

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

"DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN ATLCATL "VIVO POSITIVO", EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

OSCAR ARMANDO GUARDADO GUEVARA GG05070
RICHARD NEFTALÍ MARROQUÍN FLORES MF03008
JOSUÉ SAMUEL SIBRIÁN CUELLAR SC08022

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ABRIL 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

Facultad De Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. José Luis García Monge

Abril 2014

Agradecimiento

Principalmente quiero agradecer a Dios, a mi padre Adolfo Guardado y mi madre Espera Guevara y mi hermana Caty Guardado y mis tíos y toda mi familia por haberme brindado su apoyo incondicional en mi carrera.

Gracias mi compañero, amigos y al Lic. José Luis Gracias Monge, por el apoyo brindado en el proceso del trabajo de investigación

Oscar Guardado

A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. A mi madre Daysi por sus consejos y oraciones, mis hermanos Ismael y Jacqueline por su apoyo incondicional y a mi esposa Ana de Marroquín quien me motivo a completar mis estudios y me sigue inspirando a cada momento.

Por el tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional a todos los docentes y a nuestro asesor de trabajo de graduación.

Richard Marroquín.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera; Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes: Francisca Sibrián (abuela, Z.E.D.P) y Saúl Artemio (padre).

Josué Sibrián

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR, Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	1
A. GENERALIDADES SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR.....	1
1. ORIGEN DE LAS ONG´S.....	1
2. ORIGEN DE LAS ONG´S EN AMÉRICA LATINA.....	2
3. HISTORIA DE LAS ONG´S EN EL SALVADOR.....	2
4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´S.....	4
5. IMPORTANCIA DE LAS ONG´S.....	5
6. MARCO LEGAL DE LAS ONG´S.....	5
A. GENERALIDADES SOBRE LA GESTION DEL PERSONAL.....	6
1. Definición.....	6
2. PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL.....	7
B. GENERALIDADES SOBRE LAS ESTRATEGIAS.....	9
1. DEFINICIONES.....	10
2. FORMAS DE DISEÑAR LA ESTRATEGIA.....	11
3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL RECURSO HUMANO.....	12
C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
1. DEFINICIONES.....	14
2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
3. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	18
4. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	22
6. PERIODICIDAD.....	27
7. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
8. BENEFICIOS.....	28
9. VENTAJAS.....	30
10. DESVENTAJAS.....	31
11. REQUISITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	33

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ASOCIACIÓN ATACATL "VIVO POSITIVO"	45
A. OBJETIVOS	45
1. OBJETIVO GENERAL	45
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	45
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	46
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	46
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3. ÁREA DE ESTUDIO.....	48
4. POBLACIÓN.....	48
5. CENSO.....	49
6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	49
7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	51
C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ASOCIACIÓN ATACATL "VIVO POSITIVO"	51
1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES Y NIVEL DIRECTIVO QUE LABORAN EN LA ASOCIACIÓN ATACATL "VIVO POSITIVO". (VER ANEXOS 2 Y 3)	51
2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECCIÓN SUPERIOR DE LA ASOCIACIÓN ATACATL "VIVO POSITIVO".....	54
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
CAPITULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACION ATACATL "VIVO POSITIVO"	115
A. OBJETIVOS	115
1. OBJETIVO GENERAL:	115
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	115
B. CONDICIONES BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA..	116
1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	116
2. AMBITO DE APLICACIÓN.....	116

3.	NORMAS DE MANTENIMIENTO.....	116
4.	ALCANCES.....	118
5.	LIMITACIONES.....	119
C.	MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	119
1.	DEFINICIONES.....	119
2.	OBJETIVOS.....	122
3.	LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	123
4.	CLASIFICACION DEL PERSONAL A EVALUAR.....	125
5.	ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO".....	126
6.	COMPETENCIAS POR NIVEL Y FUNCIONAL.....	128
7.	TABLA DE PUNTUACION.....	129
D.	PASOS PARA EJECUTAR LA EVALUACION.....	129
1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	129
2.	INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIOS DE EVALUACION POR COMPETENCIAS.....	132
3.	PLAN DE MEJORA.....	140
	BIBLIOGRAFÍA.....	145
	ANEXOS	

RESUMEN

La Asociación Atlacatl Vivo Positivo es una organización acreditada internacionalmente no lucrativa, ubicada en la 81 avenida norte y 23 calle poniente N° 749, en la Colonia Escalón, San Salvador Departamento San salvador, fue conformada en 1998. Es la primera ONG de personas con VIH en El salvador, para la promoción de la defensa de los Derechos Humanos de las personas con VIH y VIH avanzado. Igualmente realiza acciones para que el estado asuma sus obligaciones y compromisos en la erradicación del estigma discriminación. Y además brinda apoyo de la forma de visita domiciliar, asesoría, acompañamiento legal y posee un centro de capacitación clínicas integrales en salud especializada en VIH y población clave.

No obstante, la organización presenta debilidad en cuanto al funcionamiento del personal que labora, esto es debido a su rendimiento en los puestos que desempeña cada persona en actividades que les corresponde, esta debilidad interna tiene su origen en método que utilizan para realizar al evaluación del desempeño que no es el adecuado en la organización.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación que tiene como propósito mejorar el rendimiento profesional de los empleados con la generación de estrategias competitivas, que permitan solución los problemas que ocasionan el mal rendimiento de los trabajadores en la evaluación de desempeño.

Durante el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en métodos analíticos y simplificados, en las etapas de la interpretación de los resultados, en cual se utilizaron guías de entrevista y cuestionarios a todos los empleados que laboran ONG, para la recopilación de la información.

El universo de estudio que se tomar en cuenta para llevar a cabo la investigación en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, está compuesta por todos los empleados que laboran en la ONG.

La información recopilada nos muestra que los empleados están disconformes con el método que utiliza para realizar la evaluación de desempeño, ya que muestra una baja confiabilidad en los resultados y que cada quien busca sus propios interés, algunos no conocen los parámetro y criterios que se utilizan en la evaluación, y principalmente ellos no conocen hasta después de muchos días los resultados de la misma.

Muestra además que la administración no cuenta con una estrategia definida para realizar la evaluación, que todos los empleados son evaluados en forma general y común y que no se toman en cuenta la actividades propias de cada puesto al momento de realizar la evaluación.

Como plan estratégico propuesto, para la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, se propone el diseño de una evaluación de desempeño por competencias, la cual se llevara a cabo por medio de un sistema informático que tiene como finalidad brindar mayor confiabilidad, transparencia, y rapidez en la realización de evaluación, además de ayudar a que muestre un resultado conforme a la capacidad y el rendimiento profesional de los trabajadores de la organización.

INTRODUCCION

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas.

Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará.

El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. En capítulo uno del trabajo de investigación tenemos como objetivo es identificar cuáles son los principales criterios que suelen utilizarse para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades de la empresa específicamente en el recurso humano. Además de brindar todos los aspectos teóricos generales de la evaluación del desempeño, definiciones y teorías aplicadas.

Todo lo anterior servirá como base para poder analizar la Asociación Atlacatl y comprender en qué situación se encuentra actualmente. Por lo tanto el capítulo dos de nuestro trabajo de investigación estará centrado en brindar un diagnóstico de todas las áreas involucradas para poder realizar la propuesta de mejora.

Hoy en día la gestión del Capital Humano se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en ella actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan.

En el capítulo tres realizamos una propuesta de evaluación de desempeño por competencias, con esta propuesta queremos agilizar el proceso de evaluación y dar mayor confiabilidad a los resultados. Además de dar una guía para la aplicación del nuevo proceso de evaluación con el que se espera poder obtener mejores resultados que sirvan para tomar decisiones.

La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la organización, constituyen la única ventaja competitiva estable de las empresas frente a los demás.

El gran reto que tendrá la dirección y gestión del Capital Humano radica en aplicar nuevas herramientas útiles mediante las cuales la organización pueda obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR, Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A. GENERALIDADES SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR.¹

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

Ahora las ONGs se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios.

Las ONGs tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y la Unión Europea.

1. ORIGEN DE LAS ONG'S²

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG'S es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945).

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con Organizaciones No Gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del consejo. Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc. Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG'S reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG'S (2003). Número mucho mayor si se incluyen

¹ Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil en El Salvador

² <http://wwwis.ug.edu.sv/wwwis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

a las que actúan sólo a nivel local y regional. A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

2. ORIGEN DE LAS ONG'S EN AMÉRICA LATINA.

El nacimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y se vincula con algunos fenómenos sociales de gran trascendencia.

El surgimiento de las ONG'S en América Latina, se encuentra ligado al tradicional debate sobre el desarrollo de sus países. Actualmente en América Latina existe una diversidad de ONG'S que trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos, y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las décadas.

3. HISTORIA DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden desde los años de 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones estriba en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de proyectos que vayan encaminados al desarrollo social y económico.

En 1967, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos

enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como por ejemplo, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES), Fundación de los Trabajadores Salvadoreños para la Solidaridad y Autogestión (FASTRAS).

ASOCIACIÓN ATLACATL VIVO POSITIVO

Primera ONG de personas con VIH en El Salvador en pertenecer a la International HIV/AIDS Alliance. Líder en la defensa de los Derechos Humanos de las personas con VIH en El Salvador.

Misión

Asociación Atlacatl es una organización salvadoreña, acreditada internacionalmente que realiza acciones de incidencia para que el estado asuma sus obligaciones y compromisos en materia de Derechos Humanos y la erradicación del estigma y discriminación hacia las personas con VIH.

Fundación: 12 de mayo de 1998

Lugar: 81 Av Norte y 13 Calle Poniente, # 749 Col Escalón, San Salvador

Visita Domiciliar, Asesoría y Acompañamiento Legal, Centro de Capacitaciones, Clínica Integral en Salud Especializada en VIH y Poblaciones Clave

Información de contacto: Teléfono 2298 3950

Sitio web <http://www.atlacatl.org.sv>

<http://www.twitter.com/atlacatlsv>

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S

A continuación se citan las principales características de las ONG'S:

- ❖ Son organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivos como toda organización.
- ❖ Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- ❖ Libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- ❖ Neutralidad Política, racial y religiosa.
- ❖ Solidaridad social y económica.
- ❖ Integración local regional e internacional.
- ❖ Son organismos privados.
- ❖ Son organismos desligados del aparato estatal, tanto en dependencia como en su administración.

Para el presente trabajo de investigación se tomará como referencia la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" que fue conformada en 1998 para la promoción, defensa y respeto de los Derechos Humanos de las personas con VIH y VIH Avanzado; ubicada en 81 Av. Norte y 13 calle poniente N°749, Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador, Centro América.

5. IMPORTANCIA DE LAS ONG'S³

Los impactos de las organizaciones no gubernamentales han sido importantes, en la esfera política, económica, social y cultural, puesto que coadyuvaron a la democratización de las sociedades; la expansión y el fortalecimiento de la sociedad civil; la lucha contra la pobreza; la formación de todo un tejido social en Centroamérica y distintas redes de ONG's; la apertura y participación en espacios regionales y foros internacionales de Naciones Unidas.

La cooperación de las ONG's ha sido trascendental, como un aporte total no solamente al desarrollo de la sociedad civil, sino una contribución a los procesos de pacificación y apertura democrática.

Dentro del ámbito económico las ONG's juegan un papel importante, ya que contribuyen con sus proyectos a mitigar las diferentes necesidades económicas que la población presenta.

Dentro del ámbito social contribuyen en los diferentes procesos sociales, ya que todas por igual tienen la finalidad de cubrir las necesidades insatisfechas que tienen ciertos grupos vulnerables de la población.

6. MARCO LEGAL DE LAS ONG'S

Es importante dentro de la institucionalidad de las ONGs, el mencionar cómo están constituidas jurídicamente. Hasta diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que las regulara, por lo que solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil que hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación.

Actualmente existe la "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento", en la cual se definen todos los

³ <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>

términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar Personalidad Jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por el buen funcionamiento de las ONGs, entre otras actividades. También se cuenta dentro de la misma Ley con los Modelos de Escrituras de Constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONGs actúen de forma legal y transparente.

Según el artículo 26 de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

Otra institución que se ve involucrada en el desarrollo de las ONGs es la Dirección General del Registro en donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración y se aprobarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

El Ministerio de Hacienda es la institución que fiscalizará y vigilará el uso adecuado de los fondos que reciben las ONGs, a través de la Dirección General de Impuestos Internos, según los artículos 35-36 de la Ley que las regula.

A. GENERALIDADES SOBRE LA GESTION DEL PERSONAL

1. Definición

"La gestión del personal consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el rendimiento eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que

colaboran en ello alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo"⁴.

"Es la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización".⁵

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización.

En conclusión podemos entender que la administración del recurso humano busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo y de igual forma que se pueda lograr la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Debemos entender que los gerentes de recursos humanos pueden aún seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

2. PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL

La gestión de personal produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas -en otras palabras, administrarlas en la

⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Funciones De La Gestión De Recursos Humanos: Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una consultora.

1° Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2° Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

3° Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, Internamente Equitativo, Externamente competitivo

4° Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5° Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos y la búsqueda de soluciones inmediatas y justas

6° Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral

Objetivos De La Gestión De Recursos Humanos

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo tiene el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas (ONG'S) el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

La Planificación De Recursos Humanos: La planificación de Recursos Humanos se define como el proceso que permite situar el adecuado número de personas cualificadas en el puesto adecuado y momento adecuado.

El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran medida de que se cuente con las personas más adecuadas en cada uno de los puestos, por tanto tenemos que hacer una planificación tanto cuantitativa como cualitativa.

B. GENERALIDADES SOBRE LAS ESTRATEGIAS.

Ante la pregunta recurrente de investigación, acerca del porqué unas empresas triunfan y otras no, el campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, ha generado conceptos y marcos teóricos para tratar de avanzar en su respuesta, la cual sigue en evolución, dada la complejidad y la acelerada turbulencia en la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

Referencia el autor que el origen de la estrategia se remonta a más de 2000 años, con los aportes a la estrategia militar de Sun Tzu e interpretada por R.L. Wing (1988) a la estrategia empresarial. Sin embargo, es a partir de mediados del siglo XX, donde se inicia una evolución acelerada de la disciplina de la estrategia.

Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006).

Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son, de un lado, la provenientes del entorno competitivo, cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y de los factores claves de éxito; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos.

Si las empresas buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de la estrategia podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo.

1. DEFINICIONES

Una definición sencilla del concepto de estrategia corporativa es la de burgelman (2002), donde la estrategia corporativa "es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros". Esta definición indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de

los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen.

Autores como Hill y Jones (2005, p 10); señalan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. Otro autor, como J.M. Ivancebich (2003, p 246), considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas.

Otros enfocan por ejemplo T. Strickland (2003, p 2) la estrategia de una organización es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.

En cambio para Goodstein⁶ y otros (2002, p 5), la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente explícito y proactivo.

Todo lo anterior se puede resumir en que la estrategia independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización

2. FORMAS DE DISEÑAR LA ESTRATEGIA

Con respecto a la formulación de la estrategia, dos escuelas de pensamiento han aportado sus puntos de vista: la primera, la escuela de diseño, que define el proceso como racional, deliberado y planificado por la alta dirección (Andrews, 1977; Ansoff, 1991), que sigue un proceso de negociación y compromiso de los directivos

⁶ Leonard D Goodstein, Timothy M Notan, J. Willian Pfeiffer (2002) Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill Interamericana S.A

y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y el compromiso con respecto a los objetivos trazados.

La segunda, la escuela de la configuración o de estrategias emergentes (Mintzberg 1994, Teece et al.,1997), que contempla decisiones resultantes de un proceso complejo, en el que los directivos traducen la estrategia deliberada y la adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno de la organización.

Más que observar diferencias entre las formas de estructurar la estrategia, es importante considerar su complemento, para que las organizaciones tengan un soporte para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, fijen metas a alcanzar en el futuro y sirvan de mecanismo de coordinación; así considerados, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan el intercambio de puntos de vista, la búsqueda de consenso y el compromiso de toda la organización en su implementación (Grant, 2006).

3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL RECURSO HUMANO

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

Un aspecto específico de este recurso ha sido puesto en evidencia, al destacarse la importancia del capital humano genérico y específico del fundador y su impacto en el crecimiento de las PYMES, por Becker (1975), Colombo y Grilli, (2005), autores referenciados por Capelleras y Rabetino (2008).Al igual como sucede con los activos intangibles, la contribución del recursos humano de la empresa es difícil de valorar y tampoco aparece en

sus balances; sin embargo, el desarrollo del sistema de competencias ha contribuido en parte a superar este problema, desarrollado por David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, según referencia de Grant (2006), por medio de la definición de los perfiles que debe cumplir un cargo específico.

De acuerdo a esta técnica, se evalúa el grado de cumplimiento de dichos perfiles, se estructuran los procesos de capacitación, formación y experiencia que deben cumplirse para lograr que las habilidades técnicas y profesionales del recurso humano, específicas y generales, se integren a los de otros integrantes de la organización y a los demás recursos, para desarrollar las capacidades esperadas y alcanzar los beneficios.

C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2007), ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos del mismo.

En los años 476 al 1492 (edad media), la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas.

Alrededor de 1842, el servicio público de los 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, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de

evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. (p. 242, 243)⁷.

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

A continuación se presentan las definiciones sobre la evaluación de desempeño, los cuales son necesarios entender e identificar para una mejor comprensión del tema

1. DEFINICIONES

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio:

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

⁷ Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill

Según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, la medición del desempeño de un empleado en su trabajo tiene dos fines básicos. Primero, sirve a un propósito administrativo. Segundo, y quizás el más importante, sirve como un propósito de desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002, p. 198)⁸.

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis y Jackson, 2003, p. 93)⁹.

Según R. Wayne Mondy, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o equipo de trabajo.

Gary Dessler nos dice: "La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en la definición del puesto, esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación"

Leo Merlos Guardado: "La evaluación del desempeño es la técnica a través de la cual se reconocen las características personales y la eficiencia que un individuo demuestra en la empresa donde labora; el registro de esta información se hace por escrito y en forma periódica, con relación al juicio que sobre el trabajador se ha venido formando".

⁸ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill

⁹ Mathis, R. y Jackson J. (2003). *Fundamentos de Administración de recursos humanos*. (2da. Edición). México: Thomson

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (Davis y Werther, 2000, p. 295)¹⁰.

En conclusión la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimar o juzgar el valor que representa para la empresa en la consecución de objetivos, la excelencia, las cualidades o el status de alguna persona.

2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no solo mide la solidez de la gestión que se desarrolla, pone a prueba los criterios de los administradores de la gestión y brinda base para el mejoramiento continuo de éstos.

El sistema de evaluación del Desempeño le permite a la empresa reconocer que los indicadores del desempeño no funcionan por sí mismos, debiendo crearse instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar la efectividad y eficiencia de la labor de los empleados para el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de una misión organizacional

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño que establezca y de seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocios, para los productos y servicio, pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

10 Davis, K. y Werther W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa acerca del rendimiento de los trabajadores, los cuales permiten:¹¹

- Vinculación de la persona al cargo: Nos proporciona información necesaria para conocer si la persona cumple con el perfil que su cargo demanda o si está ocupando un puesto que no es el más adecuado debido a sus competencias.
- Promociones: En la mayoría de las ocupaciones existe una estructura o escalera en las que aumenta la complejidad ola responsabilidad y la evaluación nos permite conocer a aquellas personas que por sus competencias están aptas para ocupar un puesto más alto dentro de la jerarquía de la institución
- Entrenamiento: Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias deseadas, puede encontrarse una brecha de desarrollo en una o más áreas. Es entonces cuando resulta posible identificar cuáles medidas podría tomar la persona (o qué clase de capacitación o entrenamiento recibir)
- Incentivos: al conocer el desempeño de las personas dentro de la organización se puede planear aumento en remuneraciones, bonificaciones u otros incentivos que premien el trabajo realizado.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el personal: en muchas evaluaciones los resultados arrojan información que permite conocer como es el trato entre los empleados lo cual ayuda a poder planear estrategias que permitan o contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo y el trato entre un trabajador con otro.
- Conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa: al realizar evaluaciones periódicas se tiene la posibilidad de poder comparar los resultado que arrojaron cada una de ellas en

¹¹www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html

su tiempo y así conocer si el desempeño de los trabajadores a mejorado o a empeorado

- Información básica para la investigación de recursos humanos: al evaluar los resultados muestra cual es el perfil adecuado para cada puesto de trabajo lo cual es esencial conocer en el momento de la selección y contratación de un nuevo miembro o cambiar a un empleado de un cargo a otro.

3. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Como primer paso en el proceso de evaluación, tenemos que determinar qué es lo que se va a medir. A primera vista, este proceso parece bastante sencillo, pero en la práctica puede resultar complicado.

Por consiguiente, para lograr determinar exactamente lo que se va a medir es necesaria la identificación de las dimensiones del rendimiento que resultan de un buen análisis del puesto de trabajo.¹²

Por lo que es necesario tener clara la relación en cada uno de estos: Puesto-Responsabilidades-Resultados

Segundo, evaluar los objetivos corporativos y su ajuste en cada puesto de trabajo, buscando alinear al recurso humano en un compromiso mutuo para alcanzar de manera integral los objetivos institucionales y los personales.

Tercero, verificar el nivel de comunicación que existe en la organización a fin de lograr que ésta sea clara y oportuna como base para lograr una buena planificación de objetivos, seguimiento y evaluación del alcance de los mismos.

Cuarto, promover los valores institucionales que se enmarcan en la evaluación.

¹²Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997

Quinto, establecer lineamientos (políticas) de reconocimiento, orientación y de toma de decisiones.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (2005, p. 264)¹³, el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

1. *Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación:* basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurre en algunos casos, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.

2. *Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo:* la periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el supervisor inmediato.

