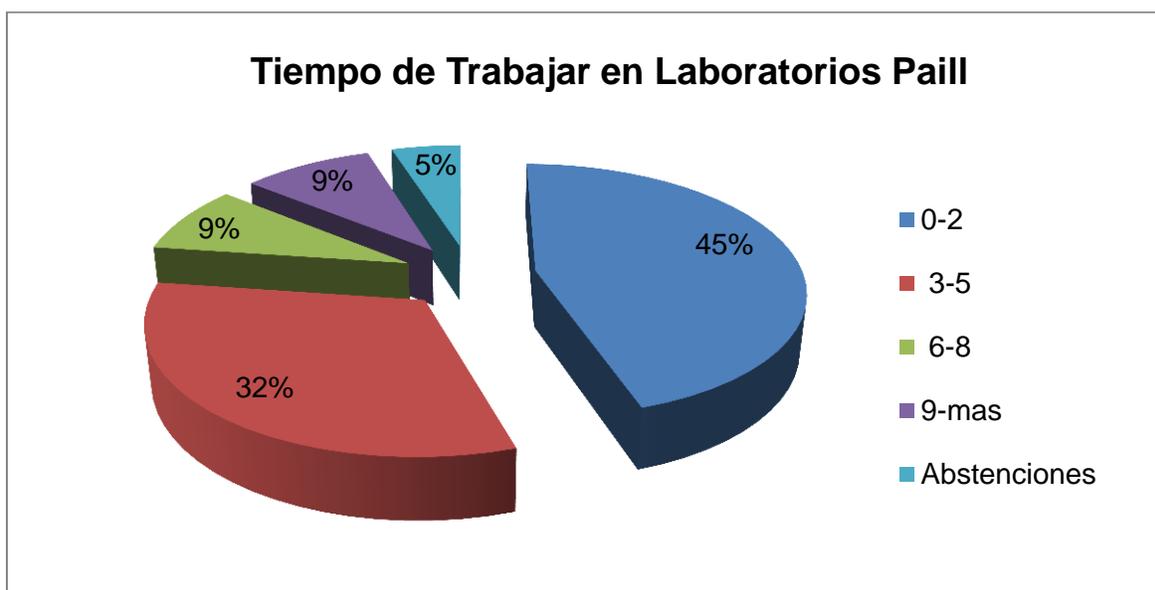
Comentario del Grafico N° 4: El 11% de los encuestados respondieron que realizan actividades varias, un 10% no respondió que clase de actividades realiza dentro de la empresa, un 7% contestó que trabaja en empaque de productos, un 4% contestó que visita farmacias y unidades de salud, entre otros.

Pregunta: e1-Tiempo de Trabajar en Laboratorios Paill

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene la persona de trabajar en Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-2	73	45%
3-5	52	32%
6-8	14	9%
9-mas	15	9%
Abstenciones	8	5%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 5



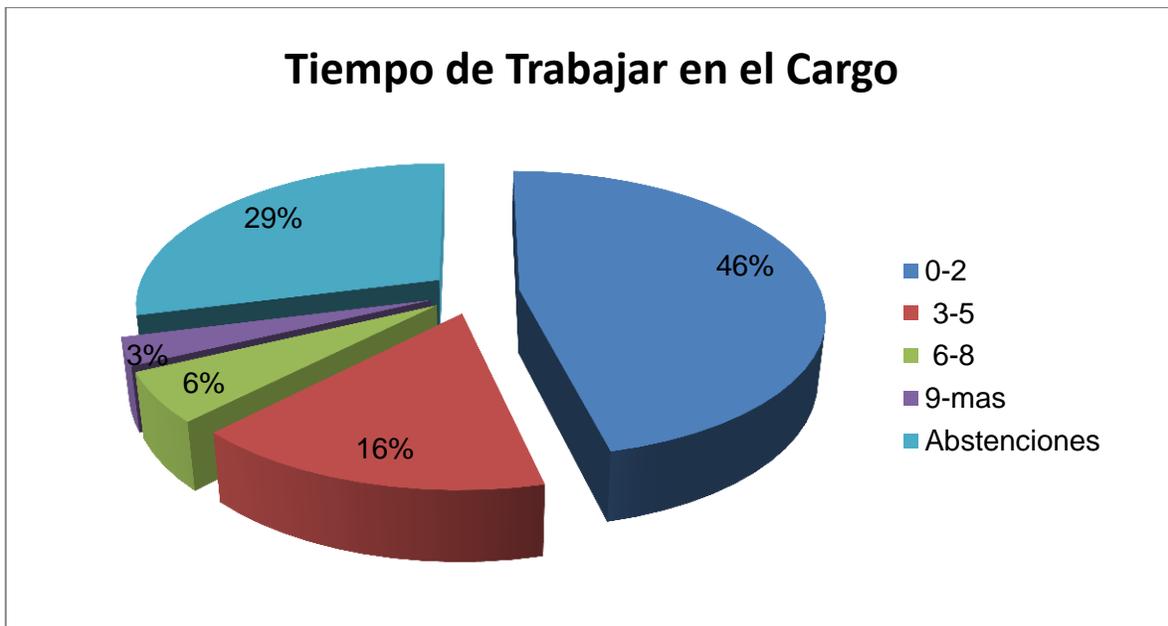
Comentario del Grafico N°5: Un 45% de los encuestados respondieron que tienen entre cero y dos años de trabajar en Laboratorios Paill, un 32% está en un rango de tres a cinco años, 9% está en el rango de seis a ocho años de antigüedad en igual porcentaje están los encuestados que del rango de nueve años en adelante lo cual les beneficia en conocer la estructura y forma de trabajar de Laboratorios Paill.

Pregunta: e2-Tiempo de Trabajar en el Cargo (Puesto de Trabajo)

Objetivo: Conocer la experiencia que posee el encuestado en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-2	75	46%
3-5	26	16%
6-8	9	6%
9-mas	5	3%
Abstenciones	47	29%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 6



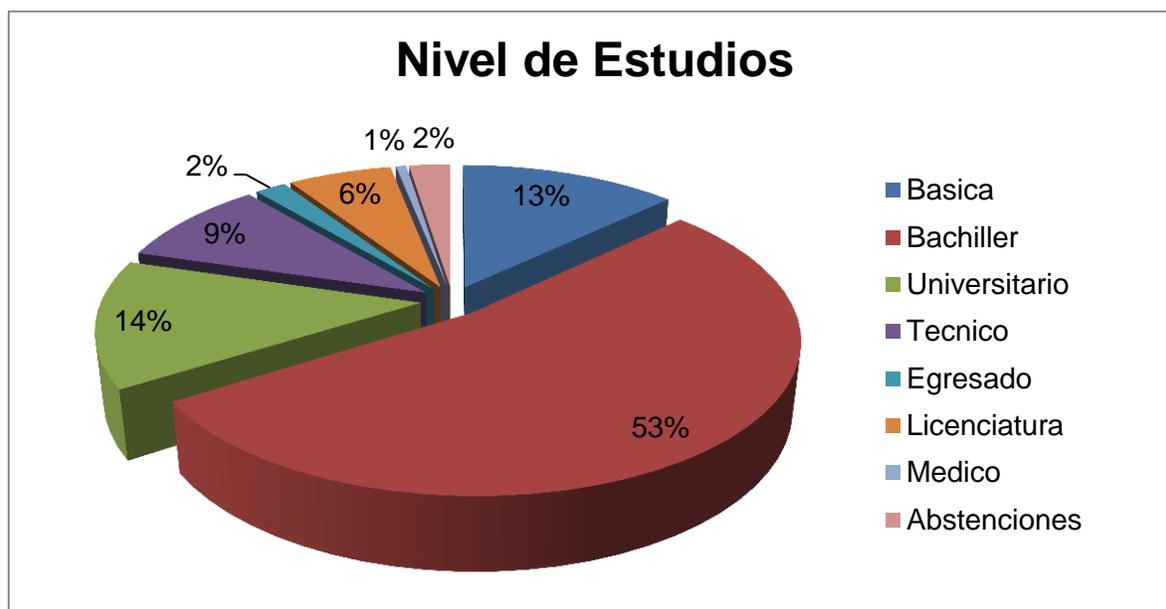
Comentario del Grafico N°6: Del personal encuestado un 46% poseen de experiencia entre cero y dos años en el cargo que ejercen actualmente, un 29% no respondió la pregunta, un 16% se encuentra entre tres y cinco años, un 6% está entre seis y ocho años de experiencia, un 3% se encuentra de nueve a más años lo cual les ayuda a desempeñar de una mejor forma sus actividades a la vez es preocupante que sea menor el personal que tienen mayor experiencia.

Pregunta: f. Nivel de Estudios

Objetivo: Identificar el nivel académico del personal encuestado en Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básica	21	13%
Bachiller	86	53%
Universitario	22	14%
Técnico	15	9%
Egresado	3	2%
Licenciatura	10	6%
Medico	1	1%
Abstenciones	4	2%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 7



Comentario del Grafico N°7: un 53% de los encuestados tiene un nivel de estudios de bachiller, un 14% es estudiante universitario, un 13% ha cursado hasta educación básica (novenno grado), un 9% es técnico, un 6% posee una licenciatura, un 2% es egresado e igual porcentaje no respondió la pregunta y finalizando un 1% que representa al personal con nivel de médico.

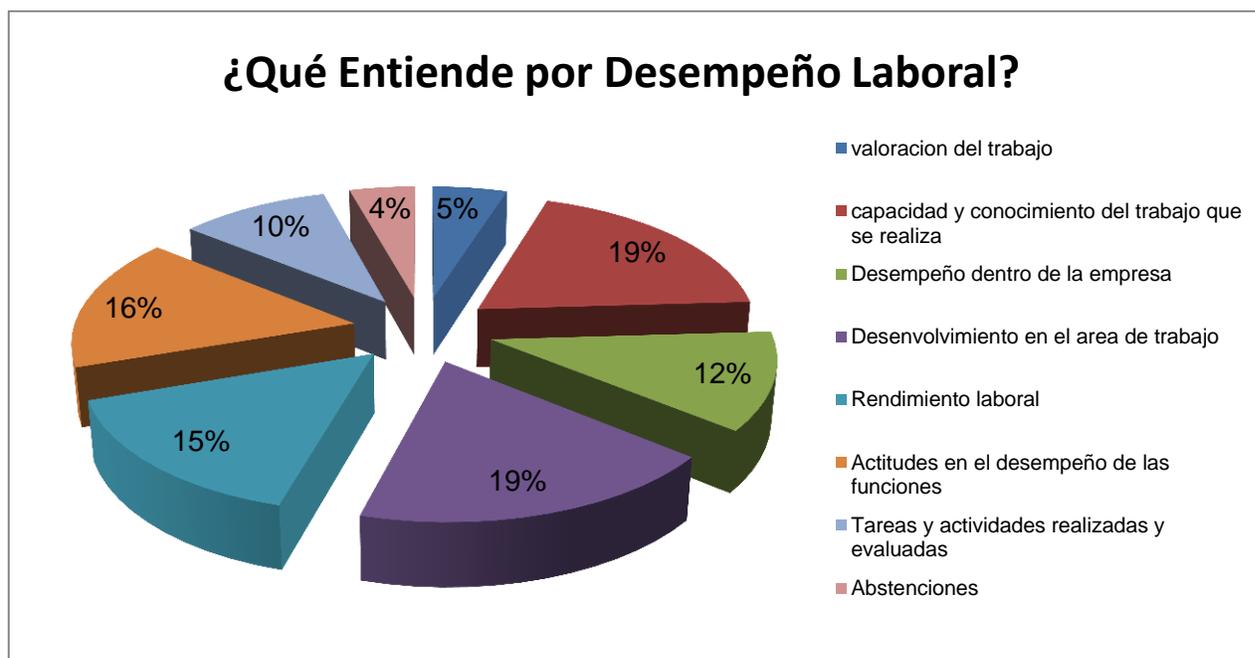
II-DATOS ESPECÍFICOS

Pregunta: 1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

Objetivo: Indagar el conocimiento que tiene el personal de Laboratorios Pail acerca del desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Valoración del trabajo	8	5%
Capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza	31	19%
Desempeño dentro de la empresa	19	12%
Desenvolvimiento en el área de trabajo	30	19%
Rendimiento laboral	25	15%
Actitudes en el desempeño de las funciones	26	16%
Tareas y actividades realizadas y evaluadas	16	10%
Abstenciones	7	4%
TOTAL	162	100%

Grafico N°8



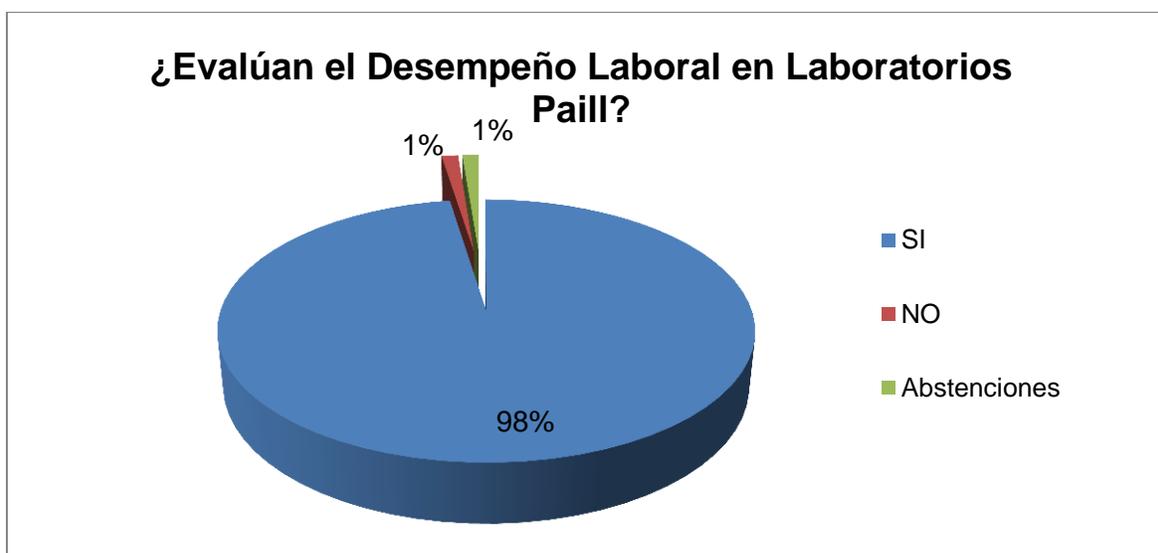
Comentario del Grafico N°8: Un 19% entiende por desempeño laboral que es la capacidad y conocimiento del trabajo que se realiza y otro porcentaje igual opina que es el desenvolvimiento en el área de trabajo, un 16% opina que son las actitudes en el desempeño de las funciones, un 15% expresa que es el rendimiento laboral, un 12% cree que es el desempeño dentro de la empresa, un 10% opina que son las tareas y actividades realizadas y evaluadas.

Pregunta: 2. ¿Evalúan el desempeño laboral en Laboratorios Paill?

Objetivo: Conocer si evalúan el desempeño laboral en Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	158	98%
NO	2	1%
Abstenciones	2	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°9



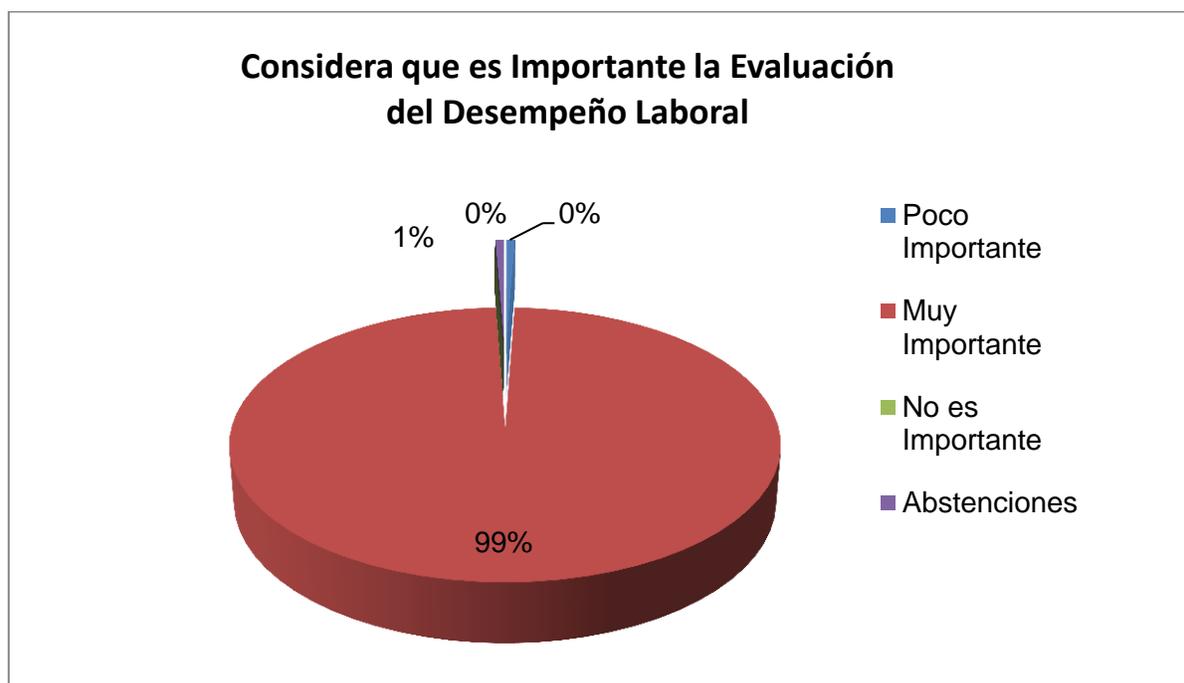
Comentario del Grafico N°9: Del personal encuestado un 98% respondió que efectivamente se evalúa el desempeño en Laboratorios Paill, un 1% opino que no se realiza evaluación del desempeño y otro 1% no respondieron la pregunta.

Pregunta: 3. ¿Considera que es importante la evaluación del desempeño laboral?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco Importante	1	1%
Muy Importante	160	99%
No es Importante	0	0%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°10



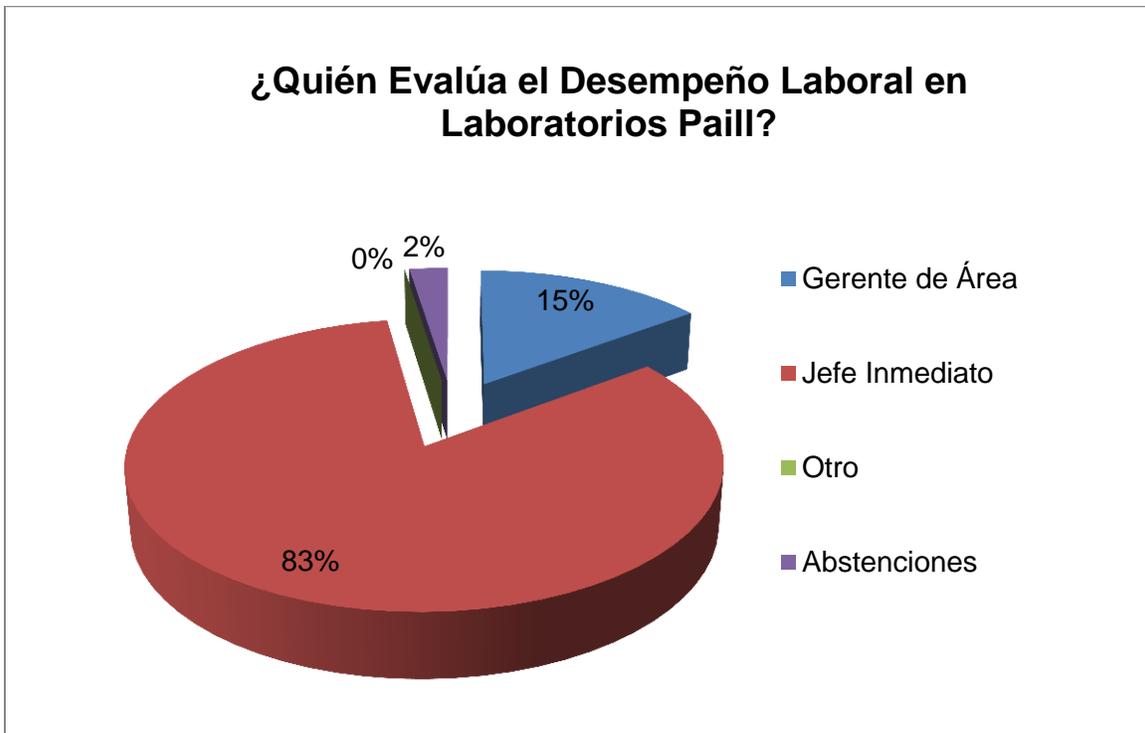
Comentario del Grafico N°10: Un 99% de los encuestados considera muy importante evaluar el desempeño laboral en Laboratorios Paill, un 1% respondieron que es poco importante de igual porcentaje no respondieron la interrogante, observamos que el encuestado toma en cuenta la retroalimentación de la evaluación del desempeño realizada a su persona.

Pregunta: 4. ¿Quién evalúa el desempeño laboral en Laboratorios Paill?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente de Área	24	15%
Jefe Inmediato	134	83%
Otro	0	0%
Abstenciones	4	2%
TOTAL	162	100%

Grafico N°11



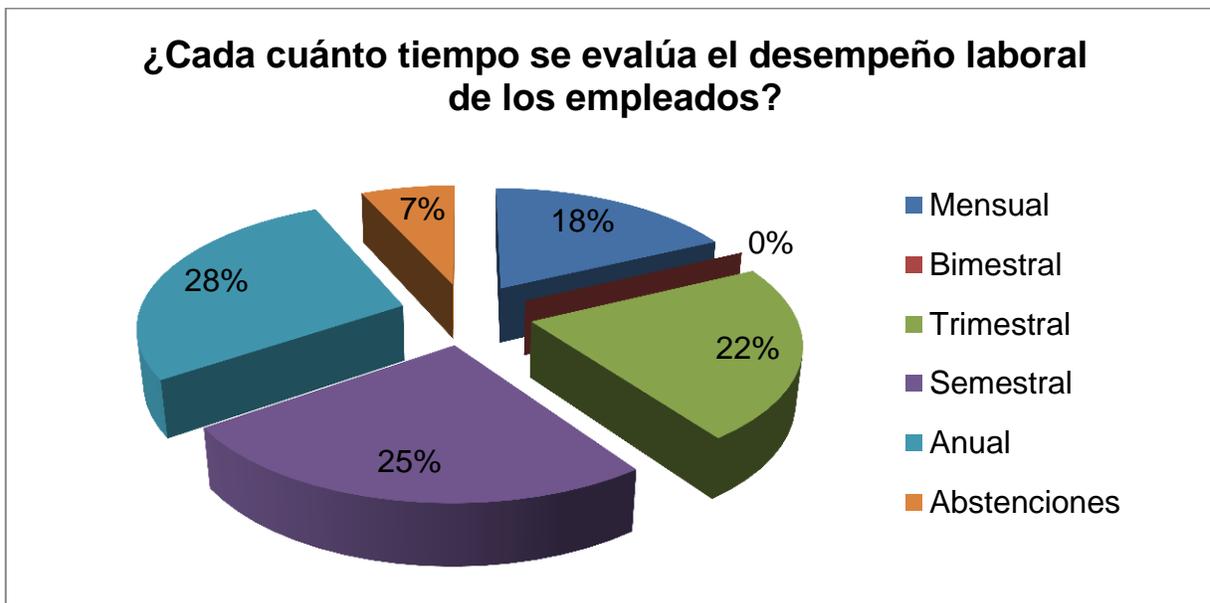
Comentario del Grafico N°11: De los encuestados un 83% respondió que la evaluación del desempeño la realiza el Jefe Inmediato, un 15% expreso que la evaluación la realiza el Gerente de Área y un 2% no respondió la pregunta, aquí se expresa que los encuestados si conocen quien evalúa su desempeño laboral.

