

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



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, QUE PERMITA MEDIR LA
EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SOCIEDAD EMPRESARIOS DE
AUTOBUSES DE SONSONATE (SEDAS, S.A. DE C.V.)**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BOLAÑOS BELTRÁN, ROXANA ELIZABETH	BB03023
MEDRANO RAMÍREZ, YANCY FAHEN	MR05117
PÉREZ PÉREZ, MARÍA TERESA	PP02029

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A): M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO (DOCENTE ASESOR)

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DICIEMBRE DE 2014

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy primeramente Gracias a Dios por haberme permitido concluir mi carrera, dándome fuerza fortaleza y sabiduría para seguir adelante siempre, a mis papitos Ricardo Bolaños y Marta Haydee de Bolaños quienes han sido el motor más grande de mi vida y que han luchado a mi lado apoyándome incondicionalmente, a mi hija Camila Sophia que es mi inspiración y mi fuerza para seguir adelante, a mi esposo Edgardo Mata que ha estado en todo momento a mi lado acompañándome, a mis hermanitas Haydee Bolaños y Jessica Bolaños por estar pendiente de mi ayudándome en todo momento animándome para no decaer y lograr mi objetivo. Gracias a mis amigos, compañeros en especial a Yancy Medrano y Maite Pérez mis amigas de Trabajo de Graduación que han sido las mejores y juntas hemos logrado culminar nuestra anhelada carrera y al Lic. David Mauricio Lima Jaco por su apoyo y dedicación. *Roxana Elizabeth Bolaños Beltrán.*

Primeramente a Dios quien me permitió llegar a este nivel de mi carrera profesional, dándome sabiduría y fortaleza para seguir avanzando y lograr culminar mi carrera, a mis padres, Raúl Medrano y Doris de Medrano por el apoyo incondicional que me dieron para seguir adelante y no perder de vista la meta a alcanzar, a mi esposo Roberto Alexander Sorto por el apoyo y motivación que día a día me brindó, a mi hija Valeria Sorto por ser mi inspiración para prepararme y desarrollarme profesionalmente, a mi grupo de trabajo, que sin la ayuda de cada una de ellas no hubiese sido posible la culminación de este proyecto y finalmente al Lic. David Lima Jaco por su disposición y empeño en ayudarnos y aconsejándonos para terminar este trabajo. *Yancy Fabien Medrano Ramírez.*

Agradezco a Dios todo Poderoso por haberme ayudado a culminar mi carrera universitaria, y proveer todo lo necesario para lograr triunfar y sobre todo por estar a mi lado siempre. A mi familia que me ha apoyado en todos los momentos porque son mis fuerzas y mis ganas de luchar sobretodo mi hija Andrea López, mi esposo Samuel López, a mis tíos Maximiliano Álvarez, Gloria de Álvarez. A mis compañeras de Trabajo de investigación: Yancy Medrano y Elizabeth Bolaños por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles de ésta etapa. Al asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco, por su disposición y empeño. A todas aquellas personas que han formado parte importante para finalizar mi carrera. Dios les bendiga. *María Teresa Pérez Pérez.*

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCION.....	II
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO, SOCIEDADES Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO EN EL SALVADOR.....	1
1. DEFINICIÓN DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO.....	2
2. INSTITUCIONES INVOLUCRADAS CON EL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL SALVADOR.....	3
2.1 <i>El Viceministerio de Transporte:</i>	3
2.2 <i>La Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.) :</i>	3
2.3 <i>La Asociación del Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.)</i>	4
B. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SONSONATE.....	4
1. ANTECEDENTES.....	4
2. SERVICIOS.....	5
C. GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES.....	5
1. ORÍGENES.....	5
2. DEFINICIONES.....	6
D. GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. (SEDAS S.A. DE C.V.).....	6
1. ANTECEDENTES.....	6
2. COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA:.....	7
3. SERVICIOS QUE OFRECE.....	7
4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	8
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
6. MARCO LEGAL.....	11
6.1 <i>Código de Comercio de El Salvador</i>	11
6.2 <i>Código de Trabajo de El Salvador</i>	12
6.3 <i>Código Tributario de El Salvador</i>	12
6.4 <i>Instituciones Relacionadas:</i>	12
E. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
1. ANTECEDENTES.....	13
2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
3. IMPORTANCIA.....	15
4. RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
4.1 <i>El Gerente</i>	16
4.2 <i>El Empleado</i>	16
4.3 <i>El Equipo de Trabajo</i>	17

4.4	<i>El Órgano de Gestión de Personal</i>	17
4.5	<i>Comité de Evaluación</i>	17
5.	ERRORES FRECUENTES.	18
F.	BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	19
1.	<i>El jefe</i>	19
2.	<i>Para el personal</i>	20
3.	<i>Para la organización</i>	21
G.	MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
1.	ESCALAS GRÁFICAS.....	21
1.1	<i>Escalas gráficas continuas</i>	22
1.2	<i>Escalas gráficas semicontinuas</i>	22
1.3	<i>Escalas gráficas discontinuas</i>	22
2.	MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	26
3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	28
4.	MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS	30
5.	MÉTODOS MIXTOS.....	31
5.1	<i>Método de comparación por pares</i>	31
5.2	<i>Método de frases descriptivas</i>	31
6.	MÉTODO DE 360°	34
CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL EN RELACION AL DESEMPEÑO Y LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE (SEDAS, S.A DE C.V)”		
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	38
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	39
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
5.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y CENSO	42
7.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	43
D.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL QUE LABORAN EN SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE (SEDAS S.A. DE C.V.).	43
1.	ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA.	43
2.	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN.....	43
3.	DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN LA EVALUACIÓN	44
4.	ANÁLISIS FODA	44
5.	ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN.....	48
6.	ANÁLISIS DE CRUCE FODA	49

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIACION.....	52
1. ALCANCES	52
2. LIMITACIONES.....	52
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
1. CONCLUSIONES.....	53
2. RECOMENDACIONES	54
CAPITULO III	
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE (SEDAS, S.A DE C.V).	
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	55
1. GENERAL.....	55
2. ESPECÍFICOS	55
B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	56
1. PRESENTACIÓN	56
2. JUSTIFICACIÓN	56
3. IMPORTANCIA	57
4. BENEFICIOS	57
C. DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	61
1. MISIÓN	61
2. VISIÓN.....	62
3. TIPO DE HERRAMIENTA PROPUESTO: MÉTODO DE LOS 360° GRADOS	62
3.1 <i>Indicadores</i>	63
3.2 <i>Estándares o parámetros de desempeño</i>	63
3.3 <i>Tácticas</i>	64
3.4 <i>Metodología para la propuesta del Modelo de Evaluación 360 grados</i>	64
3.5 <i>Creación de un comité directivo evaluador</i>	64
3.6 <i>Descripción de la Propuesta</i>	66
3.7 <i>Propuesta de Mejora sobre Misión, Visión, Valores y Representación Orgánica de la empresa</i>	67
D. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA PROPUESTA PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	72
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	74
F. ALCANCES Y LIMITACIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO	76
1. ALCANCES	76
2. LIMITACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
ANEXOS	76

RESUMEN

Sociedad Empresarios de autobuses de Sonsonate, (SEDAS, S.A DE C.V), es una empresa que inició en 1996, dedicada al servicio y administración de terminales de autobuses, debido al crecimiento en sus labores ha enfrentado ciertas dificultades administrativas ya que no cuentan con un área de Recursos humanos, por lo tanto con herramientas administrativas, lo cual implica que el Gerente General desempeñe algunas funciones que le competen a dicho departamento.

Es por ello, que este trabajo de investigación ha estado orientado al apoyo de los esfuerzos realizados por dicha Sociedad, mediante la elaboración de un Modelo de Evaluación de desempeño que permita medir la eficiencia de todo el personal.

El desarrollo de la investigación se realizó por medio del Método Científico, ya que este permite que a partir de una necesidad planteada se pueda obtener información objetiva y secuencial a través de la síntesis, el análisis y la deducción de cada una de las partes de la investigación. El tipo de investigación utilizado fue descriptiva ya que permitió seleccionar una serie de unidades de análisis y medir el grado que cada una de ellas cumple las condiciones necesarias para desempeñar una función. Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron: la entrevista, encuesta y la observación directa con sus respectivos instrumentos como lo es la guía de entrevista, el cuestionario, la guía de observación directa.

La principal conclusión de la investigación es que debido a la falta de herramientas administrativas es necesaria la implementación de una.

Por lo tanto se recomendó evaluar el personal periódicamente mediante la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados. Por lo tanto de esta manera se conocerá que tan eficiente son en los puestos de trabajo que desempeñan y además conocer las inquietudes o las inconformidades que puedan tener.

Al realizar el análisis de cada uno de los componentes del estudio se concluye que la implementación objetiva de esta herramienta traerá beneficios para el personal como para la organización ya que permitirá la toma de decisiones oportuna.

INTRODUCCION

En la actualidad es importante considerar en las empresas el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano, cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización.

En la evaluación del desempeño de empleados de empresas y organizaciones se tienen en cuenta, cada vez más, las opiniones, generalmente cualitativas, no solo de directivos, sino de todos los empleados de la institución, así como de la propia autoevaluación (Evaluación de 360 grados).

Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de capital y de los humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

La evaluación del desempeño consiste en estimar aproximadamente el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, es decir estimar el rendimiento global del empleado.

La presente investigación aborda el tema de la evaluación del desempeño 360 grados aplicada a la Sociedad de Autobuses SEDAS, S.A DE C.V, cumpliendo con la finalidad de dejar una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal de la sociedad.

En el primer capítulo, se explica las generalidades de SEDAS, S.A DE C.V, misión, visión políticas y objetivos, aspectos teóricos de evaluación del desempeño, niveles de la evaluación del desempeño, evaluación 360 grados, modelo de evaluación 360 grados, competencias, estímulo y Motivación.

En el capítulo segundo, se realiza un análisis de la situación actual del desempeño del personal de SEDAS, S.A DE C.V a través de encuestas y entrevistas aleatorias se obtiene la percepción del personal con respecto a la empresa.

En el tercer capítulo en base a la respuesta de los empleados ante la aceptación de la implementación de un modelo de evaluación se diseña la propuesta y la elaboración del manual del modelo de evaluación de desempeño 360 grados para los empleados de la SEDAS, S.A DE C.V

Bajo este contexto se plantea el siguiente trabajo para el grado de Licenciatura en administración de empresas **“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE PERMITA MEDIR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE (SEDAS, S.A DE C.V)”**

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO, SOCIEDADES Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL SECTOR

TRANSPORTE PÚBLICO EN EL SALVADOR.

“La modernización de la infraestructura de transporte comenzó con los ferrocarriles, en las ciudades de San Salvador y Santa Ana. Según la historia las carretas, carruajes y tranvías de tracción animal fueron cambiadas por camionetas de madera que poseían chasis traídos de Estados Unidos, años más tarde se inició la importación de carrocerías que generarían mayor confortabilidad al pasajero como mayor capacidad de personas para transportarlas. La circulación en carreteras interurbanas, rurales y urbanas fue dando entrada al comercio. Para el año 1915 el desarrollo del país fue fundamental.

Las primeras empresas consideradas como pioneras del servicio fueron la Macaibor y Ciatense. Instituciones reguladas por la municipalidad de San Salvador, siendo su lugar de origen y destino la plazuela 14 de Julio de San Salvador.

El departamento General de Tránsito, institución fundada en el año de 1946, fue regida por la Policía Nacional de El Salvador y el Ministerio de la Defensa Nacional. Instancia que tenía el control en todo el territorio nacional y se apoyaba con autoridad especializada en todo lo concerniente a transporte. En el año 1966, se crea la Dirección General de Tránsito Terrestre, según Artículo 4, Decreto Legislativo 72.

Luego de varios estudios técnicos, las mismas empresas plantearon la necesidad de crear una institución que dictara nuevas políticas que regulara la circulación vehicular además de convertirse en el ente rector y normado. De esta manera surge el Viceministerio de Transporte el 25 de junio de 1993.

Los aspectos señalados por la entidad, sus gestiones en El Salvador durante los años 1999-2000 con respecto al transporte colectivo, el Vice Ministerio de Transporte, el cual

de aquí en adelante se abreviará con las siglas VMT, señala haber impulsado acciones tendientes a la modernización y sistematización de procesos, especialmente en aquellos destinados a buses, microbuses, taxis, pick- ups, microbuses escolares y de empresas que hacen uso de los servicios.

Los escritos y documentos encontrados, indican que el primer Viceministro en asumir la institución en el periodo 1993 – 1994, fue el Licenciado Rogelio Juan Tobar, quien lanzó las primeras normas de tránsito y abrió la brecha realizando la primera mesa de negociación (diálogo) entre empresarios del transporte colectivo y Gobierno.

El VMT, facilitó a los empresarios como a la población, inaugurando otras tres sucursales y filiales. La primera fundada en el departamento de Santa Ana, el 24 de febrero de 1997; la segunda instaurada el 11 de Septiembre de 1997 y la tercera fundada el 5 de Noviembre de 1997, con la finalidad de agilizar los trámites de los usuarios. Cada una de estas filiales fueron inauguradas por el Presidente de la República Doctor Armando Calderón Sol.

El Segundo en asumir las funciones de Viceministro fue el Arquitecto Rafael Alfaro, 1994–1995, el tercer sucesor Licenciado Julio Valdivieso, período 1995 - 2000, luego el Licenciado Ricardo Yúdice, período 2000 - 2003, el quinto Licenciado Américo Francisco Hidalgo, periodo julio - agosto año 2003, por segunda ocasión, y séptimo Licenciado Rogelio Tobar, periodo 2003 – 2004, octavo lugar, Licenciado Ángel Benjamín Cestoni, año 2005, el período 2006 -2007 lo asume el Licenciado Mauricio Chavarría, décimo lugar, período 2007 a junio 2009 el Licenciado Luís Felipe Moreno, funcionario que entrega el mando al actual Viceministro de Transporte Licenciado Nelson García.”¹

1. Definición de servicio de transporte público.

“Es el término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. Donde tienen que adaptarse a los horarios y rutas que ofrezca el operador.

Son las actividades que pretenden satisfacer las necesidades de los pasajeros.”²

“El concepto de transporte se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos artefactos o vehículos que

¹http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84

²http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico

sirven para tal efecto, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.”³

2. Instituciones Involucradas con el Transporte Público en El Salvador.

“Existen tres entidades principales que se involucran con el servicio Público de Pasajeros las cuales son:

2.1 El Viceministerio de Transporte:

Es el encargado de regular las leyes y las normas que están plasmadas en el Reglamento General de Tránsito, también de mantener una adecuada señalización vial, verificar el buen funcionamiento de las unidades de transporte público y privado, así como también regular el tráfico vehicular.

2.2 La Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.) :

Nació en el año de 1979, a iniciativa de los transportistas de ese entonces quienes son hoy en día dirigentes y representantes de dicha institución. Esta Asociación es la encargada de agrupar a la mayoría de empresarios salvadoreños de las diferentes unidades de transporte público en el país y su función primordial es hacer valer los derechos legales y justos que según sus dirigentes debe tener cada empresario de autobuses. Es la mayor gremial representante en El Salvador, todas funcionan en conjunto y se reúnen constantemente para discutir las diferentes peticiones que son planteadas tanto como las autoridades del Viceministerio de Transporte y del gobierno. También mantienen relación directa con los diferentes empresarios de autobuses y microbuses de todo el país para hacer una planificación que beneficie y satisfaga las necesidades de todos.

Entre los objetivos principales por lo que se creó, fue fomentar y promover el desarrollo económico, social y cultural de los empresarios dedicados a la actividad y servicio del Transporte Público en El Salvador.

³<http://definicion.de/transporte/>

2.3 La Asociación del Transporte Público de Pasajeros (A.T.P.).

Se creó en el año de 1993, como un ente vigilante de las políticas del Gobierno en el sentido de trabajar en acciones y propuestas que beneficien al sector.