13 Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill

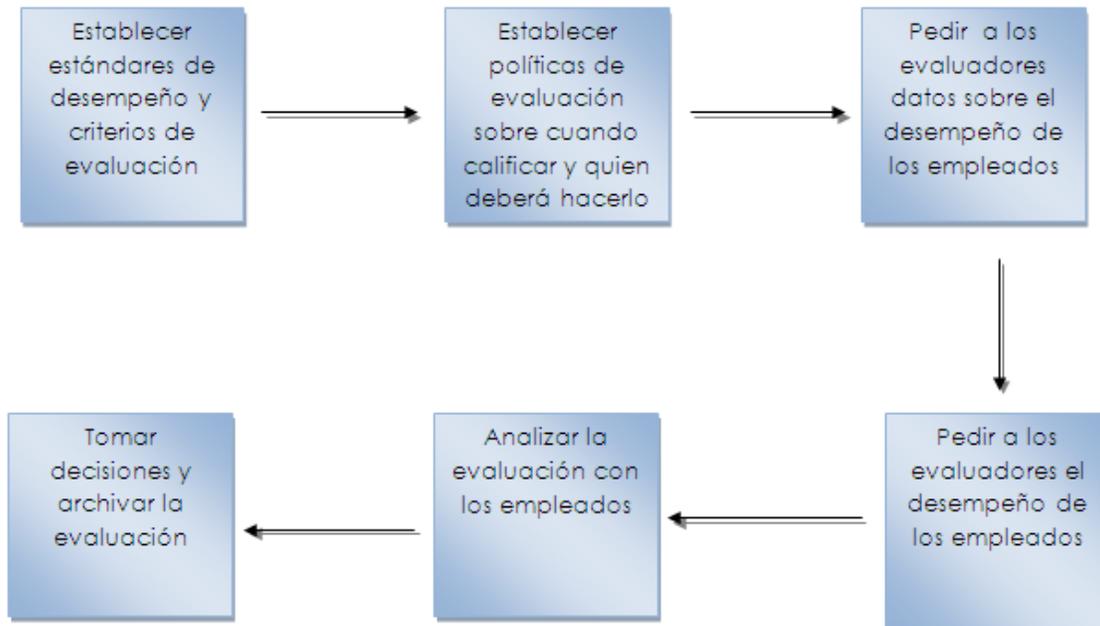
3. *Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados:* los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les serán de gran utilidad en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.

4. *Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados:* una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como a los trabajador acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo la medición y estudio de la actuación de los trabajadores utilizando los instrumentos seleccionados.

5. *Analizar la evaluación con el empleado:* el diálogo es un componente sumamente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.

6. *Tomar decisiones y archivar la evaluación:* dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), desincorporaciones, entre otros. Además, la información obtenida puede resultar útil en el futuro por lo cual debe ser almacenada cuidadosamente, en caso de que quiera ser consultada por la organización o el trabajador.

ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.



4. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para asegurar una medición eficaz del desempeño la fórmula es conocer los obstáculos que hay en el camino. Los directores se enfrentan a cuatro problemas fundamentales que deben resolver:¹⁴

a) Errores de valoración

Se menciona, los errores de valoración como errores que se producen en la evaluación del rendimiento que reflejan sesgos constantes por parte del evaluador. Los errores más destacados es el que se produce por el efecto halo; que es la distorsión que ocurre cuando el evaluador basado en simpatía o antipatía que el empleado le produce, emite valor aún antes de llevar a cabo la observación del desempeño.

¹⁴ Gómez Mejía, Luis R., Gestión de Recursos Humanos, PRENTICE HALL, Madrid, 1997

b) Prejuicios Personales

Basado en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado, un ejemplo claro de esto es cuando se evalúa a un judío, por un lado puede considerar a un buen financiero, pero por otro a un avaro.

c) Política de la empresa

En tal caso, pueden darse situaciones en las que no son deseables normas claras para la evaluación del desempeño. Para que esto suceda debe haber una cierta ambigüedad en las normas de valoración.

Por consiguiente, en la mayoría de las empresas la evaluación es más un ejercicio político que racional, utilizándose como una herramienta al servicio de las numerosas y cambiantes necesidades de la empresa

d) Enfoque individual o grupal

Se argumenta, que las evaluaciones del desempeño que se centran solamente en el individuo no reflejan más que una parte de la realidad; si el rendimiento de un individuo es inferior al normal, es posible que sea debido a algún tipo de problema por parte del sistema.

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- a) Método de las escalas gráficas
- b) Método de la elección forzada
- c) Método de los incidentes críticos
- d) Métodos mixtos
- e) Método 360 grados

Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación del desempeño más usado y divulgado. Aunque en apariencia es sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

Escalas gráficas continuas: Escalas donde solo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso no

existen divisiones de tal manera que el paso de un grado a otro se puede hacer en cualquier punto de esta amplitud de variación

Método de la elección forzada

El método de la elección forzada consiste en evaluar el desempeño de cada individuo por medio de frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. Cada bloque o conjunto está compuesto por dos o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solamente una o dos de las que mejor se apliquen al desempeño del evaluado.

Existen dos métodos para componer las frases:

Se forman bloques de dos frases de significado positivos y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del empleado

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de acuerdo a un proceso estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación a través de dos índices: aplicabilidad y discriminación

Método de los incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, que se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por características muy normales, sino por aquellas características muy positivas o muy negativas,

por ende el supervisor observa las excepciones tanto positivas como negativas en el desarrollo de las personas

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Métodos mixtos.

Método de comparación por pares: Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna derecha se anota aquel cuyo desempeño se considere mejor. También pueden usarse factores de evaluación. Así, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Sin embargo este sistema se recomienda únicamente cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos, debido a que es muy sencillo, pero también poco eficiente.

Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (Signo "+" o "S") y aquellos en que demuestran el opuesto de su desempeño (Signo "-" o "N")

Método 360 grados

En éste método, cada persona es evaluado por quienes se relacionan con ella, como directivos, supervisores, subordinados, colegas, miembros de equipos, clientes internos y externos y el empleado mismo.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades

necesarias a través de los límites organizacionales. Además al compartir la responsabilidad de evaluación entre muchas personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden disminuir o eliminar. Este método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, debido a que brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimizando tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica.

Además de tener múltiples evaluadores hace que el proceso se pueda defender legalmente, sin embargo, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se le dará. Esta participación es fundamental para garantizar el apoyo y el compromiso de los grupos de interés con el proceso de retroalimentación. Un sistema de evaluación del desempeño que incluya a muchos evaluadores requerirá, por supuesto, más tiempo y por lo tanto será más costoso. No obstante la forma de organizar y dirigir a las empresas puede requerir alternativas innovadoras a las ya tradicionales evaluaciones integrales.

El mayor riesgo con la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas abastecen externamente el proceso 360 grados para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima. La información es muy sensible y cuando está en manos equivocadas puede influir en las carreras.

6. PERIODICIDAD¹⁵

Salvo situaciones especiales de ingreso, corrección o algunas políticas particulares en caso de muy alto potencial, la evaluación debe ser anual y en el mismo periodo contable de la empresa, que en cada empresa es un tiempo de determinar y empezar de nuevo.

Las empresas que hace dicha evaluación en un período mayor a un año terminan por hacer evaluaciones que son históricas de "el mérito", "los esfuerzos realizados", o sea, generalidades que no aportan nada concreto.

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de la organizaciones esta evaluaciones se realizan anual o semestralmente.

A menudos se evalúan a los individuos justo antes del final de su periodo de prueba. También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.

7. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁶

Se establece, en términos generales los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador.

- En primer lugar, ayuda a la organización en proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el recurso humano lleva a cabo su labor dentro de la institución, si está desarrollando en forma eficaz y eficiente sus funciones, si logra alcanzar las metas y objetivos de su puesto.

¹⁵ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, 1997

¹⁶ Alexis Serrano, Administración de Personas, 1º Edición, 2007

- Mejorar los resultados que obtienen las gerencias, departamentos y trabajadores en general.
- Es una base para crear una cultura organizacional que permita sustentarse en políticas para orientar el desarrollo, compensación y la acertada toma de decisiones sobre el recurso humano

También proporciona ayuda a los jefes en aspectos como:

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

Por último, da apoyo al trabajador de la siguiente manera:

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño

8. BENEFICIOS¹⁷

Los beneficios de una evaluación del desempeño suelen ser muchos tanto a nivel de la organización que la emplea como del personal que trabaja en ella. Por lo tanto, se mencionan algunos de esos beneficios.

¹⁷

Maristany Jaime, Administración de Recursos Humanos 1ª Edición, 2000

- Mejorar la eficacia de la organización: Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización y es la evaluación la que le brinda dicha información con la cual planea estrategias que contribuyan a aumentar la eficiencia del personal.
- Mejorar la formación y el desarrollo: Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse asistiendo a capacitaciones o entrenamientos.
- Motivar a los empleados: estimula, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. El trabajador cuando su evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.
- Atraer y retener a especialistas: a las personas les gusta trabajar en un lugar donde su trabajo es apreciado y tomado en cuenta por esta razón personas con grandes conocimientos y habilidades buscan trabajar en estos lugares.
- Servir de apoyo a la gestión de calidad total: al tener conocimiento de cuáles son las áreas en las que una persona está fallando se puede crear un plan de capacitaciones y reforzar con esto dicha área todo con el propósito de mejorar la calidad de trabajo que el personal brinda.
- Buscar mejoras en el clima organizacional estableciendo mecanismos transparentes al momento de evaluar para que los empleados se sientan satisfechos sabiendo que los resultados obtenidos no han sido distorsionados.

- Vincular la productividad y la remuneración: al evaluar muchas veces se descubre que el trabajo que una persona realiza no está adecuada a la remuneración que recibe y en otras ocasiones debido a los resultados arrojados por la evaluación se toma la decisión de aumentar el salario o brindarle nuevos beneficios por su buena labor.

9. VENTAJAS

Chiavenato plantea las siguientes ventajas

- La evaluación manejada sistemáticamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se supere más, aunque se convierte en un medio de presión en muchos casos.
- Ayuda a mejorar el clima organizacional, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos
- Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones
Descubrir oportunidades de capacitación, Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba

10. DESVENTAJAS

Según Chiavenato, se dice que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño, estos siempre van a presentar problemas o dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación eficiente que traerán problemas para la empresa. Entre los cuales están:

- Para toda evaluación se requiere unas dimensiones o indicadores que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.
- Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.
- La evaluación en el personal en ocasiones promueve en estos una preocupación por los resultados: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a sus desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento; por lo tanto, se debe informar al empleado de los objetivos que tiene la evaluación del desempeño.
- El empleo de evaluadores "no entrenados" puede obstaculizar gravemente un sistema de evaluación. Por esta razón, cada supervisor debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método en que se valora le empleado.

11. REQUISITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁸

Independientemente el sistema o método a emplearse, los elementos a considerar deben ser:

¹⁸ Alexis Serrano, Administración de personas, 1° Edición, 2007

- **Objetividad**

Los criterios de desempeño o las dimensiones tomadas para la realización de la evaluación deben ser independientes de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa.

- **Validez**

La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del trabajador evaluado.

- **Confiabilidad**

Las evaluaciones deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.

- **Identificación De La Calificación**

S-Sobresaliente- El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.

MB-Muy bueno- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.

B-Bueno- Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM-Necesita mejoramiento- El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.

NS-No satisfactorio- Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento, recompensa por méritos a individuos con esta calificación.

NC-No calificado- No aplicable o demasiado pronto para calificar.

12. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

A razón de que este Sistema de Evaluación del Desempeño se ha basado en el modelo de Evaluación por competencias de Martha Alles¹⁹, es necesario ahondar un poco más en la descripción de las Competencias.

Para Spencer y Spencer, citados por Alles (2002, p. 7) "Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación."

Las Competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, según Alles (2008, p. 87) se clasifican en:

- Competencias Cardinales: son aquellas que pueden ser aplicables a todos los miembros de la empresa y su objetivo general es alcanzar la visión organizacional. Algunas de estas competencias son: compromiso, ética, adaptabilidad a los cambios del entorno, integridad, flexibilidad y adaptación, entre otros.
- Competencias Específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y, con un corte horizontal, por funciones.

Competencias Específicas Gerenciales: son necesarias en aquellas personas que tienen personal a cargo y sus posiciones son de jefatura o gerencia. Así mismo, se puede medir en aquellas personas que postulan a dicho cargo. Algunas de estas competencias son: dirección de equipo de trabajo, entrenador, liderazgo, visión estratégica, empowerment, entre otras.

Competencias Específicas por Área: son aquellas que son requeridas en ciertas posiciones laborales, por ejemplo Contabilidad, Recursos Humanos, entre otras. Algunas de estas

¹⁹ Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica

competencias son: dinamismo - energía, credibilidad técnica, relaciones públicas, toma de decisiones, colaboración, entre otras.

Categorías	Competencias
COMPETENCIAS PERSONALES TRANSFERIBLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
COMPETENCIAS TÉCNICAS O PROFESIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de prácticas de TH 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al cliente 4. Gestión del cambio 5. Liderazgo
COMPETENCIAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilidad social 2. Capacidad de interrelación 3. Facilitación 4. Autocontrol

Algunas características de las Competencias son planteadas por Claude Levy-Leboyer, citada por Alles (2002, p. 11), de la siguiente manera:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

A través de la observación y análisis de los comportamientos que exhibe un trabajador al realizar sus labores, se podrá determinar las Competencias que posee y cuales es necesario que desarrolle de acuerdo a su cargo.

¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES USAN LAS COMPETENCIAS?

Algunos de los sujetos más atrevidos dicen que usan las competencias "porque es lo que está de moda" o "es la última novedad en Recursos Humanos". Sin embargo, los más iluminados reconocen los beneficios de que tanto las organizaciones como su personal pueden obtener ventajas cuando las expectativas se les explican mejor. Casi todas las organizaciones que usan las competencias lo hacen para ayudar a las personas a:

- Tener consistencia en lo que hacen en la organización
- Asegurarse de que toda la gente reciba el mismo trato
- Comunicarse con los individuos
- Mejorar las relaciones con sus accionistas
- Identificar la manera como pueden mejorar
- Establecer altos estándares de calidad y desempeño

PARA ALCANZAR LA CONSISTENCIA

Las organizaciones alcanzan la **consistencia y equidad de trato** al:

- Asegurarse de que cualquier competencia dada se defina de la misma forma en *toda la organización*
- Ayudar a los gerentes y directivos a interpretar y evaluar a su personal con respecto a los mismos *estándares definidos y aceptados*
- Usar las competencias para *apuntalar* sus *políticas y procedimientos* de Recursos Humanos
- Motivar a la gente a desarrollar las competencias *correctas* para el éxito

PARA COMUNICARSE DE MANERA EFICIENTE

Las organizaciones utilizan las competencias cuando se **comunican** con su gente mediante:

- La exposición clara de sus expectativas y los estándares que están buscando
- La definición de la cultura de la compañía, es decir, "cómo se hacen las cosas aquí"
- La explicación y comunicación del cambio
- Llevar a cabo las actividades que permiten capacitar, desarrollar y habilitar a las personas para que se desempeñen bien
- La transmisión de los valores de la organización en acciones diarias y pueden usar las competencias para:
- Obtener retroalimentación sobre la forma como se está desempeñando la compañía
- Contribuir a los sistemas de paga relacionada con el desempeño/recompensas

PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO

Las organizaciones usan las competencias para mejorar los estándares y elevar el desempeño de la compañía mediante:

- La identificación, desarrollo y reforzamiento de las competencias que están produciendo un desempeño de negocios *real*
- La implementación de las evaluaciones de las competencias para *identificar los puntos fuertes y los débiles* y realizar decisiones estratégicas
- Cuestionar a los clientes y al personal sobre el desarrollo organizacional por lo tanto, la medición del crecimiento y el progreso
- • El reforzamiento de los *valores* de la organización

USO DE LAS COMPETENCIAS EN BENEFICIO DEL PERSONAL USOS COMUNES

Las organizaciones usan las competencias de diversas formas, algunas de las cuales se enfocan en el individuo, mientras que otras se emplean para dar apoyo a los procedimientos de administración general y de Recursos Humanos de la organización.

Los usos más comunes que benefician directamente a los *individuos* son²⁰:

- Los perfiles de la competencia en o a lo largo de las descripciones de trabajo o los perfiles de funciones para definir lo que se espera de los trabajadores
- Para revisar el desempeño en los procesos de evaluación
- Para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo del individuo
- En los procesos de retroalimentación de 360°, a fin de dar ideas del desarrollo personal
- En la planeación del desarrollo de la carrera
- Desarrollo profesional - CPD, por sus siglas en inglés

CLARIDAD EN EL ROL DE UNA PERSONA

Casi todas las organizaciones dan a sus empleados descripciones de trabajo, perfiles de roles o funciones y documentos similares que les explican lo que se espera de ellos en términos de responsabilidades o deberes. Pero lo que a menudo no se especifica es el estándar en el cual ese rol debe cumplirse.

El estándar requerido por lo general queda abierto a la interpretación, y en el momento en que el individuo lo conoce por primera vez, hay una diferencia entre su interpretación y la del gerente, y es *¡cuando algo sale mal!*

20 Roger Milis (2004) the competencies pocketbook, México: panorama editorial

Para ayudar a la gente a entender y desempeñarse como lo espera su organización, es necesario hacer un perfil de competencia para su trabajo, pues esto les ayudará a entender exactamente cómo deben desempeñarse para tener éxito.

El perfil de competencia también ayuda al gerente de la persona a ser justo y equitativo cuando él o ella estén revisando el desempeño. Junto con las definiciones de competencia, también da él están dar esperado y provoca un análisis de la manera como el individuo se ha desempeñado en comparación. Asimismo debe ayudar a resolver los problemas en donde algunos gerentes pueden ser más exigentes que otros en cuanto a lo que esperan de su personal. Los estándares y expectativas consistentes se obtienen mediante el uso del mismo perfil de competencia para algunos trabajos en toda la organización.

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

Las competencias ayudan a revisar el desempeño cuando se encuentra integrado en la administración de desempeño y el proceso de evaluación. Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias requeridas para su trabajo, la organización puede ayudar a su personal de distintas formas:

- Al entender las competencias que se requirieron al principio, sabrán lo que se espera de ellos y, por lo tanto, no habrá sorpresas relacionadas con los estándares en el momento de la evaluación
- Las competencias apuntalan, apoyan y contribuyen al desempeño laboral. Cuando se evalúan las competencias junto con los logros reales en el trabajo, la gente puede obtener una mejor retroalimentación y puede desempeñarse mejor en el futuro
- Las dificultades de inconsistencia y subjetividad pueden reducirse si se trabaja con competencias más claramente definidas

- Las personas son evaluadas con respecto a acciones y conductas que marcan una verdadera diferencia en su trabajo (no en las creencias o prácticas del gerente, ni en la personalidad)

Ante la falta de una estructura de competencia, los individuos y los gerentes o directivos por lo general se esfuerzan por identificar la causa exacta de las deficiencias en el desempeño. Las competencias proporcionan una valiosa ayuda.

NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Casi todas las organizaciones que usen competencias lo harán para identificar las necesidades individuales de capacitación y desarrollo.

Al evaluar el desempeño de una persona con respecto a las competencias deseadas, puede encontrarse una *brecha de desarrollo* en una o más áreas. Es entonces cuando resulta posible identificar cuáles medidas podría tomar la persona (o qué clase de capacitación recibir) a fin de vencer:

- La causa directa del bajo desempeño en su trabajo, o
- Una causa oculta de dificultad Alternativamente, puede usarse para ayudar al individuo **a exceder los** estándares esperados mediante la identificación de:
 - Lo que él o ella puede hacer para ser excelente en la competencia y, potencialmente, convertirse en un *ejemplo*
 - Qué competencias desarrollar para futuros roles en la organización

Lo más común es que estas brechas de desarrollo formarán la base de un *plan de desarrollo personal*.

RETROALIMENTACION DE 360°

Algunas organizaciones usan las competencias en un sistema de retroalimentación de 3600 para ayudar a dar a la gente ideas sobre su desempeño personal. Por lo general esto tiene que ver con

pedir, a unas 6 a 10 personas de la organización, que contesten un cuestionario confidencial acerca del individuo, en el cual:

- Se harán preguntas específicas sobre la manera como se comparan con ciertas declaraciones (compiladas a partir de los indicadores conductuales de competencia)
- Buscarán respuestas en una escala que por lo general varía de "totalmente de acuerdo" a "totalmente en desacuerdo"
- Se enfocarán en el desempeño y la conducta, no en la personalidad
- Usarán un intermediario para cotejar respuestas y dar una retroalimentación individual, de uno a otro Para aprovechar al máximo esta actividad, la gente deberá:
 - o Reconocer que la percepción de otra persona es su realidad
 - o Evitar elegir a sus amigos para que resuelvan los cuestionarios
 - o Reconocer el tiempo y el esfuerzo que sus colegas han invertido
 - o Respetar el hecho de que los demás pueden ver las cosas en forma diferente a la de ellos
 - o Aceptar toda retroalimentación como algo valioso
 - o Decidir qué conducta(s) quieren cambiar como resultado

"ESCALERAS PROFESIONALES"

En la mayoría de las ocupaciones existe una estructura o escalera en las que aumenta la complejidad o la responsabilidad. Esto por lo general se refleja en niveles de habilitación o calificación, o en grados de afiliación (como graduado, asociado, miembro o compañero). Estos niveles o grados se diferencian de distintas formas;: secuencia de revisiones, tipo o duración de la

experiencia, niveles de habilidad y/o responsabilidad y, más recientemente, niveles definidos de competencia.

DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO (*CPD Continuing Professional Development*)

En toda línea de trabajo hay cambios que enfrentar, conocimientos que adquirir y nuevas habilidades que aprender. En la mayoría de los casos todo esto es necesario simplemente para estar al día. Casi todas las instituciones profesionales requieren ahora miembros que lleven a cabo cierta cantidad de desarrollo profesional continuo para conservar su calidad de miembros.

Aunque varía ligeramente de una institución a otra, el CPD es básicamente una disciplina para garantizar que la gente continuamente mire hacia delante, a los retos que está enfrentando, identifique la clase de desarrollo que necesita, planee la manera como lo va a hacer, y luego revise su aprendizaje.

Como es el caso con las escaleras profesionales, muchos institutos, sociedades de aprendizaje y organizaciones similares ofrecen información útil a los miembros y otras personas interesadas en las competencias requeridas por su profesión. ¿Cuáles competencias tiene la suya?

USO DE LAS COMPETENCIAS EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones por lo general usan las competencias en sus sistemas y procedimientos corporativos²¹:

- Para definir roles
- Para identificar y analizar las necesidades de capacitación
- En la planeación de sucesión
- Para establecer, comunicar e implantar nuevos estándares (como de calidad, desempeño, cambio de cultura, etc.)

21 Roger Milis (2004) *the competencies pocketbook*, México: panorama editorial

- Para medir el desempeño y el progreso a través de un registro de desempeño, procesos estratégicos de administración similares
- Para pagar y recompensar: evaluación laboral, evaluación de revisión salarial, bonos, etcétera
- En la administración de desempeño
- En la contratación y la selección mediante el uso de entrevistas basadas en la competencia y el diseño de centros de evaluación
- En el diseño del aprendizaje, incluidos cursos, aprendizaje y enseñanza combinada

DEFINICION DE ROLES - PERFILES DE COMPETENCIA

Los perfiles de competencia por lo general se usan como parte o junto con las descripciones de trabajo o los perfiles del rol para definir lo que se espera de los trabajadores.