Pregunta: 5. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral de los empleados?

Objetivo: Determinar si el personal encuestado conocen la frecuencia con que se evalúa el desempeño laboral en Laboratorios Pail

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	29	18%
Bimestral	0	0%
Trimestral	36	22%
Semestral	41	25%
Anual	45	28%
Abstenciones	11	7%
TOTAL	162	100%

Grafico N°12



Comentario del Grafico N°12: El 28% de los empleados afirma que la evaluación del desempeño se realiza anualmente, el 25% respondió que se evalúa semestralmente, un 22% manifestó que se realiza trimestralmente y el 18% mensualmente, eso significa que el personal tiene claro la periodicidad con la que se evalúa su desempeño, además, se observa que un 7% de los encuestados no respondió la pregunta.

Pregunta: 6. ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar el desempeño laboral?

Objetivo: Establecer el principal objetivo de realizar la Evaluación del Desempeño para el personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluar su Trabajo	45	28%
Mejorar su Trabajo	111	69%
Premiar su Trabajo	5	3%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°13



Comentario del Grafico N°13: El 28% de los encuestados respondieron que el objetivo principal es evaluar su trabajo y el 69% afirma que se realiza la evaluación de desempeño para mejorar su trabajo en Laboratorios Paill lo cual significa que los empleados están conscientes que el objetivo principal de la evaluación no solo implica una calificación o puntuación, sino mejorar y detectar áreas de oportunidad en su desempeño. El restante 3% contestó que el objetivo es premiar su trabajo y el 1% no respondió.

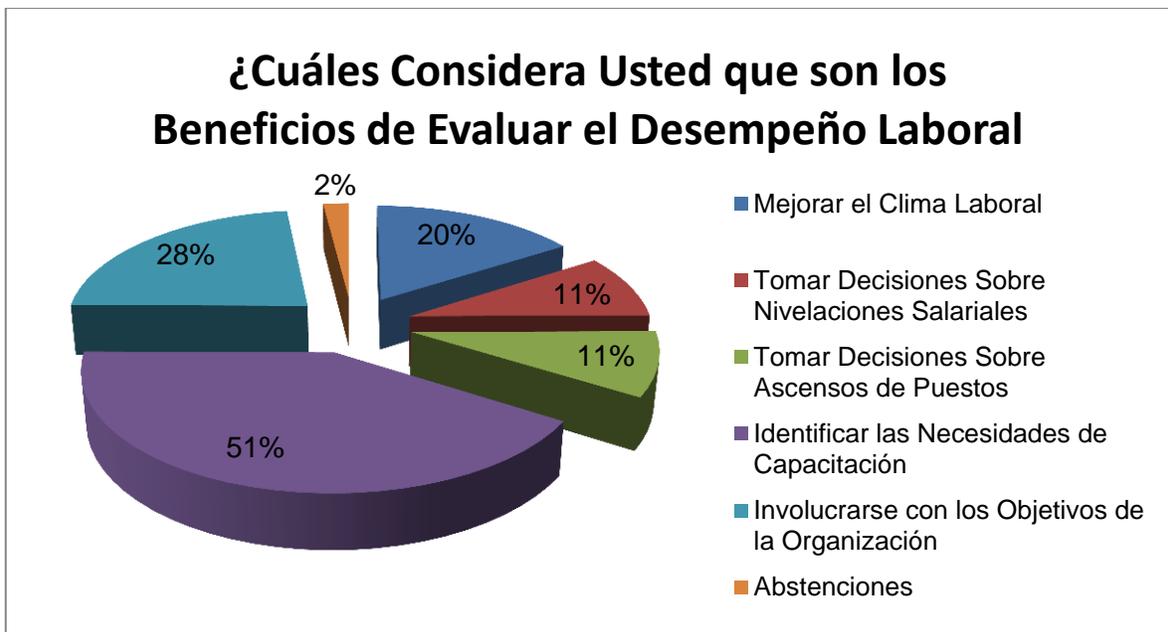
Pregunta: 7. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de evaluar el desempeño laboral?

Objetivo: Conocer los beneficios que el personal de Laboratorios Paill valora como importantes en la evaluación del desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar el Clima Laboral	32	20%
Tomar Decisiones Sobre Nivelaciones Salariales	18	11%
Tomar Decisiones Sobre Ascensos de Puestos	18	11%
Identificar las Necesidades de Capacitación	83	51%
Involucrarse con los Objetivos de la Organización	46	28%
Abstenciones	4	2%

n=162

Grafico N°14



Comentario del Grafico N°14: El 51% del personal respondió que el beneficio más importante es identificar las necesidades de capacitación, el 28% considera que involucrarse con los objetivos de Paill es un beneficio, el 20% respondió que es mejorar el clima laboral y el 11% respondió que se toman decisiones de ascensos y nivelaciones salariales, lo cual muestra que la mayoría del personal considera que tomar decisiones de capacitar al personal con deficiencias es más importante que las otras alternativas y que es el principal beneficio de evaluar el desempeño.

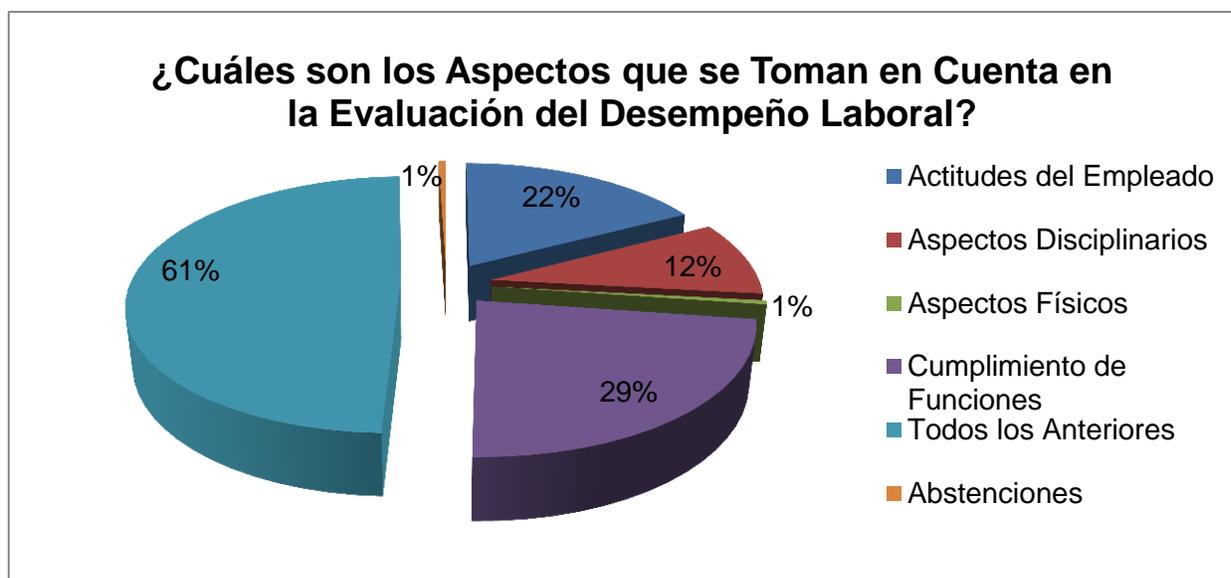
Pregunta: 8. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño laboral?

Objetivo: Identificar los aspectos que se toman en cuenta al evaluar el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actitudes del Empleado	35	22%
Aspectos Disciplinarios	19	12%
Aspectos Físicos	1	1%
Cumplimiento de Funciones	47	29%
Todos los Anteriores	99	61%
Abstenciones	1	1%

n=162

Grafico N°15



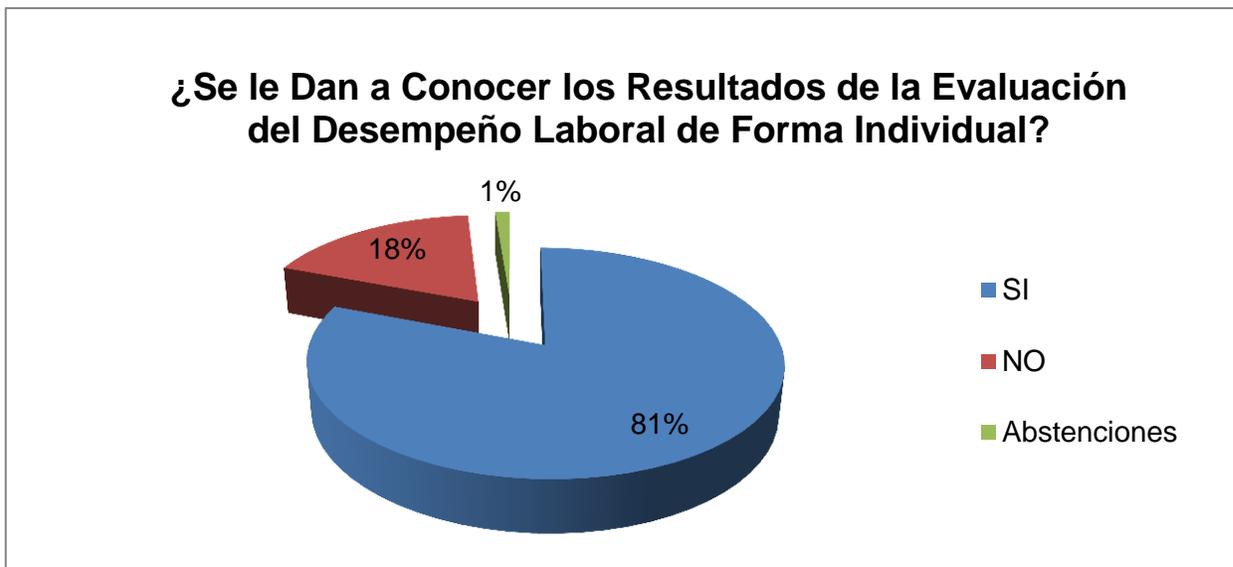
Comentario de Grafico N°15: Los aspectos que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño según la opinión de los encuestados son las actitudes del empleado con un 22%, el cumplimiento de las funciones con el 29%, aspectos disciplinarios con el 12% y el 61% considera que todos los aspectos anteriores son evaluados incluyendo los aspectos físicos, con lo cual se aprecia que más de la mitad del personal no define qué es lo que realmente se evalúa.

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

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	131	81%
NO	29	18%
Abstenciones	2	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 16



Comentario del Grafico N°16: De acuerdo a los resultados obtenidos el 81% de los empleados contestó que si se le dan a conocer los resultados que obtienen en la evaluación del desempeño y el 18% respondió que no conocen los resultados de su evaluación personal, por lo que el porcentaje que desconoce sus resultados posiblemente se debe a que los canales de comunicación no estén cumpliendo su función eficazmente.

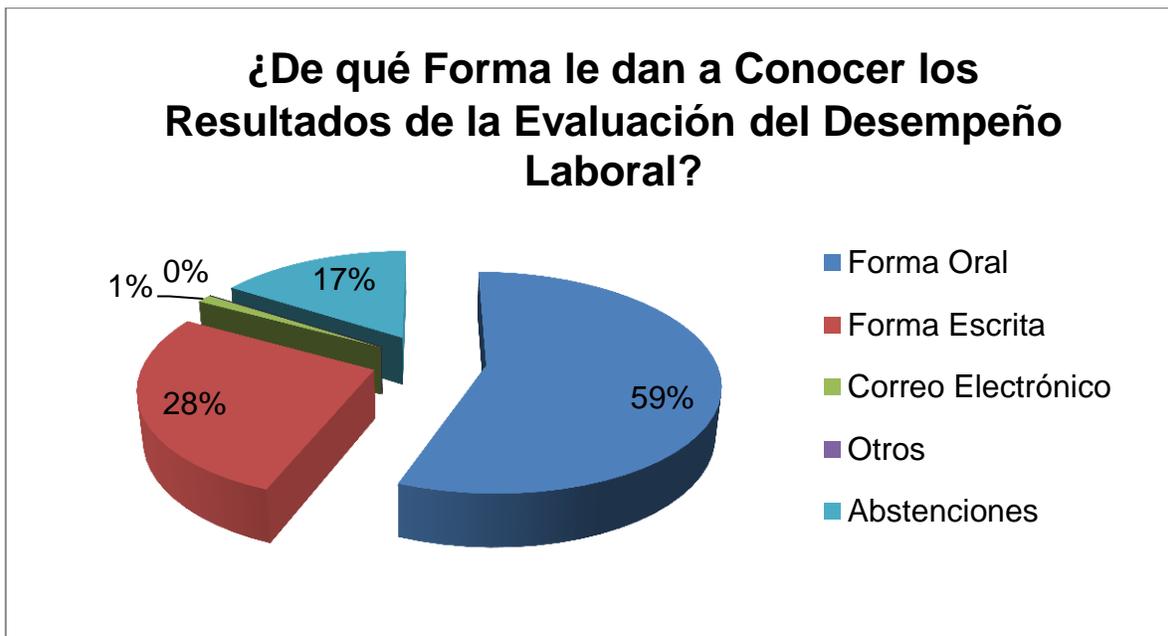
Pregunta: 10. ¿De qué forma le dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Objetivo: Identificar la forma en que se dan a conocer resultados sobre la evaluación del desempeño al personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Forma Oral	95	59%
Forma Escrita	46	28%
Correo Electrónico	2	1%
Otros	0	0%
Abstenciones	27	17%

n=162

Grafico N°17



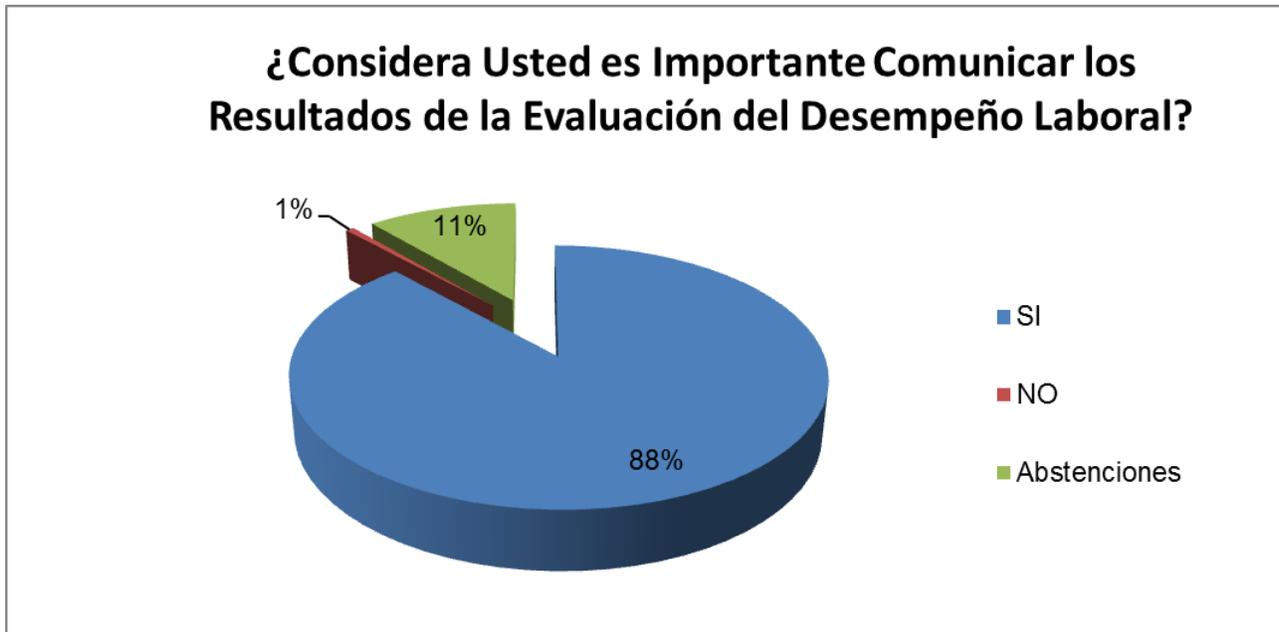
Comentario del Grafico N°17: De acuerdo al 59% de los encuestados la forma en que conoce los resultados es oralmente, el 1% respondió que es a través de correo electrónico y el 28% manifestó que se le informa sus resultados de forma escrita. El restante 17% no respondió por lo cual se puede considerar que no se le comunican los resultados por ningún medio.

Pregunta: 11. ¿Considera usted es importante comunicar los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si es importante para el personal de Laboratorios Pail comunicar los resultados de la evaluación del desempeño laboral que se realiza en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	143	88%
NO	1	1%
Abstenciones	18	11%
TOTAL	162	100%

Grafico N° 18



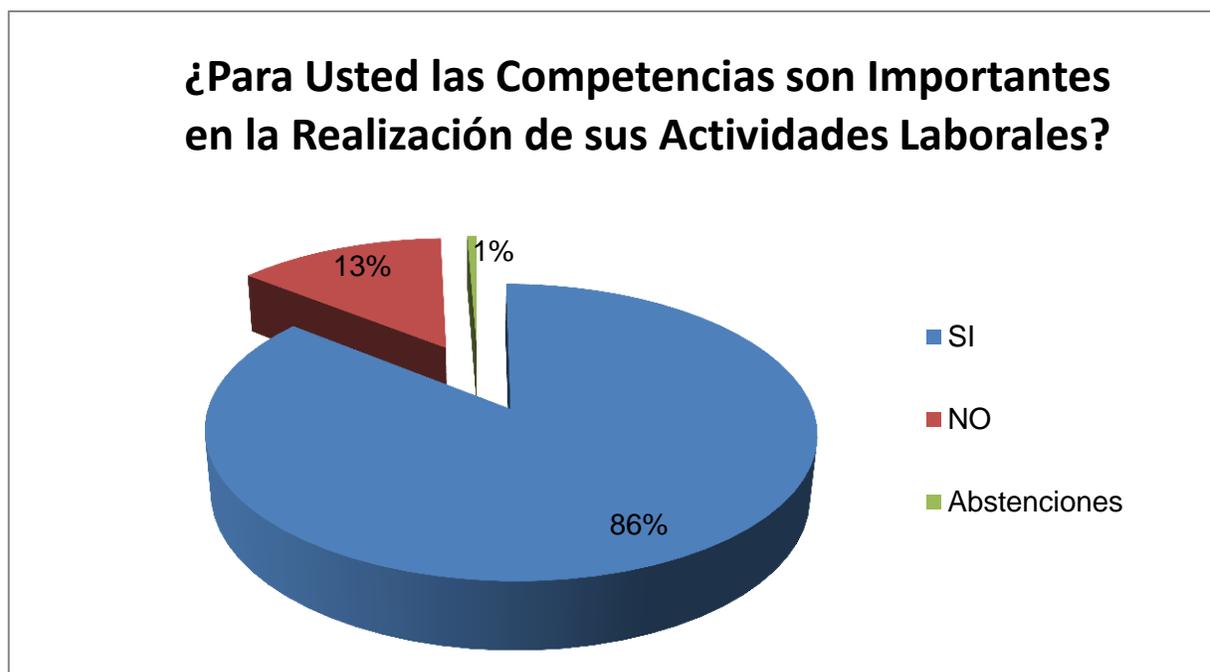
Comentario del Grafico N°18: De acuerdo con los datos recolectados de la mayoría del personal el 88% considera que es importante comunicar los resultados de la evaluación del desempeño laboral, un 1% considera que no es importante, sin embargo el 11% de los empleados no respondió la pregunta lo cual se puede considerar como despreocupación o desmotivación a la importancia que implica conocer los resultados individuales en la evaluación.

Pregunta: 12. ¿Para usted las competencias son importantes en la realización de sus actividades laborales?

Objetivo: Determinar la importancia de las competencias en el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	139	86%
NO	22	14%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°19



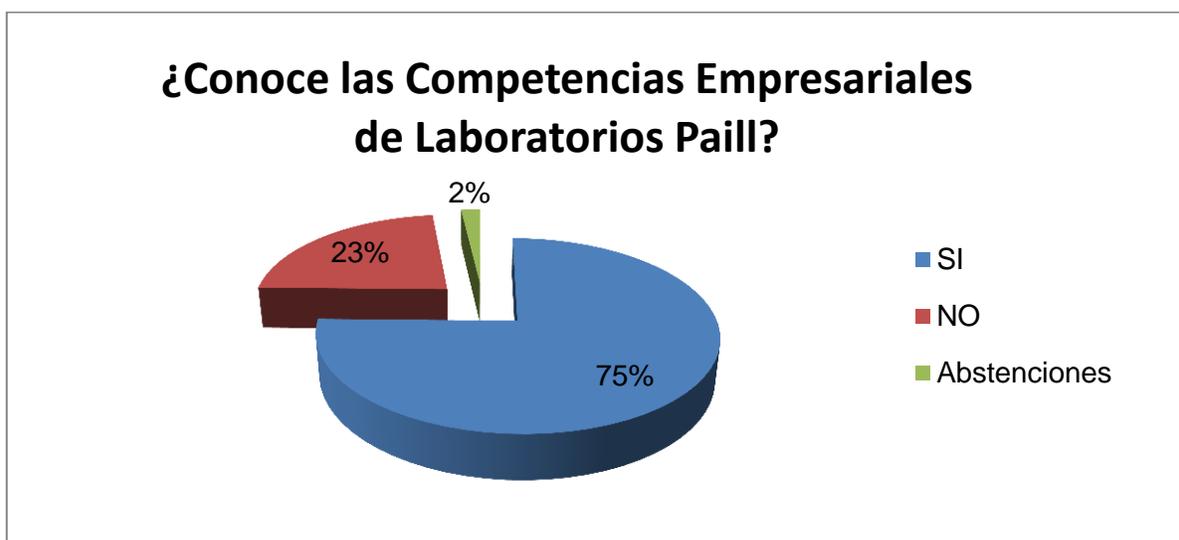
Comentario del Grafico N°19: El 86% del personal encuestado considera importante las competencias en sus actividades laborales y el 14% no las considera importante al momento de realizar su trabajo. Lo cual significa que la mayoría reconoce que las competencias son una parte fundamental de las funciones y tareas que realizan en su puesto de trabajo

Pregunta: 13. ¿Conoce las competencias empresariales de Laboratorios Paill?