Su fundador fue el Sr. Héctor Bonilla y son los únicos que cuentan con la capacidad y representación legal adscritas a la asociación con fines de lucro por el Ministerio del Interior.

Al igual que la Asociación de Empresarios de Autobuses Salvadoreños (A.E.A.S.), está gestionando para defender la operatividad del sector de las unidades de buses y de las disposiciones ejecutivas con relación a la agrupación del sector transporte en El Salvador.

“4

B. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SONSONATE.

1. Antecedentes

“El transporte público de autobuses en el área de Sonsonate, es una de las actividades económicas importantes dentro de la economía de El Salvador, cabe señalar que éste es esencial para mejorar la eficiencia de la ciudad en mención y disminuir las diferencias de oportunidades entre las personas. Sin embargo la demanda de transporte colectivo tiene enormes variaciones temporales y espaciales (Origen – Destino) que lo hacen competitivo, solamente en las situaciones en que la demanda incrementa. Para la economía nacional esta actividad económica representa el 9.8% del Producto Interno Bruto (PIB) y se considera como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional, funciona como un estabilizador económico y permite mantener los precios, ésteevita situaciones de desorden social tales como protestas en las calles, quema y paro de buses entre otros.

Al año 2014 el Viceministerio de Transporte Terrestre es el ente regulador y a través de él se dictan normas y procedimientos para el buen funcionamiento. En un inicio el transporte público estaba administrado por familias o empresarios independientes, cada uno

⁴<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16870.pdf>

trabajaba por su cuenta, en la actualidad está organizado a través de Asociaciones Cooperativas las cuales están bajo el régimen del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), quien dicta los lineamientos, políticas y normas de organización y funcionamiento”.⁵

2. Servicios.

“El servicio de autobuses y microbuses constituye una gran importancia para el desarrollo económico y social de una nación, principalmente en países en vía de desarrollo, donde la mayoría de la población percibe ingresos bajos y no logra satisfacer sus necesidades básicas, es por ese motivo que cubre una demanda.

Cuando una ciudad o departamento se desarrolla rápidamente, viene a servir como medio de movilización de personas de un lugar a otro, quienes desean hacerlo de forma rápida y eficiente a los destinos de cada uno, para así aprovechar óptimamente el tiempo empleado en los desplazamientos diarios, tanto a nivel urbano como interdepartamental. En Sonsonate no ha sido la excepción el sector transporte ha tenido un incremento de pasajeros que a diario hacen uso de este servicio, haciendo una comparación de marzo 2013 a marzo 2014, se refleja un incremento del 60%.”⁶

C. GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES

1. Orígenes.⁷

La sociedad humana se formó con la propia aparición del hombre, desde el surgimiento de los primeros seres humanos hasta la invención de la escritura, la sociedad estaba organizada jerárquicamente, donde un jefe siempre era el más fuerte, más sabio del grupo, ocupando el poder. No fue hasta la época griega cuando esta tendencia absolutista cambió, dando paso a un sistema social en el que los distintos estamentos de la sociedad, dejando fuera del sistema a los esclavos, podían ocupar el poder o unirse para ocuparlo, originando la aparición de la política. Pero no fue hasta 1789 con la Revolución Francesa cuando la tendencia de la sociedad cambió radicalmente haciendo que cualquier persona, hipotéticamente, pudiera subir a un estamento superior, algo imposible hasta aquella época

⁵<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/388.4-M385d/388.4-M385d->

⁶ SEDAS, S.A. DE C.V.

⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad>

2. Definiciones.

Según el Código de Comercio de El Salvador:

Es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que prevengan de los negocios a que van a dedicarse. Art.17 inciso segundo.

“Agrupación o reunión de personas o fuerzas sociales. Conjunto defamilias con un nexo común, así sea tan sólo de trato.”⁸

“Es el contrato por el cual dos o más personas se obligan mutuamente con una prestación de dar o hacer, con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero, la que dividirán entre ellos en la proporción de sus respectivos aportes o de lo que hubiere pactado

Es el conjunto de personas que se unen entre sí con un mismo objetivo, las cuales hacen sus aportaciones ya sea con dinero o inmuebles con el fin de trabajar y obtener beneficios de ello.”⁹

D. GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. (SEDAS S.A. DE C.V.)

1. Antecedentes¹⁰

La empresa Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V., la cual de aquí en adelante se abreviará con las siglas SEDAS, ha sido organizada por 104 empresarios transportistas de pasajeros dedicados al servicio interdepartamental y que se encuentran operando un total de 354 unidades.

Uno de los objetivos de los socios fundadores de la institución es la construcción y administración de terminales y servicios de transporte terrestre y de todas las actividades comerciales permitidas por la Ley.

⁸<http://es.scribd.com/doc/27671641/Diccionario-Juridico-de-Guillermo-cabanellas-de-Torres>

⁹ Osorio, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas Sociales, primera edición

¹⁰ Libro de Memoria de Labores de SEDAS, S.A. de C.V.

En concordancia con su misión y con el apoyo financiero de BANCASA y aportes a capital social, la empresa inició en el año 1999 la construcción de una terminal de buses interdepartamentales en la ciudad de Sonsonate, con un presupuesto proyectado de \$2, 739,107.69 del cual únicamente le aprobaron \$2, 279,161.60.

Surge con la iniciativa de prestar un mejor servicio a usuarios que abordan las unidades de transporte que de Sonsonate salen a diferentes colonias, municipios y departamentos. Con una visión de mejorar y servir a los ciudadanos, algunos socios deciden buscar un lugar adecuado para las nuevas instalaciones de la terminal. Con mucho esfuerzo y sacrificio deciden lanzar el proyecto que tenían, con la ayuda de los que ahora son fundadores, se vieron envueltos en dificultades como por ejemplo: pago de impuestos y multas altas por la alcaldía.

A pesar de todos los problemas ocurridos, cincuenta socios; el 28 de marzo de 1996; deciden formar la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, siendo esto el inicio de nuevas oportunidades de empleos y también para aquellos propietarios que quisieran unirse a tal organización.

2. Composición de la Empresa:

- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Razón Social: Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V. conocida por SEDAS, S.A. de C.V.
- Total de Socios: 104
- Capital Social: \$857,142.85
- Actividad Económica: Construcción y administración de terminales y servicios de transporte terrestre y de todas las actividades comerciales que permite la Ley.
- Órganos de Administración: Junta General de Accionistas, Junta Directiva integrada por 10 Directores propietarios y 10 suplentes, con una duración del ejercicio de 5 años.

3. Servicios que ofrece.

Posee un área de espera, que ayuda al pasajero a no sentir tan largo su viaje, además cuenta con área de restaurante de comida rápida, incluye baños públicos, con una gasolinera exclusivamente para los buses de los transportistas asociados a la empresa.

Servicio interdepartamental, teniendo modalidad de ordinario y directo para autobuses y microbuses.

Las unidades cuentan con 2 puertas al costado derecho proporcionando así seguridad y comodidad para el abordaje y salida de las unidades.

4. Filosofía de la Empresa¹¹

➤ Misión

“Somos una empresa que nos preocupamos por generar un ambiente de armonía y organización; para contribuir al desarrollo sostenible del servicio colectivo de transporte urbano e interurbano; ejerciendo una supervisión efectiva, emitiendo normas apropiadas y divulgando información oportuna para los usuarios de nuestra terminal.”

➤ Visión

“Ser la mejor Terminal de transporte colectivo a nivel nacional, generar un modelo y promover el desarrollo económico, junto a la integración de los usuarios.”

➤ Valores

- Transparencia y equidad en el trato a nuestros clientes.

Somos una empresa dedicada al servicio y nuestra razón de ser son los clientes, por lo tanto actuamos de manera transparente e igualdad en el servicio que brindamos.

- Responsabilidad en el trabajo y frente a nuestros clientes y acreedores.

Garantizamos el mejor servicio a nuestros clientes gracias a nuestro saber-hacer y nuestro reconocimiento con los acreedores, que junto con nuestra experiencia en operación suponen las bases para una mejora continua, que dan lugar a la excelencia en el servicio. Este valor es importante para todos los empleados de nuestra sociedad ya que demostramos nuestro compromiso hacia nuestros clientes y acreedores.

¹¹ Libro de Memorias Laborales S.E.D.A.S. S.A. de C.V.

- Lealtad a los valores democráticos de nuestra nación y a nuestros estatutos de creación.

Para nosotros es importante demostrar nuestra atención para todos los usuarios sin tener ni atender a alguien más que a otro, todos son iguales por lo que todos merecen el mejor trato.

- Respeto a nuestros semejantes y la normativa de transporte.

Como institución de servicio consideramos que el respeto es fundamental, por lo tanto, respetamos y acatamos las leyes establecidas por las instituciones que gobiernan el sector.

- Honestidad en el desarrollo de nuestras labores.

La honestidad constituye uno de los valores más importantes en las organizaciones, es por ello que nuestra empresa busca talento humano con alta responsabilidad y honestidad para realizar sus funciones, a fin de encaminar a la organización y al desarrollo de las personas.

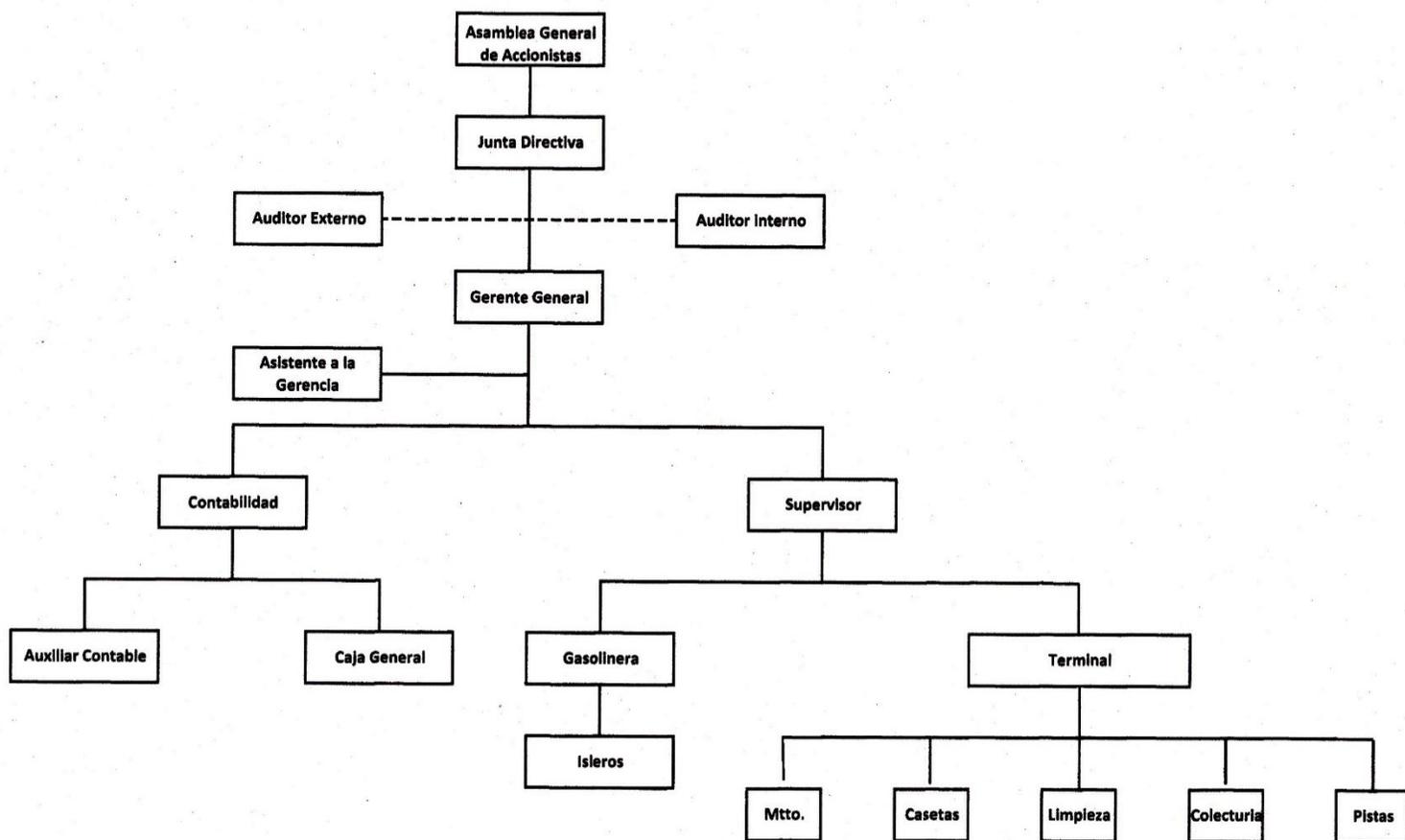
- Solidaridad en todo momento.

La solidaridad es un valor que nos ayuda a ser una mejor sociedad, es por ello que como compañía nos esmeramos por ayudar y apoyar a nuestros socios y clientes en todo momento.

- Laboriosidad para llevar a la cima ésta sociedad.

La laboriosidad es una virtud de una persona trabajadora, y nuestra compañía se esmera en brindar un servicio de excelente calidad desarrollando un trabajo con intensidad y constancia para hacer crecer la organización.

5. Estructura Organizativa

**SEDAS, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Fuente: Libro de Memorias Laborales S.E.D.A.S., S.A. de C.V.

6. Marco Legal

La base legal mediante la cual se rige la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate S.A. de C.V., se menciona a continuación:

6.1 Código de Comercio de El Salvador

Sociedades Anónimas

Es aquella que se constituye bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta a cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.” La omisión de lo anterior acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores, ya que los socios de este tipo de sociedad responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma.

El capital está representado por acciones de un valor nominal de 10 colones (US\$1.14) o múltiplo de diez. EL capital mínimo de fundación es de 100,000 colones equivalentes a US\$11,428.57. No existe un máximo de números de socios.

Al constituirse la sociedad, el capital debe de estar íntegramente suscrito y debe de pagarse en efectivo, cuando menos el 25% del valor de cada acción, cuando el aporte sea en dinero. En el caso que sea el aporte con bienes distintos al dinero, debe de satisfacerse el valor de cada acción, es decir, suscripción y pago total del capital social debiendo de ser valuados los bienes por un contador público. La administración puede estar a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas. La vigilancia de la sociedad anónima, estará confiada a un Auditor Externo designado por la Junta General.

La representación Judicial y Extrajudicial y el uso de la firma social corresponden al Director Único o al Presidente de la junta directiva, en su caso. El pacto social puede confiar estas atribuciones a cualquiera de los directores que determine o a un gerente nombrado por la junta directiva.

La representación Judicial de la sociedad también podrá recaer en aquella persona que nombre el Director Único o la junta directiva, en su caso, debiendo conferirse a persona con facultades de ejercer la procuración y por igual período del órgano que lo nombre.

Esta representación no tendrá más límites que los consignados en la credencial respectiva, y el nombramiento correspondiente deberá inscribirse en el Registro de Comercio para que surta efectos frente a terceros.

Si el pacto social lo autoriza, la junta directiva puede delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deben ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión.

Establecerá los cargos que existirán dentro de la junta directiva y la manera de designar las personas que hayan de desempeñarlos. Si no lo hiciere, la junta general, al elegir a los directores, hará tal designación. Caso de que la junta general no lo hiciere, se considerará presidente, el primero de los electos y secretario, el segundo; y si éstos no se hicieren cargo de sus funciones, los que le siguen en el orden de su nombramiento.

Base legal: Art. 191 al 295.

6.2 Código de Trabajo de El Salvador.

Objetivo principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo II, del Título II de la Constitución.

Base legal Art. 1.

6.3 Código Tributario de El Salvador.

Tiene como objeto regular la relación entre el fisco y los contribuyentes respecto a los tributos, los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. Base Legal. Art. 1

6.4 Instituciones Relacionadas:

6.4.1 Ministerio de Hacienda.

“Dirigir y administrar las finanzas públicas de manera eficiente, honesta y transparente, mediante una gestión responsable, la aplicación imparcial de la legislación y la búsqueda

de la sostenibilidad fiscal; incrementando progresivamente el rendimiento de los ingresos, la calidad del gasto y la inversión pública.”¹²

6.4.2 Alcaldía Municipal de Sonsonate.

Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales: es facultad de este Concejo emitir ordenanzas para regular las materias de su competencia y la prestación de los servicios. Base legal Art. 3, numeral 1,6 del Código Municipal.