Un perfil de competencia es tan solo una lista de competencias de la estructura de la organización (y, en donde es importante, los niveles apropiados) que se aplican al trabajo en particular. Por razones de simplicidad, por lo general se refieren al dominio de las definiciones de competencia, más que a describirlas completamente.

El perfil de competencia se vuelve entonces una parte clave de ayudar a la gente a entender no sólo lo *qué* se espera de ella, sino también *cómo* debe hacerla.

Los perfiles individuales de competencia pueden ser desarrollados por especialistas, grupos o individuos que representan el trabajo, o entre el trabajador y su gerente, dependiendo de cuántas personas llevan a cabo el mismo trabajo.

Los trabajos cambian y las estructuras de competencia se actualizan y se refinan, de manera que los perfiles de competencia

deben revisarse con regularidad para garantizar que sigan siendo actuales.

IDENTIFICAR Y ANALIZAR NECESIDADES DE CAPACITACION

En todos los niveles -individual, de departamento, de función y hasta en toda la compañía-las competencias se usan para identificar cualquier brecha o distancia que exista entre las conductas deseables y las que están presentes.

- En el nivel individual, el proceso de evaluación (capítulo 5) ayuda a identificar las necesidades de capacitación individuales de un empleado, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal
- En un departamento, un gerente puede usar una evaluación individual para luego equilibrar los puntos fuertes y débiles del departamento para establecer el lugar en donde se necesita mejorar

Un análisis similar de las necesidades individuales puede ser llevado a cabo por una *función* especializada (por ejemplo, Tecnología de Información, finanzas, mercadotecnia, etc.).

Es posible usar las evaluaciones individuales agregadas, pero también resulta benéfico utilizar otros mecanismos de retroalimentación (cuestionarios a los "clientes", encuestas a los proveedores y evaluaciones de coetáneos), basados en las competencias funcionales, para decidir en donde se encuentran las fallas y cuáles necesidades se van a desarrollar.

La manera como se usen las competencias a *nivel de toda la compañía* dependerá del tamaño de la organización y la facilidad de hacer ejercicios de retroalimentación. Estos usos por lo general quedan confinados a las competencias centrales (orientadas a valores) (capítulo 3), a fin de hacerlas manejables y darles significado.

Algunos de los paquetes de software para computación disponibles hoy, permiten el diseño, el acceso en línea y el análisis de los cuestionarios de retroalimentación de las competencias.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO"

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una investigación de campo para conocer la situación actual sobre el proceso de la evaluación del desempeño del personal en la asociación atlacatl "vivo positivo".

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores externos e internos que condicionan la evaluación de desempeño del personal en la asociación atlacatl "vivo positivo".
- Aplicar las técnicas y métodos de recopilación de información que permita la percepción de cómo evalúan al personal.
- Realizar un análisis de la información obtenida, para diseñar estrategias competitivas que contribuya a mejor rendimiento del personal.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación está orientada a evaluar la forma en que se lleva a cabo la administración del recurso humano y la evaluación del desempeño en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", para dicha investigación se aplicará el método científico, auxiliándose del análisis y la síntesis que se apoyarán de técnicas e instrumentos que faciliten la recolección de información, los cuales se detallan a continuación:

1.1. Análisis:

Examen y división de cualquier cosa en sus componentes principales²² Operación mental que consiste en descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos y las relaciones entre sí²³. Este método se aplicará ya que desagregará a la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" en todos sus elementos, permitiendo indagar sobre la posible deficiencia en la administración del recurso humano y la evaluación del desempeño del personal.

1. 2. SÍNTESIS:

Es la reconstrucción, es decir volver a integrar las partes del todo; esto implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa solo la reconstrucción mecánica de este, pues esto no permitiría avanzar en el conocimiento; implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y

²² Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio Pilar, Metodología de la investigación, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 4ª Edición año 2006 Pág. 20

²³ Iglesias Mejía Salvador, Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográficos o tesis, Quinta Edición, año 2006, editorial imprenta universitaria, pág. 34-36

relaciones básicas en una perspectiva de totalidad²⁴. Por medio de esta se realizará un diagnóstico de la problemática que afecta a la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" puesto que se ha desagregado y estudiado cada una de sus partes a través del análisis lo cual contribuirá al desarrollo de una propuesta que beneficie a las entidades.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

"El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación²⁵". Éste permite que el investigador adopte un modo específico de abordar el objeto de estudio, una manera particular de enfrentarse a él y de alcanzar los datos que demanda la realización del estudio.

En este caso, el diseño utilizado para el abordaje de la investigación será una investigación de tipo descriptiva y exploratoria; ya que no se manipularán las variables en estudio sino que solo serán observadas. Para lo cual será necesario llevar a cabo dos tipos de investigación: una de tipo bibliográfica y la otra de campo

2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se estudiarán los documentos que traten a cerca de la reseña histórica y algunas generalidades de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" y los aspectos teóricos de los manuales administrativos para lo cual será necesario consultar en hemerotecas, bibliotecas, sitios web; libros, tesis, revistas especializadas y demás documentos que contengan información relacionada con el tema.

²⁴

Raúl Rojas Soriano, *El Proceso de Investigación Científica*, Editorial Trillas S.A. de C.V., 3ª edición Pág. 80

²⁵

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 158

2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

La investigación efectuada es de campo, porque se recolectaron los datos necesarios para la resolución del problema planteado directamente de la realidad donde se desarrolla el fenómeno estudiado. Este hecho facilitó la ejecución de la investigación porque al obtener la información de primera mano, ésta se transforma en una guía que conduce a resultados objetivos que al ser analizados permitieron plantear conclusiones confiables.

3. ÁREA DE ESTUDIO

La investigación se llevó a cabo en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo ubicadas en la colonia escalón el Municipio de San Salvador.

4. POBLACIÓN

Se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros²⁶.

La población objeto de estudio serán los empleados de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" que en total son 20, debido a la facilidad para la recolección de datos, y además, la información que poseen es válida para la consecución de los objetivos planteados.

²⁶

IBID, Iglesias Mejía, Salvador; Guía para la elaboración de trabajos de investigación Monográficos o tesis Pág. 135

5. CENSO

Para esta investigación, se tomó como informantes al total de personas que laboran en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo ubicadas en la colonia escalón del Municipio de San Salvador, que son en total 20, a quienes se les consultó acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño que se efectúa actualmente en la institución.

6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En esta investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información:

6.1. FUENTES PRIMARIAS

Son aquellas que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por las fuentes de información secundarias²⁷.

Para el caso de la investigación serán los empleados de las Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" los que brindaran la información de primero mano.

6.2. FUENTES SECUNDARIAS

Este tipo de fuentes constituye la información que ya ha sido recopilada y se encuentra disponible para el investigador. Entre las fuentes secundarias de información que se utilizarán son:

- Libros de técnicas de investigación y además otros que abordan esta temática.
- Investigaciones realizadas y relacionadas con la problemática.
- Revistas especializadas que aborden el tema
- Páginas de internet relacionadas con el tema a desarrollar.

²⁷
www.evirtual.lasalle.edu.co

7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recabar de manera práctica y objetiva los datos que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron técnicas e instrumentos que orientaron la búsqueda de esta información. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

Observación estructurada²⁸: es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados. En este caso se tuvo como instrumento una guía de observación.

Entrevista estructurada o formal²⁹: es la entrevista que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevista como instrumento para registrar las respuestas.

Cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado.

Éstas se clasifican: dicotómicas³⁰: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.

Con el fin de recabar los datos necesarios para el análisis, se llevaron a cabo la observación antes descrita en la organización; además se le efectuó una entrevista, a los Directores de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" y se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores de la misma, a fin de estudiar la información referida al proceso de evaluación del desempeño con que cuenta actualmente la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo"

²⁸ Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta. Edición). Caracas: Episteme. Pag. 70

²⁹ Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta. Edición). Caracas: Episteme. Pag. 73

³⁰ Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta. Edición). Caracas: Episteme. Pag. 74

8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información recolectada de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" descritas anteriormente fue introducida y procesada mediante la utilización del paquete Microsoft Office 2010 específicamente los programas Excel para la tabulación de datos y elaboración de gráficos, y Word para su posterior interpretación y análisis

Esto contribuirá a formar conclusiones las cuales permitirán el desarrollo de recomendaciones, estableciendo los beneficios que proporcionan la administración del recurso humano y la evaluación del desempeño en las organizaciones sujetas de estudio.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO"

Los datos recabados durante la investigación han sido reflejados en gráficas, los cuales fueron analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados.

1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES Y NIVEL DIRECTIVO QUE LABORAN EN LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO". (VER ANEXOS 2 Y 3).

Comparación entre la información suministrada por los Trabajadores y la proporcionada por el personal Directivo.

Se realizó un análisis comparativo entre las respuestas dadas por los empleados y por los directivos en algunas de las preguntas comunes contenidas en los cuestionarios utilizados, ya que las respuestas emitidas por ellos contemplan aspectos que son clave

para el sustento de la investigación y el logro de los objetivos planteados.

En cuanto al conocimiento del concepto de evaluación del desempeño: el 100% de los directivos manifestaron conocer el término (ver la gráfica 1), y el 100% de los empleados (ver la gráfica 1), expresaron lo mismo; expresándose de esta forma un punto de coincidencia que ratifica que existe un amplio grado de conocimiento del tema en toda la organización. Al plantear la interrogante acerca de la toma de decisiones administrativas considerando los resultados de la evaluación del desempeño: el 87% de los trabajadores manifestaron que no se utiliza la información obtenida de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones administrativas en la organización estudiada(ver la gráfica 7), en tanto que el 75% de los directivos manifestaron tener esta misma impresión (ver la gráfica 6); por el hecho de que las decisiones tomadas en la organización les afectan de forma diferente a directivos y empleados, es interesante el hecho de que ambas partes en la organización tengan la misma percepción en este sentido.

En cuanto a la pregunta acerca del conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño: el 67% de los trabajadores manifestaron conocer los objetivos que se persiguen con la aplicación de evaluación del desempeño (ver la graficas 10), y el 100% de los directivos respondieron de manera afirmativa igualmente (ver la gráfica 9). Este es un resultado positivo que refleja la percepción que tiene la mayoría de los miembros de la organización de saber qué pretende lograr esta institución con la aplicación de evaluación del desempeño, ya que este es un paso adelante para la implantación de un sistema formal para este efecto.

Al plantear el tema de la importancia de la realización de autoevaluación del desempeño: el 93% de los trabajadores consideró importante realizar autoevaluación de su desempeño (ver la gráfica

11), mientras el 100% de los directivos expresaron que si la consideran importante (ver la gráfica 10); es sumamente beneficioso para la organización que sus miembros estén abiertos y dispuestos a llevar a cabo un análisis de su desenvolvimiento laboral.

Al ser interrogados con respecto a la existencia de igualdad de criterio de evaluación para todos los trabajadores: el 87% de los trabajadores respondieron afirmativamente (ver la gráfica 12), al igual que el 100% de los directivos que también consideran que se evalúa a todos los trabajadores bajos los mismos criterios (ver la gráfica 16); nuevamente se presenta un punto común en un aspecto donde trabajadores y directivos se ven influenciados de diferente forma.

Al presentar la interrogante de que si existe relación entre las actividades de cada cargo y la Evaluación del Desempeño de cada trabajador: en un 73% de los trabajadores contestaron que no era así (ver la gráfica 13), de igual modo el 75% de los directivos consideraron que no se toman en cuenta las actividades propias de cada cargo al momento de evaluar a cada trabajador (ver la gráfica 17); este resultado reitera la necesidad manifiesta de llevar la evaluación del desempeño en la organización a una sistematización que permita evaluar a cada miembro de la organización según el cargo que ocupa.

En cuanto al aspecto del conocimiento de los parámetros y criterios de la Evaluación del Desempeño: el 80% de los trabajadores negaron conocer los parámetros y criterios bajo los cuales son evaluados (ver la gráfica 21), mientras que el 75% de los directivos igualmente sostuvieron que no conocen los parámetros y criterios según los cuales es evaluado el desempeño en la organización (ver la gráfica 19); evidentemente existe una falta de comunicación en la organización acerca de las bases de la evaluación del desempeño en la actualidad.

Al plantearles la interrogante referida a la planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño: los trabajadores respondieron en un 53% que era así (ver la grafica29), también el 75% de los directivos opinaron que se planifica anticipadamente este proceso (ver la gráfica 21); es una opinión ampliamente extendida en la organización el hecho de que existe una planificación para llevar a cabo el proceso de evaluación.

En el punto de la adaptación de la forma de evaluar el desempeño en la organización a sus condiciones actuales: el 87% de los trabajadores expresaron que la forma en que se evalúa el desempeño actualmente en la organización no se encuentra adaptada a sus condiciones presentes (ver la gráfica 27), y el 75% de los directivos manifestaron esa misma opinión (ver las grafica 24).

Es interesante el hecho de que exista gran coincidencia en las opiniones emitidas tanto por los trabajadores como por los directivos de la organización, en los aspectos antes mencionados, lo cual demuestra que existe una gran necesidad en la organización estudiada de establecer un mecanismo idóneo para llevar a cabo evaluación del desempeño y darlo a conocer en toda la organización.

2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECCIÓN SUPERIOR DE LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO"

A través del análisis de la entrevista realizada al Director Presidente de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", se pudieron obtener diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la Organización y permiten formular las bases para el diseño propuesto.

1. Objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal:

- Fomentar en los (as) trabajadores(as) el apego al trabajo bien ejecutado, la atención dedicada a la población atendida y la valoración del esfuerzo individual y colectivo.
- Tomar decisiones con respecto a ascensos, traslados o desvinculaciones.
- Promover el respeto por la institucionalidad y los procedimientos establecidos en la organización para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
- Impulsar el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal y por tanto el aumento de la productividad organizacional.
- Determinar cuáles son las fallas en que incurre la organización como un todo.

2. Las funciones y responsabilidades de cada cargo están contenidas en un Manual Descriptivo de Cargos, el cual no es conocido por todos los trabajadores y además necesita ser actualizado.

3. Las conductas evaluadas actualmente en la organización:

- Participación en actividades sociales ejecutadas por la institución.
- Trabajo en equipo.
- Disponibilidad para trabajar sobre tiempo (fuera del horario de trabajo normal).
- Capacidad de ejecutar el trabajo bien bajo presión.
- Buen manejo de situaciones imprevistas.
- Capacidad de manejar el estrés.

- Mantenimiento de relaciones cordiales y respetuosas con compañeros y población atendida.
- Atención adecuada al público.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Con el uso de la Guía de Observación, se recabó información importante, la cual se expone a continuación:

- ✓ Existe un seguimiento a las actividades realizadas por los trabajadores en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", el cual se da por parte de los directivos de una que según un gran porcentaje de los empleados es una manera subjetiva y poco confiable.
- ✓ Existe muy poca comunicación entre los trabajadores y sus superiores acerca del desempeño que presentan, esta se da de manera verbal o escrita a través de reprimendas o felicitaciones, según sea el caso, más no conduce a una reflexión para el mejoramiento del desempeño presentado.
- ✓ Existen críticas de manera entre jefes y empleados cuando se presentan fallas en las actividades realizadas. El grado de receptividad de parte de los trabajadores a las críticas y observaciones recibidas en cuando a su desempeño en la organización es bajo, lo cual se puede deber tanto a la intolerancia a la crítica propia de algunas personas, como al hecho de que las observaciones realizadas no surgen de un análisis sistemático de su desenvolvimiento sino de una observación subjetiva de su actuación.
- ✓ El grado de formalidad del proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en la organización es muy bajo ya que muchos al contestar el instrumentó para recabar información

para la evaluación contestan de forma subjetiva y pensando solo en sus propios intereses.

- ✓ Se reconoce el desempeño sobresaliente presentado por algunos trabajadores en la organización, sin embargo se hace en base a actividades que no son propias de sus cargos en particular, sino tomando como referencia su participación activa en actividades sociales estratégicas llevadas a cabo por la institución.
- ✓ El manejo del desempeño deficiente presentado por los trabajadores en la organización, se lleva a cabo a través de comunicaciones verbales o escritas donde se exhorta a los trabajadores a dejar de lado determinada actitud o a mejorar en determinada área.
- ✓ Las Competencias que debe poseer todo el personal, para alcanzar los objetivos organizacionales son: Tolerancia a la presión, Entendimiento interpersonal, Orientación al público, Conciencia organizacional, Trabajo en equipo y cooperación, Autocontrol, Confianza en sí mismo, Flexibilidad.
- ✓ No existe una visión suficientemente clara y amplia de las responsabilidades y funciones de cada cargo de parte de los directivos ni de los empleados de la organización, por tanto no se les da la importancia debida a las mismas, y se les descuida para atender las actividades organizacionales generales.
- ✓ El manejo de la información emanada de la aplicación de evaluación del desempeño en la organización no es completamente formal como lo es el proceso en sí. Existe interés en la directiva y en la organización en general para

la aplicación de la evaluación del desempeño, más habría que corroborar con hechos esta disposición expresada.

Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado al Personal.

A continuación se presenta el análisis de la información recabada a través del cuestionario aplicado al personal en la **Asociación Atlacatl "Vivo Positivo"**.

Gráfica N° 1: Conocimiento del concepto de Evaluación del Desempeño por parte de los trabajadores de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivo: Determinar si los empleados encuestados conocen el concepto de evaluación del desempeño:



En este caso el 100% de los trabajadores, manifestaron saber que es la evaluación del desempeño. Resulta evidente que todos los trabajadores de la organización conocen el término evaluación del desempeño, por tanto se trata de un tema habitual dentro del ambiente organizacional estudiado. Hoy en día son muy pocas personas, las que dentro de los ambientes organizacionales, desconocen lo que es la evaluación del desempeño, más el hecho de conocer el concepto no quiere decir que se conozcan también los procedimientos para llevar a la práctica este proceso adecuadamente.

Gráfica N° 2: Realización de Evaluación del Desempeño en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo":

Objetivo: Desarrollar una evaluación del desempeño a los trabajadores de la Asociación.



Ante la interrogante de que si se habían llevado a cabo evaluaciones del desempeño en la organización, el 100% dieron respuesta positiva. Esta información refleja que los trabajadores consideran que en la organización estudiada se han llevado a cabo procesos de evaluación del desempeño. Pero esto no quiere decir que el proceso o la herramienta utilizada para evaluar el desempeño sea la idónea.

Gráfica N° 3: Realización reciente de Evaluación del Desempeño en la institución:

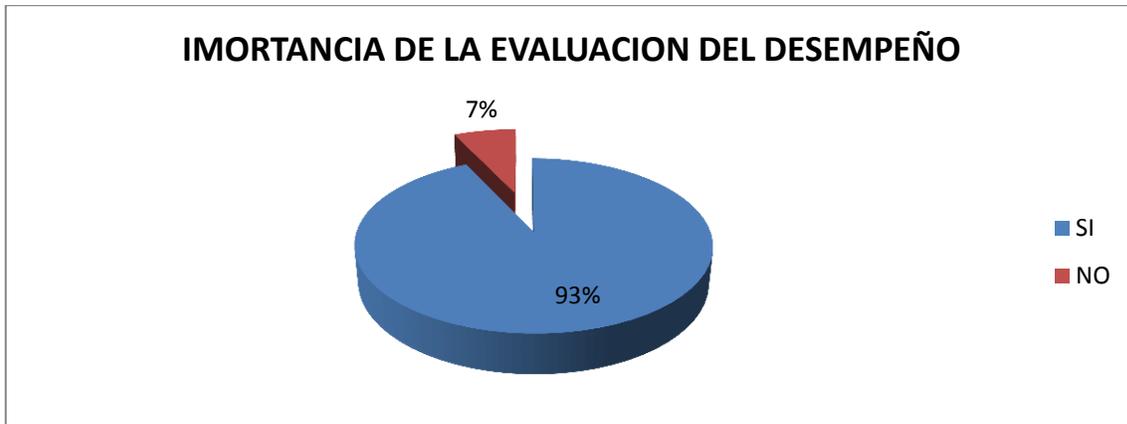
Objetivo: Conocer con qué frecuencia hacen evaluaciones del desempeño a los trabajadores.



En relación con este punto el 100% de los empleados respondieron que se ha realizado recientemente en la organización procesos de evaluación del desempeño, Esta información reitera lo señalado al analizar la gráfica anterior.

Gráfica N° 4: Considera que la Evaluación de su Desempeño es importante para la organización:

Objetivo: Conocer la importancia que tiene su desempeño para la organización.



Al ser interrogados acerca de este punto el 93% de los trabajadores contestaron afirmativamente, mientras que 7% negativamente. De acuerdo con estos datos, la mayoría de los trabajadores están conscientes de la importancia que posee la evaluación de su desempeño para la organización.

Para la toma de decisiones efectivas con respecto a movimientos de personal, capacitación y asignación de responsabilidades, la organización requiere conocer claramente la actuación de cada uno de sus trabajadores en sus actividades cotidianas.

Gráfica N° 5: Importancia de la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la Asociación.

Objetivo: Conocer de como el personal da importancias a la evaluación del desempeño cuando se desarrolló.



En relación a este tema el 100% de los trabajadores afirmó que su evaluación del desempeño es importante para ellos. Toda persona desea saber cómo está llevando a cabo sus labores, lo cual se evidencia en este resultado. Un trabajador se siente valorado cuando su desempeño es analizado adecuadamente, en un clima de cordialidad y comunicación.

Cuadro # 6: Oportunidad de realización de autoevaluación de su desempeño para los trabajadores:

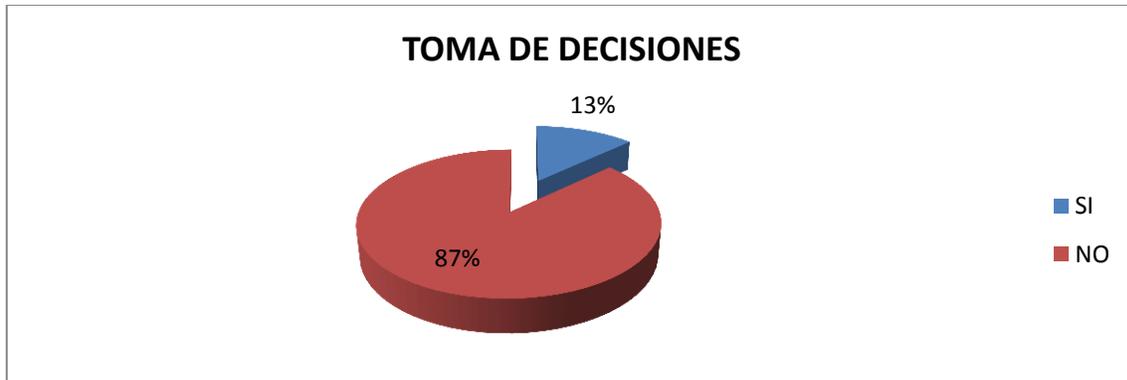
Objetivo: determinar si conviene que los empleados se realicen autoevaluación ellos mismo para mejorar el desempeño.