Objetivo: Investigar el conocimiento que tiene el personal respecto a las competencias empresariales establecidas por Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	122	75%
NO	37	23%
Abstenciones	3	2%
TOTAL	162	100%

Grafico N°20



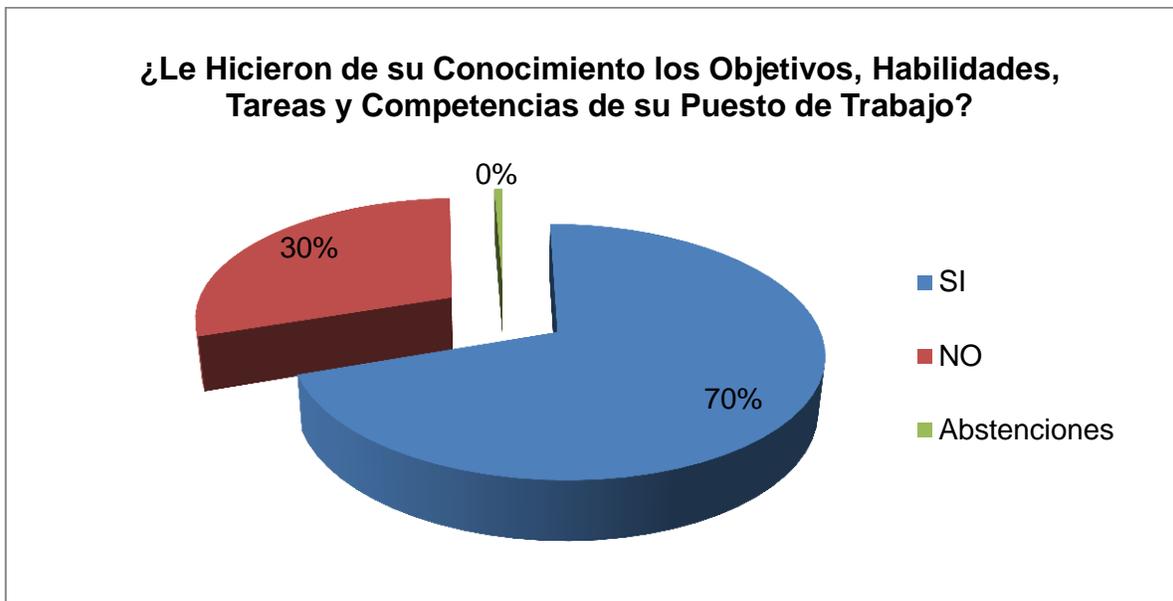
Comentario del Grafico N°20: Según los datos obtenidos en la investigación el 75% del personal encuestado conoce las competencias empresariales, sin embargo se observó durante la realización de la encuesta que el personal confunde las competencias empresariales con los valores contemplados en el marco filosófico de Laboratorios Paill y un 23% manifestó no conocerlas y el 2% restante no respondió la pregunta.

Pregunta: 14. ¿Le hicieron de su conocimiento los objetivos, habilidades, tareas y competencias de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si el personal de Laboratorios Paill son informados o tienen conocimiento del perfil de sus puestos de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	70%
NO	48	30%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°21



Comentario del Grafico N°21: EL 70% del personal encuestado afirman que se les hizo de su conocimiento el perfil del puesto de trabajo a desempeñar y el 30% manifestó que no hicieron de su conocimiento el perfil de su puesto de trabajo. Según los resultados anteriores puede identificarse que no todos los empleados son informados de lo que se espera en su desempeño laboral y cuáles serán sus actividades específicas lo cual puede influir en el desempeño de estas.

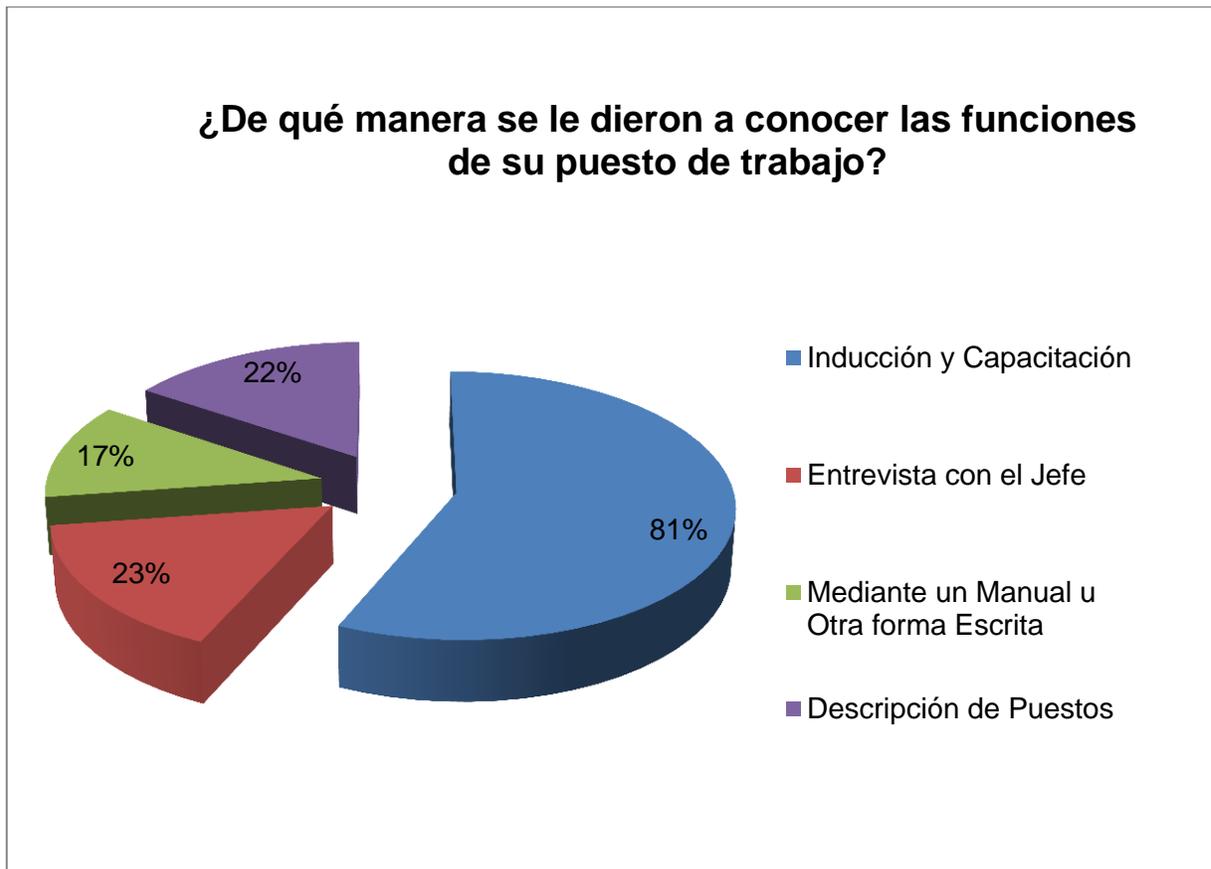
Pregunta: 15. ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

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

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inducción y Capacitación	131	81%
Entrevista con el Jefe	37	23%
Mediante un Manual u Otra forma Escrita	27	17%
Descripción de Puestos	36	22%

n=162

Grafico N°22



Comentario del Grafico N°22: El 81% del personal que se encuestó, manifestó que conoce las funciones de su puesto de trabajo a través de la inducción y capacitación que reciben al ingresar a Laboratorios Paill, un 23% a través de una entrevista con el jefe inmediato, lo que indica que por lo general el jefe inmediato no se interesa en hacer del conocimiento de su subalterno las funciones correspondientes al puesto de trabajo para que ha sido contratado, otro 22% por medio de la descripción de puestos y el 17% restante conoce sus funciones por medio del manual u otra forma escrita.

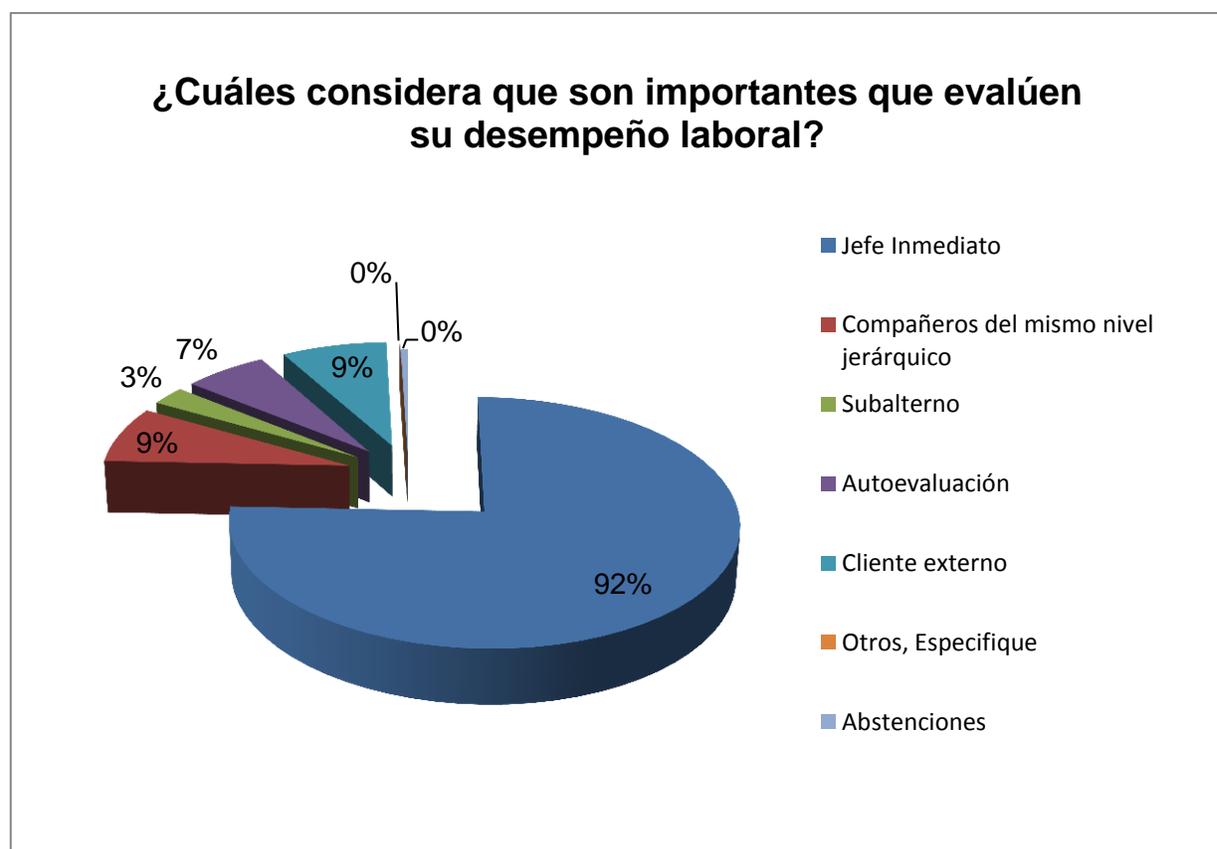
Pregunta: 16. De las personas relacionadas con su trabajo, ¿Cuáles considera que son importantes que evalúen su desempeño laboral?

Objetivo: Determinar que personas relacionadas con el trabajo del empleado son importantes en la evaluación del desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe Inmediato	149	92%
Compañeros del mismo nivel jerárquico	15	9%
Subalterno	5	3%
Autoevaluación	12	7%
Cliente externo	15	9%
Otros, Especifique	0	0%
Abstenciones	1	1%

n=162

Grafico N°23



Comentario del Grafico N°23: El 92% del personal encuestado considera que es importante que lo evalué el Jefe Inmediato, un 9% los compañeros del mismo nivel jerárquico, al igual que otro 9% el cliente externo, mientras que el 7% considera que es importante la autoevaluación de su desempeño laboral, y un 3% que es importante la participación de sus subalternos en la evaluación del desempeño laboral.

Pregunta: 17. ¿Qué lo motiva al buen desempeño de sus actividades laborales?

Objetivo: Conocer que formas de motivación influyen en el buen desempeño de las actividades laborales del personal de Laboratorios Pail.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos	58	36%
Capacitaciones	66	41%
Reconocimiento Verbal	27	17%
Valores Agregados	39	24%
Abstenciones	8	5%

n=162

Grafico N°24



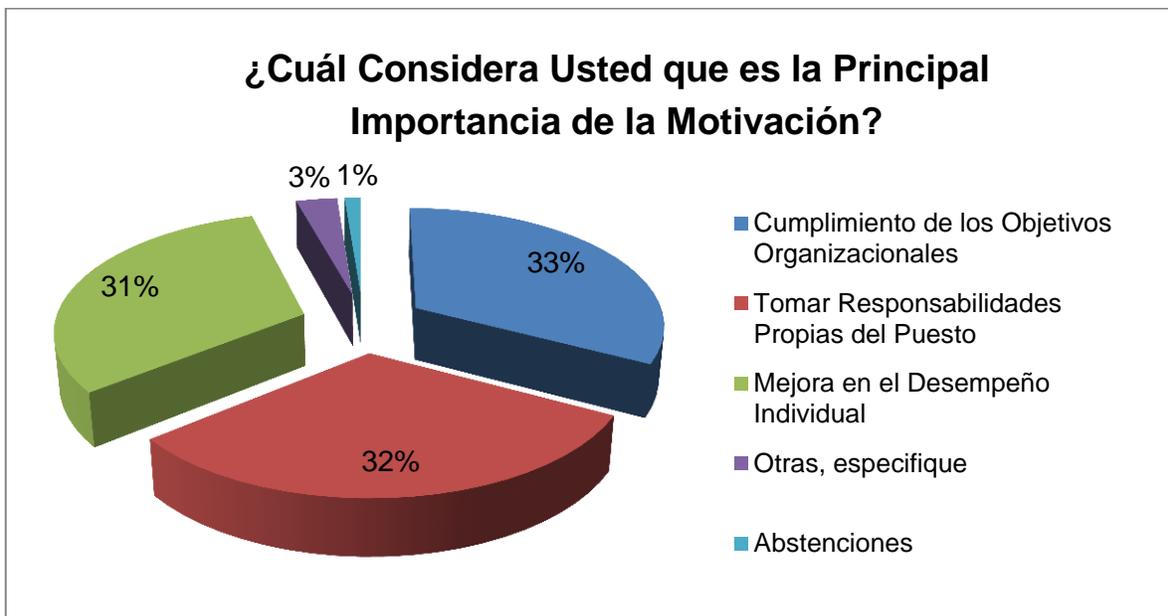
Comentario del Grafico N°24: Del personal que fue encuestado un 33% manifestó que lo motivan las capacitaciones, un 29% que son los incentivos los que motivan el buen desempeño en actividades laborales, el 20% que son los valores agregados, mientras que el 14% manifestó que son los reconocimientos verbales los que generan una motivación en su trabajo y un 4% no respondió la pregunta.

Pregunta: 18. ¿Cuál considera usted que es la principal importancia de la motivación?

Objetivo: Identificar cual es la principal importancia de la motivación para el personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de los Objetivos Organizacionales	53	33%
Tomar Responsabilidades Propias del Puesto	51	31%
Mejora en el Desempeño Individual	51	31%
Otras, especifique	5	3%
Abstenciones	2	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°25



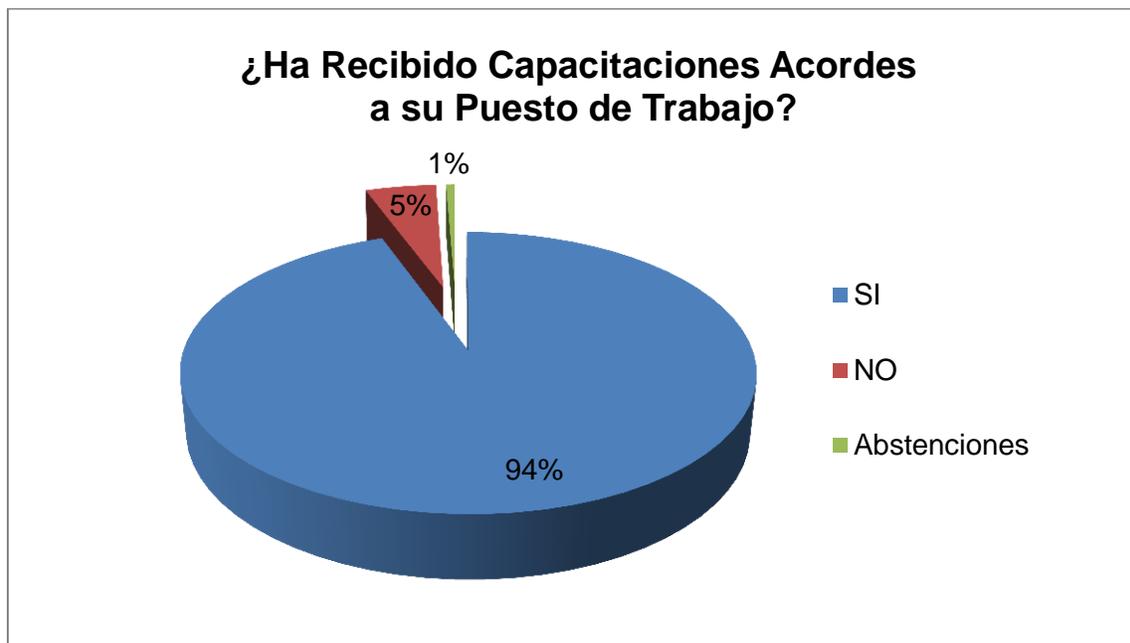
Comentario del Grafico N°25: Un 33% del personal que participo en la encuesta manifestó que la principal importancia de la motivación es el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un 32% que la importancia radica en tomar responsabilidades propias del puesto de trabajo, también un 31% opina que la trascendencia de la motivación es mejorar el desempeño individual en sus labores y el 3% que son otras, sin embargo no especificaron cuales son. De todos los encuestados solo un 1% no respondió la pregunta.

Pregunta: 19. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en Laboratorios Paill, ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal de Laboratorios Paill está siendo capacitado de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	153	94%
NO	8	5%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°26



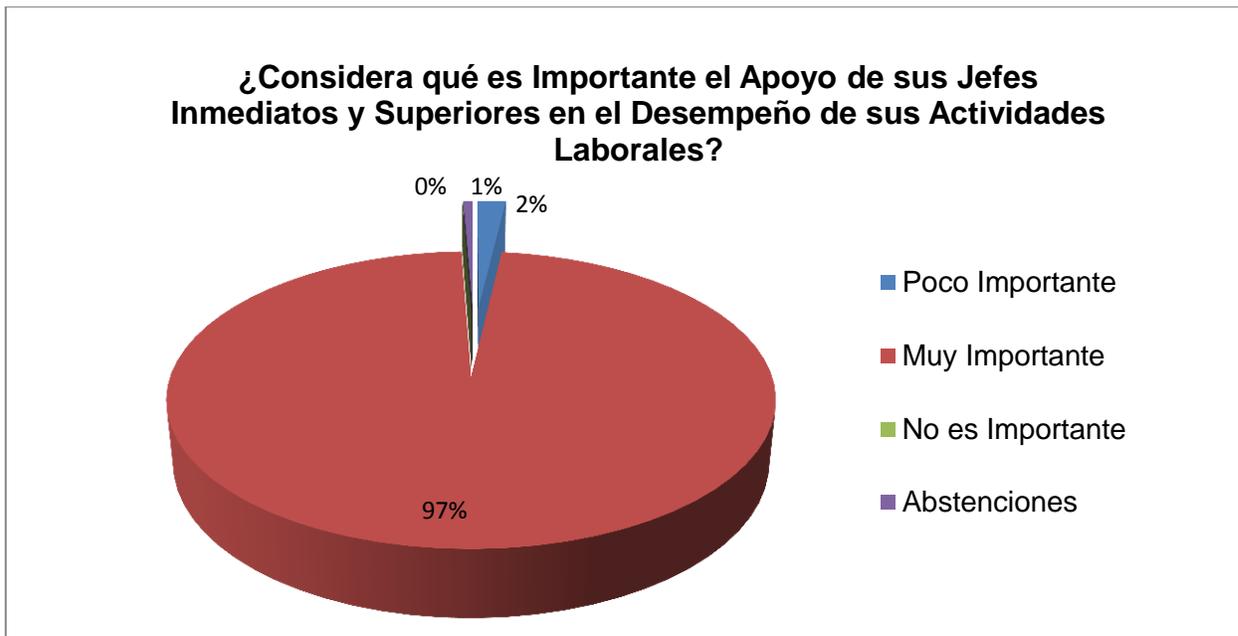
Comentario del Grafico N°26: El 94% del personal de Laboratorios Paill manifestó que si ha recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo contrastando con un 5% que manifestó que no se le ha capacitado de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo y un 1% de los encuestados no respondió la pregunta. Lo que demuestra que si se capacita al personal de acuerdo a las labores que desempeñan en la empresa.

Pregunta: 20. ¿Considera qué es importante el apoyo de sus jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales?

Objetivo: Determinar la importancia del liderazgo que tienen los jefes inmediatos y superiores en el desempeño laboral de su personal a cargo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco Importante	3	2%
Muy Importante	158	97%
No es Importante	0	0%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°27



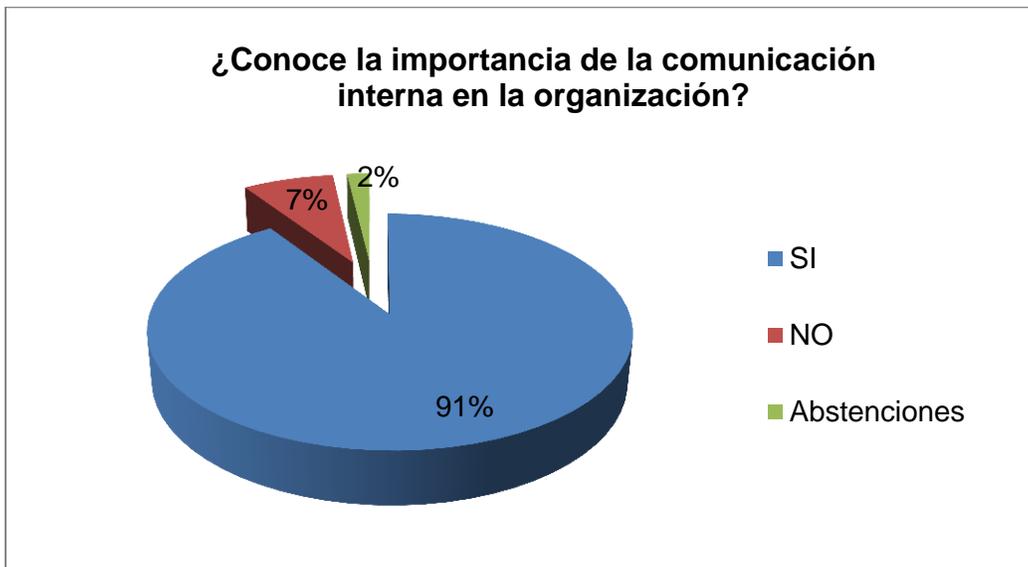
Comentario del Grafico N°27: Del personal que participo en la encuesta un 97% respondió que considera muy importante el apoyo de sus jefes inmediatos y superiores en el desempeño de sus actividades laborales, ya que son ellos los encargados de liderar al equipo de trabajo para alcanzar los resultados esperados por Laboratorios Paill, mientras que un 2% manifestó que es poco importante el apoyo y un 1% se abstuvo de responder la pregunta. Lo que indica que el personal encuestado tiene muy claro la importancia del apoyo de su jefe inmediato para lograr los objetivos que se plantearon en el trabajo.