6.4.3 Viceministerio de Transporte y otros.

“Algunos de los servicios que se realizan en el Viceministerio de Transporte son:

- Cambio de Representante Legal
- Creación de Línea
- Consulta de Trámites de Línea
- Acreditación de nueva junta directiva entre otros”¹³

E. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁴

1. Antecedentes

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las personas que nos rodean.

Las prácticas de evaluación no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser valuado en términos de costo beneficio. Tampoco son recientes las diferentes formas de evaluación, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para medir el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. No

¹²http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Marco_Institucional/Filosofia

¹³http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_phocadocumentation&view=category&id=135:servicios-al-ciudadano-&Itemid=167

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill, página 354-362)

obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de ésta herramienta administrativa, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima, situando a la par el trabajo del hombre calculando con mucha precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con dos variables, la primera, la máquina, pero no los de la segunda, el hombre.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon las mismas interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionadas con la persona: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de hipótesis sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo, la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero era necesario que no sólo se planeara e implementara el rendimiento humano, sino también que se valorara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

2. Definición de evaluación del desempeño

Antes de establecer un concepto acerca de esta herramienta administrativa, se considera importante definir de forma individual cada término:

La *evaluación* es el sustantivo que significa el acto de evaluar, o se refiere a los efectos de la evaluación en sí. Puede ser sinónimo de examen, análisis, estimativa, apreciación o valoración.

El *desempeño* se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

En consecuencia a lo anterior, se puede obtener la siguiente definición:

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

En extremo es situacional, varía entre las personas y depende de innumerables condiciones que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo el rendimiento del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como valuación del cargo, del mérito, de los empleados, informes de progreso, de eficiencia funcional, etc.

Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la valoración del rendimiento puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

3. Importancia

Proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite: la vinculación de la persona al cargo, el entrenamiento, los incentivos por el buen desempeño y el estímulo a la mayor productividad.

Sin embargo, de todas ellas, se considera que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización y se esforzará en sus tareas diarias para lograr los objetivos esperados por la empresa.

Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la valuación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

4. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

De acuerdo a la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la valoración del rendimiento humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, a ambos en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluador. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

4.1 El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, es el responsable de la productividad de sus subordinados y de su valoración. Así, quien evalúa al personal es él o el supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal estimación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de este tipo, se recurre al órgano de gestión con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los empleados, mediante el esquema trazado. En la actualidad, esta técnica de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de sus colaboradores.

4.2 El Empleado

Algunas organizaciones más democráticas permiten que la misma persona responda por su rendimiento y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su trabajo, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el jefe o la organización.

4.3 El Equipo de Trabajo

También puede hacer una estimación del trabajo realizado por cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la valoración de la productividad de sus miembros y define sus objetivos y metas.

4.4 El Órgano de Gestión de Personal

Es una alternativa en instituciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso el órgano de gestión de personal responde por la apreciación del trabajo de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

4.5 Comité de Evaluación

En algunas entidades, la estimación del rendimiento corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la valuación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en el tema) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo de la productividad.

5. Errores Frecuentes.¹⁵

En las instituciones en las cuales los colaboradores han sido sometidos al proceso de evaluación del desempeño. Muchos empleados y supervisores ven las evaluaciones como eventos negativos. Cuando se hacen correctamente, sin embargo, son una valuación equilibrada y precisa del rendimiento de un empleado y un buen punto de partida para establecer metas futuras. Para alcanzar este objetivo, los supervisores deben ser conscientes de los errores comunes que pueden dar lugar a apreciaciones erróneas, las cuales se mencionan:

- **De criterio:** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.
- **De prejuicio:** Es cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamentos. Ejemplo: Prejuicios respecto al sexo, color, raza religión, edad, estilo del vestuario, ideología política.
- **Efecto del halo:** Cuando se coloca una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales es decir, en algo que a él le gusta o disgusta. Ej.: Una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta apreciación.
- **Sobre énfasis en un comportamiento reciente:** Es cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el período al cual corresponde la evaluación. Ej.: Si la evaluación se realiza cada seis meses, el jefe sólo valora lo ocurrido el último mes o la última semana. Si se cometió un error en esa semana, obtiene una mala valoración aunque todo el semestre haya sido eficiente.

¹⁵Serrano, Alexis Américo. Administración de Personas, Primera Edición, 2007

- **Evaluación Bonancible:** La valoración se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto toda la evaluación es positiva.
- **Evaluación Rígida:** El evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace bien las cosas.

F. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación como el que proporciona esta técnica, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, asimismo puede evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación para tomar decisiones sobre promociones internas y compensaciones. Por norma general el departamento de gestión del talento humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos, aunque puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables.

Cuando un programa de este tipo es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a medio, a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son:

1. El jefe

Le ayuda a evaluar mejor el rendimiento y el comportamiento de su personal con base en las variables y los factores de evaluación.

“Le permite lo siguiente:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el rendimiento del personal.
- Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.

- Proponer medidas y disposición de sus colaboradores.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante éste, la manera como está desarrollándose su rendimiento.”¹⁶

La aplicación de esta herramienta es una oportunidad para que los supervisores evalúen, entrenen y recompensen a sus empleados. Muchos jefes pueden evitar la administración de las revisiones del desempeño debido al miedo de criticar a sus empleados, hacer el papeleo y por el tiempo excesivo requerido, sin embargo, a pesar de los riesgos o miedos que también puedan tener los empleados a la implementación de dicha herramienta administrativa, tiene muchos beneficios para ellos y para el jefe.

2. Para el personal

Ayuda a conocer cuáles son las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño, fortalezas y debilidades, y así saber qué medidas o disposiciones tomará para mejorar el rendimiento, caso contrario premiar al mejor valorado.

“Se pueden mencionar algunos beneficios para el personal:

- Tiene oportunidad de hacer autoevaluación y crítica para su autodesarrollo y control.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Descubrir las medidas que el supervisor va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesarios toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

La realización de la valuación del rendimiento del empleado le beneficiará ya que a través de los resultados de ésta, él podrá conocer sus fortalezas y debilidades sobre las actividades que realiza y esto contribuirá a la mejora y el desarrollo de él.

¹⁶<http://admindempresas.blogspot.com/2008/06/beneficios-de-la-evaluacin-del-desempeo.html>

3. Para la organización

Logra evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Además dar mayores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Se pueden mencionar algunos beneficios que obtendrá la organización al realizar una evaluación de desempeño:

- Ayuda a identificar al personal que requiera mejorar determinadas áreas de actividad.
- Puede dinamizar su política de Talento Humanos
- Señala con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a sus empleados a participar en la solución de sus problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.”¹⁷

G. MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁸

1. Escalas Gráficas

Es el método de apreciación del rendimiento más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia es el más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar 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.

Éste evalúa el trabajo de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas(horizontales)

¹⁷<http://es.slideshare.net/yoisy01/evaluacion-de-desempeo>

¹⁸ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill, página 366-381).

representan los factores de estimación del rendimiento, en tanto que las columnas (verticales) figura los grados de variación de éstas, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta valorar.

Existen tres alternativas:

1.1 Escalas gráficas continuas

Son aquellas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de línea que los une. En este caso existe un límite mínimo y máximo, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

1.2 Escalas gráficas semicontinuas

Se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite inferior y superior) para facilitar la valoración.

1.3 Escalas gráficas discontinuas

En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para considerar el rendimiento del empleado. Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas; en las horizontales (fila) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas) los grados o graduaciones de los factores.

Ventajas:

- Brinda a los estimadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de valoración, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

Desventajas:

- No permite mucha flexibilidad; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.

Cuadro No 1. Formato de Método de Escalas Gráficas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA					
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____			FECHA: ___/___/___/___		
DEPARTAMENTO/SECCIÓN: _____			CARGO: _____		
DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN CONSIDERE SOLO EL DESEMPEÑO ACTUAL DEL EMPLEADO EN SU FUNCIÓN					
	OPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
PRODUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VOLUMEN Y CANTIDAD DE TRABAJO EJECUTADOS NORMALMENTE	SOBREPASA SIEMPRE LAS EXIGENCIAS MUY RAPIDO	CON FRECUENCIA SOBREPASA LAS EXIGENCIAS	SATISFACE LAS EXIGENCIAS	A VECES ESTA POR DEBAJO DE LAS EXIGENCIAS	SIEMPRE POR DEBAJO DE LAS EXIGENCIAS. MUY LENTO
CALIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXACTITUD , ESMERO Y ORDEN EN EL TRABAJO EJECUTADO	SIEMPRE SUPERIOR, EXCEPCIONALMENTE CON EL TRABAJO	A VECES SUPERIOR, ES BASTANTE CUIDADOSO EN EL TRABAJO	SIEMPRE ES SATISFACTORIO, SU CUMPLIMIENTO ES ACEPTABLE; TIENE POCAS VARIACIONES	PRINCIPALMENTE SATISFACTORIO. A VECES COMETE ERRORES	NUNCA ES SATISFACTORIO COMETE NUMEROSOS ERRORES
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRADO DE CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	CONOCE TODO LO NECESARIO Y AUMENTA SIEMPRE SUS CONOCIMIENTOS	CONOCE LO NECESARIO	CONOCIMIENTO SUFICIENTE DEL TRABAJO	CONOCE PARTE DEL TRABAJO. NECESITA CAPACITACIÓN	TIENE POCO CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
COOPERACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTITUD HACIA LA EMPRESA, LA JEFATURA Y LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	POSEE EXCELENTE ESPIRITU DE COLABORACIÓN. ES DILIGENTE	SE DESEMPEÑA BIEN EL EL TRABAJO EN EQUIPO. PROCURA COLABORAR	COLABORA NORMALMENTE EN EL TRABAJO DE EQUIPO	NO DEMUESTRA BUENA VOLUNTAD, SOLO COLABORA CUANDO ES MUY NECESARIO	SE MUESTRA RENUENTE A COLABORAR
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES: CONSIDERE SOLO LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL EVALUADO Y SU COMPORTAMIENTO FUNCIONAL DENTRO Y FUERA DE SU CARGO					
COMPRESIÓN DE SITUACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRADO EN QUE CAPTA LA ESENCIA DE UN PROBLEMA, CAPACIDAD DE ASOCIAR SITUACIONES Y CAPTAR HECHOS	OPTIMA CAPACIDAD DE INTUICIÓN Y PERCEPCIÓN	BUENA CAPACIDAD DE INTUICIÓN Y PERCEPCIÓN	CAPACIDAD DE INTUICIÓN Y PERCEPCIÓN SATISFACTORIAS	POCA CAPACIDAD DE INTUICIÓN Y PERCEPCIÓN	NULAS CAPACIDADES DE INTUICIÓN Y PERCEPCIÓN
CREATIVIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INGENIO. CAPACIDAD DE CREAR IDEAS Y PROYECTOS	TIENE SIEMPRE IDEAS EXCELENTE. ES CREATIVO Y ORIGINAL	CASI SIEMPRE TIENE BUENAS IDEAS Y PROYECTOS	ALGUNAS VECES HACE SUGERENCIAS	LEVEMENTE RUTINARIO. TIENE POCAS IDEAS PROPIAS	TIPO RUTINARIO. CARECE DE IDEAS PROPIAS
REALIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD DE LLEVAR A CABO IDEAS Y PROYECTOS	OPTIMA CAPACIDAD DE CONCRETAR IDEAS NUEVAS	BUENA CAPACIDAD DE CONCRETAR IDEAS NUEVAS	PONE EN PRÁCTICA IDEAS NUEVAS CON HABILIDAD SATISFACTORIA	TIENE CIERTA DIFICULTAD PARA CONCRETAR NUEVOS PROYECTOS	INCAPAZ DE LLEVAR A CABO UNA IDEA O PROYECTO.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

Cuadro No 2. Formato de Método de Escalas Graficas por Puntos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA POR PUNTOS

NOMBRE COMPLETO: _____ FECHA: ___/___/___/

DEPARTAMENTO/SECCIÓN: _____ CARGO: _____

CADA FACTOR SE DIVIDE EN UN NÚMERO DE GRADOS DE APLICACIÓN.

CONSIDERE CADA UNO DE ELLOS POR SEPARADO Y ASIGNE SÓLO UN GRADO A CADA FACTOR. INDIQUE EL VALOR EN PUNTOS EN LA COLUMNA DE LA DERECHA.

	GRADO					PUNTOS
1. PRODUCCIÓN EVALÚE LA PRODUCCIÓN DEL TRABAJO O LA CANTIDAD DE SERVICIOS	1-2-3. PRODUCCIÓN INADECUADA	4-5-6. PRODUCCIÓN APENAS ACEPTABLE	7-8-9. SU PRODUCCIÓN SATISFACE, PERO NO TIENE NADA DE ESPECIAL	10-11-12. MANTIENE SIEMPRE UNA BUENA PRODUCCIÓN	13-14-15. SIEMPRE DA CUENTA DE UN VOLUMEN DE SERVICIO FUERA DE LO CORRIENTE	
2. CALIDAD EVALÚE LA EXACTITUD, LA FRECUENCIA DE ERRORES, LA PRESENTACIÓN, EL ORDEN Y EL ESmero QUE CARACTERIZAN EL SERVICIO DEL EMPLEADO	1-2-3. COMETE DEMASIADO ERRORES Y EL SERVICIO DEMUESTRA DESINTERES Y DESCUIDO	4-5-6. EN GENERAL SATISFACE, AUNQUE A VECES DEJA QUE DESEAR	7-8-9. EN GENERAL TRABAJA CON CUIDADO	10-11-12. SIEMPRE HACE BIEN SU TRABAJO	13-14-15. SU TRABAJO DEMUESTRA SIEMPRE DEDICACIÓN EXCEPCIONAL	
3. RESPONSABILIDAD EVALÚE LA MANERA COMO EL EMPLEADO SE DEDICA AL TRABAJO Y EJECUTA EL SERVICIO DENTRO DEL PLAZO ESTIPULADO. CONSIDERE LA VIGILANCIA NECESARIA PARA CONSEGUIR LOS RESULTADOS DESEADOS	1-2-3. ES IMPOSIBLE CONFIAR EN SUS SERVICIOS, POR LO CUAL REQUIERE VIGILANCIA PERMANENTE	4-5-6. NO PRODUCE SIEMPRE LOS RESULTADOS DESEADOS, SI NO SE LE VIGILA BASTANTE	7-8-9. PUEDE CONFIARSE EN EL (O ELLA), SI SE EJERCE UNA VIGILANCIA NORMAL	10-11-12. ES DEDICADO; SÓLO NECESITA UNA BREVE INSTRUCCIÓN	13-14-15. MERECE LA MÁXIMA CONFIANZA. NO REQUIERE VIGILANCIA	
4. COOPERACIÓN / ACTITUD MIDA LA INTENCIÓN DE COOPERAR, LA AYUDA QUE PRESTA A LOS COMPAÑEROS, LA MANERA COMO ACATA ÓRDENES	1-2-3. POCO DISPUESTO A COOPERAR, Y CONSTANTEMENTE MUESTRA FALTA DE EDUCACIÓN	4-5-6. A VECES ES DIFÍCIL DE TRATAR. CARECE DE ENTUSIASMO	7-8-9. EN GENERAL CUMPLE CON BUENA VOLUNTAD LO QUE SE LE ENCARGA. ESTÁ SATISFECHO CON SU TRABAJO	10-11-12. ESTÁ DISPUESTO SIEMPRE A COLABORAR Y AYUDAR A SUS COMPAÑEROS	13-14-15. COLABORA AL MÁXIMO. SE ESFUERZA POR AYUDAR A SUS COMPAÑEROS.	
5. SENSATEZ E INICIATIVA TENGA EN CUENTA LA SENSATEZ DE LAS DECISIONES DEL EMPLEADO CUANDO NO HA RECIBIDO INSTRUCCIONES DETALLADAS O ANTE SITUACIONES EXCEPCIONALES	1-2-3. SIEMPRE TOMA DECISIONES INCORRECTAS	4-5-6. CON FRECUENCIA SE EQUIVOCA; SIEMPRE NECESITA INSTRUCCIONES DETALLADAS	7-8-9. DEMUESTRA SENSATEZ RAZONABLE EN CIRCUNSTANCIAS NORMALES	10-11-12. RESUELVE LOS PROBLEMAS NORMALMENTE, CON UN ALTO GRADO DE SENSATEZ	13-14-15. PIENSA RÁPIDA Y LÓGICAMENTE EN TODAS LAS SITUACIONES. SE PUEDE CONFIAR SIEMPRE EN SUS DECISIONES.	
6. PRESENTACIÓN PERSONAL CONSIDERE LA IMPRESIÓN CAUSADA A LOS DEMÁS POR LA PRESENTACIÓN PERSONAL DEL EMPLEADO, SU MANERA DE VESTIR, DE ARREGLARSE, SU CABELLO, SU BARBA, ETC.	1-2. NEGLIGENTE DESCUIDADO	3-4. A VECES DESCUIDA SU APARIENCIA	5-6. NORMALMENTE ESTÁ BIEN PRESENTADO	7-8. ES CUIDADOSO EN SU MANERA DE VESTIR Y PRESENTARSE	9-10. ES SUMAMENTE CUIDADOSO EN SU PRESENTACIÓN.	
TOTAL DE PUNTOS						

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

2. Método de elección forzada

Consiste en evaluar a los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al trabajo del subordinado evaluado. De allí la denominación elección forzada.