En este punto, al preguntarles a los trabajadores si tenían oportunidad de llevar a cabo una autoevaluación del desempeño dentro de la organización un 100% contestó que si tienen esta oportunidad. De este modo los trabajadores afirman que se les permite autoevaluar su desempeño en la organización.

Gráfica N° 7: Toma de decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Asociación Atlacatl.

Objetivo: conocer que influencia tiene la evaluación del desempeño cuando los supervisores consideran tomar una decisión.



Al plantear la interrogante acerca de este tema el 87% de los trabajadores manifestaron que no se utiliza la información obtenida de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones administrativas en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", mientras que el 13% de los trabajadores manifestaron que si se considera esta información al tomar decisiones administrativas. Una cantidad importante de trabajadores considera que los datos recabados en la evaluación del desempeño no son puestos al servicio de la toma de decisiones administrativas. Los resultados de las evaluaciones del desempeño son un insumo muy valioso para las organizaciones, con el cual pueden asegurarse de tomar la mejor decisión posible y al obtener los resultados de las acciones efectuadas determinar claramente qué elementos fueron los que contribuyeron a los logros obtenidos o a la ausencia de logros.

Gráfica N° 8: Planificación de actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Asociación.

Objetivo: Planificar las actividades cuando se va hacer una evaluación del desempeño al personal para basarse en lo resultados.

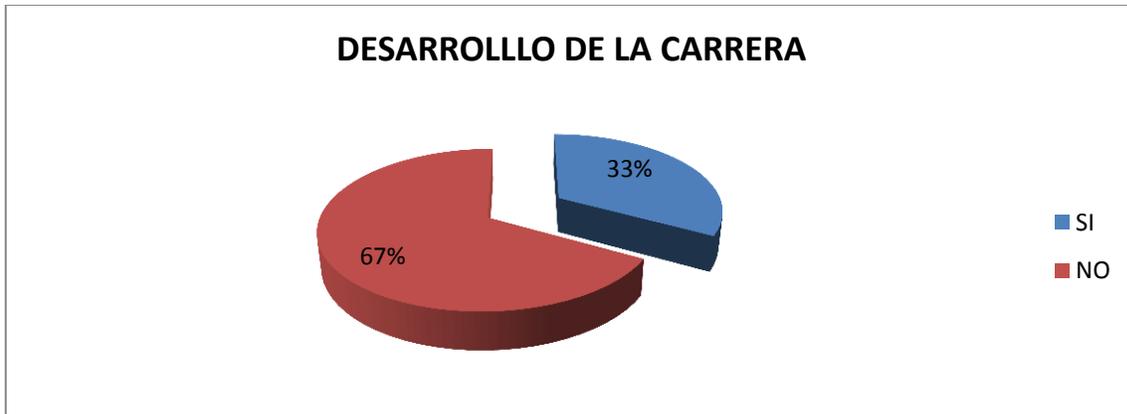


En cuanto a este aspecto el 87% de los trabajadores sostuvieron que no se planifica su capacitación en función a la Evaluación del Desempeño realizada, el restante 13% expresaron que si se planifica su capacitación de acuerdo a la evaluación de su desempeño. Por tanto, la opinión más extendida en los trabajadores es que en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no existe una planificación de actividades de Capacitación basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño y la capacitación son actividades que están estrechamente relacionadas, debido a que los resultados de la evaluación del desempeño son la base sobre la cual se puede planificar acertadamente la capacitación que necesita cada trabajador según el área donde se desenvuelve y las deficiencias que pueda presentar.

Gráfica N° 9: Desarrollo de la carrera de los trabajadores de acuerdo con su desempeño dentro de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivos: Determinar si los trabajadores están acorde a la carrera de ellos tiene, para laborar las actividades.



Al preguntarles a los trabajadores si percibían que su carrera se desarrollaba con base en su desempeño en la organización el 67% contestaron negativamente, de igual modo el 33% afirmaron percibir que su carrera se desarrolla de acuerdo con su desempeño. La mayor parte de los trabajadores percibe que su carrera no se desarrolla de acuerdo con su desempeño en la organización. Los trabajadores tienen aspiraciones de que sus carreras avancen de acuerdo con su rendimiento, cuando esto no ocurre, la organización donde se labora se encuentra susceptible a que sus mejores talentos se marchen en busca de mejores oportunidades laborales.

Gráfica N° 10: Conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño de la Asociación Atlacatl.

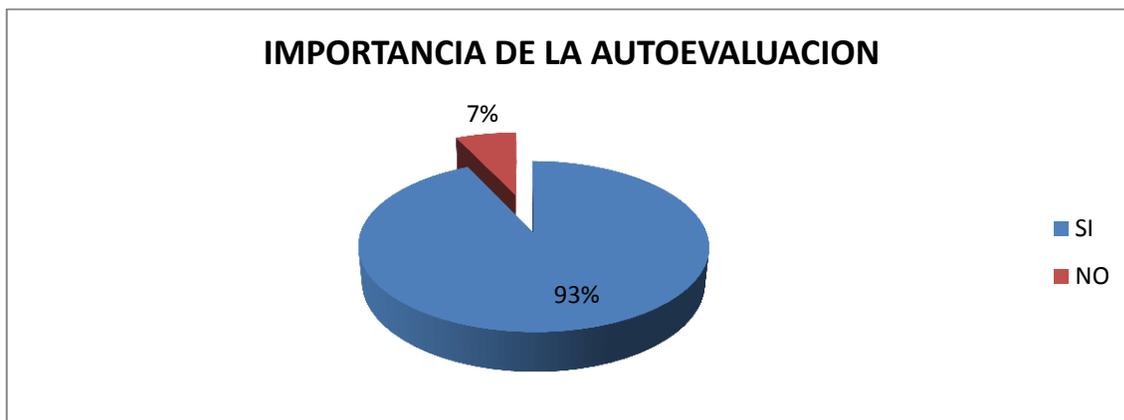
Objetivos: identificar si los trabajadores conocen los objetivos que la organización pretende alcanzar en la evaluación que se realiza.



En este punto el 67% de los trabajadores manifestaron conocer los objetivos que se persiguen con la aplicación de Evaluación del Desempeño, y el 33% manifestaron que no conocen los objetivos de la Evaluación del Desempeño. Existe una cantidad mayoritaria de trabajadores que afirman conocer los objetivos de la evaluación del desempeño, demostrándose nuevamente que se trata de un tema conocido en la ONG.

Gráfica N° 11: Importancia de la realización de autoevaluación del desempeño en la institución.

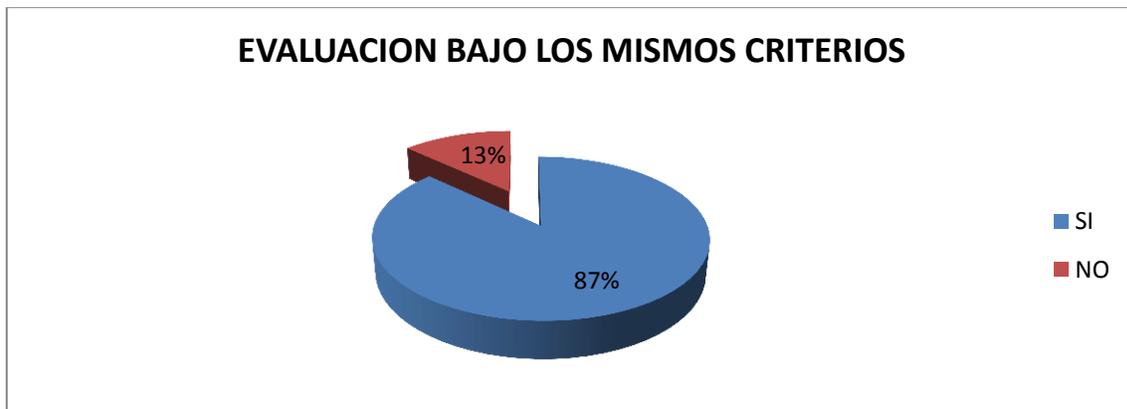
Objetivo: Identificar si es adecuado hacer una autoevaluación a los trabajadores.



El 93% de los trabajadores considera importante realizar autoevaluación de su desempeño, mientras que el 7% no lo considera importante. Una parte vital del proceso de evaluación del desempeño es la evaluación por parte del empleado de su propio desenvolvimiento en el trabajo, lo cual es reconocido por los empleados y se expresa en este resultado.

Gráfica N° 12: Evaluación de todos los trabajadores bajo los mismos criterios.

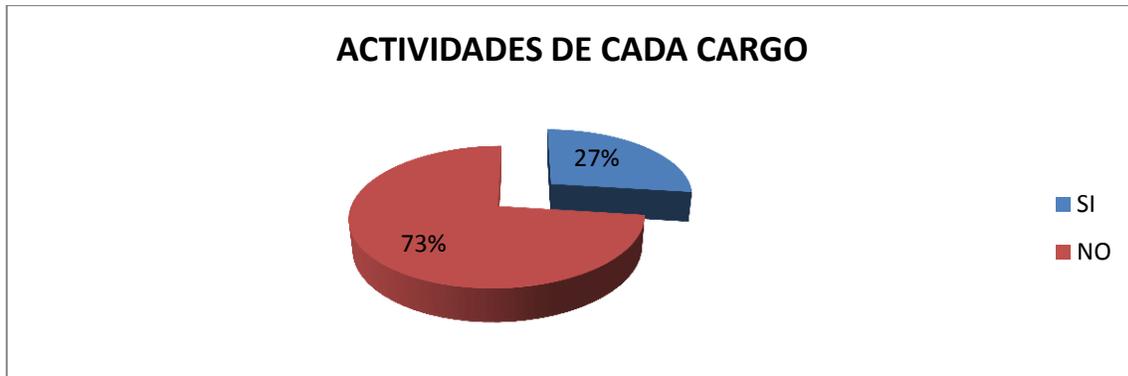
Objetivo: Conocer que los trabajadores son evaluados con el mismo criterio a todos.



Al ser interrogados con respecto a este punto el 87% de los empleados respondieron positivamente, de igual modo el 13% contestaron negativamente; estos resultados reflejan que la mayor parte de los empleados consideran que se les evalúa con los mismos criterios no tomando en cuenta que la labor que realizan es diferente.

Grafica N° 13: Relación entre las actividades de cada cargo y la Evaluación del Desempeño de cada trabajador.

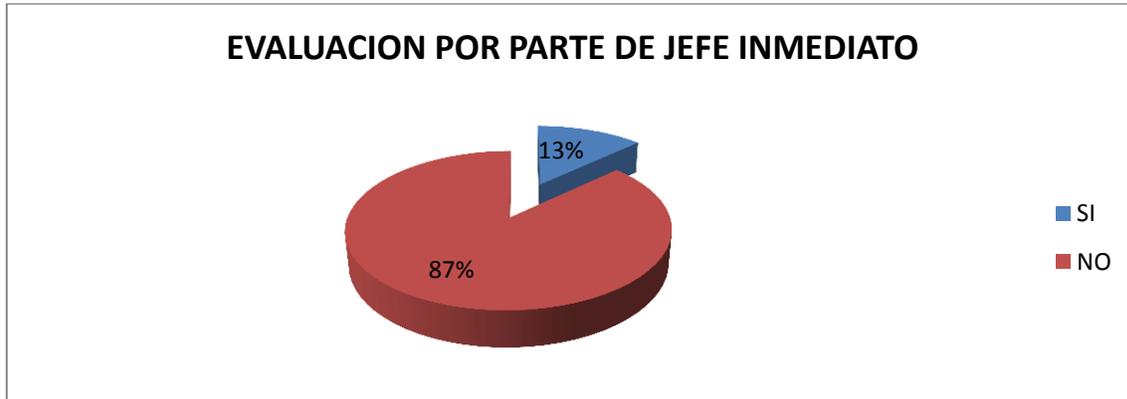
Objetivo: Conocer cargo q tiene trabajador va acorde a la actividad que realizar, en la organización.



En cuanto a que si se toman en cuenta las actividades de sus cargos al evaluar su desempeño contestaron en un 73% de los trabajadores que no era así, el restante 27% de estos respondieron que si se realizaba de este modo. La opinión de la mayoría de los empleados evidencia una desconexión entre el modo en que se evalúa el desenvolvimiento de los trabajadores y las actividades propias de sus cargos.

Gráfica N° 14: Evaluación por el jefe inmediato

Objetivo: conocer si la evaluación son hechas por los jefes inmediatos.



En relación a que si son evaluados por su jefe inmediato, el 87% de los trabajadores negaron que fuera así, mientras que el 13% afirmaron tal planteamiento. Se evidencia que existe una evaluación del desempeño informal de parte de los directivos en la organización hacia el personal que se encuentra a su cargo.

Gráfica N° 15: Evaluación por el Director de Recursos Humanos.

Objetivo: Conocer si el personal es evaluado por el Director de Recursos humana de dicha organización.



Al consultarles si son evaluados por el director de Recursos Humanos de la organización el 7% de los trabajadores negaron que fuera así, mientras que el restante 93% afirmaron que si se les evalúa de esa forma. Lo cual da a constar que el director de recursos humanos es visto como el evaluador de su desempeño.

Gráfica N° 16: Evaluación por el superior del jefe.

Objetivo: Conocer si el Superior del jefe hace la evaluación del desempeño.



En este punto el 100% de los trabajadores manifestaron que eran evaluados por el superior de su jefe. El superior del jefe en este caso es percibido por los empleados como uno de los evaluadores activos en la Evaluación del Desempeño actual en la organización estudiada.

Gráfica N° 17: Evaluación por los compañeros en la Asociación.

Objetivo: Conocer si lo trabajadores se evalúan entre ellos mismo.



La opinión emitida por los trabajadores arrojó como resultado que el 100% de los trabajadores consideran que son evaluados por sus compañeros. Los compañeros son quienes están más cerca de los trabajadores al llevar a cabo sus labores por tanto poseen información que podría permitirles evaluarse entre sí.

Gráfica N° 18: Persona encargada del proceso de evaluación.

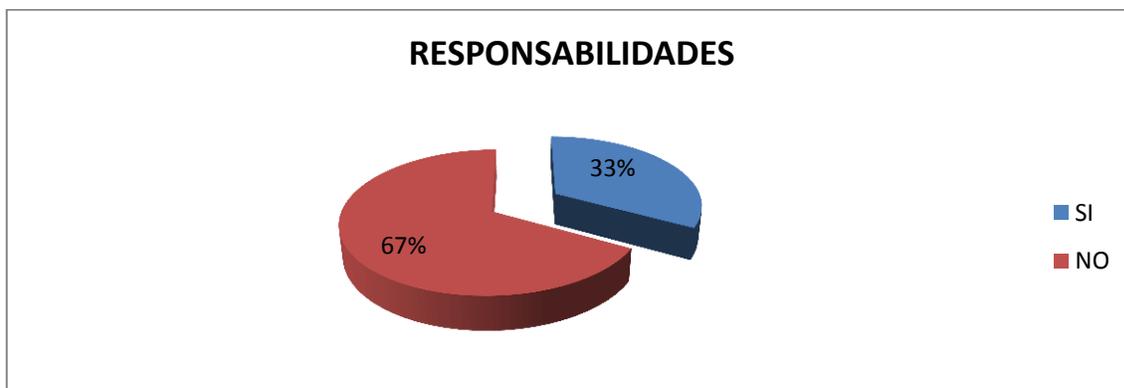
Objetivo: Conocer la persona encargada de la evaluación tiene la capacidad para realizar.



El 80% de los trabajadores sostiene que la persona que tiene a su cargo llevar a cabo el proceso de evaluación está debidamente capacitada, mientras que el 20% restante expresa lo contrario. Quién realice el proceso de evaluación del desempeño debe ser una persona que conozca y maneje el instrumento de evaluación, este proceso no puede ser realizado por cualquier persona.

Gráfica N° 19: Evaluación del Desempeño según el cumplimiento de las responsabilidades.

Objetivo: Determinar si se toma en cuenta a los trabajadores con el cumplimiento de las responsabilidades de la organización en la evaluación.



El 67% de los trabajadores manifestaron que no se toma en cuenta el cumplimiento de sus responsabilidades al evaluar su desempeño, y el 33% manifestó que sí se toman en cuenta sus responsabilidades al evaluarlos. En un cargo cada trabajador posee un grado de responsabilidad el nivel de cumplimiento de la misma tiene una influencia determinante en el desempeño exhibido, por tanto es un punto clave al evaluar el desempeño, según la mayoría de los trabajadores de la organización estudiada no se le toma en cuenta.

Gráfica N° 20: Evaluación del grado de desarrollo de las competencias.

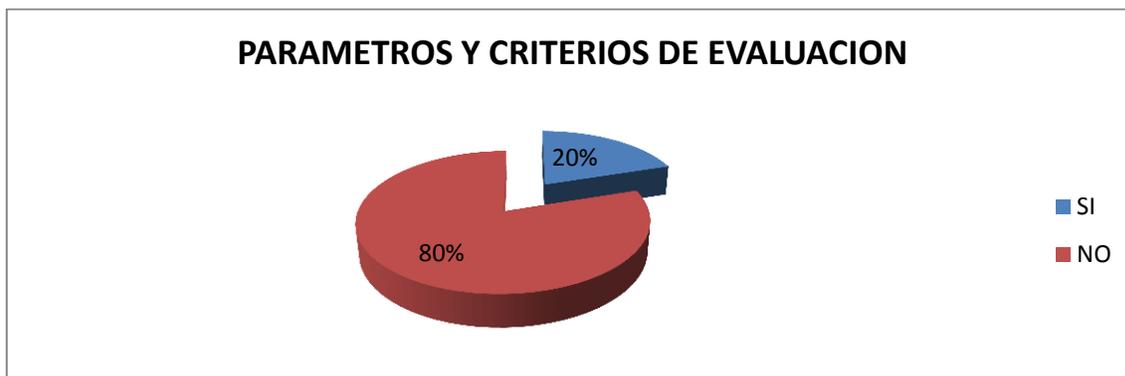
Objetivo: Conocer que la evaluación que se hace a los trabajadores tiene el grado de competencia correspondiente.



En este sentido el 87% de los trabajadores expresaron que no se les evalúa el grado de desarrollo de sus competencias, mientras que el 13% restante expresó que si se les evaluaba en este sentido. Las competencias son características que devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso, el desarrollo de las mismas permite un desenvolvimiento eficiente en un cargo, por tanto tomarlo en cuenta al evaluar el desempeño aumenta las ventajas obtenidas de este proceso; una gran parte de los trabajadores sostuvieron que no se toma en cuenta al evaluarles el desempeño en la actualidad.

Gráfica N° 21: Conocimiento de los parámetros y criterios de la Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Identificar si los trabajadores conozcan los parámetros y criterios que se utilizan cuando los evalúan.



En cuanto a este aspecto el 80 % de los trabajadores negaron conocer los parámetros y criterios bajo los cuales son evaluados, en tanto que el 20% afirmaron conocer estos elementos. Es altamente recomendable que el personal conozca no sólo que se le está evaluando sino también los elementos que sirven para el análisis de su comportamiento en el trabajo, la mayor parte de los trabajadores manifestaron desconocer estos elementos.

Gráfica N° 22: Conocimiento de la valoración que reciben las actividades que realizan los trabajadores de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivo: Conocer las actividades y el valor que se dan a cada uno de ella cuando realizan una evaluación del desempeño.



El 73% de los trabajadores expresaron que no conocen la valoración que reciben las actividades que realizan, mientras que el 27% sostuvo que si conoce esta valoración. Cada actividad realizada en un puesto de trabajo posee un grado de importancia y una valoración, que preferiblemente debe ser conocida por cada trabajador para facilitar su comprensión del proceso de Evaluación del Desempeño, en opinión de la mayoría de sus trabajadores, en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no se da a conocer esta valoración.

Gráfica N° 23: Información de los resultados de la evaluación del desempeño.

Objetivo: Conocer si se les informa los resultados de la evaluación que se les hacen al personal.



En este punto el 100% de los trabajadores sostuvieron que se les informan los resultados de su Evaluación del Desempeño. Luego de evaluar el desempeño de un trabajador es importante que se le informe formalmente los resultados obtenidos, los empleados en la organización manifestaron que en este caso se realiza así.

Gráfica N° 24: Recibimiento de reconocimiento cuando se cumple con lo esperado.

Objetivos: Conocer si los trabajadores les dan reconocimiento cuando cumplen con las expectativas de la organización.



El 87% de los trabajadores informaron que no reciben reconocimiento cuando cumplen con lo esperado en la organización, mientras que el 13% expresaron que si reciben reconocimiento. Los reconocimientos son estímulos materiales o inmateriales que afianzan el comportamiento positivo de los trabajadores, utilizarlos es recomendable en las organizaciones; para un alto porcentaje de trabajadores en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no es aplicado.

Gráfica N° 25: Recibimiento de amonestaciones cuando no se cumple con lo esperado.

Objetivo: Conocer si los trabajadores les llaman la atención, cuando no cumple con expletivas de la organización



El 87% de los trabajadores afirmaron recibir amonestaciones cuando no cumplen con lo esperado en la organización, y el 13% de estos trabajadores negaron recibirlas. Las amonestaciones son llamados de atención verbales o escritos que se originan al presentarse una falta en el comportamiento del trabajador en la realización de sus labores, su uso si bien es necesario en muchos casos, debe administrarse cuidadosamente de una manera justa y objetiva, según la opinión de la mayor parte de los trabajadores en la organización son utilizadas las amonestaciones.

Es necesario hacer un paréntesis en este punto para resaltar el hecho de que según la percepción de la generalidad de los empleados 87% en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no reciben reconocimientos por el trabajo bien logrado, mientras que cuando las labores se alejan de las directrices organizacionales, si se les hacen amonestaciones; en este aspecto se ve reflejado que, según la opinión de los empleados, se resalta más el lado negativo del comportamiento del trabajador que el lado positivo, dándose lugar a un desequilibrio en la apreciación del comportamiento en el puesto de trabajo, que podría influir de forma negativa en el proceso de Evaluación del Desempeño, además de lesionar gravemente la motivación del trabajador.