Pregunta: 21. ¿Conoce la importancia de la comunicación interna en la organización?

Objetivo: Determinar si el personal de Laboratorios Paill conoce la importancia de la comunicación interna.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	147	91%
NO	12	7%
Abstenciones	3	2%
TOTAL	162	100%

Grafico N°28



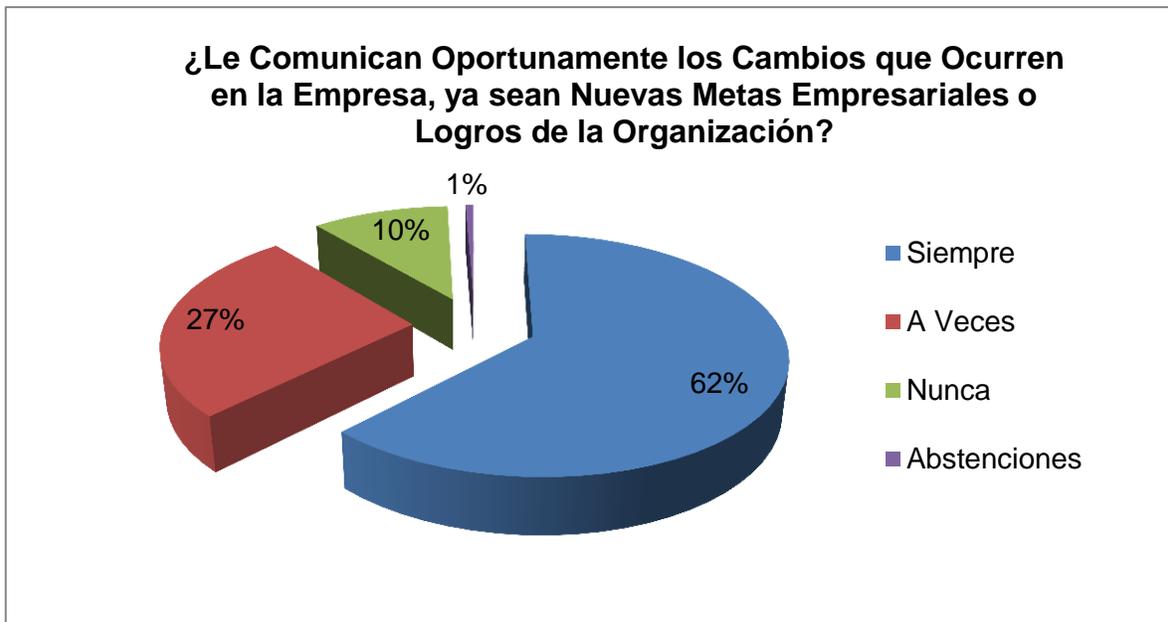
Comentario del Grafico N°28: El 91% de los encuestados manifestó que si conoce la importancia de la comunicación interna, el 7% que no conoce y un 2% no respondió la pregunta. Lo que significa que la mayoría del personal tiene claro que la comunicación interna es importante en la organización, ya que permite transmitir información determinante para que en las áreas de trabajo alcance excelentes resultados.

Pregunta: 22. ¿Le comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa, ya sea nuevas metas empresariales o logros de la organización?

Objetivo: Conocer si cambios, nuevas metas empresariales y logros de la organización son comunicados de manera efectiva al personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	101	62%
A Veces	43	27%
Nunca	17	10%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°29



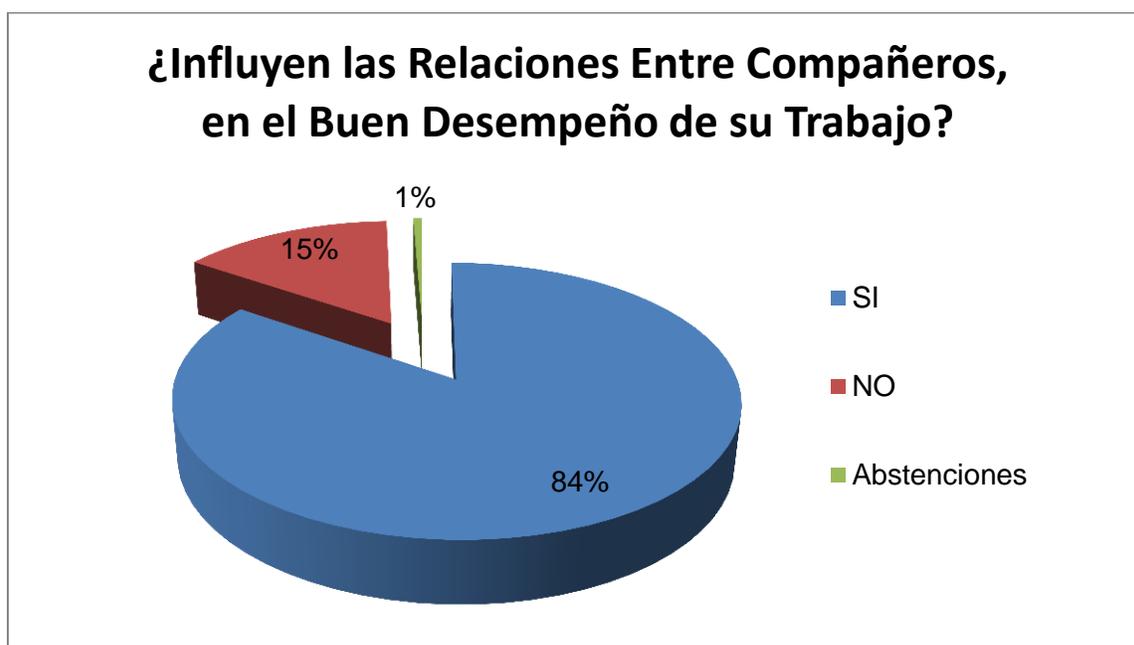
Comentario del Grafico N°29: De la totalidad de personas que fueron encuestadas un 62% manifestó que si le comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa ya sean nuevas metas empresariales o logros que la organización alcance, un 27% dice que a veces se los comunican y el 10% que nunca le comunican los cambios y un 1% no respondió la pregunta. Lo que muestra que el personal de una u otra de manera se entera de las modificaciones que surgen en su entorno de trabajo.

Pregunta: 23. ¿Influyen las relaciones entre compañeros, en el buen desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer la influencia de la relaciones interpersonales en el buen desempeño del personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	137	84%
NO	24	15%
Abstenciones	1	1%
TOTAL	162	100%

Grafico N°30



Comentario del Grafico N°30: Con un 84% la mayoría manifestó que evidentemente las relaciones interpersonales influyen en el buen desempeño de su trabajo, mientras que un 15% que no influyen en el desempeño y un 1% de los encuestados no respondió la pregunta. Lo que permite determinar la gran importancia que representan las relaciones interpersonales en el desempeño del personal de Laboratorios Paill.

Pregunta: 24. ¿Considera que es importante el trabajo en equipo?

Objetivo: Determinar la importancia del trabajo en equipo para el personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco Importante	1	1%
Muy Importante	161	99%
No es Importante	0	0%
TOTAL	162	100%

Grafico N°31



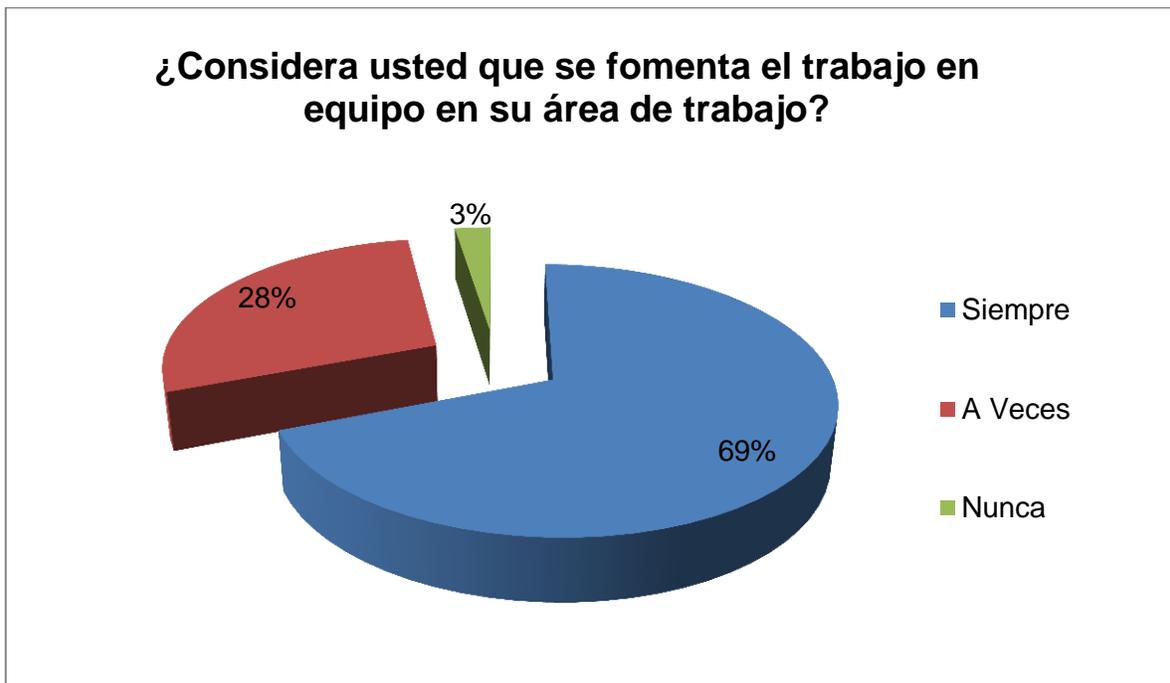
Comentario del Grafico N°31: La mayoría del personal encuestado está de acuerdo en que el trabajo en equipo es muy importante y se puede ver claramente ya que el 99% lo considera de esta manera y un 1% lo dice que es poco importante. Lo que significa que el trabajo en equipo es un elemento de gran importancia en el desempeño laboral, ya es a través del él que se pueden logran grandes resultados y sumar esfuerzos por mejor continuamente las formas de trabajo.

Pregunta: 25. ¿Considera usted que se fomenta el trabajo en equipo en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si el trabajo en equipo es fomentado en las áreas de trabajo del personal de Laboratorios Paill.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	112	69%
A Veces	46	28%
Nunca	4	2%
TOTAL	162	100%

Grafico N°32



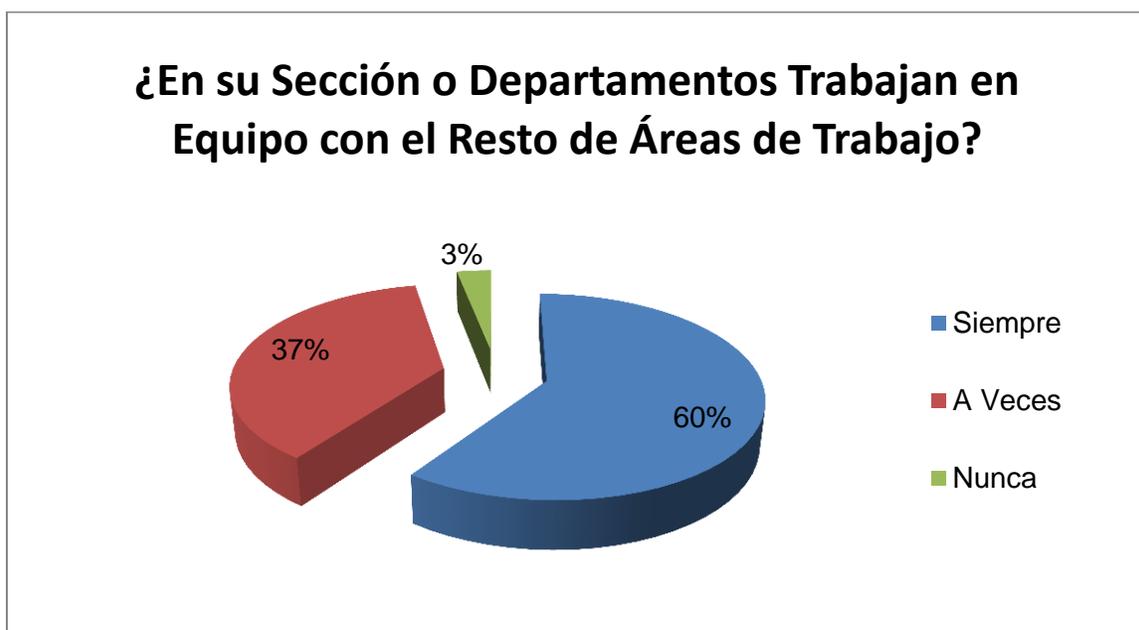
Comentario del Grafico N°32: de acuerdo al personal encuestado un 69% respondió que considera que si se fomenta el trabajo en equipo en su área de trabajo, un 28 que a veces es fomentado y un 1% que nunca se fomenta. Lo que implica que no todos sienten que se está promoviendo el trabajo en equipo en sus departamentos lo que genera una necesidad de mejorar dicho aspecto.

Pregunta: 26. ¿En su sección o departamentos trabajan en equipo con el resto de áreas de trabajo?

Objetivo: Percibir a través de los encuestados si el trabajo en equipo es practicado entre las diferentes áreas de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	97	60%
A Veces	60	37%
Nunca	5	3%
TOTAL	162	100%

Grafico N°33



Comentario del Grafico N°33: De acuerdo con las respuestas del personal que participo en la encuesta un 60% manifiesta que en efecto se trabaja en equipo con el resto de áreas o departamentos de la empresa, sin, embargo ellos manifestaron de manera oral que siempre es necesario trabajar en equipo con las otras áreas pero que rara vez se logra, ya que existe egoísmo y competencia entre los diversos departamentos de Laboratorios Paill, mientras que un 37% que a veces se trabaja de esa manera y un 3% que nunca se trabaja de esta forma.

ANEXO N° 5

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES,
COORDINADORES Y JEFES DE
LABORATORIOS PAILL**



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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES, GERENTES, JEFES Y
COORDINADORES DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.**

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado:
“Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill, ubicado en el municipio San Salvador, departamento de San Salvador”.

Objetivo: recopilar información sobre la evaluación del desempeño, conocimiento de competencias, evaluación por competencias y fortalecimiento del desempeño laboral de los ejecutivos de Laboratorios Paill.

I- DATOS DEL GENERALES:

- a. Género: Masculino: _____ Femenino: x
- b. Nombre del Departamento: Responsabilidad Social Empresarial
- c. Nombre del Puesto de Trabajo: Jefa del departamento de RSE
- d. Actividades que realiza en el puesto de trabajo: Estrategias con la comunidad
Y donaciones a las instituciones que más lo necesitan.
- e. Tiempo de Trabajo
- En Laboratorios Paill: 7 años
 - En el cargo: 2 años
- f. Nivel de Estudios: Licenciada en Psicología y Post grado en Recursos Humanos

II- DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué entiende por Evaluación del Desempeño Laboral?

Evaluar las competencias que requiere el puesto, tanto en conocimiento como en actitudes.

2. ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño de su personal a cargo?

Dirección ya que solo somos dos personas.

3. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño?

- a. Mensual
- b. Bimestral
- c. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otros, especifique: _____

4. ¿Su personal a cargo tiene conocimiento en base a qué objetivos se realiza la evaluación del desempeño?

De forma oral. Primero se evalúa mediante una herramienta en forma virtual.

5. ¿Cuáles considera que son los beneficios de realizar una evaluación del desempeño laboral a su personal a cargo?

Le ayuda al colaborador a mejorar su desempeño en habilidades y actitudes.

6. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación del desempeño laboral?

- Competencias laborales
- Conocimiento del puesto
- Liderazgo
- Actitud

7. ¿Qué decisiones se toman con los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Plan de formación una vez elaborada la información y capacitaciones.

8. ¿En su opinión que es una competencia?

Es un conjunto de conocimientos del puesto, actitudes y habilidades. Las tres son importantes los conocimientos, las actitudes y habilidades

9. ¿Cuáles competencias cree usted que debería tener un empleado de Laboratorios Paill?

Estas dependen del puesto de trabajo pero en forma general se podría decir el manejo de maquinaria y procesos.

10. ¿Considera que se motiva de manera efectiva al personal, por medio de?

- a. Capacitación x
- b. Incentivos x
- c. Reconocimientos Verbales x
- d. Valores Agregados x

11. ¿Al momento de asignar actividades al personal se involucra usted en su realización y toma en cuenta las sugerencias de parte de ellos?

Si x

No _____

Comente: Ver el objetivo y con el trabajo en conjunto, se fomenta el trabajo en equipo en los valores empresariales.

12. ¿Existen canales de comunicación por los cuales el personal pueda conocer el logro de las metas organizacionales?

Si x

No _____

Especifique: A través de correos electrónicos, carteleras y reuniones con los Colaboradores.

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su área de trabajo?

Excelente porque tenemos políticas de puertas abiertas y podemos decir lo que pensamos.

14. ¿Considera que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal?

Si x

No _____

Porqué: Si porque si no hay una buena comunicación de Jefe-Subalterno afecta el proceso.

15. ¿Considera importante que se evalúe la colaboración y trabajo en equipo del personal al momento de realizar las actividades laborales?

Si x

No

Porqué: Porque influye en el éxito de cada área y de la cadena de valor

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del “Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill”.

Lugar y Fecha: Instalaciones de Laboratorios Paill en San Salvador, 25 de junio de 2014.

Hora de Finalización: 10:00 am

¡Muchas Gracias!

II- DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué entiende por Evaluación del Desempeño Laboral?

Instrumento que nos ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades en cada puesto y poder tener resultados y tomar decisiones en cuanto a mejoras del puesto y ser capacitadas en su puesto.

2. ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño de su personal a cargo?

Yo me encargo de evaluar a mi personal.

3. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño?

- a. Mensual _____
- b. Bimestral _____
- c. Trimestral _____
- d. Semestral _____
- e. Anual x

f. Otros, especifique: _____

4. ¿Su personal a cargo tiene conocimiento en base a qué objetivos se realiza la evaluación del desempeño?

Si todo lo tiene claro en la inducción.

5. ¿Cuáles considera que son los beneficios de realizar una evaluación del desempeño laboral a su personal a cargo?

Se da a conocer el trabajo que la persona realiza, si lo está haciendo bien y se puede identificar las fortalezas y los punto de mejora de cada puesto de trabajo y para realizar un cargo de mayor responsabilidad y rotación del puesto de trabajo.

6. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación del desempeño laboral?

- Indicadores de gestión y resultados

- Logro de resultados
- Calidad de trabajo
- Se evalúa en cuanto a políticas y relación al puesto.

7. ¿Qué decisiones se toman con los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

- Ascensos
- Nivelaciones salariales
- Y Capacitaciones.

8. ¿En su opinión que es una competencia?

Capacidad que una persona tiene en cuanto a su trabajo y desempeño (técnicos propios del puesto y lo relacionado a lo académico)

9. ¿Cuáles competencias cree usted que debería tener un empleado de Laboratorios Paill?

- Comunicación
- Actitud hacia el trabajo
- Responsabilidad
- Responsabilidad

10. ¿Considera que se motiva de manera efectiva al personal, por medio de?

- a. Capacitación x
- b. Incentivos x
- c. Reconocimientos Verbales x
- d. Valores Agregados x

11. ¿Al momento de asignar actividades al personal se involucra usted en su realización y toma en cuenta las sugerencias de parte de ellos?

Si x

No ___

Comente: Dependiendo cual será la función se tiene que dar el ejemplo como el líder, depende del proyecto. Dando el ejemplo._____

12. ¿Existen canales de comunicación por los cuales el personal pueda conocer el logro de las metas organizacionales?

Si x

No ___

Especifique: A través de correos electrónicos y reuniones por áreas y se dan a conocer lo que la empresa esta realizando._____

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su área de trabajo?

A pesar que en el departamento se maneja tención por su naturaleza se trata de mantener un ambiente de equilibrio y tranquilidad._____

14. ¿Considera que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal?

Si x

No ___

Porqué: Todos los departamentos tienen comunicación y se tiene que trabajar de forma integral._____

15. ¿Considera importante que se evalúe la colaboración y trabajo en equipo del personal al momento de realizar las actividades laborales?

Si x

No ___

Porqué: No comento.

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del “Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill”.

Lugar y Fecha: Instalaciones de Laboratorios Paill en San Salvador, 25 de junio de 2014.

Hora de Finalización: 9:45 am

¡Muchas Gracias!



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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES, GERENTES, JEFES Y
COORDINADORES DE LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.**

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado:
“Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill, ubicado en el municipio San Salvador, departamento de San Salvador”.

Objetivo: recopilar información sobre la evaluación del desempeño, conocimiento de competencias, evaluación por competencias y fortalecimiento del desempeño laboral de los ejecutivos de Laboratorios Paill.

I- DATOS DEL GENERALES:

- a. Género: Masculino: X Femenino: _____
- b. Nombre del Departamento: Informática.
- c. Nombre del Puesto de Trabajo: Coordinador de Informática.
- e. Actividades que realiza en el puesto de trabajo: Planeación de requerimientos en el área de soporte y programación, planta telefónica y servicios de red.
- f. Tiempo de Trabajo
- En Laboratorios Paill: 9 años
 - En el cargo: 8 años

- g. Nivel de Estudios: Ingeniero Industrial

II- DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué entiende por Evaluación del Desempeño Laboral?

Es una medida de las habilidades y destrezas de una persona en su puesto.

2. ¿Quién lleva a cabo la evaluación del desempeño de su personal a cargo?

Él mismo.

3. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación del desempeño?

a. Mensual

b. Bimestral

c. Trimestral

d. Semestral

e. Anual

f. Otros, especifique: Cuando el personal es nuevo, la evaluación se hace al mes de estar laborando y luego a los tres meses.

4. ¿Su personal a cargo tiene conocimiento en base a qué objetivos se realiza la evaluación del desempeño?

Si, se les informa que es para tratar de hacerles saber qué es lo que han hecho mal y lo que han hecho bien.

5. ¿Cuáles considera que son los beneficios de realizar una evaluación del desempeño laboral a su personal a cargo?

Permite alinear a las personas sobre los objetivos estratégicos y específicos.

6. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación del desempeño laboral?

Básicamente lo relacionado a las cualidades del puesto, funciones claves que determinan el tiempo de una persona (con base al perfil del puesto y política de valores) incluyendo la visión y misión.

7. ¿Qué decisiones se toman con los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Aspectos de mejora, capacitación o refuerzo, si es reincidente se les hace anotaciones (llamadas de atención).

8. ¿En su opinión que es una competencia?

Aquella habilidad necesaria para desempeñar una función específica.

9. ¿Cuáles competencias cree usted que debería tener un empleado de Laboratorios Paill?

Proyectar los valores, liderazgo, compromiso, lealtad a la empresa, que tenga conocimiento teórico y práctico para desempeñar sus funciones.