“Es similar a la graduación de una curva, es decir, se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño.

Una práctica de hacerlo es escribir el nombre de cada empleado en una tarjeta separada. Posteriormente, para cada característica que se evalúe, ejemplo: Calidad del trabajo, creatividad y otras, basta colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías de desempeño apropiadas.”¹⁹

Ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo. (Tendencia de un observador a efectuar una evaluación tendenciosa (ya sea positiva o negativa) de otra persona basándose en características de ésta que, si bien son notorias, carecen de pertinencia respecto de lo que debe evaluar.).
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, ya que exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.

¹⁹Dessler Gary, Administración de Personal, sexta edición pag. 336

Cuadro No 3. Formato de Método de Elección Forzada**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

EMPLEADO _____

CARGO _____ SECCIÓN _____

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ FRASES DE DESEMPEÑO COMBINADAS EN BLOQUES DE CUATRO. ESCRIBA UNA "X" EN LA COLUMNA LATERAL, BAJO EL SIGNO "+" PARA INDICAR LA FRASE QUE MEJOR DEFINE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO, Y BAJO EL SIGNO "-" PARA INDICAR LA FRASE QUE MENOS DEFINE SU DESEMPEÑO. NO DEJE NINGÚN BLOQUE SIN LLENAR DOS VECES.

	NO	+	-		NO	+	-
SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN	1			TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA	41		
COMPORTAMIENTO IRREPROCHABLE	2			MANTIENE SU ARCHIVO SIEMPRE ORDENADO	42		
ACEPTA CRITICAS CONSTRUCTIVAS	3			YA PRESENTO BAJA DE PRODUCCIÓN	43		
NO PRODUCE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESÓN	4			ES DINAMICO	44		
CORTES CON LOS DEMAS	5			INTERRUMPE CONSTANTEMENTE EL TRABAJO	45		
VACILA AL TOMAR DECISIONES	6			NUNCA ES ENTUSIASMADO	46		
MERECE TODA LA CONFIANZA	7			TIENE BUEN POTENCIAL POR DESARROLLAR	47		
TIENE POCA INICIATIVA	8			NUNCA SE MUESTRA DESAGRADABLE	48		
SE ESMERA EN EL SERVICIO	33			NUNCA HACE BUENAS SUGERENCIAS	73		
NO TIENE FORMACIÓN ADECUADA	34			ES EVIDENTE QUE "LE GUSTA LO QUE HACE"	74		
TIENE BUENA APARIENCIA PERSONAL	35			TIENE BUENA MEMORIA	75		
EN SU SERVICIO SIEMPRE HAY ERRORES	36			LE GUSTA RECLAMAR	76		
SE EXPRESA CON DIFICULTAD	37			TIENE CRITERIO PARA TOMAR DECISIONES	77		
CONOCE SU TRABAJO	38			REGULARMENTE DEBE LLAMARSELE LA ATENCIÒN	78		
ES CUIDADOSO CON LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA	39			ES RAPIDO	79		
ESPERA SIEMPRE UNA RECOMPENSA	40			POR NATURALEZA ES UN POCO HOSTIL	80		

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

3. Método de investigación de campo

Es un método más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del rendimiento del empleado, planear junto con el jefe inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

La evaluación la realiza el superior con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El experto va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el trabajo de sus respectivos subordinados. Es un método más amplio que permite, además de un diagnóstico del rendimiento del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Ventajas:

- Proporciona una relación provechosa con el experto en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la valoración de personal.
- Permite efectuar una estimación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes del desempeño.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del cargo.

Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- Hay demora en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada colaborador subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

Cuadro No.4 Factores más utilizados en Evaluación de Desempeño, según Investigación de Campo

FACTORES MÁS EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES DE EVALUACIÓN	Nº DE VECES HALLADO
GRUPO I- DESEMPEÑO OBJETIVO:	
CANTIDAD DE TRABAJO.....	44
CALIDAD DEL TRABAJO.....	31
GRUPO II- CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO:	
CONOCIMIENTO DEL CARGO.....	25
FRECUENCIA.....	14
PUNTUALIDAD.....	12
HÁBITOS DE SEGURIDAD.....	7
BUENA ADMINISTRACIÓN DEL CARGO.....	3
GRUPO III- CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO:	
ESPÍRITU DE COOPERACIÓN.....	37
DIGNO DE CONFIANZA.....	36
INICIATIVA.....	35
INTELIGENCIA.....	27
EXACTITUD.....	17
DILIGENCIA.....	14
ADAPTABILIDAD.....	14
ACTITUD.....	14
PERSONALIDAD.....	13
RAZONAMIENTO.....	13
APLICACIÓN.....	12
LIDERAZGO.....	10
CONDUCTA.....	6
TALENTO.....	6
SALUD.....	5
ASEO.....	5
APARIENCIA.....	4
ENTUSIASMO.....	4
POTENCIAL.....	4

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

4. Método de Incidentes críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). Éste no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas positivo o negativo. En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino aquellas características positivas o negativas. Se trata de una técnica en el que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto a la ocupación de sus subordinados.

Así, éste se centra en las excepciones tanto de provecho como deficientes en el rendimiento de las personas. Las excepciones auténticas deben realizarse y aplicarse, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos excepcionales.

Cuadro No 5. Formato de Método de Incidentes Críticos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE INDICES CRITICOS

LADO ROJO			LADO AZUL		
FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO NEGATIVO	FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO POSITIVO

FACTOR DE EVALUACIÓN: PRODUCTIVIDAD

ÍTEM

A = TRABAJO LENTAMENTE

B = PERDIO TIEMPO EN EL PERÍODO DE TRABAJO

C = NO INICIO SU TAREA DE INMEDIATO

ÍTEM:

A = TRABAJO RÁPIDAMENTE

B = ECONOMIZÓ TIEMPO EN EL PERIODO DE TRABAJO

C = COMENZO DE INMEDIATO LA NUEVA TAREA

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

5. Métodos mixtos

5.1 Método de comparación por pares

Es aquel que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo rendimiento se considera mejor. En éste también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de apreciación del desempeño.

Solo se recomienda utilizar cuando no esté en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Cuadro No 6.Formato de Método de Comparación por Pares

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

COMPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN CUANTO A LA PRODUCTIVIDAD	A	B	C	D
A y B		X		
A y C	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
PUNTUACIÓN	2	3	1	0

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

5.2 Método de frases descriptivas

Este es ligeramente diferente del de elección forzada porque no es obligatoria la elección por frases. El evaluador señala las que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) si es positiva, y aquellas que demuestran el opuesto de su rendimiento (signo “-” o “N”), quiere decir que es negativo o no tiene un buen rendimiento.

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio, este de acuerdo con las características de la persona.

Cuadro No 7.Formato de Método de Frases Descriptivas

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS**

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)
1	¿TIENE SUFICIENTE GRADO DE ESCOLARIDAD PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO		
2	¿USUALMENTE ES ALEGRE O SONRIENTE?		
3	¿TIENE EXPERIENCIA EN EL SERVICIO QUE ESTÁ EJECUTANDO?		
4	¿ES CONTRARIO A LAS MODIFICACIONES Y NO SE INTERESA POR NUEVAS IDEAS?		
5	¿CONOCE INFORMACIÓN Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN QUE NO DEBEN CONOCER TERCEROS?		
6	¿DESARROLLA UN TRABAJO COMPLEJO, PRESTANDO MUCHA ATENCIÓN A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS?		
7	¿DEMUESTRA ATRACCIÓN POR EL SEXO OPUESTO?		
8	¿TIENE INTERES EN APRENDER COSAS NUEVAS?		
9	¿SU TRABAJO NO EXIGE MÁS GRADOS DE ESCOLARIDAD?		
10	¿PUEDE, POR SI SOLO, PLANEAR, EJECUTAR Y CONTROLAR SUS TAREAS?		
11	¿SU APARIENCIA ES BUENA Y AGRADABLE EN EL TRATO GENERAL?		
12	¿DEMUESTRA CONCENTRACIÓN MENTAL EN EL TRABAJO?		
13	¿LA ATENCIÓN EN EL TRABAJO EXIGE QUE SE ESFUERCE LA VISTA?		
14	¿PRESTA ATENCIÓN A LAS CONDICIONES DE TRABAJO, SOBRE TODO AL ORDEN?		
15	¿EL RESULTADO DEL TRABAJO PRESENTA ERRORES Y NO ES SATISFACTORIO?		
16	¿UN CURSO DE ESPECIALIZACIÓN ES RECOMENDABLE PARA S PROGRESO EN EL TRABAJO?		
17	¿LE GUSTA FUMAR?		
18	¿ES DESCUIDADO EN SU PRESENTACIÓN PERSONAL Y EN EL VESTIR?		
19	¿CUIDA DE SI MISMO Y DE SUS COMPAÑEROS DURANTE EL TRABAJO?		
20	¿PODRIA TENER MAYORES CONOCIMIENTOS DE LOS TRABAJOS PARA RENDIR MÁS?		
21	¿VIGILA CUIDADOSAMENTE EL DESEMPEÑO DE LAS MÁQUINAS EN QUE TRABAJA?		
22	¿NO SE DESGASTA EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS?		
23	¿SU PRODUCCIÓN ES CONFIABLE?		
24	¿AUNQUE SIEMPRE CUMPLA LA MISMA FUNCIÓN, ¿ NO SE INCOMODA CON LA REPETICIÓN?		
25	¿TIENE FAMA DE NO LLEVAR NUNCA DINERO EN EL BOLSILLO?		

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

Cuadro No 8. Formato Método Mixto

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO MIXTO												
NOMBRE: _____						FECHA: __/__/__						
CARGO: _____						SECCIÓN: _____						

DEFINA SUCINTAMENTE CADA ITEM, GRADUANDOLO DE ACUERDO CON EL SIGUIENTE CRITERIO	CRITERIO	OPTIMO		SOBRE LA MEDIA				MEDIA			DEBAJO DE LA MEDIA			NULO
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
I. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN														
1. PRODUCCIÓN:											GRADO			
CANTIDAD DE TRABAJO EJECUTADO NORMALMENTE _____ (_____)														
2. CALIDAD :														
EXACTITUD Y ORDEN EN EL TRABAJO _____ (_____)														
3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:														
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS TAREAS _____ (_____)														
4. COOPERACIÓN:														
ACTITUD HACIA LA EMPRESA, LA JEFATURA, Y LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO _____ (_____)														
II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES														
1. COMPRENSIÓN:														
GRADO DE PERCEPCIÓN DE PROBLEMAS, HECHOS Y SITUACIONES _____ (_____)														
2. CREATIVIDAD:														
CAPACIDAD DE CONCEBIR IDEAS PRODUCTIVAS _____ (_____)														
3. REALIZACIÓN:														
CAPACIDAD DE PONER EN PRÁCTICA IDEAS PROPIAS O AJENAS _____ (_____)														
III. EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA														
1. AJUSTE FUNCIONAL GENERAL														
ADECUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN _____ (_____)														
2. PROGRESO FUNCIONAL														
GRADO DE DESARROLLO EN LA FUNCIÓN _____ (_____)														
3. CUMPLIMIENTO Y PUNTUALIDAD														
RESPONSABILIDAD EN CUANTO A HORARIOS Y OBLIGACIONES _____ (_____)														
4. SALUD														
ESTADO GENERAL DE SALUD Y DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO _____ (_____)														

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill)

6. Método de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno, esto significa que con cualquier individuo con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la valoración de su rendimiento. Este tipo de estimación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores y los clientes internos participan, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada miembro de la organización.

“Este método, también conocido como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da son las siguientes:

- Medir la productividad del personal.
- Determinar Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Esta metodología pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar el método, es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su rendimiento, comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizarla son:

- Conocer el trabajo de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la institución y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar la ocupación del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

Será una buena herramienta para el perfeccionamiento de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a las conductas esperadas para la organización en particular. De ese modo serán las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de este método dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación, contribuirá con el desarrollo de los individuos que colaboran en la empresa.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

Las personas que recibirán el 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán una retroalimentación. Estos deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo departamento y colegas de otras áreas o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales, éstos serán notificados de que participarán en el proceso de valuación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo, el cual es uno de los errores más frecuentes al momento de aplicar la herramienta administrativa (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media), llenarán el formato de evaluación y regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados”²⁰.

²⁰http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Cuadro No 9. Formato Método 360°

FORMATO MÉTODO 360 GRADOS.

		Gerencia General	Compañeros	Subalternos	Autoevaluación
	PLANIFICACIÓN				
1	Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado.				
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su equipo.				
	ORGANIZACIÓN				
3	Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.				
	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN				
4	Es ejemplo de integridad moral y servicio.				
5	Han surgido quejas con respecto a las relaciones laborales con él.				
6	Demuestra capacidad para mejorar los sistemas existentes.				
7	Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.				
8	Es un ejemplo para su grupo de trabajo en conocimiento técnico o especializado en su área.				
	CONTROL				
9	Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplinas de sus trabajadores.				
10	Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado.				
11	Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.				
12	Da seguimientos a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo período de evaluación por parte de su personal.				
13	Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo.				
	TOMA DE DECISIONES				
14	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.				
15	Sus decisiones son objetivas y acertadas.				
16	Toma decisiones en el momento oportuno.				
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
17	Resuelve situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización.				
	INICIATIVA				
18	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.				
	COMUNICACIÓN				
19	Reporta anomalías o sucesos que son competentes del Supervisor o Gerente de Recursos Humanos en cuanto a controles y medidas.				
20	Efectúa las reuniones requeridas con su personal.				
21	Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas.				
22	Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: mural, participación en las reuniones semanales, etc.				

Fuente: <http://es.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-de-desempeno-360grados>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL EN RELACION AL DESEMPEÑO Y LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE (SEDAS, S.A DE C.V)”

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

- Desarrollar una investigación de campo para identificar la situación actual referente al desempeño del personal que labora en Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate.

2. Específicos

- Identificar factores internos y externos que están influyendo para el correcto rendimiento laboral.
- Aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de información que permitan determinar la opinión de los empleados sobre las evaluaciones.
- Realizar un análisis de la información obtenida, con el propósito de diseñar un estudio FODA de la organización.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Un modelo de evaluación del rendimiento permite medir la eficiencia del personal administrativo en toda organización, y es importante ya que este proceso proporciona información de interés, la cual ayuda a satisfacer las necesidades y contribuye a mejorar aquellas áreas donde más se requiera. Así también sirve para reconocer aquellos empleados sobresalientes y los que tienen debilidades, permitiéndole a la organización tener un mejor control de los objetivos trazados.