Gráfica N° 26: Recibimiento de orientaciones para la mejora del rendimiento.

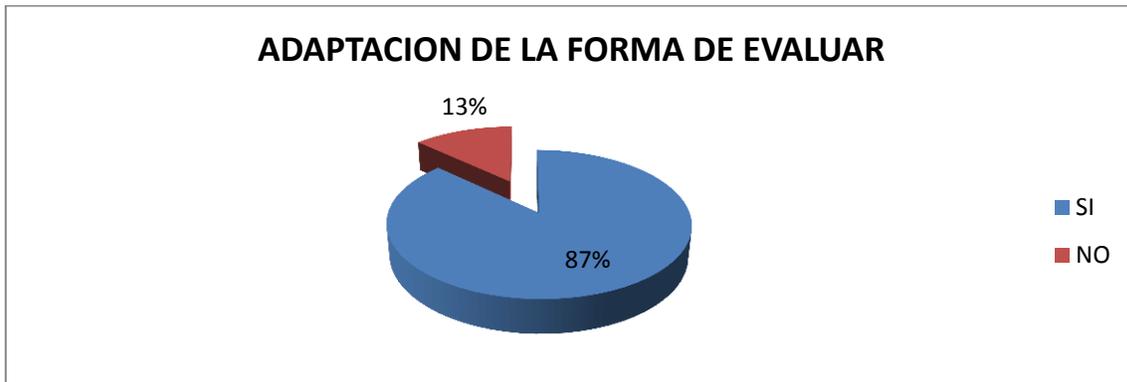
Objetivo: Conocer si los trabajadores reviven una orientación para mejorar el rendimiento del desempeño cuando se realizó un evaluación.



Al preguntar a los trabajadores si reciben orientaciones para mejorar su desempeño el 67% contestó negativamente, y el 33% contestó afirmativamente. Es fundamental que exista una comunicación abierta en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" que permita señalar los aspectos positivos y canalizar los aspectos negativos con la intención de mejorar el desempeño de los trabajadores, en este caso la mayoría de los empleados perciben que no se les dan las orientaciones necesarias.

Gráfica N° 27: Adaptación de la forma de evaluar el desempeño a las condiciones actuales de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivo: determinar la forma adecuada para evaluar el desempeño del personal de la organización.



El 87% de los trabajadores expresaron que la forma en que se evalúa el desempeño actualmente en la Asociación no se encuentra adaptada a sus condiciones presentes, y el 13% consideraron que si está adaptada. El método de evaluación del desempeño en una organización debe responder a sus particularidades, de lo contrario los resultados de su aplicación no resultarán útiles para la toma de decisiones organizacionales, en opinión de la mayoría de los trabajadores de esta organización la forma en que se evalúa el desempeño actualmente no está adaptada a sus características propias y necesidades; hecho que hace palpable la necesidad de implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño o en su caso de mejorarlo.

Gráfica N° 28: Percepción de obtener resultados no acordes en la Evaluación del Desempeño.

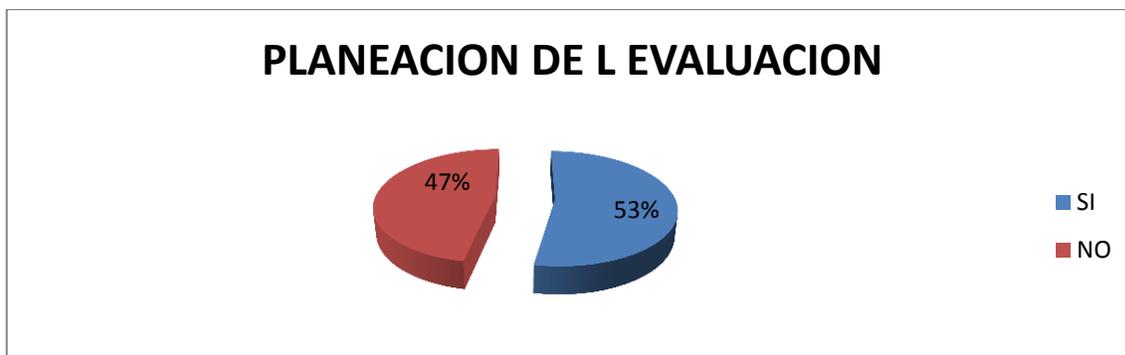
Objetivo: investigar los resultados si son acorde a los que esperan obtener los trabajadores.



Un 67% del personal de Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" perciben que los resultados obtenidos en las evaluaciones al desempeño no son los que ellos esperan mientras que un 33% dicen que para ellos los resultados que el instrumento de evaluación arroja si están acorde a su desempeño al momento de realizar su trabajo. Es importante que los empleados estén conscientes que los resultados obtenidos en la evaluación son debido a su buen o mal desempeño y no por manipulación inadecuada de la información obtenida con el instrumento de evaluación.

Gráfica N° 29: Planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño.

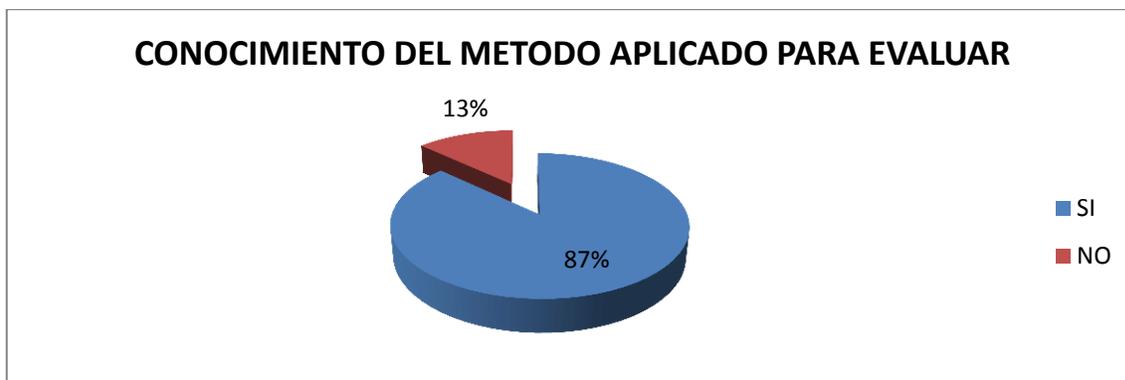
Objetivo: Conocer si planifican antes de hacer una evaluación del desempeño a los trabajadores.



Al plantearles la interrogante de que si se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño los trabajadores respondieron en un 47% que no era así, y en un 53% que sí. En su mayoría los trabajadores manifestaron que si existe una planificación antes de aplicar evaluación del desempeño.

Cuadro N° 30: Conocimiento del método que se ha aplicado para evaluar el desempeño.

Objetivo: Determinar si los trabajadores tiene el conocimiento de las formas de evaluar de la organización.



El 87% de los trabajadores informaron conocer el método aplicado anteriormente para evaluar el desempeño, y el 13% informaron no conocerlo. La mayoría de los trabajadores conocen el método utilizado pero el hecho de conocer el nombre del método no quiere decir que sepan en qué consiste y cuál es la forma correcta o incorrecta de aplicarlo.

Gráfica N° 31: Involucramiento de todo el personal en el proceso de Evaluación del Desempeño.

Objetivo: investigar que todos los trabajadores participan en la evaluación del desempeño.



En este aspecto el 93% de los trabajadores expresaron que todos los miembros de la organización se ven involucrados en este proceso, así mismo el 7% de los trabajadores sostuvieron que no se ven involucrados en la evaluación del desempeño todos los miembros de la organización. La aplicación de evaluación del desempeño en una organización requiere de la participación de todos los integrantes de la organización.

Los resultados previamente analizados reflejan la realidad que se manifiesta en la realización de una evaluación del desempeño no adecuada, que si bien es percibida por una parte de los miembros de la Asociación, no opera como una herramienta útil para la toma de decisiones administrativas, la planificación de capacitación, la planificación de carrera, y el funcionamiento general de la organización en su dinámica cotidiana; además, da lugar a percepciones subjetivas del desempeño de los trabajadores, no se conocen suficientemente las pautas según las cuales son evaluados los trabajadores; por tanto no se tienen acceso a los beneficios que puede traer a la organización la aplicación de una planificación correctamente estructura de la evaluación del desempeño. Igualmente se evidencia la necesidad manifiesta de los

trabajadores de ser evaluados, su conciencia de la importancia de este proceso y su disposición a la participación activa en el mismo.

1. Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado al Personal del Nivel Directivo

A continuación se presenta el análisis de la información recabada a través del cuestionario aplicado al personal del nivel directivo en la **Asociación Atlacatl "Vivo Positivo"**.

Gráfica N° 1: Conocimiento a cabalidad del concepto de Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Determinar que los Directivos tiene conocimiento del concepto de evaluación del desempeño.



En este punto el 100% de los directivos manifestaron conocer el término evaluación del desempeño, este hecho evidencia la importancia de este tema y facilita la aplicación de un proceso de este tipo debido a que existe un conocimiento previo del tema.

Gráfica N° 2: Realización de Evaluación del Desempeño al personal.

Objetivo: Conocer que los Directivos han realizado una evaluación al personal en su cargo.



Al preguntar a los directivos si han aplicado evaluación del desempeño al personal a su cargo el 75% de ellos contestaron que no lo había hecho, en tanto que el 25% de los directivos respondieron que si la habían aplicado. La aplicación de evaluación del desempeño en Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" es mínima, ya que la mayoría de los directivos informaron no llevarla a cabo; evidenciándose de esta forma la necesidad de diseñar un sistema que permita el desarrollo de tan importante proceso.

Gráfica N° 3: Importancia de la aplicación de un proceso formal de Evaluación del Desempeño.

Objetivos: Conocer la relevancia el proceso de aplicación que tiene la evaluación del desempeño al personal de la organización.



El 100% de los directivos interrogados en cuanto a este punto se manifestaron positivamente reconociendo la relevancia de la aplicación de una evaluación formal del desempeño, con parámetros y criterios cuidadosamente definidos y ampliamente difundidos en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo". En este resultado se pone de manifiesto la necesidad de formalización de este proceso dentro del contexto organizacional actual.

Gráfica N° 4: Posibilidad de toma de decisiones administrativas factibles basándose en la Evaluación del Desempeño.

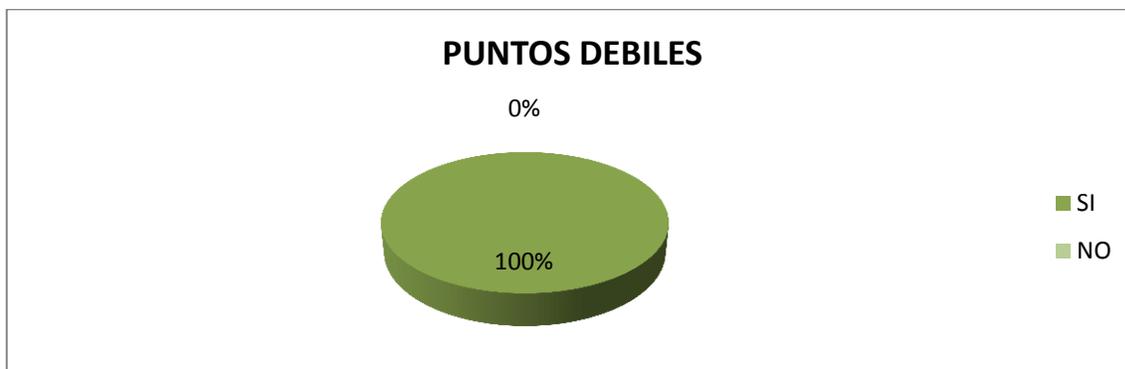
Objetivo: Conocer cuando se toma una decisión se base en los resultados obtenidos de a evaluación de desempeño.



En cuanto a este aspecto el 100% de los directivos expresaron que si podían tomar decisiones factibles con base en la Evaluación del Desempeño efectuada a su personal. Los directivos confirmaron la utilidad que pueden tener los resultados de la aplicación de un proceso de esta naturaleza para la toma de decisiones en Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Gráfica N° 5: Posibilidad de detección de puntos débiles en el desempeño de los trabajadores para la planificación de capacitación.

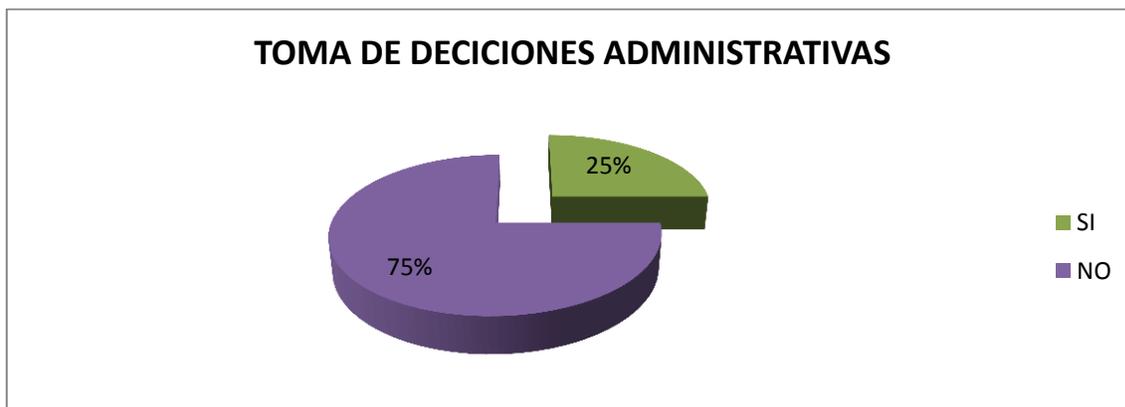
Objetivo: Determinar si los Directivos detecta los puntos débiles en la planificación capacitación en los trabajadores en los cargos.



El 100% de los directivos manifestaron que si podían detectar puntos débiles y en base a estos planificar capacitación para los trabajadores a su cargo. Este resultado confirma la relación directa que existe entre la evaluación del desempeño y la capacitación de los trabajadores, al igual que el reconocimiento que hacen de este hecho los directivos.

Gráfica N° 6: Toma de decisiones administrativas con base en los resultados de la evaluación del desempeño.

Objetivo: Conocer si los directores se base en los resultados para la tomar de decisiones administrativas de la organización.



En este punto el 75% de los directivos manifestaron que no se toman las decisiones administrativas en la organización considerando los resultados de la evaluación del desempeño, y el 25% de ellos expresaron que si se toman en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. Según la opinión de un alto porcentaje de directivos de la organización la toma de decisiones organizacionales y la evaluación del desempeño se encuentran desconectadas entre sí.

Gráfica N° 7: Capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño.

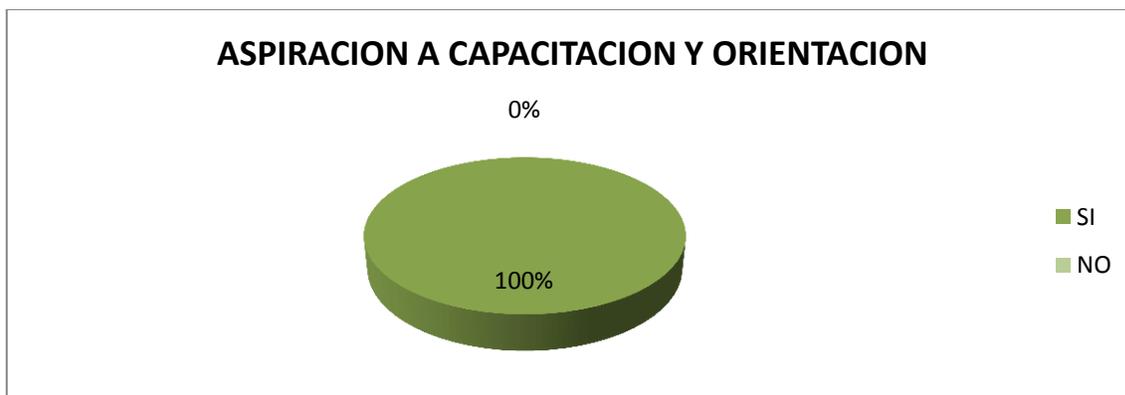
Objetivo: Determinar si los trabajadores tienen un tipo de capacitación y orientación para la evaluación.



El 75% de los directivos negaron recibir capacitación para la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo, mientras que el 25% de los directivos afirmaron recibir esta capacitación y orientación. Uno de los aspectos más importantes de un proceso de evaluación del desempeño es la capacitación a los evaluadores; en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no se da la capacitación necesaria.

Gráfica N° 8: Aspiración a capacitación y orientación acerca de la Evaluación del Desempeño.

Objetivos: Identificar a los directores si les gustaría recibir capacitación y orientación a la hora de hacer la evaluación del desempeño.



En relación con este aspecto existe unanimidad entre los directivos de la Asociación, ya que el 100% de ellos manifestaron que les gustaría recibir capacitación y orientación para aplicar evaluación del desempeño a sus colaboradores; se manifiesta con este resultado la disposición que poseen los directos de la organización para el mejoramiento de sus capacidades a la hora de llevar a cabo tan importante proceso.

Gráfica N° 9: Conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivo: Conocer cuál es los objetivos de las evaluaciones del desempeño que pretende alcanzar la organización.



En cuanto a que si conocen los objetivos de la evaluación del desempeño en la organización el 75% de los directivos respondieron de manera afirmativa, en tanto que el 25% contestaron de forma negativa. La mayoría de los directivos tienen la apreciación de conocer los objetivos que se propone la organización con la aplicación de evaluación del desempeño, este hecho es un avance que facilitaría la puesta en práctica de un proceso de evaluación del desempeño en la actualidad.

Gráfica N° 10: Evaluación de los directivos en la Asociación.

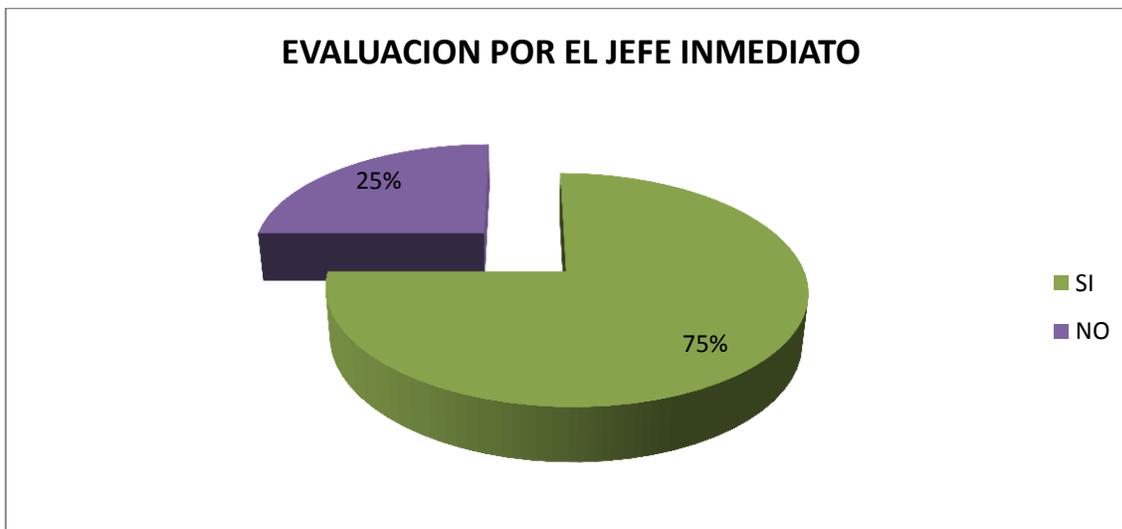
Objetivo: Determinar que todos los trabajos estén incluidos en la evaluación del desempeño de la organización.



Al preguntarles si son evaluados en el proceso de evaluación actual el 100% de los directivos respondieron que sí, es recomendable que ningún miembro de una organización quede excluido al aplicar un proceso como la evaluación del desempeño, con la intención de obtener una visión global del desenvolvimiento organizacional durante este proceso.

Gráfica N° 11: Evaluación por el jefe inmediato.

Objetivo: conocer si son evaluados por los jefes inmediatos en cada evaluación del desempeño que se realiza.



En este aspecto el 75% de los directivos afirmaron ser evaluados por su jefe inmediato, de igual modo el 25% de ellos negaron que sean evaluados de esta forma. Un número elevado de los directivos de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" manifiestan percibir una evaluación de parte de su jefe inmediato.

Gráfica N° 12: Evaluación por el director de Recursos Humanos.

Objetivo: Conocer si el director de lo recurso humanos son los que hace el proceso de evaluación del desempeño.



El 100% de los directivos manifestaron que son evaluados por el director de Recursos Humanos, en una opinión mayoritaria la dirección de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" es percibido como evaluador en el proceso de evaluación.

Gráfica N° 13: Evaluación por los compañeros en Asociación.

Objetivo: Determinar si la evaluación del desempeño es realizada por los compañeros del trabajo.



El 100% de los directivos negaron ser evaluados por sus compañeros de trabajo, se puede apreciar de este modo que los directivos de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" no practican la Evaluación entre ellos.

Gráfica N° 14: Evaluación por el personal en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Objetivo: Saber que los empalados son los encargo de evaluar a los directores.



En relación a que si son evaluados por el personal a su cargo los directivos representada por el 100% sostuvo que es así. El personal tiene un punto de vista que puede ser puesto al servicio de la realización de evaluación del desempeño, más debe ser manejada la información obtenida con gran confidencialidad, también debe asegurarse un alto grado de objetividad al recabar estos datos.

Gráfica N° 15: Importancia de hacer una autoevaluación del desempeño.

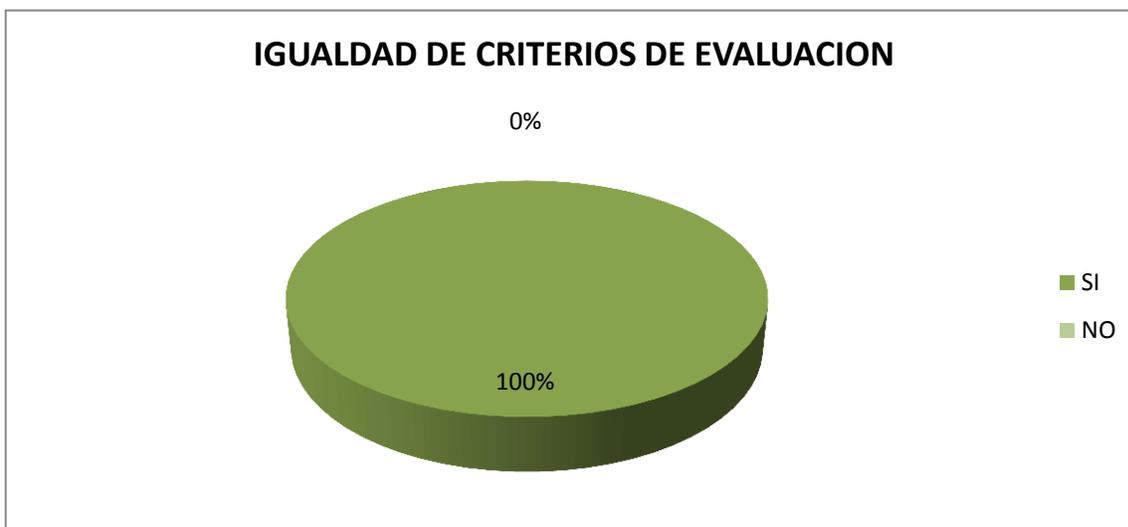
Objetivo: Conocer que tan importante es hacer una autoevaluación los mismos empleados.