10. ¿Considera que se motiva de manera efectiva al personal, por medio de?

- a. Capacitación
- b. Incentivos
- c. Reconocimientos Verbales
- d. Valores Agregados

11. ¿Al momento de asignar actividades al personal se involucra usted en su realización y toma en cuenta las sugerencias de parte de ellos?

Si No

Comente: Calendarios de programación de trabajo semana, se discute el tiempo, trata de inducirlos y utiliza psicología invertida, buscan ser eficientes en el tiempo.

12. ¿Existen canales de comunicación por los cuales el personal pueda conocer el logro de las metas organizacionales?

Si X No ____

Especifique: Por los indicadores de desempeño del Departamento.

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su área de trabajo?

Cordial, manejan la tensión por el trabajo, busca propiciar un ambiente agradable.

14. ¿Considera que las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral del personal?

Si X No ____

Porqué: Contribuye porque el trabajo en equipo funciona.

15. ¿Considera importante que se evalúe la colaboración y trabajo en equipo del personal al momento de realizar las actividades laborales?

Si X No ____

Porqué: No comento.

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del “Modelo de evaluación por competencias para fortalecer el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill”.

Lugar y Fecha: Instalaciones de Laboratorios Paill ubicadas en San Salvador, 25 de junio de 2014.

Hora de Finalización: 10:30 a.m.

¡Muchas Gracias!

ANEXO N° 6

**MANUAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL 360 GRADOS**



**MANUAL DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE LABORATORIOS PAILL S.A DE C.V**

ÍNDICE

A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	1
B. OBJETIVOS	1
1. General.....	1
2. Específicos	1
C. POLÍTICAS.....	2
D. DEFINICIONES	3
1. Desempeño laboral.	3
2. Evaluación del desempeño laboral.....	3
3. Evaluación 360 grados.	3
4. Competencias laborales.	3
5. Competencias básicas.	3
6. Competencias Específicas.	3
7. Competencias genéricas.	3
E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..	4
1. Responsables del Proceso.....	4
2. Período de Evaluación.	4
3. Ámbito de Aplicación.	5
4. Distribución de los Evaluados por Grupos.....	6
a. Grupo 1: Gerentes y Jefes.....	6
b. Grupo 2: Coordinadores y Supervisores.	6
c. Grupo 3: Personal Administrativo.	6
d. Grupo 4: Personal Operativo.....	6
5. Factores de evaluación, escalas y ponderación de factores.	6
a. Factores de evaluación.	6
b. Tabla de escalas.	7
c. Tabla de ponderación de factores.	7
d. Descripción de la ponderación de factores.	8
6. Descripción del Procedimiento.	8

7. Diagrama del Procedimiento.	11
8. Formulario de evaluación del desempeño laboral (FE)	18
a. Encabezado.	18
b. Indicaciones.	19
c. Datos generales.....	19
d. Factores de Evaluación.....	19
e. Cuadro de comentarios del evaluador y del evaluado.	19
f. Cuadro de firmas y código.	20
9. Formulario para la tabulación de la evaluación del desempeño laboral (FT). 21	
a. Encabezado.	21
b. Datos generales.....	22
c. Tabla para la tabulación de las puntuaciones.....	22
10. Formulario para la calificación global de la evaluación del desempeño (FCG).	23
a. Encabezado.	23
b. Datos Generales.....	24
c. Tabla para calcular la calificación global.	24
11. Formulario para la tabulación de puntuaciones por competencias (FTPC). 29	
a. Encabezado.....	30
b. Datos Generales.....	30
c. Tabla para la tabulación de puntuaciones por factores de evaluación.	31
12. Formulario para el Informe de la evaluación del desempeño laboral (FIE). 31	
a. Encabezado	32
b. Datos generales.	33
c. Factores de evaluación.	33
d. Escalas utilizadas.....	33
e. resultados.....	33
f. Análisis.....	35
g. Áreas de fortaleza.....	35
h. Áreas de mejora.....	35
g. Retroalimentación.	35

F. NOTIFICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS.	36
1. Notificación.....	36
2. Retroalimentación.....	36
G. INCONFORMIDADES.....	36
H. ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS DE DESEMPEÑO.	37
I. RESPONSABILIDADES.....	37
J. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN.....	38
K. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN.....	39
L. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL	40
M. VIGENCIA.....	41
N. ANEXOS DEL MANUAL	41

A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Por ser el recurso humano el más importante en una organización para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor importancia a la apreciación de su desempeño en el trabajo.

El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

B. OBJETIVOS

1. General

Evaluar el desempeño laboral del personal de Laboratorios Paill a través de un modelo de evaluación 360 Grados, para obtener información que permita el desarrollo del personal y la organización.

2. Específicos

- a.** Evaluar las competencias del personal en cuatro niveles, nivel gerentes-ejecutivos, coordinadores, personal administrativo y personal operativo.
- b.** Dar seguimiento al desarrollo de las competencias de los empleados a través de la retroalimentación.

- c. Proveer información necesaria para los planes de carrera en la empresa, nivelaciones salariales, capacitaciones, reconocimientos, y aplicación de medidas para necesarias para el personal que no cumpla con sus funciones.
- d. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos a través de la formación continua.

C. POLÍTICAS.

- La evaluación del desempeño en Laboratorios Paill S.A. de C.V. se realizará una vez al año y será responsabilidad del encargado de Relaciones Laboral de la Gerencia Recursos Humanos.
- Todo personal que participe en calidad de evaluador deberá tener como mínimo 3 meses de relación laboral con el evaluado.
- El proceso de evaluación de los trabajadores es confidencial, reservado y de uso exclusivo la Gerencia de Recursos Humanos.
- El Encargado Relaciones Laborales deberá comunicar con anticipación las fechas en que se realizará la evaluación del desempeño laboral. Además debe explicar cuál es el propósito que se persigue.
- Los resultados obtenidos en la evaluación se registrarán en el expediente de cada empleado y se presentará de forma personal e individual a cada trabajador.
- Concluida la evaluación se verificarán los resultados y se elaborará un informe individual y general para llevar a cabo la retroalimentación.

D. DEFINICIONES

1. Desempeño laboral.

Es la forma en la que los empleados realizan su trabajo cumpliendo con los resultados esperados de acuerdo a sus funciones y competencias requeridas en su puesto de trabajo.

2. Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

3. Evaluación 360 grados.

Consiste en que un grupo de personas valoren a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

4. Competencias laborales.

Actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo

5. Competencias básicas.

Se adquieren en la formación elemental y permiten el ingreso al trabajo (tales como las habilidades para la lectura y escritura).

6. Competencias Específicas.

Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son transferibles fácilmente a otros contextos laborales (como el caso de operar una maquinaria especializada).

7. Competencias genéricas.

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos.

E. FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Responsables del Proceso

a. Encargado Relaciones Laborales de la Gerencia de Recursos

Humanos: Es el responsable de la planeación, diseño de instrumentos, tabulación- análisis y presentación de resultados, asesoría para realizar la retroalimentación y dar seguimiento del personal para la planeación y ubicación del personal y el plan de vida y carrera en Laboratorios Paill.

b. Evaluadores: todo el personal que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación al trabajador debe tener como mínimo tres meses de relación con el evaluado.

- **Superior Inmediato:** Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias laborales, específicas y genéricas.
- **Subalterno:** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado.
- **Colega:** Trabajador que tiene un puesto similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo.
- **Autoevaluación:** Trabajador que se evalúa a sí mismo. Deberá evaluar el alcance de las metas específicas y competencias genéricas clave relacionadas con su perfil del puesto.

2. Período de Evaluación.

Se propone realizar la evaluación una vez al año para todo el personal que cuenta con doce meses de laboral en Laboratorios Paill S.A. de C.V.

3. **Ámbito de Aplicación.**

El presente manual es de aplicación para el personal que labora en los siguientes departamentos de Laboratorios Paill S.A. de C.V

Departamentos
Dirección General
Dirección Creativa
Dirección de Planta
Dirección Administrativa
Auditoria Interna
Infraestructura
Proyectos
Gestión de la Calidad
Producción No Estériles
Producción Estériles
Acondicionamiento de Empaque Secundario
Controles en Procesos Estériles
Inspección y Muestreo
Físico Químico
Microbiología
Controles en Procesos No Estériles
Gerencia de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos
Buenas Prácticas de Manufactura
Seguridad Industrial y Control de Pérdidas
Visita Medica
Ventas
Facturación y Televentas
Mercadeo Local
Marca Regional
Logística de Compras y Exportaciones
Mantenimiento
Licitaciones y Libre Gestión Local y Regional
Servicio al Cliente
Planificación
Bodega de Producto Terminado
Contabilidad
Informática
Contralor Junior Regional
Créditos y Cobros
Costos Industriales
Recursos Humanos Regional
Responsabilidad Social
Control y Manejo de Presupuestos

4. Distribución de los Evaluados por Grupos.

La distribución de los evaluados en grupos laborales, según sus funciones se establecen solo para efectos de la realización de la evaluación del desempeño.

a. Grupo 1: Gerentes y Jefes.

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerentes y jefes de departamento

b. Grupo 2: Coordinadores y Supervisores.

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional tales como los coordinadores y supervisores.

c. Grupo 3: Personal Administrativo.

Considera al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores de apoyo de oficina, tales como los asistentes de gerentes, jefes y coordinadores.

d. Grupo 4: Personal Operativo.

Contiene todos los puestos de características operativas o de apoyo en general y que no requieren de conocimientos técnicos sofisticados ni un nivel académico universitario.

5. Factores de evaluación, escalas y ponderación de factores.

a. Factores de evaluación.

Los factores de evaluación son todas las competencias que están relacionadas con las funciones medulares de los empleados de los diferentes grupos laborales.

b. Tabla de escalas.

Las escalas están diseñadas para ubicar el grado de desarrollo de una competencia (factor de evaluación) por un empleado y los puntos que le corresponden que determinan la calificación final del desempeño del trabajador.

ESCALA	PUNTOS
A	5
B	4
C	3
D	2
E	1

En el puntaje que aparece en la tabla no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar, sino cambiaría el resultado por lo tanto la evaluación quedaría invalida, ya que cada escala tiene un único puntaje.

c. Tabla de ponderación de factores.

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	90 o más
Muy Bueno	76% al 89.9%
Bueno	60% al 75.9%
Regular	50 al 59.9%
Deficiente	Menos de 50%

d. Descripción de la ponderación de factores.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente (Escala A)	El empleado tiene un desempeño excepcional.
Muy Bueno (Escala B)	Desempeño por encima del esperado.
Bueno (Escala C)	Desempeño conforme con el mínimo esperado.
Regular (Escala D)	Desempeño ligeramente por debajo del esperado
Deficiente (Escala E)	Desempeño por debajo del esperado.

-El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

6. Descripción del Procedimiento.

A continuación se presenta la descripción del procedimiento a seguir para la realización de la evaluación del desempeño laboral 360 grados.

	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	Vigencia a partir de:	___/___/___
		Versión:	01
		N° de Página:	1/2
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

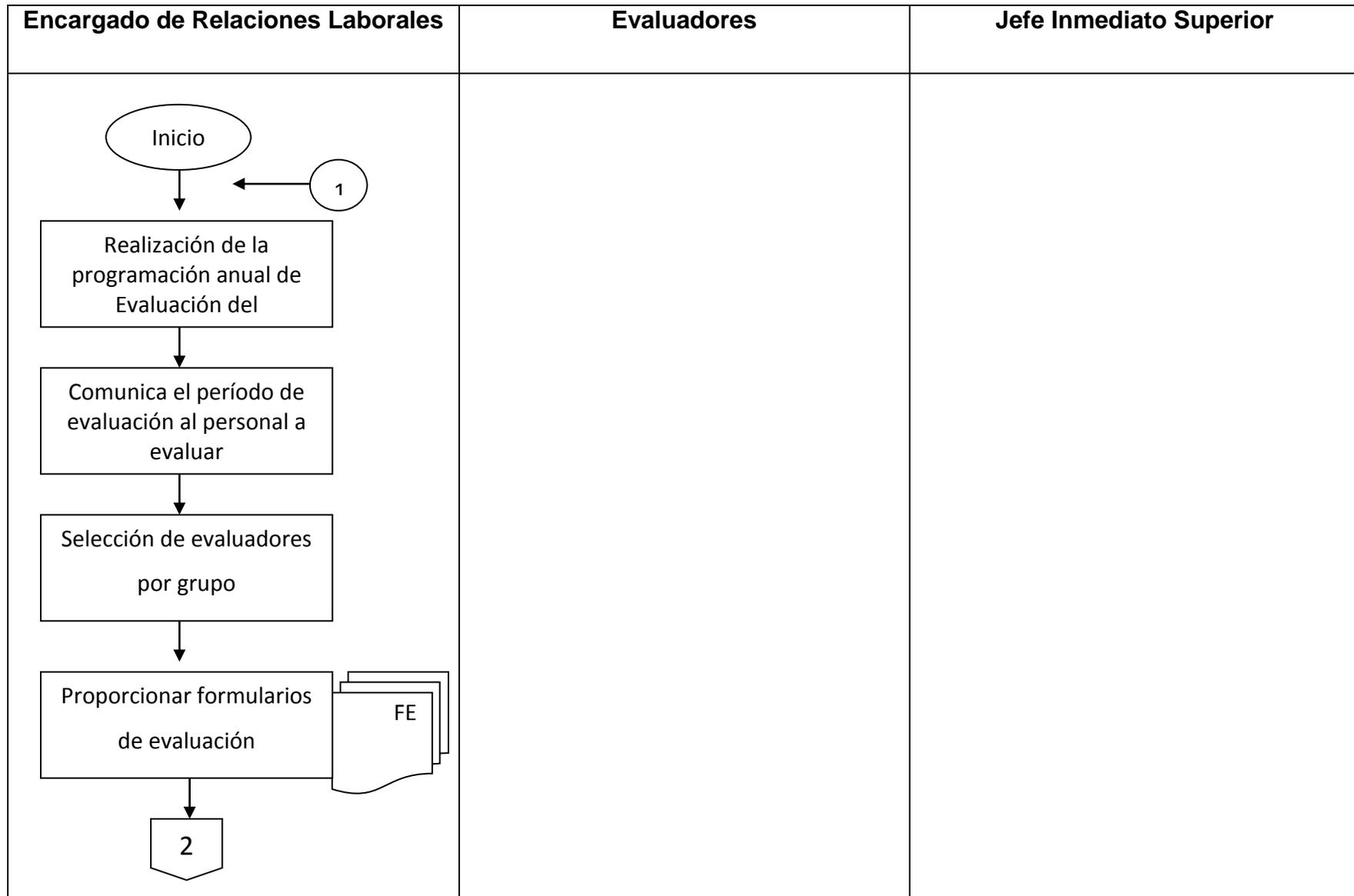
Procedimiento de la Evaluación del Desempeño Laboral 360 Grados		
Nº Operación	Responsable (s)	Descripción
1.	Encargado de Relaciones Laborales	Realización de la programación anual de Evaluación del Desempeño
2.	Encargado de Relaciones Laborales	Comunica el período de evaluación al personal a evaluar
3.	Encargado de Relaciones Laborales	Selección de evaluadores por grupo
4.	Encargado de Relaciones Laborales	Proporcionar formularios de evaluación
5.	Encargado de Relaciones Laborales	Brinda indicaciones para la evaluación
6.	Evaluadores	Realizan la evaluación por Competencias
6.1	Evaluadores	Se remite al encargado de Relaciones Laborales los archivos completados
7.	Encargado de Relaciones Laborales	Verifica que el archivo esté completado y en el período establecido
8.	Encargado de Relaciones Laborales	Clasifica los archivos por grupos de evaluación
9.	Encargado de Relaciones Laborales	Procede al tratamiento de la información
9.1	Encargado de Relaciones Laborales	Tabula los resultados utilizando el formulario de la tabulación de la Evaluación del Desempeño
9.2	Encargado de Relaciones Laborales	Calcula la nota global utilizando el formulario para la calificación global de la Evaluación del Desempeño
9.3	Encargado de Relaciones Laborales	Obtiene la puntuación por Competencias evaluadas utilizando el formulario para la tabulación de puntuaciones por Competencias

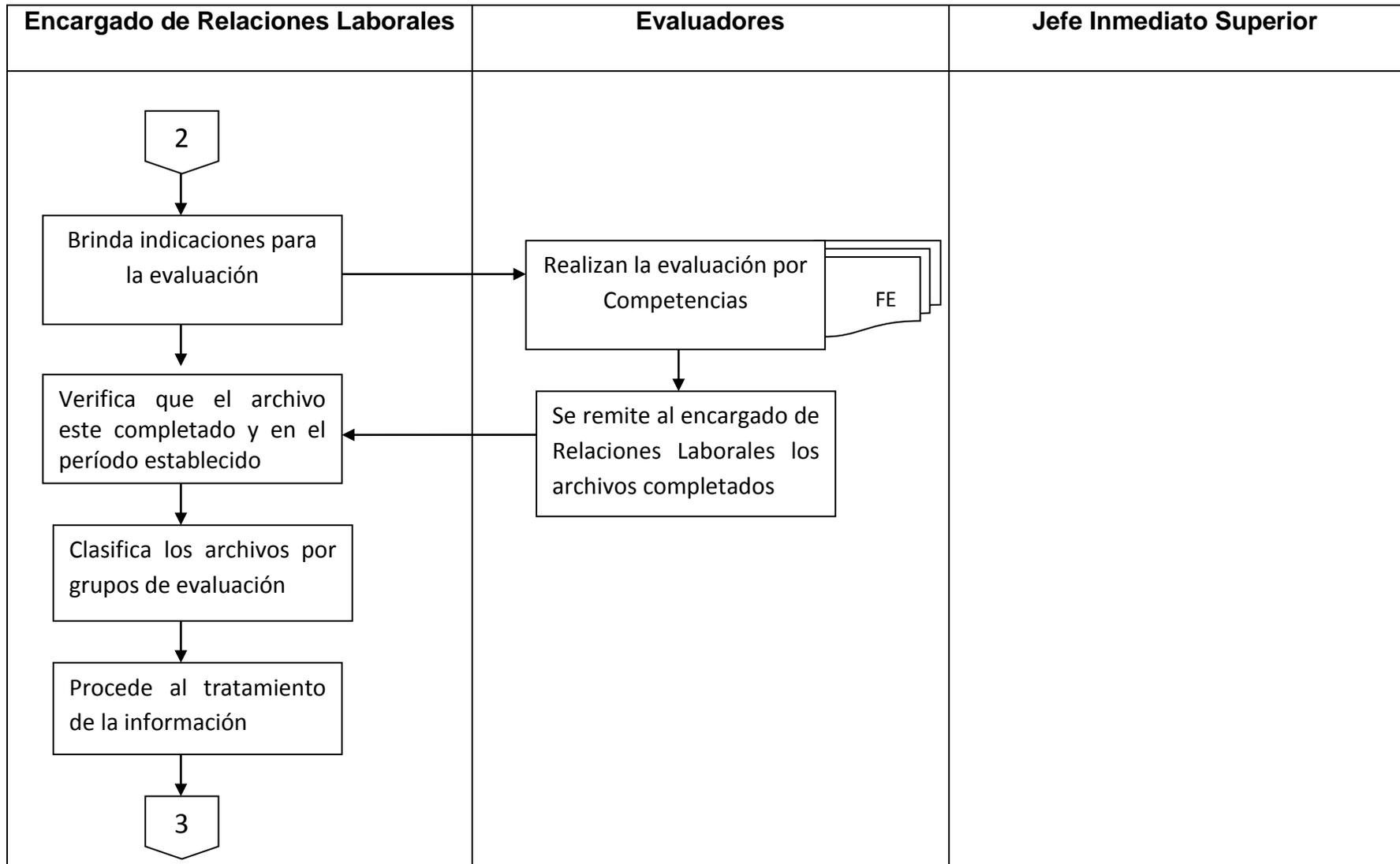
10.	Encargado de Relaciones Laborales	Elabora la presentación de los resultados utilizando el formulario de informe de Evaluación del Desempeño
11.	Encargado de Relaciones Laborales	Presenta los resultados a la Gerencia de Recursos Humanos
12.	Encargado de Relaciones Laborales	Envía el informe electrónicamente al jefe superior del evaluado
13.	Encargado de Relaciones Laborales	Notificará a jefe los resultados mediante una reunión formal
14.	Jefe Inmediato Superior	Notifica al evaluado sobre sus resultados, en una reunión de retroalimentación
15.	Jefe Inmediato Superior	Determinan la conformidad del empleado en relación a sus resultados
15.1	Jefe Inmediato Superior	En caso de inconformidad, se remite un escrito al área de Relaciones laborales
15.1.1	Encargado de Relaciones Laborales	Analizan la inconformidad del empleado por sus resultados
15.1.2	Encargado de Relaciones Laborales y Jefe Inmediato Superior	Si no procede la inconformidad se mantienen los resultados, si procede la inconformidad se repite la evaluación
15.2	Jefe Inmediato Superior	Remite el informe de evaluación del desempeño firmado por el evaluado y jefe inmediato superior al área de Relaciones Laborales
15.3	Encargado de Relaciones Laborales	Verifica el informe firmado
16.	Encargado de Relaciones Laborales	Remite el informe final al encargado de Capacitación y Desarrollo
17.	Encargada de Capacitación y Desarrollo	Detecta las competencias que necesitan fortalecimiento de acuerdo a la demanda de los resultados
18.	Encargada de Capacitación y Desarrollo	Establece un programa de capacitaciones al personal