Por la razón antes expuesta se realiza la investigación, para conocer cómo se da el desempeño del personal y lograr evaluar la comunicación entre jefe y empleado, a fin de identificar las habilidades, destrezas y aptitudes de cada uno y así mejorar las condiciones del personal y que la institución tenga un recurso humano capacitado en cada puesto de trabajo definido.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de investigación

El método científico fue el que se utilizó en la investigación, el cual consiste en una serie de pasos que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido del problema. Bajo esa perspectiva, para llevar a cabo la exploración, inicialmente se identificó la problemática que se necesita resolver, posteriormente fue necesario apoyarse de instrumentos fiables para la recolección de datos y además de otros métodos auxiliares para organizar e interpretar mejor la información.

Métodos Auxiliares:

a. Analítico

Se realizó la clasificación de los puestos, a fin de realizar una exploración de campo, se determinaron aquellos puestos administrativos y operativos y en base a ello se hizo uso de instrumentos para la recolección de datos, los cuales fueron trasladados a los empleados de cada departamento. Además se conoció, los aspectos externos bajo los cuales está inmersa la empresa, como también los aspectos internos que rigen su funcionamiento.

b. Sintético

Se utilizó éste método para integrar los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados, de tal manera que la integración de dichas variables o elementos contribuyan a identificar la situación actual de la organización, a fin de analizar cada uno

de los factores, tanto internos como externos que aporten a descubrir las necesidades y condiciones de la organización.

2. Tipo de investigación

El estudio se realizó mediante el tipo descriptiva, ya que se seleccionó una serie de unidades de análisis y fue medido el grado en que cada una de ellas cumple su idoneidad y con los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos, a fin de describir la investigación.

3. Diseño de la investigación

Para nuestro estudio el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación fue el no experimental, porque se realizó sin manipular variables, es decir se estudió cada una de ellas bajo su entorno natural y de acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a realizar sus respectivos análisis, conclusiones y recomendaciones.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

- **Técnicas**

- a. Entrevista**

Como una de las principales técnicas de la investigación la entrevista fué de vital importancia debido a que permitió tener un contacto directo con la persona encargada, el Gerente General de la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V. En relación al estudio, la entrevista estuvo dirigida únicamente a él, por ser el encargado del personal que labora en dicha organización. (Ver anexo N° 2 Completo)

- b. Encuesta**

Fue utilizado para recolectar datos de forma confidencial, que facilite la generación e interpretación de la información obtenida de los empleados que laboran en la empresa, la cual nos ayudó como sujeto de estudio. Se realizó una encuesta diseñada con una serie de preguntas semi-cerradas y de opción múltiple, que están dirigidas a los 38 empleados.

La recolección de información se realizó por miembros del equipo de investigación. (Ver anexo N° 1 Completo)

c. Observación directa

Se utilizó para verificar las instalaciones, comportamientos y conductas de los empleados, de diferentes puestos llevando un registro válido y confiable sobre el estudio realizado, esta técnica ayudó a detectar con mayor facilidad el medio en el que laboran las personas. (Ver anexo N° 3 Completo)

- **Instrumentos**

a. Guía de Entrevista

Se consideró este instrumento por la contribución que aportó. Además se tomó en cuenta la evaluación de la problemática desde diferentes ángulos, incluyendo desde los niveles inferiores hasta los superiores; es así como se elabora dicho formato, el cual contiene 12 preguntas enfocadas a temas específicos de las evaluaciones del desempeño. Es por ello, que en esta ocasión el equipo investigador toma la decisión de dirigirla al Gerente General de la sociedad Empresarios de Autobuses SEDAS, S.A DE C.V. (Ver anexo N° 2 Completo)

b. Cuestionario

Para determinar un diagnóstico más apropiado sobre el desarrollo de la investigación, el grupo de trabajo elaboró este instrumento, el cual consta de 19 preguntas semi-cerradas y de opción múltiple, enfocadas a la misma temática de las áreas que se utilizaron en la entrevista, con la idea de descubrir si existía equidad de opinión entre el nivel superior y el inferior de la entidad. (Ver anexo N° 1 Completo)

c. Guía de Observación

A fin de obtener una gran cantidad de datos e información valiosa para el análisis de la problemática y poder comprender a profundidad la situación actual de la organización, se tomó en cuenta dicho instrumento, el cual se elaboró tomando en consideración aspectos puntuales a observar, como infraestructura de la empresa, conductas de los empleados, entre otros. (Ver anexo N° 3 Completo).

5. Fuentes de recolección de información

a. Primarias

Para este caso la información recolectada es la obtenida de los mismos empleados de la sociedad, los cuales son el personal Administrativo, Limpieza, Control de Casetas, Colectores, Bomba, Pistas y el Gerente General, para lo cual se obtuvo un acercamiento físico con ellos, al igual se obtuvo información a través de la institución en sí. La obtención de datos se realizó mediante el uso de una entrevista dirigida al Gerente General de SEDAS, S.A DE C.V. un cuestionario elaborado bajo la modalidad de asistido por el equipo asesor a cada miembro administrativo involucrado en la entidad.

b. Secundarias

Son aquellas que concretan datos y documentos bibliográficos relacionados con el tema, los cuales son: libros, revistas, periódicos, tesis, etc. Por tal motivo para esta investigación se revisaron:

- Libros orientados a temas sobre Evaluación del Desempeño.
- Legislaciones laborales en El Salvador.
- Tesis sobre temas relacionados a Evaluaciones para los empleados.
- Otros documentos relacionados a temas del área de Recursos Humanos.
- Memoria de labores proporcionada por la empresa.

6. Determinación del universo y censo

a. Universo

Los sujetos de estudio para el trabajo son 39 empleados administrativos incluido el Gerente General de la Sociedad de Empresarios de Autobuses SEDAS, S.A DE C.V de Sonsonate los cuales representan una población finita. Sin embargo se utilizará el instrumento de la encuesta, únicamente para 38 empleados ya que la Guía de Entrevista estará dirigida para el Gerente General.

b. Censo

En esta investigación se consideró evaluar toda la población (38 personas), puesto que es pequeño el grupo de personas y esto permitirá tener una visión más clara de los datos obtenidos con las técnicas e instrumentos seleccionados.

7. Tabulación y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la recolección de la información, se procesó a través de un software computacional llamado Microsoft Excel 2013, el uso de esta herramienta tecnológica permitió hacer una representación mediante cuadros estadísticos y gráficos que sirvieron como insumo fundamental en la interpretación de los resultados obtenidos.

De esta manera la información recopilada se tabuló en base a cada una de las preguntas, ordenadas en concordancia al objetivo que se persiguió, lo cual permitió una mejor interpretación y análisis de los datos que llevó a la realización de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa en estudio.(Ver Anexos completos N° 1,2 y 3)

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL QUE LABORAN EN SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE (SEDAS S.A. DE C.V.).

1. Análisis de los métodos utilizados por la empresa.

La empresa no cuenta con ningún método de evaluación del desempeño, por lo que la gerencia juntamente con la directiva de accionistas aprobó, que el equipo investigador realizara dicho trabajo. En vista que hay necesidades de cómo medir y conocer las habilidades y capacidades de cada empleado.

2. Determinación de los factores de evaluación

Los factores a evaluar son muy importantes ya que en base a ellos se logra determinar cómo está el comportamiento de cada colaborador en su puesto, siendo éstos internos y externos y variantes de acuerdo al cargo que ocupe. Entre ellos se mencionan: Planeación y organización, responsabilidad, productividad, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, disciplina, discreción, orden y limpieza, entre otros.

De esta manera se podrán elaborar planes de mejoramiento que beneficie a los empleados y a la organización.

3. Determinación de las políticas en la evaluación

En toda valuación es importante determinar bajo qué políticas se está realizando, y tomando en consideración que la empresa no cuenta con ellos, posteriormente en el capítulo III se propondrá un listado para que puedan tomarse en cuenta, ya que se debe estar sujeto a ello.

4. Análisis FODA

a. Análisis del ambiente interno

SEDAS, S.A. de C.V. es una organización dedicada a prestar servicio a pasajeros que abordan las unidades de transporte que de Sonsonate salen a diferentes colonias, municipios y departamentos; dado que posee un escaso número de personal y una estructura organizacional flexible, se ha considerado relevante analizar el ámbito interno de la entidad como lo es el gerente general y demás miembros que labora en la organización.

i. Fortalezas

Dentro de la empresa existen elementos positivos ya que cuenta con un recurso humano dispuesto a cumplir las metas trazadas. El personal conoce a totalidad las funciones que cada uno desempeña en su puesto de trabajo. Además el clima laboral es de mucha satisfacción para los empleados, quiere decir que se encuentran en armonía realizando sus labores; de esta manera están ellos brindando un buen servicio a los usuarios que a diario visitan las instalaciones de dicha terminal de buses. (Ver Anexo N° 1, pregunta N° 3).

La importancia que da la empresa a sus empleados es de gran valor ya que con esto se gana la pertenencia de sus trabajadores e identificación con los fines y objetivos que esta posee, de forma que los empleados se sientan bien de formar parte de la institución. (Ver

anexo N° 1, pregunta N° 1). Además la empresa les proporciona las herramientas necesarias para la realización de sus labores.

Otro aspecto positivo a destacar de la organización, es que su ubicación es accesible para los usuarios, tiene una fácil identificación, ya que en su fachada se corrobora plenamente las siglas de la empresa, y lo que hace aún más placentera la visita a la terminal para los usuarios, es el clima, ya que cuenta con mucha vegetación, lo que genera que el cliente se sienta satisfecho al momento de esperar el abordaje, así como también la diversidad de restaurantes que hay en el área de espera y la comodidad que representa para el cliente, el hecho que la empresa cuente con un amplio parqueo, lo que facilita la entrada y salida de los clientes a la terminal. (Ver anexo N° 3, literal a y b).

ii. Debilidades

Como en toda organización SEDAS se encuentra con una serie de debilidades o factores que se deben de superar ya que constituyen una barrera u obstáculo para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Algunas de las debilidades se pueden mencionar: deficiente manejo de recursos, no se cuentan con tecnología innovadora, ya que la mayoría de los empleados trabajan herramientas tecnológicas obsoletas,

El personal de limpieza, únicamente cuenta con escobas y palas, los de casetas solo cuentan con una libreta de anotaciones y bolígrafo; el área de bombas solo se encarga del llenado de gasolina de las unidades, y el área administrativa cuentan equipo que se encuentra en mal estado como computadoras, escritorios, entre otros accesorios de su utilización. (Ver anexo N° 1, pregunta N° 15).

La empresa carece de un sistema de capacitación propio y hay ausencia de proyectos o proceso de evaluación del desempeño para los empleados, ya que nunca ha puesto en práctica dicha herramienta administrativa, y en los casos aislados en los que se les ha proporcionado capacitación, el empleado debe aportar el 50% del costo de éste y el otro 50% es asumido por la compañía.

No existe un área de Recursos Humanos, ya que tiene designado a una sola persona para que realice únicamente el pago a los trabajadores, así como también, la empresa

carece de procesos administrativos como de planeación, dirección y control (Ver anexo N° 1, pregunta N° 2,5,7 y 8 e ir a ver anexo N° 2 pregunta N°10 y 12).

Lo que contribuye al crecimiento de una organización, es el trabajo arduo que desempeña el recurso humano, por lo cual, es el elemento más importante de la organización y el cual se debe de incentivar para obtener mejores resultados, sin embargo SEDAS, posee la gran deficiencia que no ve como tal a su talento humano, ya que no realiza actividades para incentivar a su personal, así como capacitaciones, convivios, reconocimientos, entre otros, e inclusive no brinda prestaciones adicionales a los que la ley establece, por lo cual el trabajador se muestra desmotivado al no percibir nada adicional.

Dicha entidad no se preocupa por cumplir los objetivos trazados o perseguir su misión y visión, ya que no estimula al empleado para que trabaje en base a ello. (Ver anexo N° 1, pregunta 9 a la 14).

b. Análisis del ambiente externo

Los componentes externos dentro del análisis FODA son las oportunidades y amenazas, éstas son todas aquellas que la empresa no puede controlar.

SEDAS, S.A de C.V se ve afectada por factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, etc.; por lo cual se considera necesario hacer un análisis de cómo le benefician o afectan dichos factores en su desarrollo.

i. Oportunidades

Son los elementos del ambiente exterior que la persona u organización pueden aprovechar.

Durante la investigación se detectaron oportunidades que la empresa debe aprovechar y una de ellas es la apertura que existe en cuanto a la contratación de personal, ya que una de las ideologías de la empresa para fines de contratación, es que no requieren que el personal que esté optando por una plaza posea experiencia, otra oportunidad que poseen, es la excelente ubicación en la que se encuentra la terminal, ya que permite que muchos clientes puedan visitarla, así como también el alto tráfico de personas que genera el hecho de que haya diversidad de restaurantes en la terminal, esto hace que las

personas que visitan los restaurantes se conviertan en clientes de la empresa. (Ver Anexo N° 3 literal a y b).

La compañía posee una capacidad de ampliar y mejorar los servicios que se ofrecen así como sus instalaciones, tomando en consideración que la zona en la que está situada posee mucha vegetación, clima agradable e higiene y eso puede ser un aspecto favorable para atraer más clientes. (Ver anexo N° 3 completo).

El aprovechar los aspectos antes mencionados puede contribuir a la empresa a obtener más y mejores ingresos, tomando en cuenta la capacidad de terreno que posee, así como también el clima favorable, la empresa puede incursionar en otro rubro, no solo en el sector transporte, sino también hotelero, debido al alto tráfico que hay en la terminal, esto le podría favorecer a la empresa, proporcionando un servicio de estadía para los usuarios que viajen a diferentes destinos del país, lo cual puede representar una fuente de trabajo para las personas que residen en la zona, y dicho proyecto puede contribuir a que otros empresarios se unan proporcionando sus servicios de comida, entre otros.

ii. Amenazas

Surgimiento de la competencia en la zona que provoque un cambio en la atención de los socios y usuarios. Además problemas externos no controlables: delincuencia, inestabilidad económica, inflación, desastres naturales. De igual manera no ser considerado una opción por parte de los accionistas para la realización de sus proyectos, es decir rivalidades entre socios, antipatía en los miembros de la junta directiva, falta de apoyo y de cooperación. (Ver anexo N° 2, pregunta N° 7).