Existe unanimidad en este aspecto, ya que, el 100% de los directivos expresaron que si consideran importante hacer una autoevaluación de su rendimiento en su puesto de trabajo. Este hecho es sumamente beneficioso para el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño, debido a que refleja la apertura que tiene la directiva en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" ante la posibilidad de llevar a cabo una revisión propia de su desempeño.

Gráfica N° 16: Igualdad de criterios de evaluación.

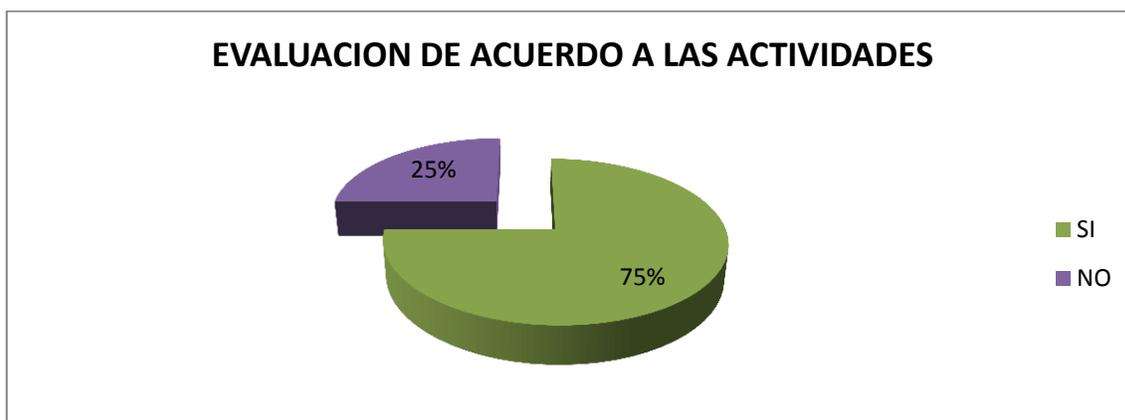
Objetivo: Determinar si son evaluados todos los trabajos con el mismo criterio en la organización.



El 100% de los directivos consideran que se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios, en un proceso de evaluación del desempeño es necesario que establezcan criterios de evaluación precisos y objetivos para todos los trabajadores, de esta forma se evitan las desviaciones y subjetividades.

Gráfica N° 17: Evaluación del Desempeño de cada trabajador de acuerdo a las actividades de cada cargo.

Objetivos: Conocer si se tomas en cuenta las actividades propio de los trabajos en el cargo al momento de hacer una evaluación.



En cuanto a este punto el 75% consideraron que no se toman en cuenta las actividades propias de cada cargo al momento de evaluar a cada trabajador, y el 25% sostuvieron que si se evalúa a cada trabajador de acuerdo a las actividades que realiza en su cargo. La evaluación del desempeño de los trabajadores debe centrarse en los comportamientos que presentan en sus sitios de trabajo de esta forma se asegura la integridad de este proceso.

Cuadro # 18: Evaluación del desempeño por parte de los trabajadores hacia su jefe.

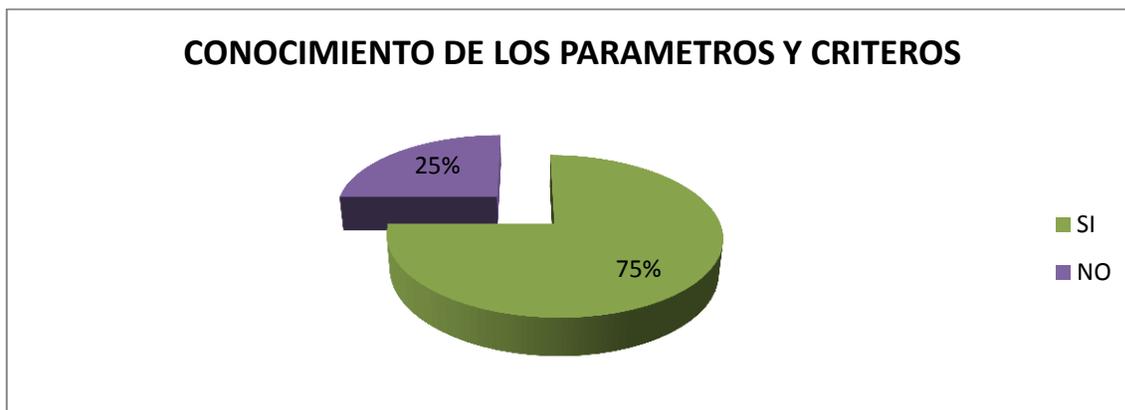
Objetivo: Determinar que los jefes son evaluado por sus colaboradores el desempeño que ellos tiene.



En este aspecto el 75% de los directivos afirmaron que les parece importante que el personal a su cargo evalúe su desempeño, de igual modo el 25% de ellos sostuvieron que no es necesario que sus colaboradores los evalúen. La mayoría de los directivos consideran necesario ser evaluados por sus trabajadores, este es un resultado positivo para el desarrollo de un sistema de Evaluación del Desempeño donde todos los miembros de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" sean evaluados.

Cuadro # 19: Conocimiento de los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado el desempeño.

Objetivo: Determinar si conocen los parámetros y criterios que los trabajadores de la organización.



El 75% de los directivos sostuvieron que no conocen los parámetros y criterios según los cuales es evaluado el desempeño en la organización, mientras que el 25% manifestaron que si los conocen. En su mayoría los directivos no conocen las pautas según las cuales se evalúa al personal en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" lo cual dificulta grandemente que el proceso de evaluación actual sea exitoso.

Gráfica N° 20: La Evaluación del Desempeño como proceso positivo desde el punto de vista estratégico.

Objetivo: Determinar que la evaluación del desempeño es un proceso positivo y estratégico para la administración Para lograr los objetivos que sea propuesto.



Existe unanimidad en este aspecto donde el 100% de los directivos afirmaron que la evaluación del desempeño es un proceso positivo desde el punto de vista estratégico para la organización; por tanto existe una conciencia en la directiva de la gran utilidad que puede tener la aplicación de este proceso para el logro de los objetivos estratégicos de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo".

Cuadro # 21: Planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño.

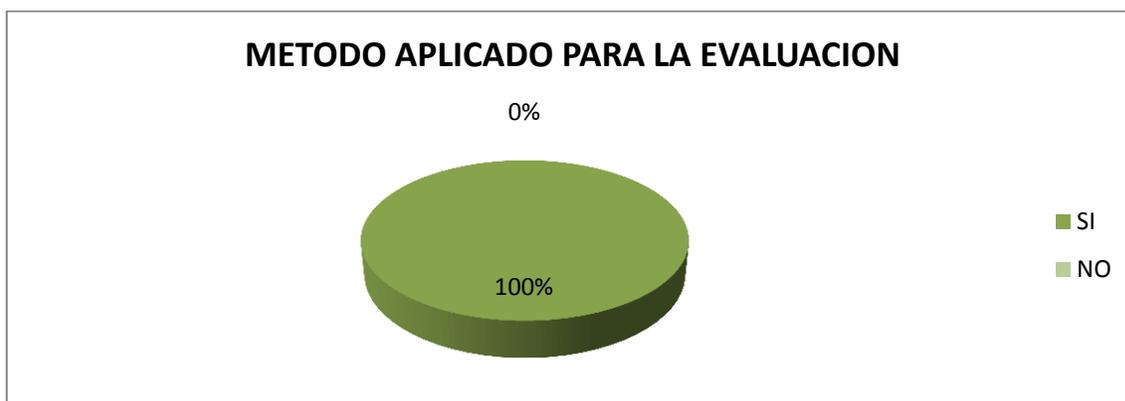
Objetivo: Identificar que se planifica con anticipación para realizar el proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores de la organización.



El 75% de los directivos opinaron que se planifica anticipadamente la evaluación del desempeño en la organización, y el 25% dieron su opinión de que no existe esa planificación. Basándose en la opinión de la generalidad de los directivos se puede afirmar que en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" en estudio se planifica la evaluación del desempeño actual; lo cual es una fortaleza ya que una buena planificación ayuda a la realización de un proceso ordenado y objetivo.

Gráfica N° 22: Método aplicado en la organización para la Evaluación del Desempeño.

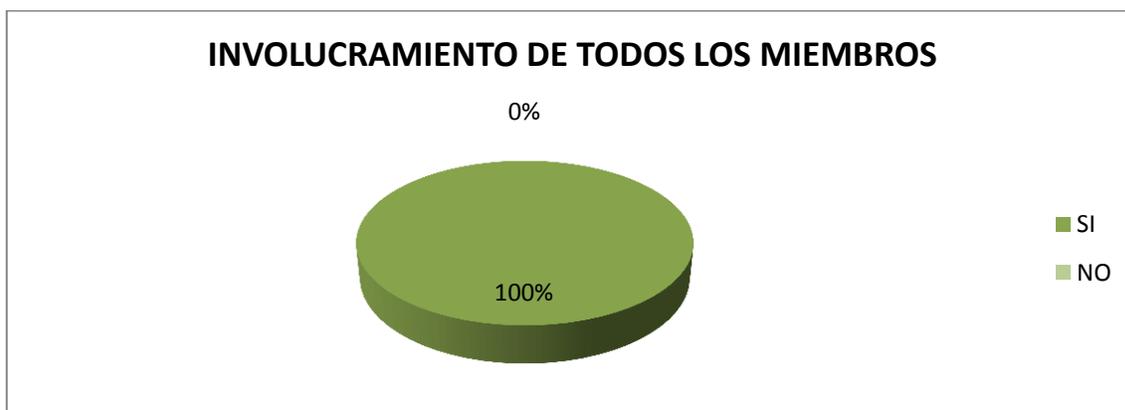
Objetivo: Determinar si los directivos conocen el proceso de la evaluación del desempeño que utilizan a los trabajadores.



Ante la interrogante de si conocen el método que se ha aplicado para evaluar el desempeño en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo" el 100% de los directivos respondieron afirmativamente, Este resultado refleja que los directivos de la organización conocen el método que se ha utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores, ya que al igual que a los trabajadores se les ha dado a conocer cuál es el nombre del método de evaluación utilizado mas no se les ha enseñado cual es el proceso que se sigue con dicho método

Gráfica N° 23: Involucramiento de todos los miembros de la organización en el proceso de Evaluación del Desempeño.

Objetivo: Identificar que todos los trabajadores participan para realizar proceso de la evaluación del desempeño de la organización.



En relación a este aspecto el 100% de los directivos sostuvieron que todos los miembros de la organización se ven involucrados en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, Para lograr que la evaluación del desempeño sea un proceso exitoso es necesario que toda la organización participe activamente, lo cual contribuiría a una mejor aceptación de los resultados emanados de este proceso.

Gráfica N° 24: Adaptación de la forma de evaluar el desempeño a las condiciones actuales.

Objetivo: Conocer si tiene todas las condiciones y los elementos necesarios actuales para realizar proceso de evaluación de desempeño en la organización.



El 75% de los directivos manifestaron que la manera en que se evalúa el desempeño actualmente en la Asociación no responde a sus condiciones y necesidades actuales, por su parte el 25% sostuvieron que si se encuentra adaptada a las condiciones y necesidades actuales de la organización. Este resultado refleja el hecho de que la evaluación del desempeño llevada a cabo en la organización necesita ser adaptada a sus necesidades presentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Asociación Atlacatl "vivo positivo" no utilizan un método adecuado para poder hacer una evaluación del desempeño al personal, en el cual toman en cuenta parámetros y criterios que no conocen los empleados a la hora de ser evaluados.
- Cuando se realiza la evaluación de desempeño al personal, los trabajadores están disconformes, ya que los directivos, cuando evalúan al personal dan sus aportes en una forma subjetiva y poco confiable.
- La administración cuando toma una decisión en la asociación atlacatl "vivo positivo" no considerar la información obtenida de los resultados de las evaluaciones que se le hace al personal para el cargo de actividades que se debe desempeñar.
- La comunicación entre los trabajadores y sus superiores no es muy buena, cuando se hace la evaluación del desempeño, se da una forma escrita y verbal, de regaños o felicitaciones según sea el caso, la cual no es una forma adecuada para mejorar el desempeño del personal.
- En la organización surgen críticas entre los Supervisores y los empleados cuando se realiza las actividades y se presenta fallas, y cuando se hace la evaluación de desempeño, se percibe críticas y observaciones cuando el desempeño es bajo en las actividades de la entidad.
- El personal carece de una visión amplia y clara de las responsabilidades y funciones de cada cargo en las cuales no le ponen importancia a las actividades de la organización y se descuidan de ellas cuando se desarrollan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda Asociación Atlacatl "vivo positivo" que se enfoque a desarrollar un métodos adecuado para realizar una evaluación de desempeño al personal, y dar a conocer los parámetro y criterios que se van tomar en cuenta a la hora de realizar la evaluación del desempeño al personal.
- Se debe desarrollar una evaluación de desempeño al personal, los empleados deben estar conforme, con los jefes, cuando ellos aportan su opinión en la evaluación a los trabajadores, que no sea subjetivas y que sea confiables.
- La administración debe tomar en cuenta los resultados que se obtiene de la evaluación y considerar la información obtenida en la toma decisiones, del personal para asignaciones de las actividades realizar en organización.
- Se debe hacer un análisis de cómo está la comunicación entre los supervisores y empelados, tienes que haber una buena comunicación permanente. Incluso cuando se realice una evolución desempeño al personal, la comunicación bebe de ser la adecuada a los empleados para dar una reflexión, al mejoramiento del desempeño del personal.
- En la organización se debe de evitar las críticas tanto de los supervisores y los des empelados, cuando presente falla en las actividades a realizar, tomar en cuenta que todos son parte de la organización. Y ayudar para que el desempeño no sea bajo en realizar las actividades.
- Se recomienda al personal que debe tener una visión amplia y claro responsablemente del cargo que de desempeñar y de las funciones que le corresponde a cada uno empleados, para ponerle importancia y no descuidar las actividades que se realizan en la organización.

CAPITULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACION ATLACATL "VIVO POSITIVO"

A. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta de modelo de evaluación al personal orientado a la obtención de resultados con un mayor grado de objetividad para la generación de estrategias competitivas para mejorar el rendimiento profesional de los empleados de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo"

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer las condiciones básicas para la implementación de un nuevo modelo de evaluación y generación de estrategias competitivas.
- Crear el Manual De Estrategias para la evaluación del desempeño para los empleados de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo"
- Indicar los pasos para el uso del instrumento para la evaluación y generación de estrategias competitivas.
- Presentar, analizar e interpretar los resultados obtenidos para generación de estrategias competitivas.

B. CONDICIONES BASICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA

1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Con fin de mejor la evaluación de desempeño Asociación Atlacatl Vivo Positivo, como estrategia competitiva se realizara una sistema que ayude a mejor la evaluación desempeño, que se le hace personal. Que de muestre una confiabilidad y transparente en los resultados, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización para su desarrollo y mejoramiento de la funciones de su desempeño de los empleados y de la ONG.

2. AMBITO DE APLICACIÓN

Asociación Atlacatl Vivo Positivo, se desarrolló un Sistema de Evaluación del Desempeño con el propósito de tomar en cuenta a todo el personal que esté vinculado laboralmente en la organización. Para poder evaluar sus desempeños y actividades que se realizar con el propósito de ayudar y mejorar la situación de la ONG.

Siguiendo el ámbito de la aplicación que se tomado en cuenta, en los puestos de trabajo de la organización se han agrupado, en siguiente niveles que se mencionan continuación:

- Nivel Ejecutivo.
- Nivel Intermedio.
- Nivel Asistencial o de apoyo.

3. NORMAS DE MANTENIMIENTO

En funcionamiento de la propuesta está debe contar con normas básicas fundamentales para su mantenimiento, para establecer los criterio que permitan cambios necesarios cuando estos surja y que sea adecuado para su funcionamiento.

Se debe tomar en cuenta como normas de mantenimiento para la propuesta del sistema de evaluación de desempeño en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo las siguientes:

- Los puestos de trabajo: esto se debe adecuar a las modificaciones que puedan surgir en la organización, esto se pueda dar, cuando haya apertura de nuevo puesto de trabajo que no esté completado en el sistema, es decir que sea nuevo en la ONG. En caso opuesto cuando exista la desaparición de los puestos de trabajo, será sometido a los cambios adecuados.
- El personal que laborar en la ONG: se debe de tener un base del personal que laborar en la organización actualizada, de las modificarlas que se puedan dar con tiempo cuando sea conveniente, esto se debe de dar cuando contrate nuevos empleados y cuando dejan de elabora otros trabajos en la organización.
- Las competencias que se evalúan: en la organización se toman en cuenta ciertas competencias para la evaluación de desempeño que se realiza al personal, por tanto incluir nuevas competencias o al quitar de las ya existentes para hacer evaluación será necesario hacer la actualización el sistema.
- Persona sometida a la evaluación (EVALUADO): se tomara en cuenta a todo el personal en la evaluación de desempeño, que tenga como mínimo 6 meses de estar prestando sus servicios laborales en organización.
- La ponderación de la evaluación del desempeño: la ONG tiene ponderaciones establecidas para la evaluación de desempeño del personal, estas pueden estar sujetas a cambio con el transcurrir del tiempo, por lo tanto se tiene que hacer las

modificaciones correspondientes al sistema para actualizar la información.

4. ALCANCES.

La Evaluación del Desempeño tendrá los siguientes alcances:

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño laboral dentro de la organización.
- Determinar los incrementos salariales del personal en relación a los diferentes niveles jerárquicos.
- Brindar elementos para la planificación profesional de los empleados.
- Determinar áreas de capacitación para el personal.
- Intervenir en la fijación de objetivos para cada uno de los empleados de las diferentes áreas con las que cuenta la organización.
- Establecer proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento.
- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores.
- Evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo dentro de la organización.
- Que la evaluación desempeño sea confiable y transparente para los empleados.

5. LIMITACIONES.

Para conseguir una evaluación más objetiva conviene seguir un proceso previo estructurado, antes de empezar a cubrir el formulario los evaluadores deben de tener en cuenta una serie de aspectos, entre los cuales, se destacan los siguientes:

- Considerar únicamente el periodo de tiempo que se ha de evaluar y no periodos anteriores en los cuales el empleado haya podido tener una actuación semejante, superior o en muchos casos inferior.
- Recolectar información sobre aspectos significativos de su actuación concreta (positivos y negativos), pero tratando de evitar y de aislar aquellas relaciones que pueden ser de carácter personal.
- No realizar comparaciones sino realizar una síntesis individual de la persona evaluada.

C. MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. DEFINICIONES

- ✓ **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Es la técnica utilizada en el sistema de Administración de Recursos Humanos, que sirve para medir el desempeño de los empleados en el trabajo; en un período determinado.
- ✓ **ACCIÓN CORRECTIVA:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

- ✓ ACCIÓN PREVENTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.
- ✓ CALIFICACIÓN: Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de las evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.
- ✓ COMPETENCIA: Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.
- ✓ COMPETENCIA LABORAL: Es la capacidad que posee un empleado para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados por el Ministerio, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.
- ✓ COMPETENCIA PROFESIONAL: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.
- ✓ CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Requisitos de calidad del resultado obtenido. Condiciones o características que debe reunir el producto o servicio para satisfacer los requerimientos de

cada uno de los elementos de competencia. Características de los resultados relacionados con el elemento de competencia.

- ✓ DESEMPEÑO: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.
- ✓ EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: Proceso por medio del cual se valoran las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de compromisos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño como sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio y se identifican las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar o mejorar la competencia.
- ✓ EVALUADOR: Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.
- ✓ INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.
- ✓ PARÁMETRO: Referente técnico que permite establecer la conformidad de los resultados alcanzados con los compromisos fijados: unidades y elementos de competencia objeto de la evaluación, escalas de valoración, criterios de desempeño y calificación e instrumento de evaluación.
- ✓ PROCEDIMIENTO: Forma establecida para realizar una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.
- ✓ RESULTADOS: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo

clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

- ✓ VERIFICACIÓN: Confirmación, con base en evidencias, del resultado alcanzado por empleado.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

- Fomentar la eficacia de los empleados de la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado a través de la aplicación de estrategias competitivas

Objetivos Específicos

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución por medio de uso de estrategias competitivas.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación

3. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Medio de evaluación

- La evaluación se realizara por medio de un sistema el cual contendrá la información de cada uno de los empleados y los formularios de evaluación con sus respectivas competencias de acuerdo a cada nivel funcional

Sujetos de Evaluación

- Será sujeto de evaluación todo el personal de Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", según los grupos ocupacionales que se mencionan más adelante.
- El proceso de evaluación se aplicará trimestralmente a todos los empleados de la Asociación, cualquiera que fuere su sistema de pago, siempre que hayan laborado en un cargo en forma continua durante tres meses o más.
- Los empleados de nuevo ingreso que tengan menos de tres meses de trabajar en la institución no serán evaluados; sin embargo deberá asignársele sus metas o funciones inherentes al cargo y efectuar el monitoreo y las retroalimentaciones necesarias.

Facultados para Evaluar

- Se desempeñaran como evaluadores los siguientes funcionarios: Director de la unidad de Recursos Humanos y el director presidente.
- Si el Director de la unidad de Recursos Humanos se encuentra con licencia, durante el periodo de Evaluación; el personal será evaluado por el Director general o la persona que éste designe para dicha actividad.

Planificación de la Evaluación

- La Unidad de Recursos Humanos, será la encargada de elaborar y someter a aprobación la programación de las Evaluaciones del Desempeño del Personal. Una vez aprobada la comunicará a las distintas dependencias y deberá enviar los lineamientos específicos y formularios a utilizar.