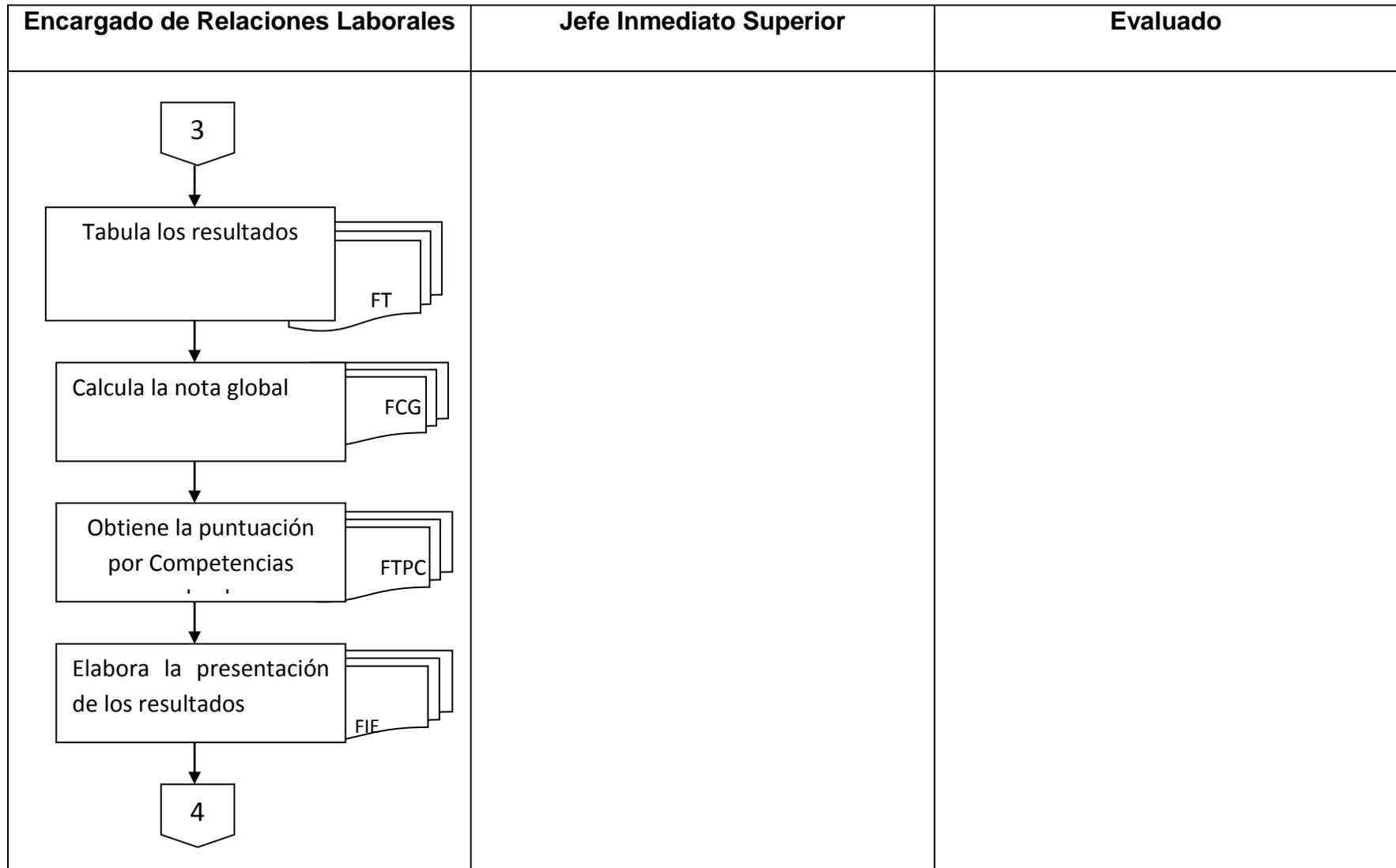
Abreviatura de los Documentos	Significado	Referencia
FE	Formularios de evaluación	Manual : Anexos N° 1, Anexos N°6, Anexos N°11 , Anexos N°16
FT	Formulario de la tabulación de la Evaluación del Desempeño	Manual : Anexos N° 2, Anexos N° 7, Anexos N°12 , Anexos N°17
FCG	Formulario para la calificación global de la Evaluación del Desempeño	Manual : Anexos N° 3, Anexos N° 8, Anexos N°13 , Anexos N°18
FTPC	Formulario para la tabulación de puntuaciones por Competencias	Manual : Anexos N° 4, Anexos N° 9, Anexos N°14 , Anexos N°19
FIE	Formulario de informe de Evaluación del Desempeño	Manual : Anexos N° 5, Anexos N° 10, Anexos N°18 , Anexos N°20
EI	Escrito de inconformidad	Elaborado por el empleado
PC	Programa de capacitaciones al personal	Elaborado por el área de Capacitaciones y Desarrollo

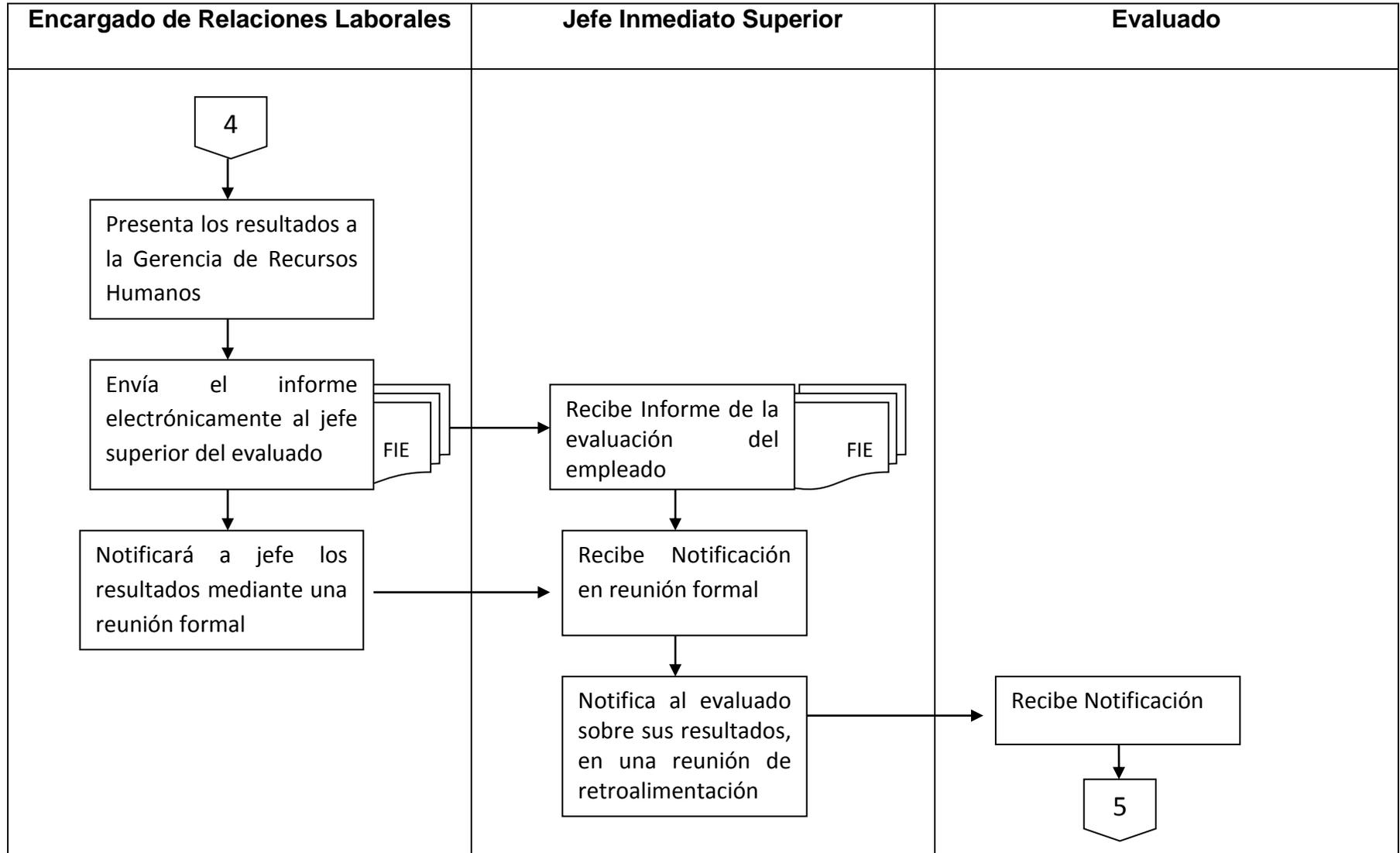
7. Diagrama del Procedimiento.

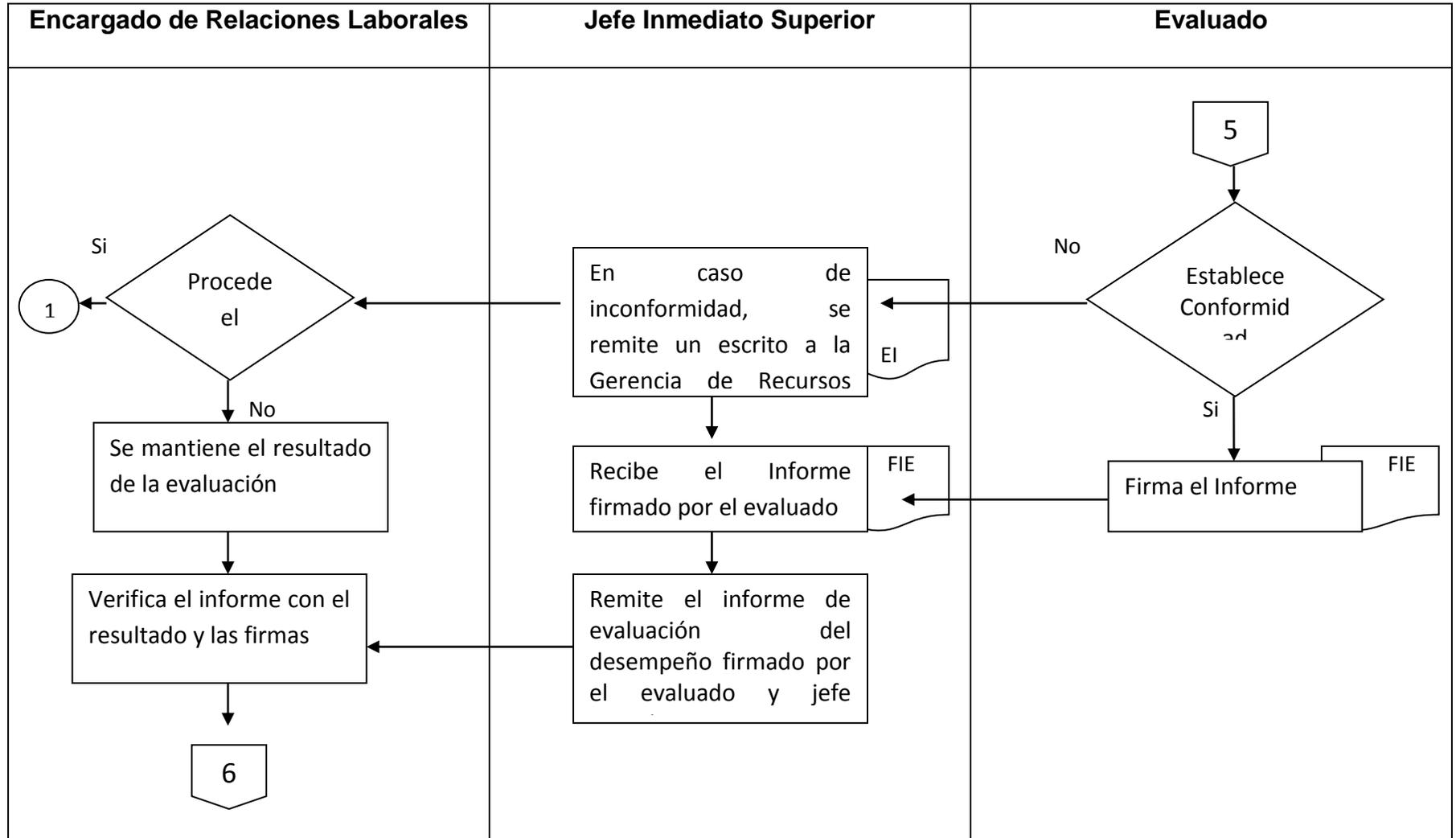
Se presenta el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral 360 grados a través del siguiente diagrama.

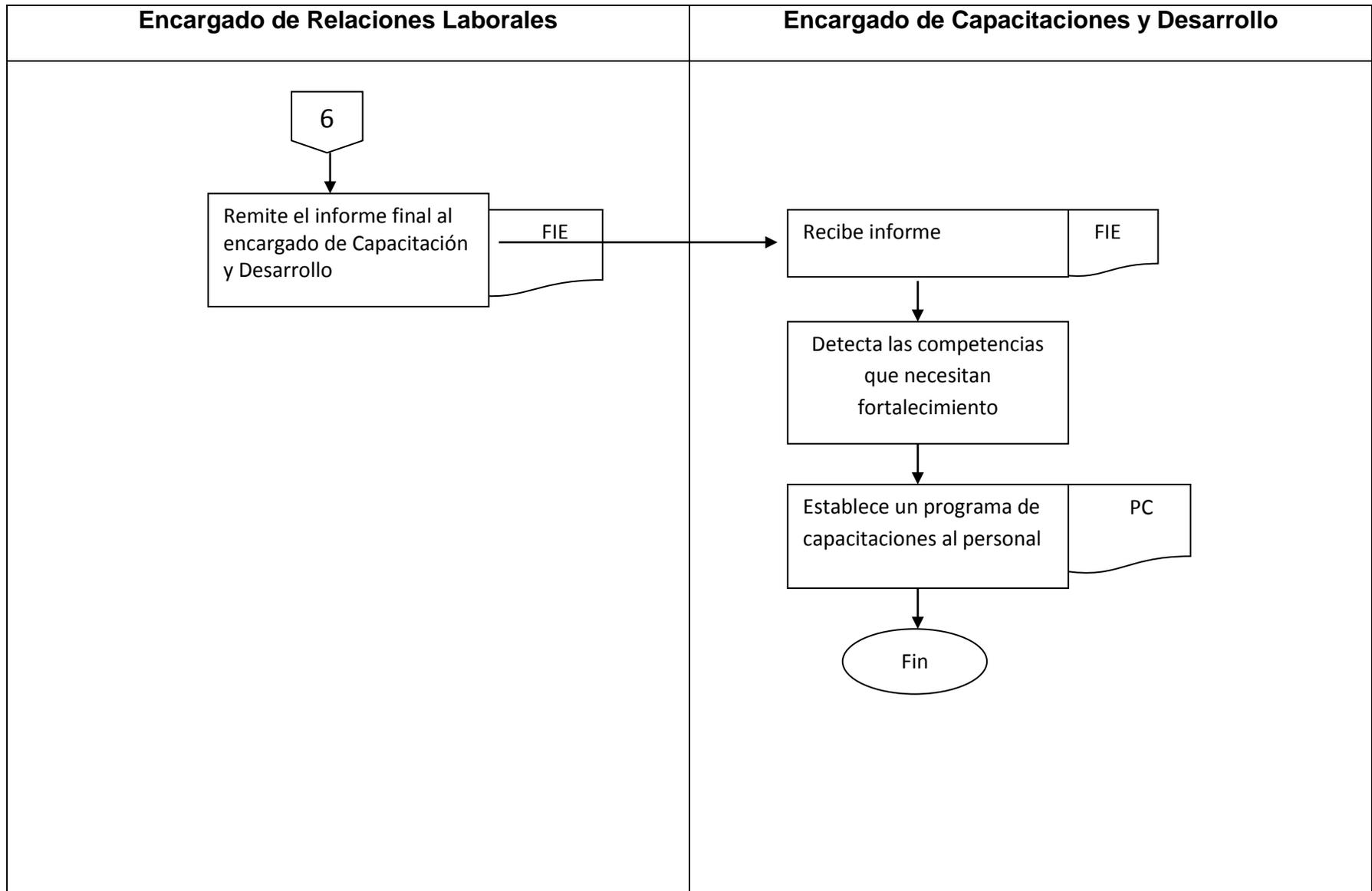












8. Formulario de evaluación del desempeño laboral (FE)

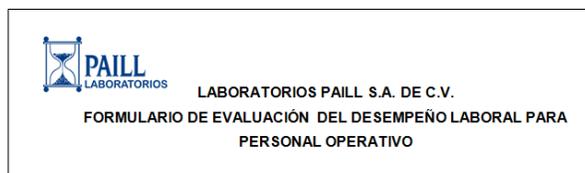
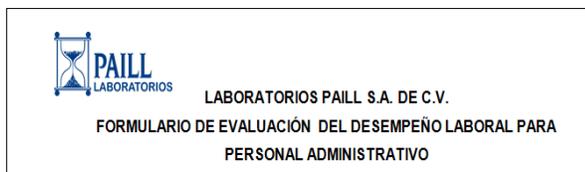
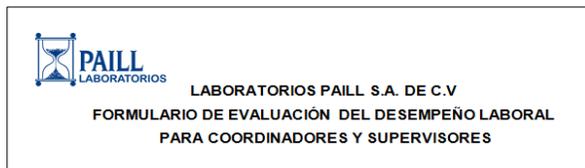
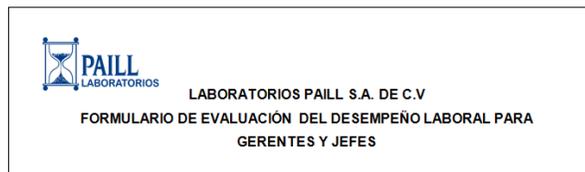
Existen cuatro formularios para la evaluación del desempeño laboral de acuerdo a los grupos laborales.

- Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes. (Ver Anexo N°1)
- Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores. (Ver Anexo N°6)
- Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo. (Ver Anexo N°11)
- Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo. (Ver Anexo N°16)

Los formularios están compuesto pos las siguientes partes:

a. Encabezado.

Está conformado por el nombre de la empresa, el tipo de formulario y el logo de la organización.



b. Indicaciones.

Esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el formulario, enumera los pasos a seguir, las indicaciones son las mismas en cada formulario.

<p>INDICACIONES:</p> <p>a) Leer, analizar el contenido del formulario</p> <p>b) Llenar los datos generales en los espacios correspondientes</p> <p>c) Marcar con una "X", el tipo de evaluación</p> <p>d) Marcar en la casilla de calificación con una "X" la puntuación que alcanzada por el evaluado, recordando q la mayor puntuación es 5 y la menor es 1</p>
--

c. Datos generales.

El objetivo de esta sección es de registrar la información del evaluado, evaluador y fecha de evaluación.

Nombre del evaluado	
Puesto del evaluado	
Nombre de quien evalúa	
Puesto de quien evalúa	
Fecha	

TIPO DE EVALUACIÓN:

Jefe Inmediato Superior: _____

Colega: _____

Subalterno: _____

Autoevaluación: _____

d. Factores de Evaluación.

El siguiente apartado está conformado por los factores de evaluación, los cuales varían de acuerdo a cada grupo laboral.

e. Cuadro de comentarios del evaluador y del evaluado.

Este espacio esta designado para que el evaluador emita su opinión en base al comportamiento observado del evaluado.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

f. Cuadro de firmas y código.

El objetivo de esta área es registrar la firma y código de los participantes de la evaluación del desempeño laboral.

FIRMA DEL EVALUADOR:	FIRMA DEL EVALUADO:
CÓDIGO DEL EVALUADOR:	CÓDIGO DEL EVALUADO:

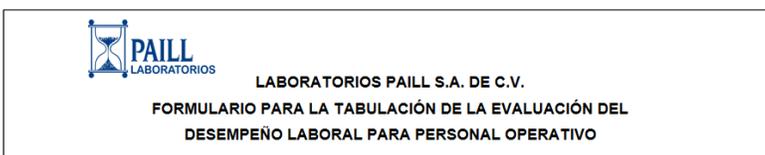
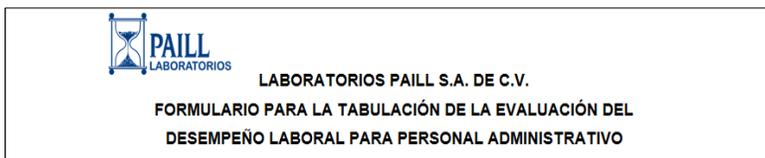
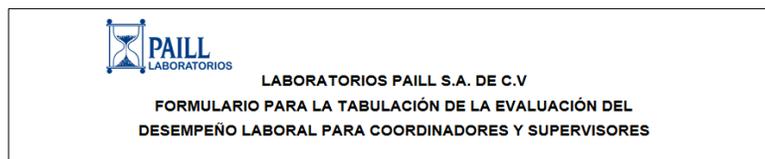
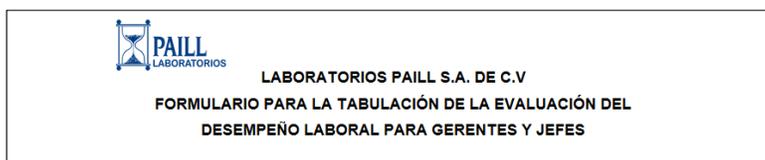
9. Formulario para la tabulación de la evaluación del desempeño laboral (FT).

Tiene como objetivo registrar la tabulación de las puntuaciones obtenidas por el evaluado en cada tipo de evaluación, para lo cual existen cuatro formularios de acuerdo a los grupos laborales.

- Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes. (Ver Anexo N° 2)
- Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores. (Ver Anexo N° 7)
- Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo. (Ver Anexo N° 12)
- Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo. (Ver Anexo N° 17)

a. Encabezado.

Está conformado por el nombre de la empresa, el tipo de formulario y el logo de la organización.



b. Datos generales.

El objetivo de esta sección es de registrar la información del evaluado, como lo es el nombre, departamento, puesto del evaluado, jefe inmediato y fecha.

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

c. Tabla para la tabulación de las puntuaciones.

El objetivo de la tabla es tabular las puntuaciones obtenidas en cada evaluación, jefe inmediato superior, colega, subalterno y autoevaluación.

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES				
FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES			
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	SUBALTERNO	AUTOEVALUACIÓN
TOTAL				

- Indicaciones para realizar la tabulación de puntuaciones.**

En la tabla colocar la puntuación que el empleado obtuvo en cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato Superior, Colega, Subalterno, Autoevaluación) de acuerdo a los factores de evaluación y luego totalizarlas.

10. Formulario para la calificación global de la evaluación del desempeño (FCG).

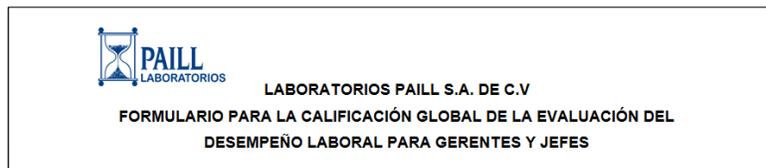
El objetivo de este formulario es calcular la nota obtenida por el empleado evaluado así como su calificación alcanza de forma global en la evaluación del desempeño laboral. Existe un formulario para cada uno de los grupos laborales.

- Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes. (Ver Anexo N° 3)
- Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores. (Ver Anexo N°8)
- Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo. (Ver Anexo N° 13)
- Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo. (Ver Anexo N° 18)

Está conformado por las siguientes partes:

a. Encabezado.

Contiene el nombre de la empresa, el tipo de formulario que varía de acuerdo a los grupos laborales y el logo de la organización.



 <p>LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V. FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES</p>

 <p>LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V. FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL OPERATIVO</p>

b. Datos Generales.

Este espacio está destinado para registrar la información del evaluado, como lo es el nombre, departamento, puesto del evaluado, jefe inmediato y fecha.

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

c. Tabla para calcular la calificación global.

A través de esta tabla, se puede calcular la calificación global de la evaluación del desempeño laboral alcanzada por el empleado.

- **Indicaciones para llenar la tabla de calificación global de la evaluación del desempeño laboral a Gerentes y Jefes.**

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato		45%			
Superior					
Colega		15%			
Subalterno		25%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					

-Se traslada el total de puntaje que aparece en el Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes a la casilla de total de puntos, por cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato Superior, Colega, Subalterno, Autoevaluación).

-El total de puntos ganados en las evaluaciones se multiplica por los porcentajes asignados respectivamente para cada una de las evaluaciones y se traslada el resultado a la siguiente columna llamada "Conversión de Puntos".

-La nota final en puntos es el resultado de sumar las conversiones de puntos de cada evaluación del Jefe Inmediato Superior, Colega, Subalterno, Autoevaluación.