Otro aspecto que puede perjudicar considerablemente a la organización, es que debido a la poca importancia que se le brinda al talento humano, lo cual genera inconformidad e insatisfacción para el empleado, éstos vean como opción, el optar por trabajar con la competencia, lo que implicaría que la empresa tenga poca demanda de recurso humano. (Ver anexo N° 2 pregunta 6).

iii. Cruce de Variables

Cuadro N° 10 Análisis de cruce de variables.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Buen clima laboral	1. Apoyo de empresas externas
2. Personal forma parte de la institución	2. Generación de nuevos clientes
3. Experiencia en el sector transporte	3. Accesibilidad de ubicación
4. Implementación y practica de valores	4. Incursionar en el rubro de hotelero
5. Capacitaciones al personal	5. Ampliación de la organización
6. Ubicación accesible para los usuarios	6. Apertura a la contratación de personal
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Mal manejo de los recursos	1. Surgimiento de la competencia, nuevas empresas de transporte
2. Procesos administrativos no implementados.	2. Rivalidad entre socios de SEDAS y de otras instituciones
3. Ausencia de Evaluaciones del Desempeño	3. Alta gerencia con dirección no adecuada
4. Falta de tecnología innovadora	4. Problemas de seguridad
5. No existen sistemas de capacitación propios	5. Problemas sociales
6. No posee área de recursos humanos	6. Problemas económicos

5. Análisis de los componentes de la evaluación

a. Compromisos

Se adquiere por cada empleado al ser contratados por la empresa y se vuelven indicadores de medición ya que por medio de éste se identifica el grado de satisfacción que alcanza. De igual manera la organización se compromete a brindar buenas expectativas o buena confianza al personal que labora. Así mismo de mejorar las condiciones de los trabajadores, brindar seguridad laboral, y subcontratar a otra empresa para que preste los servicios, como operativos, de limpieza, seguridad y administrativos. (Ver anexo N° 2 pregunta 2).

b. Metas

En SEDAS, se han realizado gestiones de cambio por ejemplo el cambio de techo de la gasolinera ubicado en la terminal, el cual ya fue ejecutado, construcción de metas o pistas, el cual es un proyecto a futuro y dar mantenimiento de las instalaciones y la construcción de un muro en la parte periférica de la terminal.

c. Criterios

Se utilizan todos aquellos que contribuyen a la evaluación de cada empleado entre los cuales se pueden mencionar: confianza, eficiencia, calidad en el trabajo, honradez, cualquier otro tipo de habilidades que utilice para la realización de su trabajo, todo aquello que sirva al momento de la valoración.

d. Evidencias

Como toda empresa sería debe manejar documentación donde sustente el por y para qué se realizó una evaluación, ya que esto ayudará a estudios posteriores y servirá a la organización en la toma de decisiones respecto a sus empleados llevando así la mejora para ambos. En esta investigación se detectó que si han capacitado al personal para que trabajen en equipo sin embargo hay quienes se resistente a los cambios. (Ver anexo N° 2 pregunta 5).

e. Escala de calificación

Ya que en la Sociedad nunca se ha realizado una evaluación del desempeño no se encuentra sustentada alguna escala de medición. Pero posteriormente en el capítulo tres como equipo investigador se realizará la propuesta de una escala de medición la cual ayudará a la organización a ubicar en parámetros a sus empleados de acuerdo al desempeño que éste realice.

6. Análisis de Cruce FODA

Se mencionan algunas de las estrategias en base a la información que se recolectó por el equipo investigador.

a. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

- Dar apertura a empresas innovadoras en el área de administración que fortalezcan el clima laboral. (F1.O1.).
- Desarrollar una cartera de nuevos clientes e incentivarlos a ser parte de la organización. (F2.O2.).
- Fortalecer los planes de ampliación de la instalación y creación de nuevas estrategias para el posicionamiento ante la competencia. (O5. F4.).
- Adquirir compromisos con empresas hoteleras y así ampliar los servicios de transporte (F3.O4. O.3).
- Realizar capacitaciones constantes para el mejoramiento y fortalecimiento del capital humano y ampliación del mismo. (F5.O6)
- Mejorar las señalizaciones para el libre tránsito peatonal de los usuarios (F6.O3.).

b. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Proporcionar la tecnología adecuada e instruir sobre el uso de éstas. (D1. O1.).
- Realizar evaluaciones del desempeño para que exista un personal competente, mejorando la calidad de servicio que se presta. (D3. O5.).
- Crear un área de recursos humanos y ampliar nuevos puestos de trabajo. (D3. O6.).
- Desarrollar sistemas propios que atraiga nuevos clientes. (D5.O.2).
- Hacer buen uso de los recursos que posee,aperturando así en otros rubros. (D1. O.4).
- Utilizar salón de usos múltiples para capacitaciones a otras empresas. (D2.O3.).

c. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Tomar en cuenta al personal como socio de la organización para que no opte por irse con la competencia. (F2. A1.).
- Hacer un buen uso de los conocimientos que tienen los socios respecto al transporte público y de esta manera posicionarse mejor ante los competidores. (F3. A5).
- Desarrollo y práctica de valores en todos los niveles jerárquicos. (F4. A2.)
- Creación de nuevas estrategias de capacitaciones, que no afecten o incomoden a los empleados. (F5. A6.).
- Mejorar la alta gerencia de manera que no afecte el clima organizacional. (F1. A3.).
- Ampliar las medidas de seguridad. (F6. A4).

d. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- Mejorar las condiciones de los empleados. (D3. A6).
- Contratar personal con experiencia según el cargo a ocupar. (D6.A3)
- Unificar esfuerzos entre socios. (D1.A2).
- Adquirir equipo tecnológico según el área. (D4. A4).
- Implementar Sistemas propios de evaluaciones (D5. A1)
- Informarse de los acontecimientos que pueden afectar a la administración. (D2. A5).

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIACION

1. Alcances

Se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades como lo es la Junta Directiva de Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, Sociedad Anónima de Capital Variable para la realización de un Modelo de Evaluación del desempeño que permita medir la eficiencia del personal que labora en dicha empresa. El cual toma en cuenta todo el personal; administrativo como operativo.

Los aspectos puntuales que comprenden la investigación están referidos al desempeño que cada empleado tiene en su puesto de trabajo, dentro de los cuales abarca los temas de las evaluaciones, capacitaciones, actualización de procedimientos administrativos, lo cual tendrá beneficios para los trabajadores y la organización.

2. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de información entre ellos estuvieron:

- Falta de coordinación con la gerencia al momento de realizar encuestas
- Las respuestas que se obtendrían en una entrevista o encuesta dependerán del grado de conocimiento que tenga el empleado acerca del tema en estudio.
- Disposición de por parte de los empleados en brindar información ya sea por el tiempo y el puesto de trabajo. Es decir fueron muy breves.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1.1. De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que debido a la falta de herramientas administrativas el personal que labora el SEDAS carece de control y Evaluación, lo que le limita a desarrollar sus competencias y habilidades.
- 1.2. El personal considera de vital importancia la realización de evaluaciones del desempeño en todos los niveles jerárquicos; y que se efectúen por el jefe superior directo; de igual manera conocer los resultados de las mismas, a fin de conocer aquellas deficiencias las cuales necesitan mejorar, así como también la organización detecte a los empleados sobresalientes.
- 1.3. Existe disponibilidad de parte de los a trabajadores para recibir Capacitación, en las áreas que el jefe superior inmediato considere conveniente, y así brindar la oportunidad de subsanar las deficiencias y debilidades que se detecten.
- 1.4. La organización no proporciona a los empleados prestaciones adicionales a los que la ley establece.
- 1.5. La compañía no cuenta con un área de recursos humanos que vele por los intereses, desarrollo e integración de los trabajadores a la empresa, ya no existe un departamento que haga la gestión de establecer políticas de compensación, capacitación e incentivos para los empleados que contribuya al crecimiento de los mismos.

2. Recomendaciones

- 2.1. Establecer herramientas administrativas que contribuyan a controlar y evaluar a los empleados y de esta manera calificar el rendimiento que cada uno este aportando.
- 2.2. Realizar las evaluaciones del desempeño laboral al menos dos veces al año y dar un adecuado tratamiento a los resultados obtenidos, para que estos contribuyan a la consecución de los objetivos y metas trazados.
- 2.3. Elaborar un plan de capacitación para el personal, en las áreas deficientes que se detecten a través de las evaluaciones del desempeño; y éste ayude a mejorar deficiencias encontradas.
- 2.4. Elaborar un plan de incentivos para empleados sobresalientes y otorgar beneficios adicionales a los establecidos por la ley, a fin de motivar a todos el recurso humano para el mejor desempeño de sus funciones.
- 2.5. Considerar el incluir un área de recursos humanos dentro de la empresa con el fin de que el trabajador posea un lugar donde expresar cualquier inquietud y optar por beneficios adicionales.

CAPITULO III

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE (SEDAS, S.A DE C.V).

Con el fin de tener un fortalecimiento dentro de la Sociedad, es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

Para conocer la propuesta se han preparado varios apartados que se detallan a continuación:

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. General

- Elaborar una propuesta que permita medir la eficiencia del personal que labora en Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V. de forma continua, sistemática y permanente.

2. Específicos

- Evaluar los factores que presenten deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto laboral.
- Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que contribuyan al desarrollo de las funciones propias de cada empleado.
- Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal.
- Diseñar un manual de implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal de manera que se cuente con una herramienta que facilite el conocimiento, promoción y la forma de medir el potencial del empleado.

B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1. Presentación

Esta propuesta se auxiliará de herramientas administrativas aplicables en la organización para el buen funcionamiento del área de Recursos Humanos. Además que toda empresa debe ir a la vanguardia con los nuevos sistemas de gestión y modelos administrativos, los cuales están relacionados a cada actividad que se desarrollan dentro del ámbito laboral empresarial.

2. Justificación

La Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V., forma parte del sector transporte que contribuye en el desarrollo y crecimiento en la economía. Generando así empleos a personas del sector de Sonsonate, es por ello que es necesario brindarle ayuda proporcionándole una herramienta administrativa que les permita desarrollar sus actividades con eficiencia, contribuyendo a mantener un personal altamente calificado y preparado; lo que se traduce en un trabajo eficiente para los Sonsonatecos que allí laboran, significando desarrollo social y económico. Además ayudará a identificar aquellas áreas donde se necesite optimizar.

En la investigación de campo se verificó que la empresa no cuenta con un Modelo Administrativo para evaluaciones de Desempeño, ya que no cuenta con manuales que expliquen los diferentes procedimientos a desarrollar, la ausencia de estas afecta directamente el desarrollo de las mismas. Además no se conoce la situación en que los empleados se encuentran realizando sus labores.

En base a lo anterior se establece que existe la necesidad de elaborar un documento que permita al Gerente la implementación y uso de éste para medir y lograr un mejor desempeño, el cual se alcanzará mediante la aplicación de instrumentos diseñados para fortalecer esta actividad.

Se desarrollará el método 360 grados ya que permitirá conocer la percepción que tiene cada empleado, frente al ambiente donde desempeñan su trabajo; además les permitirá

medir, analizar y desarrollar las habilidades, actitudes y conocimientos, así como su comportamiento.

Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y las propias del empleado.

3. Importancia

Es importante la implementación de este método, ya que permitirá establecer nuevas políticas de compensación y evaluación, además ayudará a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitirá determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar inconsistencias en el diseño del puesto y ayudará a observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del empleado en el cargo que ocupa.

Los indicadores evaluados mostraran las variaciones que sufren los procedimientos cada lapso de tiempo, lo cual contribuirá a tomar decisiones en el momento oportuno, de manera que genere entusiasmo y acciones coherentes que conduzcan al logro de resultados.

SEDAS, S.A DE C.V es una Sociedad creada para el servicio y la atención de usuarios del transporte colectivo, por lo cual es importante que al interior de la organización se inicie un proceso de evaluación que proporcione directrices encaminadas a satisfacer las necesidades de mejora continua en los procedimientos de requerimiento de Recursos Humanos.

Todo lo anterior se logrará mediante la aplicación de supervisión adecuada, que permita hacer conciencia en el personal, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente en la Sociedad, capaz de adaptarse a cambios o cumplir nuevos retos.

4. Beneficios

El trabajo en equipo es un factor que contribuye con la calidad y no cantidad de resultados, en virtud de lo cual, al personal se le debe escuchar sus inquietudes y no ignorar sus problemas; esto permitirá utilizar su record para promover y no castigar. Para

lograr los estándares de calidad es preciso que las personas se sientan seguras en su trabajo. Y de qué forma será contar con un nuevo modo de supervisión y liderazgo, de esta manera la relación entre jefe y empleado se dé con entera confianza y entendimiento. Por lo que esto beneficiara en los siguientes puntos:

- Aportará mejora continua y crecimiento de la empresa

Además de lograr una cultura de mejoramiento permanente, mantendrá a los trabajadores persiguiendo diariamente un reto. Los logros más importantes de la mejora continua consisten en que se mejorarán las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden optimizar el desempeño de cada uno.

Las empresas tienen el deber de impulsar el ser competitivos en todas las áreas, para el correcto funcionamiento y la prestación del servicio; generando así cambios positivos y constantes en la institución.

- Permite alcanzar ventajas estratégicas y competitivas

Para generar los resultados deseados en una organización, se debe buscar minimizar los recursos empleados para tener la capacidad de adaptarse a las necesidades de la misma; es imprescindible contar con estrategias elaboradas, que permitan tener límites definidos, interacciones y responsabilidades internas claramente establecidas, así como las obligaciones de trabajo, entre otros.

Se deben considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño en cada puesto de trabajo. Algunas de estas pueden ser: la aplicación del criterio, la iniciativa para hacer las cosas, la cantidad y calidad de trabajado producido, el sentido de responsabilidad y entusiasmo manifestado, así como el de urgencia y colaboración; de aquí que al emitir juicios de evaluación del desempeño de un colaborador, debe establecerse para identificar las oportunidades que potencialicen el actuar de los empleados y la compañía.

A continuación se presentan las siguientes ventajas estratégicas y competitivas:

* Un incremento de la comunicación entre jefe-subordinado, tendrá el impacto de producir acuerdos entre ambos, en concordancia al desempeño laboral.

- * Establecer los deberes y las responsabilidades del trabajador en su puesto de trabajo.
- * Permite depurar malos desacuerdos entre ambos.
- * El trabajador sabe lo que se espera de él y lo que el empleador ofrece, por tal razón se esmera en desempeñarse de la mejor manera.

➤ Toma de decisiones oportuna

Permitirá tomar decisiones de forma oportuna una vez se haya obtenido la información e identificación de los criterios de decisión, teniendo en cuenta el impacto directo o indirecto que se pueda ocasionar. Ya que es una de las mayores responsabilidades para todo administrador.

Hacerlo correctamente necesita tiempo y planificación, por lo tanto debe tratar de realizarlo de la mejor manera posible comunicando de forma confidencial a las personas afectadas la decisión que pondrá en práctica de manera que se comprometan a cumplirla. De esta manera se hará la reducción de los problemas de comunicación dentro de la empresa.

Es importante evitar la adopción de soluciones rutinarias, que solo persiguen postergar el problema. Puede involucrar la participación de mandos superiores para realizar una buena decisión.

➤ Disminución de Costos y tiempo

La toma de decisiones implementa medidas administrativas adecuadas tomando en cuenta que el éxito de la organización dependerá de una eficiente y eficaz administración, basada en el mejor aprovechamiento tanto de los recursos humanos como de los materiales con que cuenta, así minimizando los costos y el tiempo en cada una de las funciones que se realizan. El objetivo que se busca es que se reduzcan en la mayor parte de lo posible ya que debe verse como una inversión a mediano plazo y no como un gasto que se está haciendo.

Se debe utilizar bien el tiempo ya que este es una de las habilidades de mayor importancia para optimizar las posibilidades de éxito. Mantener la cultura de Administrar

bien para no ser esclavos de éste y atender lo más importante que lleve mejoras dentro de la organización.

➤ Buena comunicación entre todos los empleados

Para la implementación de estrategias es importante que todos los empleados estén en comunicación, logrando así el fin que se persigue con cada uno de ellos, y que ésta sea clara de acuerdo al nivel que va dirigido.

Ayudando a mantener una buena relación entre el personal de las diferentes áreas con las que está constituida la sociedad, al igual ayuda a mantener una armonía entre empleados y jefaturas sean estas inmediatas o no, se relacionan con los diferentes socios que conforman la sociedad, a fin de garantizar un buen desempeño y trato con todos los miembros que la componen.

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los empleados, acerca de ciertos temas que también les interesan. Generando en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios tanto para empleados como para la organización.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia.

➤ Resultados óptimos por medio de la realización del trabajo en equipo

Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que mantienen participando en equipos de trabajos a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente menos eficiente.

Se deben realizarlas funciones en forma conjunta entre el evaluado y el evaluador, buscando que sean de carácter formativo y que permita identificar fortalezas y debilidades

asociadas a resultados concretos y orientados a la mejora de sus labores. Es por ello que con el correcto trato y el clima laboral, se obtendrán beneficios por medio de la cooperación de todos para realizar bien sus labores y sus funciones dentro de la sociedad específicamente en el área asignada a cada elemento.