- Los períodos de Evaluación del Desempeño abarcan:

Primer trimestre: Enero a marzo

Segundo trimestre: Abril a Junio

Tercer trimestre: Julio a Septiembre

Cuarto trimestre: Octubre a Diciembre

- Cuando un empleado se incorpore a una nueva unidad sea por traslado, ascenso u otra causa, previo al inicio de sus nuevas actividades, el evaluador deberá realizar la fase de asignación de competencias a la mayor brevedad, de acuerdo al proceso establecido.

Ejecución de la Evaluación

- Los empleados que sean trasladados o cambiados a otra unidad, antes de producirse el traslado, el jefe actual deberá calificar su desempeño por el período transcurrido en su unidad (mínimo tres meses) y enviará la evaluación a la División de Recursos Humanos, previo conocimiento del evaluado.

- Las evaluaciones del personal realizadas por los distintos directores de la Asociación deberán contar con el visto bueno del Director General; previo a su remisión a la División de Recursos Humanos.

- Las evaluaciones de excepcional o necesita mejorar deberán ser justificadas.

Resultados de evaluación

- En base al resultado obtenido en la evaluación, evaluador y evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar la(s) competencia(s) que se requiera(n).
- Las entrevistas para revisar y comunicar los resultados del desempeño, se realizarán en las primeras dos semanas después de realizada la evaluación; los formularios debidamente completados serán enviados inmediatamente después de realizada la evaluación y de acuerdo a programación, a la División de Recursos Humanos para registro y control.
- Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados al expediente de personal de cada empleado, entregando copia del mismo al personal evaluado.
- La División de Recursos Humanos será la responsable de informar tanto al director general como a los empleados sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal de la asociación; a la vez enviará una propuesta para la toma de decisiones con respecto a las competencias en las cuales los resultados estén por debajo de lo esperado.

4. CLASIFICACION DEL PERSONAL A EVALUAR

Niveles funcionales

Siguiendo el esquema planteado por Alles, en su Diccionario de Competencias, adaptándolo a la realidad organizacional, los puestos de trabajo de la asociación se han agrupado los cargos en tres niveles funcionales como se puede observar:

Nivel Ejecutivo: donde se encuentran los Directores, Coordinadores y Jefes de áreas, quienes son los principales responsables de los departamentos que conforman la organización.

Nivel Administrativo: donde se agrupan los cargos con nivel decisorio intermedio, como los Asistente de dirección ejecutiva y Contador(a), que prestan sus servicios en los diferentes departamentos.

Nivel Operativo o de Servicios: son los cargos cuyas funciones son principalmente asistir a otros miembros de la organización para que realicen sus labores, además de otras funciones propias de cada cargo y departamento. Brindan apoyo constante tanto a los trabajadores como a las personas que visitan la organización. Algunos de sus cargos son: Promotores, Logística y Motoristas

5. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ASOCIACIÓN ATLACATL "VIVO POSITIVO"

La escala de evaluación del desempeño permite que se obtenga una calificación final del desempeño, la cual refleja tanto el grado de logro de los objetivos individuales del desempeño como la cobertura de las competencias alcanzadas.

El esquema de evaluación estructurado incluye la siguiente escala de calificación:

1. **EXCEPCIONAL:** para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo alcanzando una puntuación entre el 81 a 100 por ciento (%) de los puntos de la escala. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de comparable en el ámbito de actuación.

2. **DESTACADO:** cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La

persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores y alcanzan una puntuación entre 61% a 80% de los puntos de la escala.

3. BUENO: se entiende como normal, el esperable para la posición alcanzando una puntuación entre 41% a 60%. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del cargo. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

4. NECESITA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del cargo en las principales áreas de trabajo ya que alcanza una puntuación por debajo del 40% de los puntos de la escala. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

6. COMPETENCIAS POR NIVEL Y FUNCIONAL

Nivel Ejecutivo	Nivel Administrativo	Nivel Operativo y de Servicio
Aprendizaje continuo	iniciativa y creatividad	Aprendizaje Continuo
Capacidad Analítica	Aprendizaje continuo	Disposición de Servicio
Compromiso con la Institución	Capacidad Analítica	Productividad
Convencimiento y persuasión	Compromiso con la institución	Orientación a la Calidad
Disposición de Servicio	Disposición de servicio	Orientación al Logro
Liderazgo de equipos	Orientación a la calidad	Trabajo en Equipo
Orientación a la calidad	Orientación al logro	Compromiso con la institución
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Discreción
Discreción	Discreción	
Responsabilidad		

7. TABLA DE PUNTUACION

La siguiente tabla muestra los puntos que un empleado puede obtener de acuerdo al nivel funcional.

numero seleccionado en formulario de evaluación	Nivel Ejecutivo	Nivel Administrativo	Nivel Operativo y de Servicio	calificación
1	0.7	0.5	0.35	NECESITA MEJORAR
2	1.36	1	0.68	NECESITA MEJORAR
3	2.00	1.5	1.00	BUENO
4	2.68	2	1.34	BUENO
5	3.34	2.5	1.67	DESTACADO
6	4	3	2	EXCEPCIONAL

Ejemplo, si se está evaluando a un empleado del nivel ejecutivo y se marca el numeral seis en el formulario de evaluación el sistema le asignara cuatro puntos por tanto si son diez las competencias para el nivel ejecutivo y en todas el evaluador marca el numeral seis este empleado tendrá una puntuación total de 40 y será calificado como un empleado excepcional.

D. PASOS PARA EJECUTAR LA EVALUACION

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Evaluación del Desempeño laboral de los empleados de la Asociación se realizará a través de tres fases o ciclo de calidad las cuales se detallan a continuación:

PRIMERA FASE: PLANEAR LA EVALUACIÓN

Al inicio del período de evaluación se debe asegurar que tanto empleado como el evaluador comprendan los criterios legales, las

directrices de la Evaluación, el sistema adoptado por la asociación y la lógica del proceso de evaluación para que se fijen conjuntamente los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias objeto de evaluación. En esta primera fase, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, las competencias a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general. Este plan está vinculado al plan estratégico de la Asociación y a los planes operativos de las dependencias o Direcciones o de los proyectos a los cuales se encuentre vinculado el empleado.

Además el director de recursos humanos dará a conocer en qué fecha se realizara la evaluación y días antes se explicara a los empleados la forma de uso del sistema con el cual serán evaluados también se establecerá una fecha en la cual se darán a conocer los resultados de sus evaluaciones.

SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño laboral de los empleados de la Asociación, es el proceso que se desarrolla durante el periodo a evaluar; mientras el empleado ejerce sus funciones de su empleo a partir del momento en que se concretan los compromisos y hasta el día en que se comuniquen los resultados.

Llegado el día establecido para realizar la evaluación el empleado ingresara a la intranet de la asociación o hará uso de un computador maestro en el cual estará instalado el sistema con el cual serán evaluados (instrumento de evaluación) y llevara a cabo su auto evaluación. En esa misma fecha cada empleado realizara una evaluación en grupo la cual consiste en evaluar a todos los demás empleado (este tipo de evaluación es factible debido a la baja cantidad de personas que laboran en dicha asociación). Además de esto los empleados también serán evaluados haciendo uso del mismo sistema por el director presidente de la ONG.

TERCERA FASE: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. Realización del seguimiento al desempeño del empleado.
2. Prescribir acciones correctivas
1. Realización del seguimiento al desempeño del empleado (retroalimentación).

Una vez presentados a los empleados los resultados de su evaluación se debe dar un acompañamiento y orientación constante al empleado para su desempeño normal, buscando siempre el logro de resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados, las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas o de mejoramiento.

2. Prescribir acciones correctivas o de mejoramiento.

Al revisar periódicamente las competencias del empleado, se puede llegar a una de las siguientes conclusiones:

- a) Se están logrando las competencias en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial (alguien excepcional), caso en el cual la acción a seguir es el mejoramiento continuo.
- b) Se cumplen como estaba previsto (un empleado destacado o considerado un buen empleado): en este caso la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencias.

- c) No se han logrado o cuando menos, en el grado esperado (un empleado que necesita mejorar): la acción a seguir es identificar y analizar las causas de las deficiencias, antes que buscar culpables, y tomar las medidas correctivas que subsanen los errores cometidos y que, en forma definitiva, eliminen la causa de la deficiencia o del incumplimiento.

2. INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIOS DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

1. INGRESO AL SISTEMA

Para ingresar al sistema y comenzar a realizar las evaluaciones se debe contar con un usuario y una contraseña la cual podrá ser modificada solamente por dos responsables, el director de la unidad de recursos humanos y el director presidente.



The screenshot shows a web browser window with the URL 'index.jsf'. The page features the logo of 'Asociación Atlacat Vivo Positivo' on the left, which includes a red ribbon and a person's silhouette. The main heading is 'Asociación Atlacat Vivo Positivo Sistema de Evaluación del Desempeño'. Below this, there is a login form titled 'Iniciar Sesión' with a red header. The form contains two input fields: 'Usuario:' and 'Contraseña:', each with a corresponding text box. To the left of the password field is an icon of a key. At the bottom of the form is a button labeled 'Ingresar'.

Una vez introducidas la contraseña y el usuario el sistema permitirá el ingreso.



2. PERSONA A EVALUAR.

En este apartado se deberá buscar el nombre completo del empleado a evaluar esto se logra dando un clic en el icono de buscar empleado al hacer esto se desplegara el listado con los nombres de los empleados de la asociación ahí se debe seleccionar a la persona que se evaluara, el sistema genera una nueva pantalla en la cual aparecen la Dirección u Oficina a la cual pertenece, la División de la cual forma parte, así como el área en la cual trabaja y las competencias que se evaluarán a dicha persona dependiendo del nivel funcional en el cual está asignado.



Asociación Atlacatl Vivo Positivo Sistema de Evaluación del Desempeño

Proceso ▶

 Buscar Empleado
  Guardar
  Eliminar
  Imprimir
  Ayuda
  Salir

Seleccione empleado a evaluar ✕

Codigo	Nombre
0002	EVERT AMILCAR SORIANO VASQUEZ
0003	JULIO CESAR RAMÍREZ
0004	DORA ESTELA RIVERA DE DURAN
0005	JOSE LUIS CASADO ULAGE
0006	GABRIELA BEATRIZ SALGUERO JACOME
0007	VERONICA EMPERATRIZ FLORES HERNANDEZ
0008	CECILIA ISABEL UMAÑA GUZMAN
0009	JOSE ARMANDO CORTEZ
0010	JOSE MANUEL CASTRO GUEVARA
0011	TOMAS DE JESUS CHAVEZ LOPEZ
0012	LUIS ANTONIO MARTINEZ MIRANDA

3. COMPETENCIAS

En este apartado el funcionario evaluador marcará el numeral en el recuadro que corresponda al grado de evaluación de cada una de las competencias, que a su juicio le corresponde al empleado evaluado.



Asociación Atlacat Vivo Positivo

Sistema de Evaluación del Desempeño

Proceso ▶








Nombre: JULIO CESAR RAMÍREZ Cargo: 0003

Dirección de Dependencia: Dirección Monitoreo y Evaluación Unidad: Dirección Monitoreo y Evaluación

Porcentaje Cumplimiento de Metas: 0.00

1	Actúa según los procedimientos y normas establecidas sin generar soluciones nuevas.	1 2 3 4 5 6	A la hora de resolver problemas, desarrolla conceptos y soluciones nuevas y que no resultan obvios para los demás.
2	A la hora de evaluar posibilidades de actuación, se centra en el corto plazo y en un análisis poco sofisticado.	1 2 3 4 5 6	Evalúa posibilidades de actuación a medio / largo plazo mediante métodos de análisis complejos, teniendo en cuenta factores internos y externos así como variables estratégicas.
3	Defiende sus intereses ante medidas de la Institución que le perjudiquen personalmente.	1 2 3 4 5 6	Hace concesiones a favor de la institución, poniendo las necesidades de ésta por delante de las suyas.
4	A la hora de persuadir o convencer a los demás no utiliza estrategias complejas de influencia.	1 2 3 4 5 6	Desarrolla coaliciones o acude a terceras personas para conseguir apoyo ante determinadas ideas.
5	Trabaja sin contemplar las repercusiones que sus acciones tendrán en el largo plazo.	1 2 3 4 5 6	Trabaja con perspectiva de futuro a la hora de resolver un problemas, buscando beneficios a largo plazo.
6	Delega parcialmente en sus colaboradores, dificultando el que estos asuman la autoridad y la responsabilidad	1 2 3 4 5 6	Autoriza y capacita a sus colaboradores facilitando que estos estén en condiciones de asumir nuevas responsabilidades
7	Lleva un proyecto sin realizar un seguimiento detallado del mismo.	1 2 3 4 5 6	Realiza un seguimiento de toda la información relativa a un proyecto para detectar y corregir posibles desviaciones.
8	Realiza su trabajo sin atender aspectos como el espíritu de equipo, el clima o las buenas relaciones.	1 2 3 4 5 6	Fomenta el espíritu de equipo actuando para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso y promover buenas relaciones.
9	Es indiscreto/a con la información relacionada con su trabajo y con información de la Asociación que llega a sus manos por cualquier medio.	1 2 3 4 5 6	Es reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación , no comete indiscreción.
10	Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	1 2 3 4 5 6	Demuestra interés y cumple con las actividades de su trabajo.

Usuario: prueba

4. FORMULARIOS

Los siguientes formularios aparecen en el sistema de evaluación en forma digital, estos serán llenados por los facultados a evaluar. Dependiendo del cargo que tenga la persona que se evaluara así será el formulario que el sistema arrojará, a continuación se muestran los tres formularios, uno para cada nivel funcional.

FORMULARIO PARA NIVEL EJECUTIVO:

**ASOCIACION ATLATL "VIVO POSITIVO"****SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DIRECCION DE DEPENDENCIA: _____

INDICACIONES: marque el numeral que a su consideración refleje el nivel de cumplimiento que tiene. Esta herramienta está diseñada con el objetivo de medir y evaluar cuantitativamente todas aquellas competencias consideradas de gran importancia para el buen desempeño de un/a empleado/a de la Asociación.

Pregunta:	Texto Izq.								Texto Der.
1	Actúa según los procedimientos y normas establecidas sin generar soluciones nuevas.	1	2	3	4	5	6	6	A la hora de resolver problemas, desarrolla conceptos y soluciones nuevas y que no resultan obvios para los demás.
2	A la hora de evaluar posibilidades de actuación, se centra en el corto plazo y en un análisis poco sofisticado.	1	2	3	4	5	6	6	Evalúa posibilidades de actuación a medio / largo plazo mediante métodos de análisis complejos, teniendo en cuenta factores internos y externos así como variables estratégicas.
3	Defiende sus intereses ante medidas de la Institución que le perjudiquen personalmente.	1	2	3	4	5	6	6	Hace concesiones a favor de la institución, poniendo las necesidades de ésta por delante de las suyas.
4	A la hora de persuadir o convencer a los demás no utiliza estrategias complejas de influencia.	1	2	3	4	5	6	6	Desarrolla coaliciones o acude a terceras personas para conseguir apoyo ante determinadas ideas.
5	Trabaja sin contemplar las repercusiones que sus acciones tendrán en el largo plazo.	1	2	3	4	5	6	6	Trabaja con perspectiva de futuro a la hora de resolver unos problemas, buscando beneficios a largo plazo.
6	Delega parcialmente en sus colaboradores, dificultando el que estos asuman la autoridad y la responsabilidad	1	2	3	4	5	6	6	Autoriza y capacita a sus colaboradores facilitando que estos estén en condiciones de asumir nuevas responsabilidades
7	Lleva un proyecto sin realizar un seguimiento detallado del mismo.	1	2	3	4	5	6	6	Realiza un seguimiento de toda la información relativa a un proyecto para detectar y corregir posibles desviaciones.
8	Realiza su trabajo sin atender aspectos como el espíritu de equipo, el clima o las buenas relaciones.	1	2	3	4	5	6	6	Fomenta el espíritu de equipo actuando para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso y promover buenas relaciones.
9	Es indiscreto/a con la información relacionada con su trabajo y con información de la Asociación que llega a sus manos por cualquier medio.	1	2	3	4	5	6	6	Es reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación, no comete indiscreción.
10	Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	1	2	3	4	5	6	6	Demuestra interés y cumple con las actividades de su trabajo.

FORMULARIO PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO



ASOCIACION ATLATCATL "VIVO POSITIVO"

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DIRECCION DE DEPENDENCIA: _____

INDICACIONES: marque el numeral que a su consideración refleje el nivel de cumplimiento que tiene. Esta herramienta está diseñada con el objetivo de medir y evaluar cuantitativamente todas aquellas competencias consideradas de gran importancia para el buen desempeño de un/a empleado/a de la Asociación.

Pregunta:	Texto Izq.								Texto Der.
1	No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo. Por lo general se guía por la rutina.	1	2	3	4	5	6		Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y a solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencialidad.
2	Elude indagar personalmente el esclarecimiento de una situación en la que no se encuentre directamente implicado.	1	2	3	4	5	6		Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación relacionada con su puesto de trabajo aunque no esté directamente relacionado con ella.
3	Muestra dificultades para encontrar las ventajas e inconvenientes de una determinada decisión o situación.	1	2	3	4	5	6		Identifica los pros y contras de las decisiones.
4	Ante necesidades puntuales de la Institución, se muestra reacio a prestar su colaboración.	1	2	3	4	5	6		Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros cuando surge una necesidad en la Institución.
5	Cuando un cliente o ciudadano plantea un problema o queja, trata de derivarlo a otras instancias o personas.	1	2	3	4	5	6		Se responsabiliza y compromete personalmente en subsanar los problemas del cliente o ciudadano.
6	Entrega un informe o trabajo sin realizar una comprobación previa de que éste no contiene errores.	1	2	3	4	5	6		Antes de entregar un informe o trabajo lo repasa para asegurar que éste no contiene errores.
7	Realiza su trabajo sin atender aspectos como el espíritu de equipo, el clima o las buenas relaciones.	1	2	3	4	5	6		Fomenta el espíritu de equipo actuando para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso y promover buenas relaciones.
8	Utiliza la información de la que dispone sin compartirla con el resto de sus compañeros.	1	2	3	4	5	6		Comparte con sus compañeros toda la información que pueda resultar útil para el equipo.
9	Es indiscreto/a con la información relacionada con su trabajo y con información de la Asociación que llega a sus manos por cualquier medio.	1	2	3	4	5	6		Es reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación, no comete indiscreción.

FORMULARIO PARA EL NIVEL OPERATIVO Y DE SERVICIO



ASOCIACION ATLACATL "VIVO POSITIVO"

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DIRECCION DE DEPENDENCIA: _____

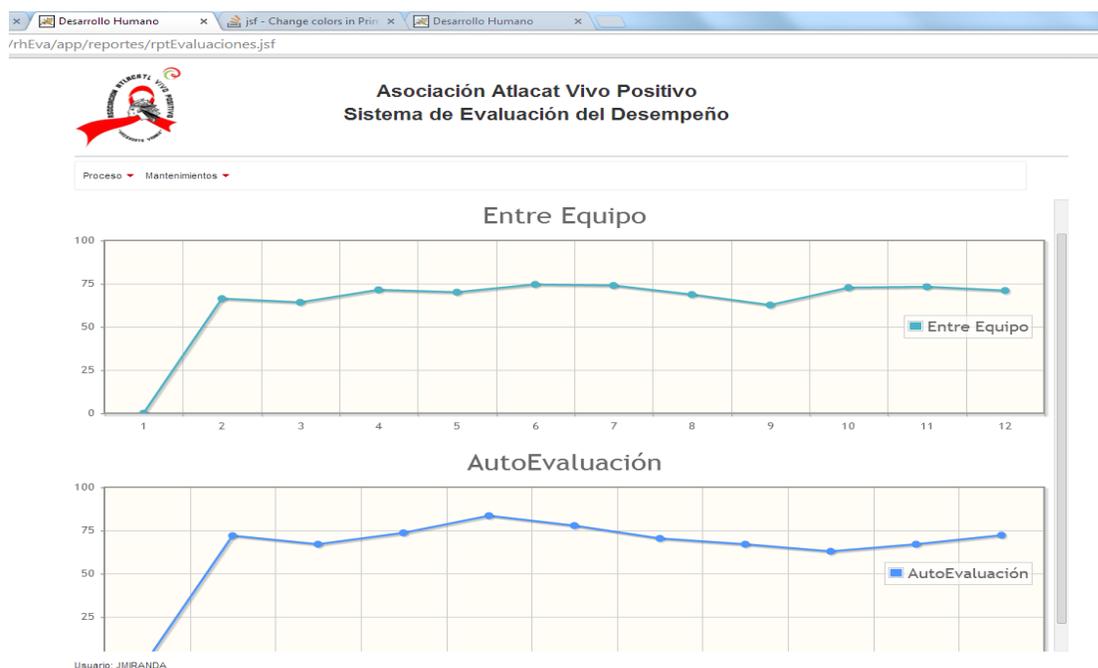
INDICACIONES: marque el numeral que a su consideración refleje el nivel de cumplimiento que tiene. Esta herramienta está diseñada con el objetivo de medir y evaluar cuantitativamente todas aquellas competencias consideradas de gran importancia para el buen desempeño de un/a empleado/a de la Asociación.

Pregunta:	Texto Izq.	1	2	3	4	5	6	Texto Der.
1	Ante una situación nueva o desconocida relacionada con su trabajo, actúa sin preguntar o consultar previamente a otros.	1	2	3	4	5	6	Pregunta y consulta a las personas que están presentes acerca de temas relacionados con su trabajo para poder entender mejor las distintas situaciones que se le presentan en su puesto.
2	Se muestra reacio a responder a las preguntas o solicitudes que su cliente interno o el ciudadano puedan plantearle.	1	2	3	4	5	6	Responde de buen grado a las preguntas o solicitudes que su cliente interno o el ciudadano puedan plantearle.
3	Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado/a. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	1	2	3	4	5	6	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita entrenamiento.
4	Muestra dificultades para mantener en orden su espacio de trabajo y la información que maneja.	1	2	3	4	5	6	Se esfuerza por conseguir claridad y orden en su espacio de trabajo y en la información que maneja.
5	Realiza su trabajo sin mostrar preocupación por hacerlo correctamente en calidad y en tiempo.	1	2	3	4	5	6	Se esfuerza por realizar correctamente su trabajo y cumplir sus objetivos y compromisos.
6	Se muestra reacio a la hora de expresar expectativas positivas de sus compañeros de equipo.	1	2	3	4	5	6	Habla bien de los compañeros del grupo al que pertenece y expresa expectativas positivas del equipo.
7	Ante necesidades puntuales de la Institución, se muestra reacio a prestar su colaboración.	1	2	3	4	5	6	Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros cuando surge una necesidad en la Institución.
8	Es indiscreto/a con la información relacionada con su trabajo y con información de la Asociación que llega a sus manos por cualquier medio.	1	2	3	4	5	6	Es reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación, no comete indiscreción.