-Para calcular el Porcentaje Global Alcanzado se divide la nota final entre el puntaje máximo que es de 50 puntos (es la sumatoria del puntaje máximo de cada uno de los factores de evaluación considerados en el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes).

-Luego se ubica el Porcentaje Global Alcanzado entre los rangos establecidos, para determinar en qué categoría se encuentra el evaluado con respecto a su evaluación del desempeño laboral y se coloca en el espacio de la Calificación.

- **Indicaciones para llenar la tabla de calificación global de la evaluación del desempeño laboral para Coordinadores y Supervisores.**

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		45%			
Colega		15%			
Subalterno		25%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					

-Se traslada el total de puntaje que aparece en el Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores a la casilla de total de puntos, por cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato Superior, Colega, Subalterno, Autoevaluación).

-El total de puntos ganados en las evaluaciones se multiplica por los porcentajes asignados para cada una respectivamente y se traslada el resultado a la siguiente columna llamada “Conversión de Puntos”.

-La nota final en puntos es el resultado de sumar las conversiones de puntos de cada evaluación del Jefe Inmediato Superior, Colega, Subalterno, Autoevaluación.

-Para calcular el Porcentaje Global Alcanzado se divide la nota final entre el puntaje máximo que es de 50 puntos (es la sumatoria del puntaje máximo de cada uno de los factores de evaluación considerados en el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes).

-Luego se ubica el Porcentaje Global Alcanzado entre los rangos establecidos, para determinar en qué categoría se encuentra el evaluado con respecto a su evaluación del desempeño laboral y se coloca en el espacio de la Calificación.

- **Indicaciones para llenar la tabla de calificación global de la evaluación del desempeño laboral para Personal Administrativo.**

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		65%			
Colega		20%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					

-Se traslada el total de puntaje que aparece en el Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo a la casilla de total de puntos, por cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato Superior, Colega, y Autoevaluación).

-El total de puntos ganados en las evaluaciones se multiplica por los porcentajes asignados para cada una respectivamente y se traslada el resultado a la siguiente columna llamada “Conversión de Puntos”.

-La nota final en puntos es el resultado de sumar las conversiones de puntos de cada evaluación del Jefe Inmediato Superior, Colega y Autoevaluación.

-Para calcular el Porcentaje Global Alcanzado se divide la nota final entre el puntaje máximo que es de 60 puntos (es la sumatoria del puntaje máximo de cada uno de los factores de evaluación considerados en el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo).

-Luego se ubica el Porcentaje Global Alcanzado entre los rangos establecidos, para determinar en qué categoría se encuentra el evaluado con respecto a su evaluación del desempeño laboral y se coloca en el espacio de la Calificación.

- **Indicaciones para llenar la tabla de calificación global de la evaluación del desempeño laboral para Personal Operativo.**

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		65%			
Colega		20%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					

-Se traslada el total de puntaje que aparece en el Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo a la casilla de total de puntos, por cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato Superior, Colega, y Autoevaluación).

-El total de puntos ganados en las evaluaciones se multiplica por los porcentajes asignados para cada una respectivamente y se traslada el resultado a la siguiente columna llamada “Conversión de Puntos”.

-La nota final en puntos es el resultado de sumar las conversiones de puntos de cada evaluación del Jefe Inmediato Superior, Colega y Autoevaluación.

-Para calcular el Porcentaje Global Alcanzado se divide la nota final entre el puntaje máximo que es de 40 puntos (es la sumatoria del puntaje máximo de cada uno de los factores de evaluación considerados en el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo).

-Luego se ubica el Porcentaje Global Alcanzado entre los rangos establecidos, para determinar en qué categoría se encuentra el evaluado con respecto a su evaluación del desempeño laboral y se coloca en el espacio de la Calificación.

11. Formulario para la tabulación de puntuaciones por competencias (FTPC).

El propósito de este formulario es tabular las puntuaciones obtenidas en cada evaluación por factores de evaluación, es decir que permitirá conocer los puntos que el empleado obtuvo en total por cada una de las competencias evaluadas. Para cada grupo laboral existe un formato.

- Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Gerentes y Jefes. (Ver Anexo N° 4)
- Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Coordinadores y Supervisores. (Ver Anexo N° 9)
- Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Personal Administrativo. (Ver Anexo N° 14)
- Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Personal Operativo. (Ver Anexo N° 19)

El formulario está compuesto por las siguientes secciones:

a. Encabezado

El encabezado se encuentra el nombre y logo de la empresa y el tipo de formulario.

 <p>LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES DE EVALUACIÓN PARA GERENTES Y JEFES</p>
--

 <p>LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES DE EVALUACIÓN PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES</p>
--

 <p>LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>

 <p>LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL OPERATIVO</p>
--

b. Datos Generales

Esta sección está destinada para registrar el nombre del empleado evaluado, el departamento al que pertenece, su puesto de trabajo, jefe inmediato y fecha.

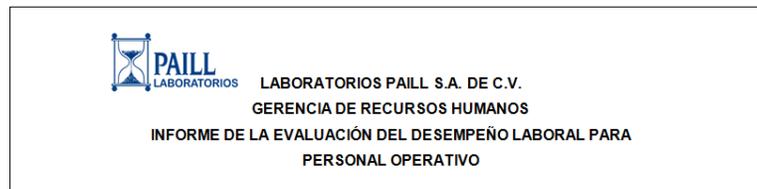
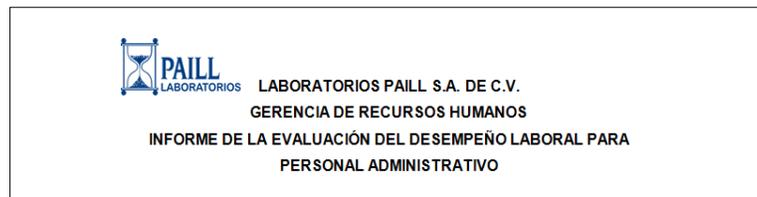
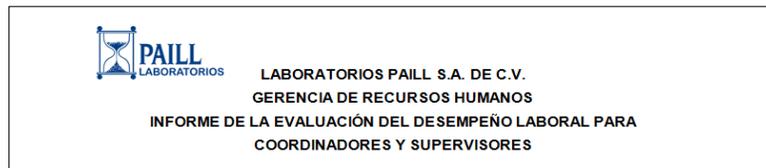
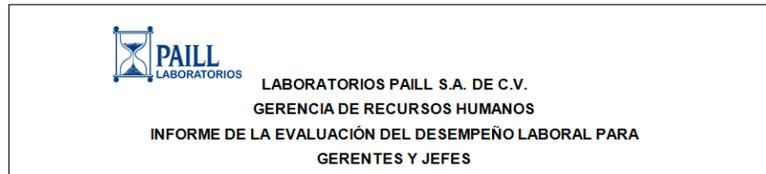
Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

- Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes. (Ver Anexo N° 5)
- Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores. (Ver Anexo N° 10)
- Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo. (Ver Anexo N° 15)
- Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo. (Ver Anexo N° 20)

Se divide en las siguientes partes:

a. Encabezado

El encabezado se encuentra el nombre y logo de la empresa y el nombre del informe de acuerdo a los grupos laborales.



b. Datos generales.

Se debe registrar el nombre del evaluado, el departamento al que pertenece, su puesto y la fecha de presentación del informe.

Nombre del Evaluado: _____
Departamento: _____
Puesto: _____
Fecha: _____

c. Factores de evaluación.

Se trasladan los factores que fueron objeto de la evaluación del desempeño laboral, de acuerdo a los grupos laborales correspondientes.

d. Escalas utilizadas.

Aparece la tabla con las puntuaciones, rangos y calificaciones de los factores de evaluación.

PUNTUACIÓN	RANGOS	CALIFICACIÓN
5	90% o más	Sobresaliente
4	76% al 89.9%	Muy Bueno
3	60% al 75.9%	Bueno
2	50% al 59.9%	Regular
1	Menos de 50%	Deficiente

e. resultados.

Los resultados son presentados en dos partes:

-Resultados globales de la evaluación del desempeño laboral

Se traslada el porcentaje global alcanzado y la calificación del Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral.

PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACION

- Resultados por factor de evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN

- **Indicaciones para llenar la tabla de los resultados por factor de evaluación.**

-Factores de evaluación. Se trasladan todos los factores que fueron considerados en el formulario de evaluación del desempeño laboral de acuerdo al grupo laboral que corresponda.

-Puntuación Total. Se coloca la puntuación total calculada por cada factor de evaluación en el Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores (el tipo de formulario dependerá del grupo laboral que se trate).

-Promedio. Se divide la Puntuación Total entre el número de evaluaciones que se realizó al empleado.

Para el caso de los gerentes-jefes y coordinadores- supervisores el Total de la Puntuación se dividirá entre 4, que son las evaluaciones del jefe inmediato superior, colega, subalterno y autoevaluación.

Al personal administrativo y operativo se le realizan tres evaluaciones que son la del jefe inmediato superior, colega y

autoevaluación, por lo tanto el total de puntuación del factor se dividirá entre 3.

-Porcentaje. Para calcular el Porcentaje se divide el Promedio entre la puntuación más alta del factor de evaluación del desempeño que es 5 (Ver Parte B del Informe “Escalas Utilizadas”) y ese resultado se multiplica por 100% para obtener el valor en porcentaje.

-Calificación. Se busca en la Tabla de Escalas Utilizadas que aparecen en la parte B del Informe, la calificación que le corresponde a cada factor de evaluación de acuerdo al porcentaje alcanzado y que aparece en el apartado Porcentaje.

f. Análisis.

El Encargado de Relaciones Laborales de la Gerencia de Recursos Humanos, presentara en esta sección un breve análisis de los resultados del empleado en la evaluación del desempeño laboral.

g. Áreas de fortaleza.

Esta parte está destinada para colocar las competencias que representan una fortaleza en el evaluado.

h. Áreas de mejora.

Este espacio es para registrar todos aquellos factores de evaluación que necesitan ser mejorados en el futuro por el evaluado.

g. Retroalimentación.

Este apartado es para colocar el proceso de retroalimentación que deberá seguir el jefe inmediato con su subalterno (empleado evaluado).

F. NOTIFICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS.

1. Notificación.

La Gerencia de Recursos Humanos entregara al Jefe Inmediato Superior del evaluado los resultados cuantitativos (puntuación) y cualitativos (calificación) de la evaluación del desempeño 360 grados, a través de correo electrónico y físicamente, cuyos resultados deberán ser informados al evaluado en la reunión de retroalimentación y deben ser firmados por este como confirmación de enterado y de conformidad con la evaluación. Posteriormente se le entregara a la Gerencia de Recursos Humanos una copia del documento firmado por el trabajador. En caso que no firmase el evaluado deberá explicar las razones por escrito y se analizarán sus razones.

2. Retroalimentación.

Posterior al análisis del desempeño alcanzado en la evaluación, el Jefe Inmediato debe realizar una reunión explicativa confidencial con el evaluado en la cual deberá mencionarle al trabajador las fortalezas y áreas de mejora identificadas, es decir las competencias que no ha desarrollado y las cuales son esenciales en su puesto y explicándole de forma sencilla cual será el proceso a seguir para ayudarle a mejorar su desempeño.

G. INCONFORMIDADES.

Si el evaluado no está conforme o tiene dudas con los resultados, proceso y medidas a tomar posterior a su evaluación, deberá manifestarlo de forma escrita siendo objetivo en sus argumentos y exponiéndole a su Jefe Inmediato Superior que le notifico los resultados para que este los transmita a la Gerencia de Recursos Humanos y estos serán analizados por el encargado de relaciones laborales de la Gerencia de Recursos Humanos en conjunto con el Jefe Inmediato Superior. Si los argumentos presentados por el evaluado son claros, concretos y comprobables se procederán a repetir la evaluación del desempeño.

H. ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS DE DESEMPEÑO.

Las metas serán establecidas según el perfil del puesto del evaluado, las necesidades específicas de cada departamento de trabajo, las políticas de calidad, estándares y procedimientos establecidos y especificaciones del Jefe Inmediato Superior. Las cuáles serán revisadas cada vez que el Jefe Inmediato Superior y la Gerencia de Recursos Humanos lo estimen conveniente.

I. RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del Director General.

-Aprobar la implementación del Modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

Es responsabilidad de la Dirección Administrativa.

-Aprobar la implementación del Modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos Regional.

-Revisar el procedimiento y modelo de evaluación del desempeño 360 grados

-Dar el visto bueno al modelo de evaluación.

-Administrar el proceso de la evaluación del desempeño

-Velar por el cumplimiento del procedimiento de la evaluación del desempeño.

Es responsabilidad del encargado de Relaciones Laborales.

-Coordinar de realización de las evaluaciones que sean solicitadas por los departamentos.

-Coordinar la realización de las evaluaciones anuales.

-Asesorar sobre el uso del modelo.

-Proporcionar los formatos de evaluación 360 grados respectivos.

- Recolectar las evaluaciones.
- Tabular los resultados.
- Notificar los resultados al Jefe Inmediato Superior de los evaluados.

Es responsabilidad de los gerentes, jefes, coordinadores y supervisores de cada área funcional.

- Evaluar al personal bajo su cargo.
- Retroalimentar al evaluado en los factores que necesita mejorar.
- Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la gerencia de recursos humanos.
- Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

Es responsabilidad de los gerentes, jefes, coordinadores y supervisores de cada área funcional

- Participar activamente en el proceso de la evaluación.
- Comprometerse a alcanzar el nivel de desempeño requerido por su puesto de trabajo
- Estar en disposición para acciones tendientes a mejorar su desempeño.

J. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN.

- La Gerencia de Recursos Humanos será el responsable de Administrar el proceso de la evaluación del desempeño.
- Cuando el Jefe Inmediato Superior de un departamento lo estime conveniente se puede coordinar una evaluación fuera del periodo establecido con la Gerencia de Recursos Humanos exponiendo por correo electrónico las razones.

- La Gerencia de Recursos Humanos notificara el periodo en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- La o el Encargado de Relaciones Laborales proporcionará los formularios de evaluación en un archivo de Excel o impreso y asesorar sobre el uso de estos.
- El formulario debe de estar completamente lleno y con los datos que se le solicitan para que este sea válido.
- El archivo de evaluación será remitida a la Gerencia de Recursos Humanos en el periodo establecido.
- Se notificara los resultados al superior Jerárquico en formato digital e impreso y este deberá remitir una copia del impreso con la firma del evaluado a la Gerencia de Recursos Humanos para dar por enterado de la reunión de retroalimentación y notificación.
- Una vez entregado el archivo de evaluación completado no se aceptaran modificaciones.
- La evaluación será realizada por un compañero del mismo nivel jerárquico que el evaluado, un trabajador a cargo, un superior jerárquico y la autoevaluación.

K. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

Objetividad: valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.

Oportunidad: realizar la evaluación, tomando en consideración el periodo evaluado.

Congruencia: consiste en calificar y delimitar lo que se debe de evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.

Transparencia: la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.

Equidad: significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.

L. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Con el propósito de alcanzar el desempeño esperado en el personal posteriormente a los resultados obtenidos, se debe identificar las competencias que no han sido desarrolladas por el evaluado y que son requeridas para su puesto de trabajo y solicitar capacitación a la Gerencia de Recursos Humanos en el área de oportunidad que presente el evaluado.

Nº	Nombre del empleado	Código	Departamento	Cargo actual	Promedio alcanzado	Porcentaje	Competencias a desarrollar	Capacitación solicitada

Las capacitaciones deberán ser coordinadas con la encargada de capacitaciones y autorizada por la Gerencia de Recursos Humanos Regional según el programa de capacitaciones establecidas.

El programa de capacitaciones de competencias a desarrollar se planea de acuerdo a la demanda o necesidad del personal

M. VIGENCIA

El manual y el modelo de evaluación 360 grados entraran en vigencia:

- Una vez revisado y dado el visto bueno de parte de la Gerencia de Recursos Humanos Regional.
- Autorizado por parte de Director General y la Dirección Administrativa.

N. ANEXOS DEL MANUAL

- Anexo N°1: Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes.
- Anexo N° 2: Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes.
- Anexo N° 3: Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes.
- Anexo N° 4: Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Gerentes y Jefes.
- Anexo N° 5: Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Gerentes y Jefes.
- Anexo N°6: Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores.

- Anexo N° 7: Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores.
- Anexo N°8: Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores.
- Anexo N° 9: Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Coordinadores y Supervisores.
- Anexo N° 10: Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Coordinadores y Supervisores.
- Anexo N°11: Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo.
- Anexo N° 12: Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo.
- Anexo N° 13: Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo.
- Anexo N° 14: Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Personal Administrativo.
- Anexo N° 15: Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Administrativo.
- Anexo N°16: Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo.

- Anexo N° 17: Formulario para la Tabulación de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo.
- Anexo N° 18: Formulario para la Calificación Global de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo.
- Anexo N° 19: Formulario para la Tabulación de Puntuaciones por Factores de Evaluación para Personal Operativo.
- Anexo N° 20: Informe de la Evaluación del Desempeño Laboral para Personal Operativo.



ANEXO N° 1

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
GERENTES Y JEFES**

INDICACIONES:

- a) Leer, analizar el contenido del formulario
- b) Llenar los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Marcar con una "X", el tipo de evaluación
- d) Marcar en la casilla de calificación con una "X" la puntuación que alcanzada por el evaluado, recordando q la mayor puntuación es 5 y la menor es 1

Nombre del evaluado	
Puesto del evaluado	
Nombre de quien evalúa	
Puesto de quien evalúa	
Fecha	

TIPO DE EVALUACIÓN:

Jefe Inmediato Superior: _____

Colega: _____

Subalterno: _____

Autoevaluación: _____

FACTORES DE EVALUACIÓN	PTS	DEFINICIONES	CALIF.
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros.</p>	5	Es líder. Orienta la acción de su equipo a excelentes resultados, fija objetivos, realiza seguimiento y retroalimentación.	
	4	El equipo lo percibe como líder. Orienta la acción de su equipo a muy buenos resultados, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes	
	3	Puede fijar objetivos que son aceptados por el equipo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	
	2	Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento	
	1	El grupo no lo percibe como líder. Nunca alcanza los resultados esperados.	
<p style="text-align: center;">PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.</p>	5	Comprende rápidamente los cambios del entorno, identifica las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización para generar la mejor respuesta estratégica.	
	4	Frecuentemente acepta el cambio con rapidez, y las estrategias formuladas traen muy buenos resultados	
	3	Algunas veces acepta el cambio con rapidez y las estrategias que genera traen buenos resultados.	
	2	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	
	1	No es capaz de aceptar el cambio y las estrategias que toman no traen buenos resultados.	
<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Trasmisión de la información e ideas con el objetivo de permitir retomar y reelaborar los datos, utilizando como guía de acción para la ejecución de las tareas y objetivos establecidos.</p>	5	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otras personas.	
	4	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	
	3	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.	
	2	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	
	1	No trasmite la información a su grupo de trabajo y colegas.	
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p>	5	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.	

Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre	4	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.	
	3	Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones demora la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.	
	2	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.	
	1	No es capaz de tomar decisiones acertadas, pocas veces son oportunas.	
<p>APOYO A LA CALIDAD</p> <p>Su trabajo está comprometido con el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios orientados a mejores prácticas y estrategias a través del uso racional de los recursos siendo responsable con el medio ambiente y la sociedad.</p>	5	Siempre cumple los requisitos legales y reglamentarios en su trabajo, buscando mejores prácticas y estrategias. Es responsable con el medio ambiente y la sociedad.	
	4	La mayoría de veces cumple los requisitos legales y reglamentarios en su trabajo, buscando mejores prácticas y estrategias. Es responsable con el medio ambiente y la sociedad.	
	3	Algunas veces cumple los requisitos legales y reglamentarios en su trabajo, utilizando prácticas y estrategias establecidas. Suele ser responsable con el medio ambiente y la sociedad.	
	2	Pocas veces cumple los requisitos legales y reglamentarios en su trabajo, a veces utiliza prácticas y estrategias establecidas. No muestra interés en el medio ambiente y la sociedad.	
	1	No cumple los requisitos legales y reglamentarios en su trabajo, ni utiliza prácticas y estrategias establecidas. No es responsable con el medio ambiente y la sociedad.	
<p>CAPACIDAD DE GESTIÓN</p> <p>Capacidad para establecer prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.</p>	5	Marca de forma clara y específica las prioridades y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles.	
	4	Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.	
	3	Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.	
	2	Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.	
	1	No logra establecer prioridades ni gestionar las tareas y recursos.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	5	Establece una relación con perspectiva a largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.	

<p>Mostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividades.</p>	4	Busca constantemente identificar las necesidades del cliente interno y externo para adecuar los productos y servicios a esas necesidades.	
	3	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, dedicándole tiempo y brindándole más de lo que este espera.	
	2	En ocasiones promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta sobre las expectativas mutuas.	
	1	No busca establecer relaciones con los clientes interno y externo.	
<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su trabajo estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.</p>	5	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
	4	Es capaz de administrar diversos proyectos complejos.	
	3	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.	
	2	Administra adecuadamente su trabajo y tiempo de realización.	
	1	No es capaz de administrar diversos proyectos y tiempo de realización	
<p>ÉTICA Y VALORES</p> <p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	5	Su comportamiento se rige por valores morales y excelentes prácticas profesionales. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.	
	4	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y valores deseables.	
	3	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y valores deseables.	
	2	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.	
	1	En su vida laboral y personal carece de valores y ética profesional.	
<p>EFFECTIVIDAD EN EL CARGO</p> <p>Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas que faciliten la realización de sus actividades.</p>	5	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua y la orientación a la eficiencia.	
	4	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos realistas y desafiantes.	
	3	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	
	2	Intenta que todos realicen el trabajo correctamente.	
	1	Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias.	