➤ Participación voluntaria del trabajador

En el entorno organizacional, el trabajo en equipo es un factor clave, por ello las siguientes razones: El factor motivacional, y la aplicación de las capacidades y habilidades de las personas que, permite generar sinergia a través del equipo de trabajo, identificando una forma eficaz con la organización y sus objetivos.

Esta participación se desarrollará más y ayudará, si todo el proceso es transparente en cuanto a la ejecución de cada una de sus funciones por medio de publicaciones, reuniones, entrevistas, memos, etcétera. Así como también la participación activa de los diferentes socios implicados en los procesos de trabajo en todas las áreas.

Hacer sentir al trabajador como parte de la sociedad ayudará a que tenga una participación voluntaria y no obligatoria.

C. DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Misión

Es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, y no solo seamos que la actividad de una sola persona, además es una forma de que se obtenga participación y compromiso hacia su cumplimiento.

Recabar y proporcionar información diagnóstica sobre el desempeño académico, cualidades y virtudes como materia para el otorgamiento de estímulos, reconocimientos, entre otros.

2. Visión

Nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento y traer un beneficio para todos los miembros de la empresa.

Consolidar los procedimientos que sustentan la Evaluación del Desempeño, es muy importante, ya que se debe tener claro que es lo que se pretende lograr al realizar este procedimiento. Las cualidades y virtudes son reconocidas por la sociedad por su eficiencia y confiabilidad, por lo que las decisiones estratégicas para el desarrollo en la sociedad, se apoyan en la información diagnóstica que resulta de ellos.

3. Tipo de herramienta propuesta: Método de los 360° grados

Está basada en la recolección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de optimizar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todas las personas de la Organización.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito de este método de evaluación están:

- ✓ El formulario deberá ser llenado durante la evaluación, a fin de que los participantes puedan aclarar dudas mientras se completa, y evitar que ningún indicador quede vacío o sin respuesta.
- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados en el uso del formulario, indicadores y de cómo deben interpretarse los resultados. Los manuales de instrucción claro y preciso.

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el capital humano de la organización. Consiste en el juicio evaluativo que es realizado por un equipo, de por lo menos ocho personas relacionadas con el evaluado, entre los que se cuenta jefes, compañeros de trabajo y subordinados y que a su vez incluye una autoevaluación, a fin de conocer las opiniones del entorno en el cual se rodea cada individuo y la percepción de otros hacia éste.

3.1 Indicadores

Son los datos que permiten calcular de forma objetiva los sucesos para lograr respaldar acciones. Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, respaldar acciones. Existen reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas, no pasar a otra sin probar y consolidar la información previa obtenida.
- Involucramiento y participación de los directivos y/o socios.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como una simple herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el desempeño evolucione en el cargo que desempeñan.
- Se deben definir los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control y así lograr identificar responsabilidades.

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar de las siguientes maneras:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

3.2 Estándares o parámetros de desempeño

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato. Por lo tanto los parámetros permitirán tomar decisiones objetivas.

3.3 Tácticas

Se realizan en base a las observaciones detectadas en el desempeño de cada trabajador, con el fin de crear posibles soluciones a situaciones problemáticas. Se puede utilizar el criterio de un especialista para obtener mejores resultados.

De acuerdo a la utilización de la herramienta y el apoyo de un experto, se pueden obtener resultados en los cuales se pueda determinar puntualmente los aspectos a mejorar en la organización o las deficiencias que se necesiten trabajar y partiendo de ello establecer la acción a tomar.

3.4 Metodología para la propuesta del Modelo de Evaluación 360 grados.

Con el propósito de implementar dicha herramienta en la organización, es necesario se consideren ciertos aspectos para el buen funcionamiento de esta, ya que es preciso que haya un comité que se encargue de su aplicación y de los análisis de acuerdo a los resultados que se obtengan, para ello se mencionan ciertos criterios que se deben tomar en consideración:

3.5 Creación de un comité directivo evaluador.

La organización en base a la propuesta creará un comité evaluador el cual será el responsable del proyecto y de seguir los pasos y las reglas establecidas, vigilando que se lleven a cabo con la debida efectividad para obtener un excelente resultado en el proceso.

i. Formación del comité.

Para llevar a cabo el desarrollo de este modelo, es necesario que la corporación establezca un comité que integre y de seguimiento a los resultados por cada una de las áreas de evaluación, el cual se denominara “Comité Directivo de Evaluación”.

Deberán tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- Estar formado por el Gerente General y por los miembros de junta directiva.
- Contar con el apoyo de la alta dirección para que sus observaciones sean tomadas cuenta, y se puedan tomar acciones correctivas.
- Ser aprobado y reconocido por la alta Dirección a fin de que el comité pueda sentir el respaldo de ellos.
- Designar a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité, con el propósito de llevar un mejor orden en los procesos y centralizar en una sola persona la documentación a fin de evitar extravíos, entre otros.
- Elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formaran el comité directivo de evaluación, así como sus respectivas firmas y aprobado por la alta dirección, a fin de dejar constancia de las personas delegadas para este fin y evitar la evasión de responsabilidad.

ii. Identificación del personal evaluador.

- Será necesario determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la Organización.
- Se deberá realizar una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de llevar a cabo la evaluación.
- Se capacitará a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.
- Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en la evaluación.

iii. Identificación de personas a evaluar.

Determinar a quienes se va a evaluar, clasificando puestos de acuerdo a nivel ejecutivo, administrativo, técnico y de personal de servicio. Los detalles se encuentran en el modelo de evaluación de puestos (Ver anexo No 4 Completo en Manual de Análisis y Descripción de puestos), a fin de poder establecer los indicadores para cada tipo de evaluación, ya que dependerá mucho de las funciones que desempeñe el empleado de acuerdo al cargo que ocupe.

3.6 Descripción de la Propuesta

Pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto a su desempeño, se divide en dos fases principales que son:

i. Identificación de variables y competencias.

Para iniciar el proceso de evaluación se necesita realizar el análisis de puestos, este permite identificar las competencias y los factores que la integran. Para efecto de ésta propuesta se verificó el manual de puestos de la corporación, determinando así las competencias para diseñar la herramienta o formulario, que se adjunta al manual de evaluación del desempeño 360 grados en la cual va detallado según la actividad del puesto ya sea ejecutivo, administrativo, técnico y de servicio.

Para terminar la fase de identificación de variables y competencias se debe cumplir con la etapa de validación. Durante el desarrollo de la misma, se determinó que la herramienta se entiende perfectamente y que es fácil responderla.

ii. Aplicación del modelo.

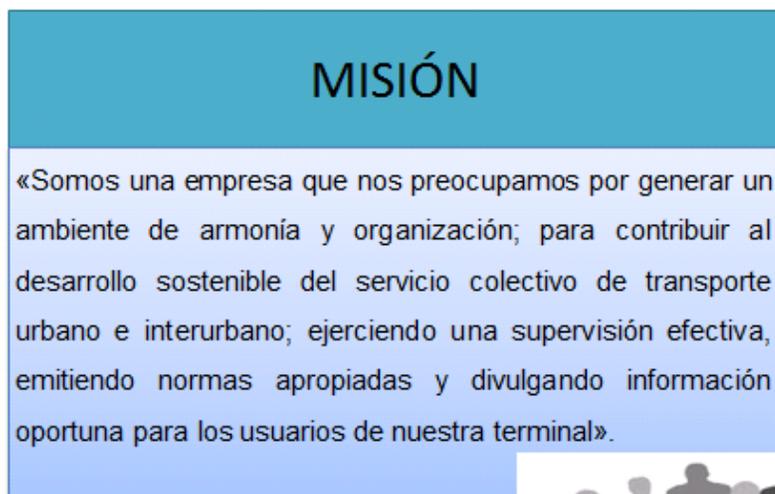
Esta fase consiste en recopilar la información. Además incluye la tabulación y análisis de la información recopilada, teniendo en cuenta seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de obtener resultados confiables y partiendo de ello se pueda tomar acciones correctivos en cada puesto a fin de conseguir la mejora continua de la organización y el desarrollo profesional y personal de los empleados. (Ver páginas N° 1-13 del modelo de evaluación del desempeño 360 grados).

3.7 Propuesta de Mejora sobre Misión, Visión, Valores y Representación Orgánica de la empresa.

Dar a conocer la misión, visión y los valores que se deben practicar. Es por ello la importancia de reflejar o mejorar la presentación de estos dentro de la organización que ayude a los empleados a identificarse con ellos y no solo los empleados sino también los socios de la empresa.

Hacer un óptimo uso de las herramientas administrativa que se tiene, optimizando todos los recursos al máximo, lograr que los recursos de la empresa den su total rendimiento, en otras palabras, que el uso que se haga de ellos sea el más eficiente (rentable, que permita ahorrar o reutilizar lo que sobre) y eficaz en términos de tiempo y resultado. Tomando en cuenta cual es el objetivo principal y los valores que se persiguen.

Figura N°1. Propuesta de Mejora de Misión



Fuente: Equipo Investigador

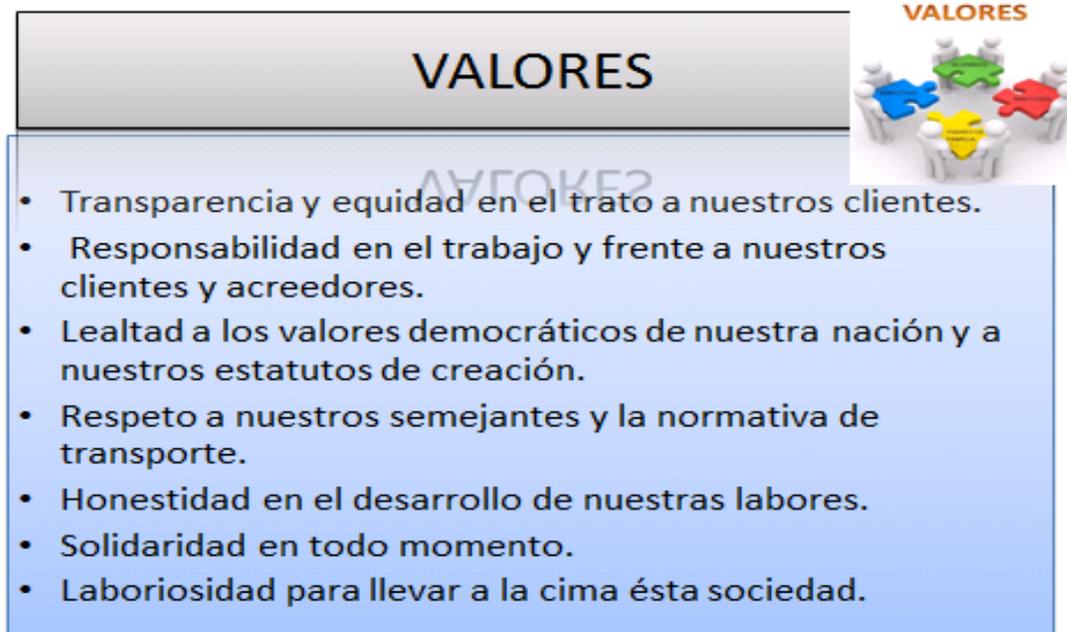


Figura N° 2. Propuesta de Mejora de Visión



Fuente: Equipo Investigador

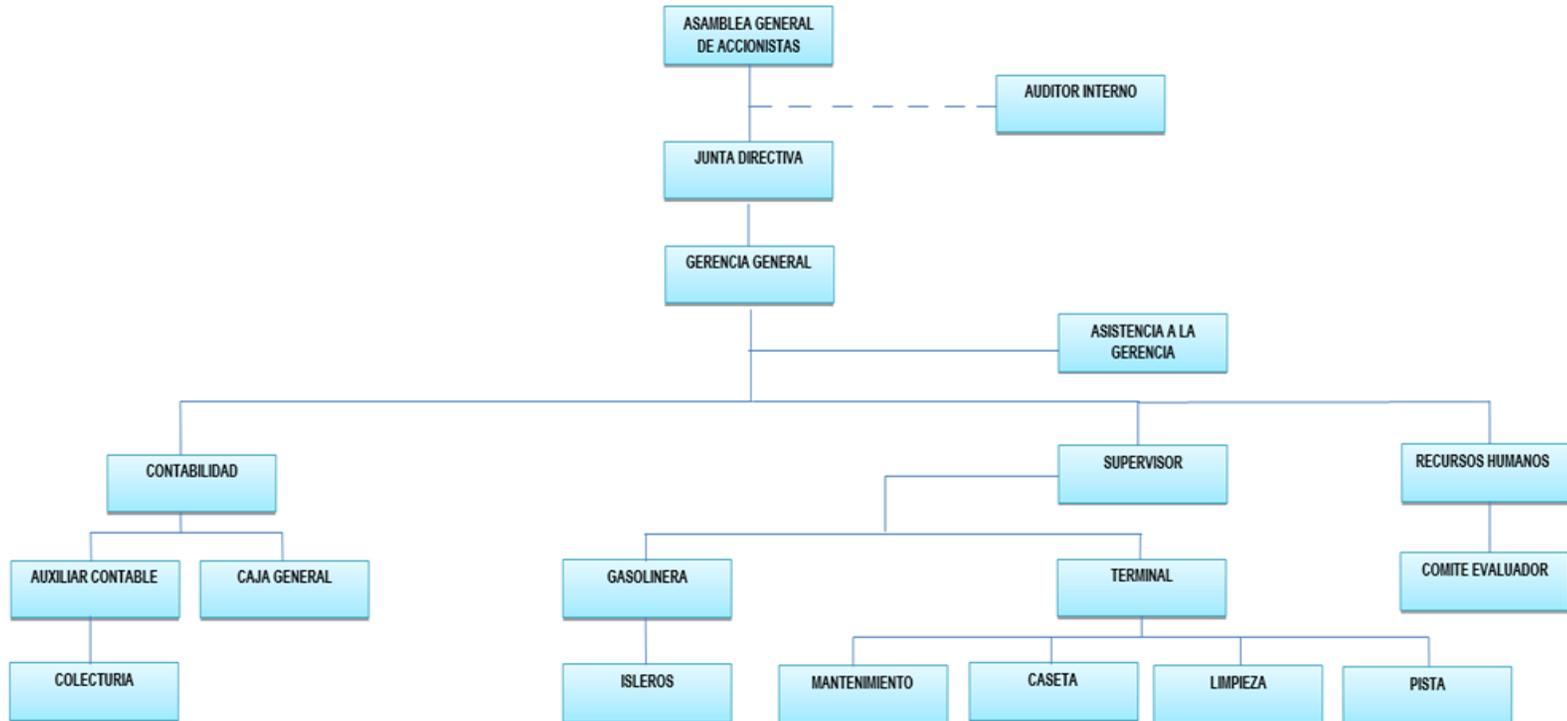
Figura N° 3. Propuesta de Mejora de Valores



Fuente: Equipo Investigador

Figura N° 4. Representación Orgánica Propuesta a la Sociedad.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO
SEDAS, S.A DE C.V**



Fuente: Equipo Investigador.

D. PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA PROPUESTA PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

Se necesita los siguientes Recursos y con ello una estimación monetaria de los costos, por esa razón se elabora un presupuesto detallando así los gastos para realizar dicha implementación.

Entre los elementos que se contempla costear tenemos:

- **Humanos:** Son las personas que se capacitará y bonos adicionales al comité evaluador.
- **Papelería y Útiles:** Equipo de oficina, papelería, útiles y mobiliario, folletos, boletines, carteles, memorándums, diplomas de capacitación.
- **Alimentación:** Refrigerios en las capacitaciones.

Cuadro N° 11. Presupuesto de Gastos de Implementación

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
Recursos humanos		\$ 500.00
2 Capacitadores	\$ 350.00	
Viáticos (comida, transporte, refrigerios)	\$ 150.00	
Recursos materiales		\$ 925.00
Mobiliario (escritorio para computadora y silla)	\$ 75.00	
Equipo (computadora, cañón, impresor y pantalla)	\$ 800.00	
Papelería y útiles (pizarra acrílica y marcador)	\$ 50.00	
Recursos de comunicación		\$ 50.00
Folletos, boletines, carteles, memorándums.	\$ 50.00	
OTROS		\$ 100.00
SUB-TOTAL		\$ 1,575.00
+ IMPREVISTOS (5%)		\$ 80.00
TOTAL		\$ 1,655.00

Fuente: Equipo Investigador

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN

La presentación de la propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño se hará en SEDAS S.A. DE C.V., con el objetivo de identificar, corregir y mejorar aspectos que requieren de atención especializada. Además obtener beneficios no solo para la sociedad sino también para el personal que allí labora.