5. PUNTAJE FINAL

Una vez el evaluador haya finalizado el sistema arrojará un reporte con los resultados obtenidos por cada uno de los evaluados. Primero se anotará el puntaje obtenido en la evaluación incluida la autoevaluación la evaluación en grupo y la evaluación del director presidente de la ONG. En segundo lugar, se anotará el valor que corresponda al total que resulte de la asignación de grados de cada factor, incluidos en la Tabla de Puntuación (valor total que arrojará el sistema) según haya sido el numeral que el evaluador haya seleccionado en el Formulario de Evaluación del Desempeño, correspondiente a cada grupo ocupacional.

Y dependiendo del total de puntos obtenidos los empleados serán considerados como un empleado excepcional, destacado un buen empleado o un empleado que necesita ayuda para mejorar. Los resultados obtenidos serán presentados a los empleados en forma privada en una fecha que el director de recursos humanos en conjunto con el director presidente decida.



3. PLAN DE MEJORA.

Este apartado será realizado por el director de la unidad de recursos humanos en conjunto con el director presidente. En las Competencia, se anotará el área que a juicio del evaluador, el empleado deba mejorar, como producto de la evaluación. Además se deberá dar a conocer el plan de acción que se determine con el evaluado para superar el área de mejora.

Muchas organizaciones ante malos resultado en las evaluaciones por parte de los empleados recurren al antiguo método que es reemplazar al empleado por otro, ahora se presenta una mejor alternativa la cual consiste en preparar al empleado para que mejore su desempeño y que en futuras evaluaciones sus resultados cambien, y así, además de tener un empleado eficiente tendrá a una persona comprometida y entregada con la asociación.

Capacitar a la fuerza laborar es lo mejor que la asociación puede hacer para con esto tener una fuerza de trabajo más eficiente, pero es decisión exclusiva de los altos mandos de la asociación decidir qué hará con aquellos empleados que obtengan bajos resultados en la evaluación del desempeño.

PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. Es por esto y más que la asociación debe capacitar a su personal en especial a aquellos con un nivel bajo en los resultados arrojados por la evaluación del desempeño y así mejorar estos resultados.

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la asociación.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivo General

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Objetivos Específicos

- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACION

- Tipos de Capacitación de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. Este tipo de capacitación es la que se debe dar a los empleados que tengan una calificación entre destacados y buenos

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. Este tipo de capacitación es más profunda e intensa y es la más adecuada para los empleados que necesitan mejorar.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos. Adecuada para los empleados excepcionales y con posibilidades de optar por un puesto mejor dentro de la asociación.

- Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alexis Serrano, *Administración de Personas*, 1° Edición, 2007
- Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*, 11ª Edición.
- Díaz De Rada Vidal, *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación Comercial*.
- Gómez Mejía, Luis R., *Gestión de Recursos Humanos*, PRENTICE HALL, Madrid, 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la investigación*, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 4ª Edición año 2006.
- Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 5° Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 2000.
- Iglesias Mejía Salvador, *Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográficos o tesis*, Quinta Edición, año 2006, editorial imprenta universitaria.
- Leonard D Goodstein, Timothy M Notan, J. Willian Pfeiffer (2002) *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill Interamericana S.A
- Mondy, R. Wayne, *Administración de Recursos Humanos*, 1ª Edición, 1997.
- Maristany Jaime, *Administración de Recursos Humanos* 1ª Edición, 2000.
- Morales Velado, Oscar *Organizaciones no Gubernamentales y Sociedad Civil en El Salvador*. UCA
- Raúl Rojas Soriano, *El Proceso de Investigación Científica*, Editorial Trillas S.A. de C.V., 3ª edición.

- Tesis Consultadas

- "Diseño De Un Plan De Marketing Estratégico Que Mejore La Gestión De Recursos Destinados Al Cumplimiento De Programas De Desarrollo Social De Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) A Beneficio De La Mujer, Ubicadas En El Área Metropolitana De San Salvador"

Autores: Rafael Eduardo Durán Rosales, Rosa Margarita Espino, Arévalo Martha Alicia Guevara. T-UFG 2008

- "El Coaching Como Herramienta De Desarrollo Del Recurso Humano En Las Organizaciones No Gubernamentales Del Área Metropolitana De San Salvador"

Autoras: Aura Evelyn Barrera Recinos, Marlene Mariluz Molina Calderón T-Utec 2003

- "Plan De Mercadeo Promocional Para Incrementar La Demanda De visitantes En La Asociación Museo De Los Niños Tin Marin, Ubicado En El municipio De San Salvador"

Autores: Vasquez Luna, Xiomara Del Carmen Serrano Moreno, Ana Jessica Meléndez De Martínez, Mayra Janet

Páginas web

- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- <http://www.evirtual.lasalle.edu.co>
- <http://www.uca.edu.sv/revistarealidad/>

LIBROS Y REVISTAS

- ✓ Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta. Edición). Caracas: Episteme.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio Pilar, Metodología de la investigación,

México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 4ª Edición año 2006.

- ✓ Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- ✓ Iglesias Mejía Salvador, Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográficos o tesis, Quinta Edición, año 2006, editorial imprenta universitaria.
- ✓ IBID, Iglesias Mejía, Salvador; Guía para la elaboración de trabajos de investigación Monográficos o tesis.
- ✓ Raúl Rojas Soriano, El Proceso de Investigación Científica, Editorial Trillas S.A. de C.V., 3ª edición

SITIOS WEB

- ✓ www.evirtual.lasalle.edu.com

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

El presente instrumento tiene como finalidad conducir la observación que se llevará a cabo en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo", con el propósito de identificar las características que posee la Evaluación del Desempeño aplicada en esta organización. Proporcionando así, los cimientos para la construcción de una visión clara y objetiva de este proceso, que permita la formulación del diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.

Aspectos a observar:

- ❖ Existencia de un seguimiento a las actividades realizadas por los trabajadores en la organización.
- ❖ Tipo de comunicación que se establece entre los trabajadores y sus superiores acerca del desempeño que presentan.
- ❖ Grado de receptividad de parte de los trabajadores a las críticas y observaciones recibidas en cuando a su desempeño en la organización.
- ❖ Grado de formalidad del proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en la organización.
- ❖ Reconocimiento del desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores en la organización.
- ❖ Manejo del desempeño deficiente presentado por los trabajadores en la organización.
- ❖ Competencias que debe poseer todo el personal, para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ❖ Existencia de una visión clara de las responsabilidades y funciones de cada puesto en la organización.
- ❖ Manejo de la información emanada de la aplicación de evaluación del desempeño en la organización.
- ❖ Interés de la directiva y de la organización en general en la aplicación de la evaluación del desempeño.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO PARA LA ASOCIACIÓN ATLCATL "VIVO POSITIVO"

El presente cuestionario tiene como finalidad indagar la opinión de los empleados acerca de la Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la organización donde labora; para luego hacer un diseño de Evaluación del Desempeño adaptado a la misma.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, afirmativa o negativamente, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

I PARTE: DATOS PERSONALES

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

- 1.1.- Primaria ()
- 1.2.- Secundaria ()
- 1.3.- Bachiller ()
- 1.4.- Técnico Medio ()
- 1.5.- Técnico Superior Universitario ()
- 1.6.- Licenciado o equivalente ()
- 1.7.- Diplomado en curso ()
- 1.8.- Diplomado culminado ()
- 1.9.- Especialización en curso ()
- 1.10.-Especialización culminada ()
- 1.11.- Maestría en curso ()
- 1.12.- Maestría culminada ()

2.- Sexo

2.1.-Hombre ()

2.2.-Mujer ()

3.-Departamento en el cual trabaja:

4.- Tiempo que tiene trabajando en la Asociación Atlacatl "Vivo Positivo":

5.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual.

5.1.- () Fijo

5.2.- () Contratado

5.3.- ()

Comisión de servicio

Otro (especifique):

Por favor conteste las siguientes interrogantes de forma afirmativa o negativa, marque con una "X" la alternativa de su preferencia:

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	
	SI	NO
¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?		
¿En esta organización se han llevado a cabo Evaluaciones del Desempeño?		
¿Recientemente su desempeño ha sido evaluado dentro de la organización?		
¿Considera que la Evaluación de su Desempeño es importante para la organización?		
¿Es importante para usted que su desempeño sea evaluado?		

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	
	SI	NO
¿Tiene oportunidad de realizar autoevaluación de su desempeño dentro de la organización?		
¿En la organización se toman las decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores?		
¿Se planifican actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño?		
¿Percibe que su carrera se desarrolla dentro de la organización de acuerdo con su desempeño?		
¿Conoce los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño?		
¿Considera importante hacer una autoevaluación de su desempeño?		
¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?		
¿Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador?		
¿Es evaluado por su jefe inmediato?		
¿Es evaluado por el Director de Recursos Humanos?		
¿Es evaluado por el superior de su jefe?		
¿Es evaluado por sus compañeros?		
¿La persona encargada de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño está debidamente capacitada?		
¿Se toman en cuenta las responsabilidades inherentes a su cargo al evaluar su desempeño?		
¿Se evalúa el desarrollo de sus competencias en la organización?		
¿Conoce los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado su desempeño?		
¿Conoce la valoración que reciben las actividades que realiza?		

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	
	SI	NO
¿Se le informan los resultados de su Evaluación del Desempeño?		
¿Cuándo cumple con lo esperado por la organización recibe reconocimiento?		
¿Cuándo no cumple con lo esperado por la organización recibe amonestaciones?		
¿Recibe orientaciones para la mejora de su rendimiento?		
¿Le parece que la forma en que se evalúa el desempeño en la organización está adaptada a sus condiciones actuales?		
¿Alguna vez ha percibido que los resultados obtenidos en su evaluación no son acordes a su desempeño?		
¿Se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño?		
¿Conoce el método que se ha aplicado en la organización para evaluar el desempeño?		
¿Todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de Evaluación del Desempeño?		

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO PARA ASOCIACIÓN ATLCATL "VIVO POSITIVO"

El presente cuestionario tiene como finalidad indagar la opinión del personal del nivel directivo acerca de la Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la organización donde labora; para luego realizar un diseño de Evaluación del Desempeño adaptado a la misma.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, afirmativa o negativamente, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

I PARTE: DATOS PERSONALES

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

- 1.1.- Bachiller ()
- 1.2.- Técnico Medio ()
- 1.3.- Técnico Superior Universitario ()
- 1.4.- Licenciado o equivalente ()
- 1.5.- Diplomado en curso ()
- 1.6.- Diplomado culminado ()
- 1.7.- Especialización en curso ()
- 1.8.- Especialización culminada ()
- 1.9.- Maestría en curso ()
- 1.10.- Maestría culminada ()

- 1.11.- Doctorado en curso ()
 1.12.- Doctorado culminado ()

2.- Sexo

- 2.1.-Hombre ()
 2.2.-Mujer ()

3.-Departamento en el cual trabaja:

4.- Tiempo que tiene trabajando en la Fundación Regional "El Niño Simón", Sucre:

5.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual.

- 5.1.- () Fijo 5.2.- () Contratado 5.3.- () Comisión de servicio

Por favor conteste las siguientes interrogantes de forma afirmativa o negativa, marque con una "X" la alternativa de su preferencia:

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE	
	SI	NO
¿Conoce usted a cabalidad, qué es la Evaluación del Desempeño?		
¿Ha realizado usted Evaluación del Desempeño al personal a su cargo?		
¿Le parece importante que se aplique un proceso formal de Evaluación del Desempeño en la organización?		
¿Basándose en la Evaluación del Desempeño de su personal usted puede tomar decisiones administrativas factibles?		

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE	
	SI	NO
¿En la Evaluación del Desempeño se pueden detectar los puntos débiles de los trabajadores y planificar la capacitación necesaria?		
¿Las decisiones administrativas en la organización se toman considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores?		
¿Recibe capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño?		
¿Quisiera recibir capacitación acerca de la evaluación del desempeño en la organización?		
¿Conoce los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación del desempeño?		
¿En el proceso de evaluación del desempeño, usted es evaluado?		
¿Es evaluado por su jefe inmediato?		
¿Es evaluado por el Director de Recursos Humanos?		
¿Es evaluado por sus compañeros?		
¿Es evaluado por el personal a su cargo?		
¿Considera importante hacer una autoevaluación de su desempeño?		
¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?		
¿Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador?		
¿Le parece necesario que en el proceso de Evaluación del Desempeño usted sea evaluado por los trabajadores que están a su cargo?		
¿Conoce los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado el desempeño en la organización?		
¿Desde el punto de vista estratégico, cree que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la organización?		
¿Se planifica con anticipación la evaluación del desempeño?		
¿Conoce el método que se ha aplicado en la organización para evaluar el desempeño?		
¿Todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de evaluación del desempeño?		
¿Le parece que la forma en que se evalúa el desempeño en la organización responde a sus condiciones y necesidades actuales?		

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 4

ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como propósito recabar los conocimientos y la visión que se tienen en la Dirección General de la Asociación Atlacatl "Vivo positivo" acerca de la evaluación del desempeño en la organización, con la finalidad de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño que cubra con las necesidades organizacionales actuales.

¿Qué objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal?

¿Quién(es) cumple(n) el rol de evaluador(es) en la organización?
¿Por qué razón?

¿Quién(es) tiene(n) la responsabilidad de la Evaluación del Desempeño en la organización? ¿Por qué razón?

¿Se conoce claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización? ¿Dónde se encuentran establecidas?

¿De qué forma y bajo qué métodos se ha evaluado el desempeño del personal?

¿Qué conductas son evaluadas actualmente en la organización?

¿Cuáles son las competencias que deben poseer todos los trabajadores para responder a las exigencias organizacionales?

¿De qué manera se beneficiaría la Gerencia de Recursos Humanos, el trabajador y la organización en general con la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?

¿Qué estrategias se utilizan para comunicar a los miembros de la organización los resultados de la Evaluación del Desempeño?

¿Existen planes de seguimiento al rendimiento del trabajador luego de la aplicación de la Evaluación del Desempeño?

¿Se planifica la capacitación de los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la fijación de sueldos y salarios del personal de esta organización?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en los movimientos de personal?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la toma de decisiones organizacionales en materia de Recursos Humanos?

¿Se efectúa planificación de carreras en la organización con base en la información de la Evaluación del desempeño aplicada?

¿Existe alguna relación entre el otorgamiento de reconocimientos y amonestaciones, y los resultados de la Evaluación del Desempeño?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 5

FORMULARIO DE AUTOEVALUACION QUE UTILIZA EN LA ACTUALIADA LA ASOCIACION

 <p style="text-align: center;">ASOCIACIÓN ATLATCATL VIVO POSITIVO FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>			
I. DATOS GENERALES DEL/A EVALUADO/A			
Nombre:			Cargo:
Dirección de Dependencia:			Período de Evaluación: de Enero a Diciembre de 2010
Tiempo de supervisión al evaluado:	Mensual <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/>
Fecha de ingreso:	Mes:	Año:	Jefe Inmediato:
Tiempo de Trabajo:	Motivo de la Evaluación:		Control <input type="radio"/> Promoción <input type="radio"/> Mérito <input type="radio"/> Otros: <input type="radio"/>
II. INFORMACIÓN E INDICACIÓN.			
<p>El resultado de esta evaluación se dará a conocer en dos fases, primero el resultado de la autoevaluación a cada persona para denotar aquellos aspectos de mejora o necesidad de fortalecimiento; y segundo, en pleno de forma generalizada para identificar y analizar las fortalezas y/o debilidades que influyen en la persona para la buena ejecución de las responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo.</p> <p>Esta herramienta está diseñada con el objetivo de medir y evaluar cuantitativamente todos aquellos criterios considerados de gran importancia para el buen desempeño de un/a empleado/a de la Asociación, tomando en cuenta el manejo confidencial y transparente de la información generada.</p> <p>A continuación se presentan un conjunto de criterios de evaluación con su respectivo explicativo de medición; por lo cual, se le pide que marque con una "X" en el cuadro que a su consideración objetiva refleje el nivel de cumplimiento que tiene la persona a evaluar.</p>			
III. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.			
CALIDAD EN EL TRABAJO			
Se refiere al cuidado, la nitidez, dedicación y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos que le son asignados, eliminando el desperdicio en términos de materiales, tiempo y costo.			
A <input type="checkbox"/> Casi siempre es necesario que rectifiquen su trabajo. Necesita mucha supervisión.	B <input type="checkbox"/> Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	C <input type="checkbox"/> No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	D <input type="checkbox"/> Trabajo que excede a la normalidad, lo realiza con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
PRODUCTIVIDAD			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por la/el empleado/a, durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando la pérdida de tiempo.			
A <input type="checkbox"/> Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre esta atrasado/a. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	B <input type="checkbox"/> Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita entrenamiento, en alguna etapa de su trabajo.	C <input type="checkbox"/> Cumple con los trabajos asignados. Siempre esta al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita entrenamiento.	D <input type="checkbox"/> Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las asignadas.
RESPONSABILIDAD			
Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el/la empleado/a en la ejecución de sus tareas y responsabilidades ante los fines que persigue la Asociación.			
A <input type="checkbox"/> Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	B <input type="checkbox"/> Cumple sus actividades, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	C <input type="checkbox"/> Demuestra interés y cumple con las actividades de su trabajo.	D <input type="checkbox"/> Cumple con las responsabilidades de su trabajo y otras que le son encomendadas.
INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Evalúa la capacidad para proponer cambios que mejoran los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también la forma en que actúa para afrontar situaciones rutinarias.			
A <input type="checkbox"/> No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo. Por lo general se guía por la rutina.	B <input type="checkbox"/> Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su supervisor inmediato le presione.	C <input type="checkbox"/> Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y a solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencialidad.	D <input type="checkbox"/> Siempre aporta ideas que mejoran la forma de trabajar, que además ayudan a la resolución de problemas. Y supera su actitud para afrontar las situaciones.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES

Es el cumplimiento de normas organizacionales e instrucciones dadas por los/as jefes/as inmediatos/as. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el trabajo.

A <input type="checkbox"/> Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos; especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	B <input type="checkbox"/> Cumple instrucciones e indicaciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en los horarios de su jornada laboral.	C <input type="checkbox"/> Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las instrucciones e indicaciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.	D <input type="checkbox"/> Acata las normas e instrucciones de forma ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad su jornada laboral y conducta) es intachable.
---	--	---	--

RELACIONES LABORALES

Es la armonía existente entre jefes/as y trabajadores/as para desarrollar sus actividades en un ambiente agradable de trabajo. Además, existe cooperación de todos y todas en el desarrollo del trabajo sin que esta sea solicitada.

A <input type="checkbox"/> Presenta dificultades en las relaciones laborales con sus jefes/as inmediatos, compañeros/as y/o usuarios/as de la Asociación; adopta aptitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes/as directos presta muy poca ayuda a sus compañeros/as.	B <input type="checkbox"/> Tiene buenas relaciones con sus jefes/as directos, compañeros/as y/o usuarios/as de la Asociación, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	C <input type="checkbox"/> Mantiene muy buenas relaciones con sus jefes/as directos, compañeros/as y/o usuarios/as de la Asociación. Tiene muy buena disposición con jefes/as y compañeros/as y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	D <input type="checkbox"/> Desarrolla su trabajo en total armonía con los/as jefes/as directos, compañeros/as y/o usuarios/as de la Asociación. Mantiene total disposición con sus jefes/as directos, presta colaboración a sus compañeros/as sin que le sea solicitado.
---	--	--	--

DISCRECIÓN

Es la disposición de mantener totalmente reservado el manejo de la información concerniente a lo que realiza en su trabajo; así como toda aquella información generada por el que hacer de la Asociación, por lo que se le considera digno/a de confianza.

A <input type="checkbox"/> Es indiscreto/a con la información relacionada con su trabajo y con información de la Asociación que llega a sus manos por cualquier medio.	B <input type="checkbox"/> Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de la Asociación, eventualmente comete alguna indiscreción.	C <input type="checkbox"/> Es reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación, no comete indiscreción.	D <input type="checkbox"/> Totalmente reservado/a en el manejo de la información de su trabajo y la de la Asociación, por lo que siempre se considera digno/a de confianza.
--	--	---	---

IV. COMUNICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Hago constar que he leído y comprendido el contenido de la presente evaluación del desempeño, y que además he recibido la adecuada información que me permite analizar el proceso de evaluación que reflejará los resultados de la misma. Tomando en cuenta los niveles de supervisión a los cuales estoy sujeto/a.

F. _____

Firma

IV. DISPOSICIONES DE COORDINACIÓN.

La presente evaluación de desempeño consta de cuatro etapas fundamentales, las cuales son:

- Presentación de la herramienta de evaluación; así como el respectivo proceso a los/as empleados/as de la Asociación.
- El/la encargado/a del proceso de evaluación, procesará la información para determinar la calificación.
- El resultado de la evaluación será comunicado de forma individual, y gráfica con datos generales en pleno.
- Uso adecuado de los resultados de la evaluación por parte de los/as tomadores de decisión de Asociación Atlacatl.

Nombre y firma de la persona responsable de la evaluación

FORMULARIO DE EVALUACION EN EQUIPO QUE UTILIZA EN LA ACTUALIDAD LA ASOCIACION



HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENTRE EQUIPO DE TRABAJO

Información: Los criterios de evaluación están enumerados del uno al 7, y cada uno de ellos tiene descriptivos específicos para su mayor comprensión.

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de criterios considerados de suma importancia para el buen desempeño de un/a empleado/a de la Asociación, por lo que se le pide encerrar en un círculo aquella letra que a su criterio considere que la persona evaluada alcanzó.

Odir Miranda

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Claudia Suárez

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Julio Ramírez

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Karla Roque

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Sauway Menjivar

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Cesar Villalta

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Veronica Flores

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Evert Soriano

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Luis Alemán

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Manuel Castro

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Cecilia Umaña

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Doris Rivera

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Wendy Melendez

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Nombre y firma del empleado

José Cortéz

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Julio Magaña

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN			
1	Calidad de Trabajo	A	B	C	D
2	Productividad	A	B	C	D
3	Responsabilidad	A	B	C	D
4	Iniciativa y creatividad	A	B	C	D
5	Cumplimiento de normas e instrucciones	A	B	C	D
6	Relaciones Laborales	A	B	C	D
7	Discreción	A	B	C	D

Nombre y firma del evaluador