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADO:

CÓDIGO DEL EVALUADOR:

CÓDIGO DEL EVALUADO:



ANEXO N° 2

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V

FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA GERENTES Y JEFES

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES			
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	SUBALTERNO	AUTOEVALUACIÓN
Liderazgo				
Pensamiento Estratégico				
Comunicación				
Toma de Decisiones				
Apoyo a la Calidad				
Capacidad de Gestión				
Orientación al Cliente				
Capacidad de Planificación				
Ética y Valores				
Efectividad en el Cargo				
TOTAL				



ANEXO N° 3

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA GERENTES Y JEFES**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSIÓN EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		45%			
Colega		15%			
Subalterno		25%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					



ANEXO N° 4

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES
DE EVALUACIÓN PARA GERENTES Y JEFES**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

**TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIÓN POR
FACTORES DE EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES				TOTAL
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	SUBALTERNO	AUTOEVALUACIÓN	
Liderazgo					
Pensamiento Estratégico					
Comunicación					
Toma de Decisiones					
Apoyo a la Calidad					
Capacidad de Gestión					
Orientación al Cliente					
Capacidad de Planificación					
Ética y Valores					
Efectividad en el Cargo					



ANEXO N° 5

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA GERENTES Y JEFES

Nombre del Evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

A. FACTORES DE EVALUACIÓN

- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Comunicación
- Toma de Decisiones
- Apoyo a la Calidad
- Capacidad de Gestión
- Orientación al Cliente
- Capacidad de Planificación
- Ética y Valores
- Efectividad en el Cargo

B. ESCALAS UTILIZADAS

PUNTUACIÓN	RANGOS	CALIFICACIÓN
5	90% o más	Sobresaliente
4	76% al 89.9%	Muy Bueno
3	60% al 75.9%	Bueno
2	50% al 59.9%	Regular
1	Menos de 50%	Deficiente

C. RESULTADOS

- Resultados Globales de la Evaluación del Desempeño Laboral

PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN

- Resultados por Factores de Evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Liderazgo				
Pensamiento Estratégico				
Comunicación				
Toma de Decisiones				
Apoyo a la Calidad				
Capacidad de Gestión				
Orientación al Cliente				
Capacidad de Planificación				
Ética y Valores				
Efectividad en el Cargo				

D. ANÁLISIS:

E. ÁREAS DE FORTALEZA:

F. ÁREAS DE MEJORA:

G. RETROALIMENTACIÓN



ANEXO N° 6

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES**

INDICACIONES:

- a) Leer, analizar el contenido del formulario
- b) Llenar los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Marcar con una "X", el tipo de evaluación
- d) Marcar en la casilla de calificación con una "X" la puntuación que alcanzada por el evaluado, recordando q la mayor puntuación es 5 y la menor es 1

Nombre del evaluado	
Puesto del evaluado	
Nombre de quien evalúa	
Puesto de quien evalúa	
Fecha	

TIPO DE EVALUACIÓN:

Jefe Inmediato Superior: _____

Colega: _____

Subalterno: _____

Autoevaluación: _____

FACTORES DE EVALUACIÓN	PTS	DEFINICIONES	CALIF.
CUMPLIMIENTO OPORTUNO DEL TRABAJO Cumplimiento oportuno del trabajo que le es asignado en el tiempo correspondiente y con excelentes resultados.	5	Reduce significativamente el tiempo de respuesta a la asignación del trabajo.	
	4	Realiza y presenta de forma oportuna el trabajo asignado y que está bajo su responsabilidad, disponiendo de tiempo incluso para ejecutar otras encomiendas.	
	3	Realiza todas las actividades en el tiempo justo.	
	2	Usualmente existen atrasos en la ejecución y presentación del trabajo.	
	1	Siempre ejecuta y presenta su trabajo fuera del tiempo establecido.	
ADMINISTRACION DE RECURSOS Desarrolla las actividades y acciones necesarias que llevan a la obtención de un mayor rendimiento del recurso asignado, sea este material técnico o económico.	5	Excelente cuidado y manejo de los recursos asignados, se anticipa a las posibles fallas, siempre mantiene dichos recursos en funcionamiento.	
	4	Es muy cuidadoso con el manejo de los recursos asignados, se anticipa a las posibles fallas, generalmente mantiene los recursos en funcionamiento.	
	3	Buen uso y cuidado de los recursos asignados. En la medida de sus responsabilidades resuelve fallas y se preocupa por mantenerlos en funcionamiento.	
	2	Poco cuidado de los recursos asignados a veces falla, los equipos por falta de prevención y cuidado.	
	1	No se preocupa por el funcionamiento de los recursos ni prevé posibles fallas en los mismos.	
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Cumplimiento e instrucciones de los jefes de la puntualidad y asistencia en general de todos los reglamentos establecidos.	5	Es ejemplo de disciplina y conducta.	
	4	Actúa fielmente a las instrucciones, a menos que exista alguna razón no lo hace, notificando a sus superiores la causa.	
	3	Raramente presenta problemas disciplinarios.	
	2	En ocasiones rompe reglas, requiere suspensión.	
	1	Incumple continuamente las normas y reglamentos.	
MEJORA CONTINUA Trabaja buscando siempre superar el estándar mediante la optimización de los recursos y la orientación hacia los resultados de calidad.	5	Muy dinámico. Anticipa todo. Resuelve los problemas con efectividad y busca las soluciones. Sus Ideas siempre son excelentes y realizables.	
	4	Posee iniciativa y creatividad superior a lo normal. Da soluciones a problemas y genera mejores métodos.	
	3	Posee la creatividad y la iniciativa normal esperada para el puesto.	
	2	Pasivo en la mayoría de veces, hace lo que se pide. Genera muy pocas ideas nuevas.	
	1	No activa hasta no recibir órdenes. Vacila con frecuencia. Hay que empujarlo siempre. Iniciativa muy pobre.	

<p align="center">COOPERACIÓN</p> <p>Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.</p>	5	Siempre dispuesto a colaborar incondicionalmente con otros y con la empresa.	
	4	Brinda su colaboración con buen entusiasmo cuando se le pide.	
	3	Brinda su colaboración con buen entusiasmo cuando se le pide.	
	2	Colabora algunas veces pero poniendo objeciones.	
	1	No presta colaboración en absoluto.	
<p align="center">CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Grado en que conoce y domina las funciones, métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc. Necesarias para desempeñar el trabajo.</p>	5	.Conocimiento y experiencia excepcional y le permite desarrollar el trabajo como experto.	
	4	Sus conocimientos son muy buenos y le permiten desarrollar el trabajo con resultados superiores al desarrollo normal.	
	3	Sus conocimientos de trabajo son adecuados para el desempeño normal, poca vez requiere orientación.	
	2	Demuestra algunas deficiencias en el conocimiento de su trabajo. Requiere de frecuente orientación.	
	1	Escasa comprensión y conocimiento de su trabajo. Requiere de frecuente orientación.	
<p align="center">HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN</p> <p>Emplea técnicas apropiadas y busca siempre alcanzar sus objetivos bajo su enfoque de ganar-ganar.</p>	5	Desarrolla su trabajo en perfecta búsqueda de alcanzar los objetivos entre clientes, jefes y compañeros.	
	4	Mantiene un nivel muy bueno de enfocarse a los objetivos entre clientes, jefes y compañeros.	
	3	Se considera un nivel aceptable los resultados.	
	2	Tiene dificultades en alcanzar objetivos.	
	1	Se presentan roces con clientes, compañeros y jefes. Toma actitudes negativas con los mismos.	
<p align="center">RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA</p> <p>Practica una conducta apegada a los principios universalmente validos tales como la verdad, equidad, responsabilidad, el respeto a las personas y a la empresa que representa.</p>	5	Totalmente confiable. Su esfuerzo dedicación y cumplimiento de responsabilidades son ejemplares y muy por encima de lo esperado.	
	4	Interés, dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.	
	3	Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidades.	
	2	Demuestra dedicación y esfuerzo pobre. No es muy confiable.	
	1	Nada confiable. No demuestra interés en cumplir trabajos inconclusos siempre.	

INTEGRACIÓN A LA EMPRESA Identificación y apoyo con los objetivos y metas de su unidad y de la empresa.	5	Plenamente identificado con la empresa, apoya incondicionalmente los objetivos y planes de trabajo.	
	4	Muy identificado, apoya mucho.	
	3	Se identifica con la empresa, normalmente apoya los programas de trabajo	
	2	Demuestra cierta identificación, apoya planes y programas a solicitud de sus superiores.	
	1	No se identifica con la empresa, obstaculiza planes y programas de trabajo.	
CALIDAD DE TRABAJO El trabajo realizado satisface los requerimientos de utilidad, confiabilidad y características esperadas para el evaluador.	5	Todo el trabajo realizado satisface los requerimientos de utilidad confiabilidad y características esperadas por el evaluador.	
	4	La mayoría del trabajo realizado satisface plenamente los requerimientos.	
	3	El trabajo realizado es satisfactorio	
	2	El trabajo realizado alcanza un nivel mínimo de satisfacción.	
	1	El trabajo realizado no satisface los requerimientos y características esperadas.	

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FIRMA DEL EVALUADO:
CÓDIGO DEL EVALUADOR:	CÓDIGO DEL EVALUADO:



ANEXO N° 7

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES			
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	SUBALTERNO	AUTOEVALUACIÓN
Cumplimiento Oportuno del Trabajo				
Administración de Recursos				
Cumplimiento de Normas				
Mejora Continua				
Cooperación				
Conocimiento del Trabajo				
Habilidad de Negociación				
Responsabilidad y Confianza				
Integración a la Empresa				
Calidad de Trabajo				
TOTAL				



ANEXO N° 8

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		45%			
Colega		15%			
Subalterno		25%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					



ANEXO N° 9

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES
DE EVALUACIÓN PARA COORDINADORES Y SUPERVISORES**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

**TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR
FACTORES DE EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES				TOTAL
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	SUBALTERNO	AUTOEVALUACIÓN	
Liderazgo					
Pensamiento Estratégico					
Comunicación					
Toma de Decisiones					
Apoyo a la Calidad					
Capacidad de Gestión					
Orientación al Cliente					
Capacidad de Planificación					
Ética y Valores					
Efectividad en el Cargo					



ANEXO N° 10

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
COORDINADORES Y SUPERVISORES**

Nombre del Evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

A. FACTORES DE EVALUACIÓN

- Cumplimiento Oportuno del Trabajo
- Administración de Recursos
- Cumplimiento de Normas
- Mejora Continua
- Cooperación
- Conocimiento del Trabajo
- Habilidad de Negociación
- Responsabilidad y Confianza
- Integración a la Empresa
- Calidad de Trabajo

B. ESCALAS UTILIZADAS

PUNTUACIÓN	RANGOS	CALIFICACIÓN
5	90% o más	Sobresaliente
4	76% al 89.9%	Muy Bueno
3	60% al 75.9%	Bueno
2	50% al 59.9%	Regular
1	Menos de 50%	Deficiente

C. RESULTADOS

- Resultados Globales de la Evaluación del Desempeño Laboral

PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN

- Resultados por Factores de Evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cumplimiento Oportuno del Trabajo				
Administración de Recursos				
Cumplimiento de Normas				
Mejora Continua				
Cooperación				
Conocimiento del Trabajo				
Habilidad de Negociación				
Responsabilidad y Confianza				
Integración a la Empresa				
Calidad de Trabajo				

D. ANÁLISIS:

E. ÁREAS DE FORTALEZA:

F. ÁREAS DE MEJORA:

G. RETROALIMENTACIÓN



ANEXO N° 11

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INDICACIONES:

- a) Leer, analizar el contenido del formulario
- b) Llenar los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Marcar con una "X", el tipo de evaluación
- d) Marcar en la casilla de calificación con una "X" la puntuación que alcanzada por el evaluado, recordando q la mayor puntuación es 5 y la menor es 1

Nombre del evaluado	
Puesto del evaluado	
Nombre de quien evalúa	
Puesto de quien evalúa	
Fecha	

TIPO DE EVALUACIÓN:

Jefe Inmediato Superior: _____

Colega: _____

Autoevaluación: _____

FACTORES DE EVALUACIÓN	PTS	DEFINICIONES	CALIF.
<p>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</p> <p>Conocimiento de todos los detalles y procedimientos de su puesto de trabajo</p>	5	Experto en todos los detalles y procedimientos de su trabajo.	
	4	Conoce muy bien lo detalles y procedimientos.	
	3	Conoce los detalles y procedimientos.	
	2	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos.	
	1	No conoce los detalles ni los procedimientos básicos.	
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender problemáticas y generar soluciones prácticas y operables para la empresa.</p>	5	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.	
	4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. De muestra interés por aprender.	
	3	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad para cumplir su función.	
	2	Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido.	
	1	No demuestra interés por aprender y no alcanza el nivel requerido.	
<p>INICIATIVA</p> <p>Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.</p>	5	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas.	
	4	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.	
	3	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.	
	2	Aborda oportunidades o problemas del momento.	
	1	No prevé situaciones a largo plazo ni corto plazo y evita tomar decisiones.	
<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.</p>	5	Acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias que traen excelentes resultados.	
	4	Frecuentemente acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias traen muy buenos resultados.	
	3	Algunas veces acepta el cambio rápidamente y la identificación de estrategias, traen buenos resultados.	
	2	Pocas veces aceptar el cambio rápidamente y la identificación de estrategias trae resultados regulares.	
	1	No es capaz de aceptar el cambio, y las estrategias que toma no traen buenos resultados.	

<p>DINAMISMO</p> <p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	5	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro, en situaciones cambiantes o alternativas con diversas personas, en jornadas prolongadas de trabajo.	
	4	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlos.	
	3	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	
	2	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	
	1	No cumple con los plazos ni se interesa en alcanzar la calidad requerida.	
<p>COMPROMISO CON EL TRABAJO</p> <p>Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás.</p>	5	Apoya e instrumenta todas las directrices que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.	
	4	Apoya las directrices recibidas transmitiendo a las otras personas. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	
	3	Instrumenta adecuadamente las directrices recibidas, fija objetivos de alto rendimiento pero en raras ocasiones los alcanza.	
	2	Raramente demuestra algún apoyo a las directrices recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los de la empresa.	
	1	No tiene ningún interés en las directrices de la empresa.	
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.</p>	5	Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Alienta la comunicación y actúa como modelo en su equipo de trabajo	
	4	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo.	
	3	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.	
	2	Se esfuerza por integrarse con el grupo y compartir información.	
	1	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.	
<p>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.</p>	5	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos para afrontar los problemas surgidos entre dos partes.	
	4	Desarrolla una solución compleja con el fin de resolver los conflictos generados entre distintas personas o áreas de la organización.	
	3	Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.	
	2	Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento.	
	1	Evita resolver conflictos y afronta problemas surgidos entre dos partes.	

<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Es la capacidad de escuchar cómo hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, como exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>	5	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización.	
	4	Es reconocido en su área por ser confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	
	3	Buena capacidad para transmitir información, tanto oral como escrita con su grupo de trabajo.	
	2	En ocasiones sus respuestas orales y escritas no son bien interpretadas.	
	1	No transmite adecuadamente información oral y escrita para su grupo de trabajo.	
<p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES</p> <p>Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyado en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.</p>	5	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.	
	4	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.	
	3	Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones retrasa la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.	
	2	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.	
	1	Evita tomar decisiones y asumir riesgo.	
<p style="text-align: center;">DISPONIBILIDAD</p> <p>Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales.</p>	5	Muestra predisposición a buscar nuevas oportunidades de desarrollo y retos. Además le gusta afrontar distintos desafíos profesionales.	
	4	Le estimulan los desafíos y nuevos retos profesionales.	
	3	No le importa asumir nuevos desafíos y/o tareas si se le proponen, pero no presenta predisposición a buscar nuevos retos.	
	2	Le cuesta asumir nuevos desafíos y tareas. No le interesa buscar nuevos retos.	
	1	Evita los desafíos y nuevos retos profesionales.	
<p style="text-align: center;">INTEGRIDAD</p> <p>Es la capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice o se considera importante. Las acciones</p>	5	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como inconvenientes de un trato.	
	4	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia.	
	3	Desafía a otros a actuar con valores y creencias.	

son congruentes con lo que se dice.	2	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.	
	1	No reconoce sus errores y actúa diferente a lo que profesa.	

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FIRMA DEL EVALUADO:
CÓDIGO DEL EVALUADOR:	CÓDIGO DEL EVALUADO:



ANEXO N° 12

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES		
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	AUTOEVALUACIÓN
Conocimiento del Puesto			
Calidad de Trabajo			
Iniciativa			
Pensamiento Estratégico			
Dinamismo			
Compromiso con el Trabajo			
Trabajo en Equipo			
Resolución de Conflictos			
Comunicación			
Toma de Decisiones			
Disponibilidad			
Integridad			
TOTAL			



ANEXO N° 13

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSION EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		65%			
Colega		20%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					



ANEXO N° 14

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES
DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

**TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR
FACTORES DE EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES			
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	AUTOEVALUACIÓN	TOTAL
Conocimiento del Puesto				
Calidad de Trabajo				
Iniciativa				
Pensamiento Estratégico				
Dinamismo				
Compromiso con el Trabajo				
Trabajo en Equipo				
Resolución de Conflictos				
Comunicación				
Toma de Decisiones				
Disponibilidad				



ANEXO N° 15

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre del Evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

A. FACTORES DE EVALUACIÓN

- Conocimiento del Puesto
- Calidad de Trabajo
- Iniciativa
- Pensamiento Estratégico
- Dinamismo
- Compromiso con el Trabajo
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Comunicación
- Toma de Decisiones
- Disponibilidad
- Integridad

B. ESCALAS UTILIZADAS

PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS	RANGOS	CALIFICACIÓN
5	90% o más	Sobresaliente
4	76% al 89.9%	Muy Bueno
3	60% al 75.9%	Bueno
2	50% al 59.9%	Regular
1	Menos de 50%	Deficiente

C. RESULTADOS

- Resultados Globales de la Evaluación del Desempeño Laboral

PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN

- Resultados por Factores de Evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Conocimiento del Puesto				
Calidad de Trabajo				
Iniciativa				
Pensamiento Estratégico				
Dinamismo				
Compromiso con el Trabajo				
Trabajo en Equipo				
Resolución de Conflictos				
Comunicación				
Toma de Decisiones				
Disponibilidad				
Integridad				

D. ANÁLISIS:

E. ÁREAS DE FORTALEZA:

F. ÁREAS DE MEJORA:

G. RETROALIMENTACIÓN



ANEXO N° 16

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
PERSONAL OPERATIVO**

INDICACIONES:

- a) Leer, analizar el contenido del formulario
- b) Llenar los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Marcar con una "X", el tipo de evaluación
- d) Marcar en la casilla de calificación con una "X" la puntuación que alcanzada por el evaluado, recordando q la mayor puntuación es 5 y la menor es 1

Nombre del evaluado	
Puesto del evaluado	
Nombre de quien evalúa	
Puesto de quien evalúa	
Fecha	

TIPO DE EVALUACIÓN:

Jefe Inmediato Superior: _____

Colega: _____

Autoevaluación: _____

COMPETENCIAS A EVALUAR	PTS	DEFINICIONES	CALIF.
CUMPLIMIENTO DE METAS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el período de evaluación.	5	Cumple en su totalidad con las metas que le son establecidas.	
	4	Cumple con la mayoría de las metas que se le establecen.	
	3	Cumple con algunas de las metas que le son establecidas.	
	2	Se le dificulta cumplir con las metas establecidas.	
	1	No logra cumplir con las metas que le son establecidas.	
MANEJO DE MAQUINARIA Y EQUIPO A CARGO Empleo adecuado y manejo responsable del material y equipo asignado.	5	Maneja responsablemente y adecuadamente el material y equipo asignado.	
	4	La mayoría de veces maneja responsablemente y adecuadamente el material y equipo asignado.	
	3	Algunas veces maneja responsablemente y adecuadamente el material y equipo asignado.	
	2	Ocasionalmente maneja responsablemente y adecuadamente el material y equipo asignado.	
	1	No maneja responsablemente ni adecuadamente el material y equipo asignado.	
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.	5	Excelente capacidad para trabajar en equipo.	
	4	Muy bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
	3	Bueno para trabajar en equipo y coordinarse.	
	2	Tiene problemas frecuentemente para trabajar en equipo.	
	1	No cultiva el trabajo en equipo es individualista.	
COMPROMISO Capacidad para comprender las características	5	Siempre apoya todos los valores de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes.	
	4	Generalmente apoya todos los valores de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes.	

<p>específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades con los valores, principios y objetivos de la misma.</p>	3	A veces apoya todos los valores de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes.	
	2	Se le dificulta apoyar todos los valores de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes.	
	1	No tiene ningún interés en apoyar los valores de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes.	
<p>COOPERACIÓN</p> <p>Apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.</p>	5	Siempre cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.	
	4	Generalmente cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.	
	3	A veces cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.	
	2	Rara vez cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.	
	1	Nunca cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.	
<p>APOYO A LOS COMPAÑEROS</p> <p>Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como apoyo. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto.</p>	5	Establece relaciones de compañerismo basadas en el conocimiento y el apoyo en todo el trabajo que se realiza. Genera confianza y respeto.	
	4	Promueve entre sus compañeros la actitud de compartir los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo.	
	3	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con sus compañeros.	
	2	Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.	
	1	No establece relaciones de compañerismo ni le interesa compartir sus conocimientos.	
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar.</p>	5	Es reconocido por su habilidad de identificar los momentos y la forma de adecuada de expresarse.	
	4	Es reconocido por ser una persona confiable y por su habilidad de comprender diferentes acciones.	
	3	Buena capacidad para comunicarse de manera oral con su grupo de trabajo y jefe.	
	2	Poca capacidad para comunicarse de manera oral con sus compañeros.	
	1	No trasmite adecuadamente la información.	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	5	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
	4	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo.	
	3	Alcanza los objetivos aunque este presionado.	
	2	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión.	
	1	Su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FIRMA DEL EVALUADO:
CÓDIGO DEL EVALUADOR:	CÓDIGO DEL EVALUADO:



ANEXO N° 17

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL OPERATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES		
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	AUTOEVALUACIÓN
Cumplimiento de Metas			
Manejo de Maquinaria y Equipo			
Trabajo en Equipo			
Compromiso			
Cooperación			
Apoyo a los Compañeros			
Comunicación			
Tolerancia a la Presión			
TOTAL			



ANEXO N° 18

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

**FORMULARIO PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL OPERATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSIÓN EN PUNTOS	PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN
Jefe Inmediato Superior		65%			
Colega		20%			
Autoevaluación		15%			
NOTA					



ANEXO N° 19

LABORATORIOS PAILL S.A. DE C.V

**FORMULARIO PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR FACTORES
DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL OPERATIVO**

Nombre del evaluado	
Departamento	
Puesto del Evaluado	
Jefe Inmediato	
Fecha	

**TABLA PARA LA TABULACIÓN DE PUNTUACIONES POR
FACTORES DE EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIONES			
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	COLEGA	AUTOEVALUACIÓN	TOTAL
Cumplimiento de Metas				
Manejo de Maquinaria y Equipo				
Trabajo en Equipo				
Compromiso				
Cooperación				
Apoyo a los Compañeros				
Comunicación				
Tolerancia a la Presión				



ANEXO N° 20

LABORATORIOS PAIL S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
PERSONAL OPERATIVO**

Nombre del Evaluado: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

A. FACTORES DE EVALUACIÓN

- Cumplimiento de Metas
- Manejo de Maquinaria y Equipo
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Cooperación
- Apoyo a los Compañeros
- Comunicación
- Tolerancia a la Presión

B. ESCALAS UTILIZADAS

PUNTUACIÓN	RANGOS	CALIFICACIÓN
5	90% o más	Sobresaliente
4	76% al 89.9%	Muy Bueno
3	60% al 75.9%	Bueno
2	50% al 59.9%	Regular
1	Menos de 50%	Deficiente

C. RESULTADOS

- **Resultados Globales de la Evaluación del Desempeño Laboral**

PORCENTAJE GLOBAL ALCANZADO	CALIFICACIÓN

- **Resultados por Factores de Evaluación**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
Cumplimiento de Metas				
Manejo de Maquinaria y Equipo				
Trabajo en Equipo				
Compromiso				
Cooperación				
Apoyo a los Compañeros				
Comunicación				
Tolerancia a la Presión				

D. ANÁLISIS:

E. ÁREAS DE FORTALEZA:

F. ÁREAS DE MEJORA:

G. RETROALIMENTACIÓN