Es necesario tener formado el comité evaluador, pueden incluirse socios o miembros de junta directiva, proporcionando todos los recursos y el apoyo para la capacitación y desarrollo del mismo. Y así obtener la participación activa de todas las áreas de la sociedad. Puede iniciar realizando una prueba piloto y así verificar si hay algún vacío para mejorarlo.

Algunos lineamientos para la implementación del Modelo de 360 grados se mencionan a continuación:

1. Exponer la propuesta al gerente general y a junta directiva demostrando beneficios y ventajas del modelo que se pretende utilicen.
2. Presentar el modelo de evaluación 360 grados a todo el personal, de manera que conozcan que proceso cuenta con el apoyo de todos los socios.
3. Programar reuniones de capacitación y formación del personal, relacionadas al desarrollo de este método.
4. Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los resultados de la implementación del modelo para lograr la mejora en el desempeño del personal de la corporación.
5. Definir reuniones acorde con las disposiciones de los niveles involucrados esto permitirá, no interrumpir las actividades diarias, ni el rendimiento del personal.

Para llevar a cabo la ejecución del plan de implementación es necesario la determinación de los recursos de apoyo al modelo propuesto.

A continuación se mencionan los procedimientos relevantes en este:

➤ Recursos Humanos.

Es indispensable que el recurso humano involucrado en una organización, sea calificado para el desarrollo eficiente de las diferentes actividades, ya que este será el encargado de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos.

➤ Recursos Materiales.

Se necesita contar con los recursos básicos, tales como: equipos de cómputo, multimedia, fotocopidora, cañón, papelería, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

➤ Recursos Financieros.

Es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para lograr implementar la propuesta, a través de las actividades (talleres de simulación, programas de capacitación, etc.) que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la sociedad para la realización de dicho modelo. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto operativo anual de la gerencia.

Para la obtener mejores resultados en la determinación de necesidades de desarrollo es importante que exista un plan de capacitación e inducción, para darles a conocer a todos aquellos empleados que estén por ingresar información general de la empresa. Así conocerán algunas prácticas dentro del clima laboral, y sean bienvenido como nuevos miembros.

En el desarrollo de ésta propuesta se deben realizar programas de capacitación dirigido al personal, fomentando la participación de cada miembro de la sociedad a fin de involucrarlos en la búsqueda de soluciones en los diferentes problemas institucionales.

Los responsables directos de implementar este modelo y organizar los programas será el gerente general pudiendo delegar poder a otra persona para que se encargue de darle seguimiento y continuidad a programa de implementación y capacitación. Siempre y cuando se tomen en consideración los siguientes aspectos:

- a. Que se haya formado el comité directivo evaluador dentro de la sociedad.
- b. Que los pasos del modelo se estén desarrollando en el tiempo planificado.

- c. Velar por las políticas y lineamientos de implementación del modelo.
- d. Examinar la cantidad de problemas abordados y resueltos, tomando en cuenta la participación del personal en la búsqueda de las soluciones más eficaces.
- e. Reportar sistemáticamente el avance de la implementación a la junta directiva

Además se debe llevar un control detallado de los orígenes y causas de las desviaciones entre las metas propuestas y las obtenidas. Es necesario medir las actividades y resultados en un periodo determinado y revisar la aplicabilidad del modelo en la empresa. De esta manera determinar y corregir los posibles errores que vayan surgiendo.

Para verificar que los procesos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizaran auditorías internas en los diferentes áreas funcionales de la empresa, por evaluadores participantes de la misma institución, los cuales deben ser capacitados previamente para esta función, donde cada auditor deberá evaluar áreas diferentes a la cual pertenece, evitando así que se evalúe en áreas de su propio trabajo.

Es importante el seguimiento por parte de la gerencia y del comité evaluador para que se dé el cumplimiento debido a la implementación de este nuevo modelo de evaluación, para la obtención de mejores resultados.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL MODELO.

1. Alcances

- 1.1 Se plantean los instrumentos de evaluación, con base a las funciones y puestos existentes en la sociedad, así mismo el modelo 360 grados por ser el que permite evaluar de manera integral la actuación del trabajador desde diferentes perspectivas.
- 1.2 Es importante para la compañía tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las

causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

- 1.3 La implementación del modelo de evaluación es factible por los costos y beneficios que la herramienta posee para llevarla a la práctica.
- 1.4 La implementación del modelo demuestra las bondades en gran manera de la herramienta y rompe los paradigmas tradicionales de evaluación del desempeño tradicional.

2. Limitaciones

- 2.1 La resistencia de parte de algunos empleados para realizar evaluaciones puede influenciar de manera negativa los resultados finales.
- 2.2 Tener bien definido al comité evaluador al momento de llevarlo a la práctica.
- 2.3 El tiempo dedicado a realizar debe ser prudencial es decir no convertirse tedioso o rutinaria una evaluación, para que todos participen.
- 2.4 Este proceso deberá efectuarse de manera objetiva y no subjetiva, ya que puedan darse las preferencias al momento de la evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, (México, Quinta Edición, McGraw Hill, página 356.) Año 2000.
- Dessler Gary, Administración de Personal, Sexta Edición, (Prentice-Hall Hispanoamericana, S, A). Capítulo 9, página 320
- Ossorio, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas y Políticas Sociales, Página 903, Primera Edición Electrónica, Editorial Datascan, S.A., Guatemala C.A.
- Serrano, Alexis Américo. Administración de Personas, Capitulo Tres, Página 232, Primera Edición 2007, Primera Reimpresión 2009. El Salvador.

LEYES:

- Código de Comercio de El Salvador, Decreto N° 671, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, Fecha de Emisión: 08/05/1970, Fecha de Publicación: 31/07/1970, y Fecha de Última Modificación: 26/06/2013.
- Código de Trabajo de El Salvador, Decreto N°15, Diario Oficial N° 142, Tomo N°236, Fecha de Emisión: 23/06/1972, Fecha de Publicación: 31/07/1972, y Fecha de Última Modificación: 03/12/2013.
- Código Tributario de El Salvador, Decreto N° 230, Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, Fecha de Emisión: 14/12/2000, Fecha de Publicación: 22/12/2000, y Fecha de Última Modificación: 13/12/2013.

PAGINAS WEB:

- http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84
- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16870.pdf>

- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/388.4-M385d/388.4-M385d->
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad>
- <http://es.scribd.com/doc/27671641/Diccionario-Juridico-de-Guillermo-cabanellas-de-Torres>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico
- http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Marco_Institucional/Filosofia
- http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_phocadocumentation&view=category&id=135:servicios-al-ciudadano-&Itemid=167
- http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf
- <http://es.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-de-desempeno-360grados>

Otros:

- Libro de Memoria de Labores de SEDAS, S.A. de C.V.
- Escritura de Constitución de la Sociedad.

ANEXOS

ANEXO 1

(TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS)



Encuesta dirigida al personal que labora en la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate S.A. de C.V., con el fin de recabar información que contribuirá al desarrollo del Trabajo de Investigación del equipo encuestador, Egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Pregunta N° 1

¿Está satisfecho en el puesto de trabajo que desempeña?

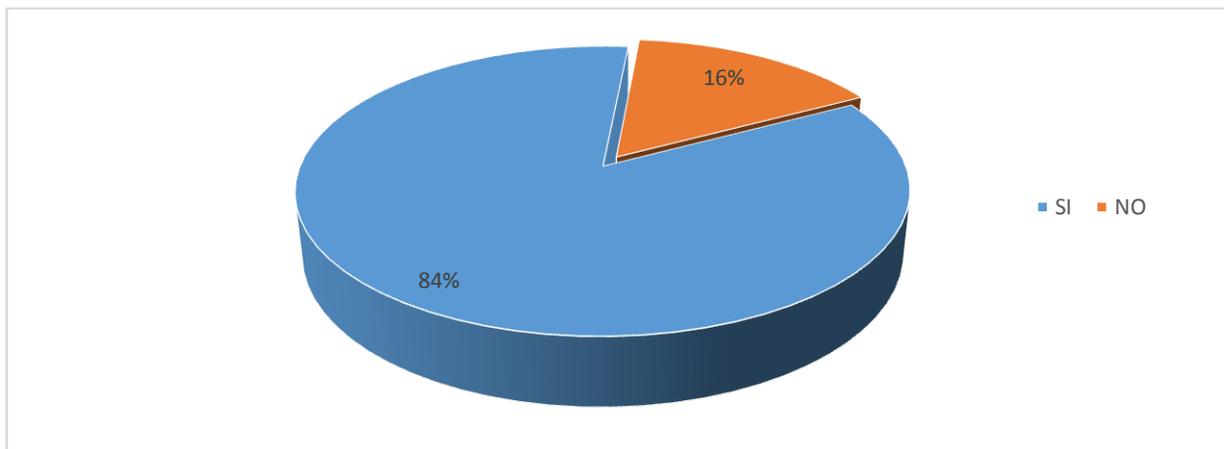
OBJETIVO: Identificar si cada empleado está satisfecho con las funciones en el puesto que desempeña y si sus conocimientos teóricos y/o prácticos le permiten tener un buen resultado.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	84%
NO	6	16%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 1



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, en su mayoría los empleados manifestaron estar satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan, sin embargo un menor porcentaje manifestó no estarlo debido a diversos factores, como por ejemplo el trato que reciben por parte de sus superiores, el cual no es el adecuado y así como también, consideran que el sueldo que reciben no es acorde a las múltiples actividades que realizan, razón por la cual el personal esta desmotivado y no es productivo en la organización.

Pregunta N° 2

¿Considera que existen aspectos que deben mejorarse o cambiarse en el puesto que desempeña?

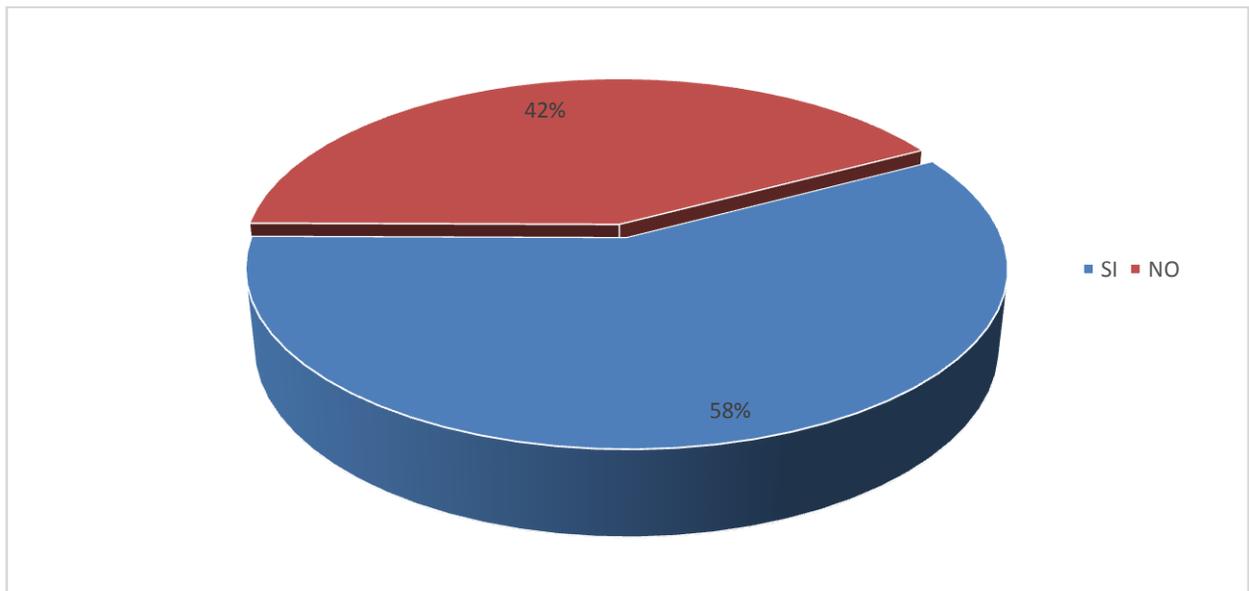
OBJETIVO: Identificar los aspectos a mejorar o cambiar para tener un desempeño satisfactorio.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	58%
NO	16	42%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 2



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados desean que se mejoraren aspectos en la organización, tales como la planeación, dirección y control, a fin de realizar de la mejor manera el trabajo, así como también infraestructura, ya que consideran que las oficinas no están en óptimas condiciones, y finalmente el trato que se les brinda debe ser el adecuado, ya que perciben mucha falta de respeto por parte de los directivos; todo lo anterior genera que los empleados perciban la falta desorganización que existe en la empresa y provoca desmotivación e inconformidad en el lugar de trabajo.

Pregunta N° 3

¿Cómo es el clima laboral dentro del equipo de trabajo?

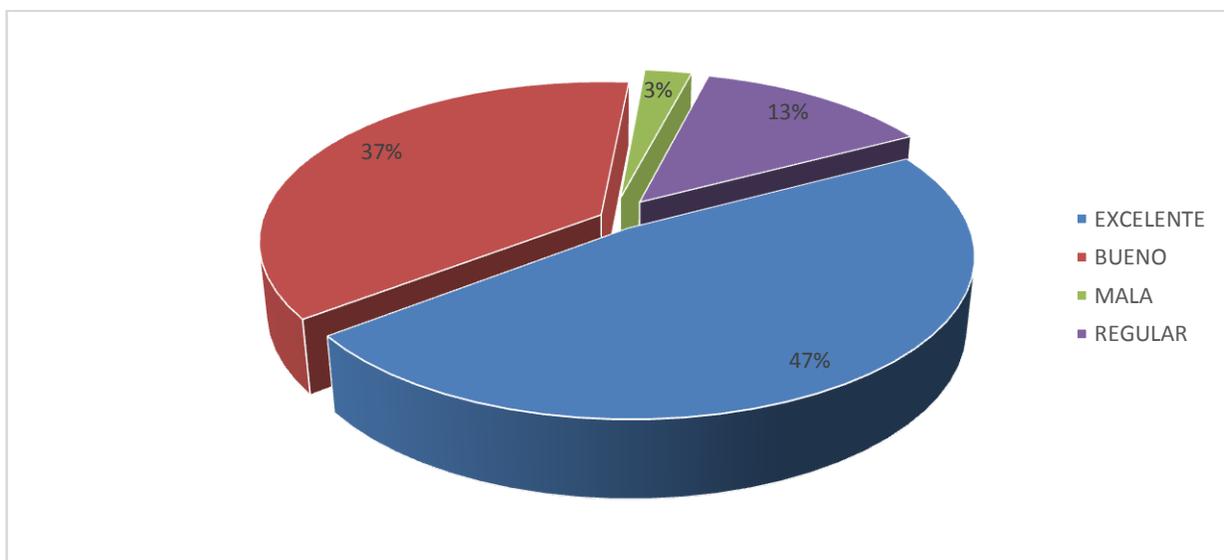
OBJETIVO: Obtener información de las relaciones laborales e interpersonales de los trabajadores en cada área.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	18	47%
BUENO	14	37%
MALA	1	3%
REGULAR	5	13%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 3



Interpretación: Menos de la mitad de los empleados, manifestaron tener unas excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de cada área, sin embargo casi un tercio catalogaron el clima laboral como bueno, sin embargo, otros lo catalogaron como regular y un porcentaje muy mínimo indicó que el clima en la organización es malo, lo cual es un aspecto que la organización debe evaluar ya que al no haber un buen clima en la organización no existe el trabajo en equipo y esto dificulta el desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 4

¿Existe una cordial relación con la gerencia?

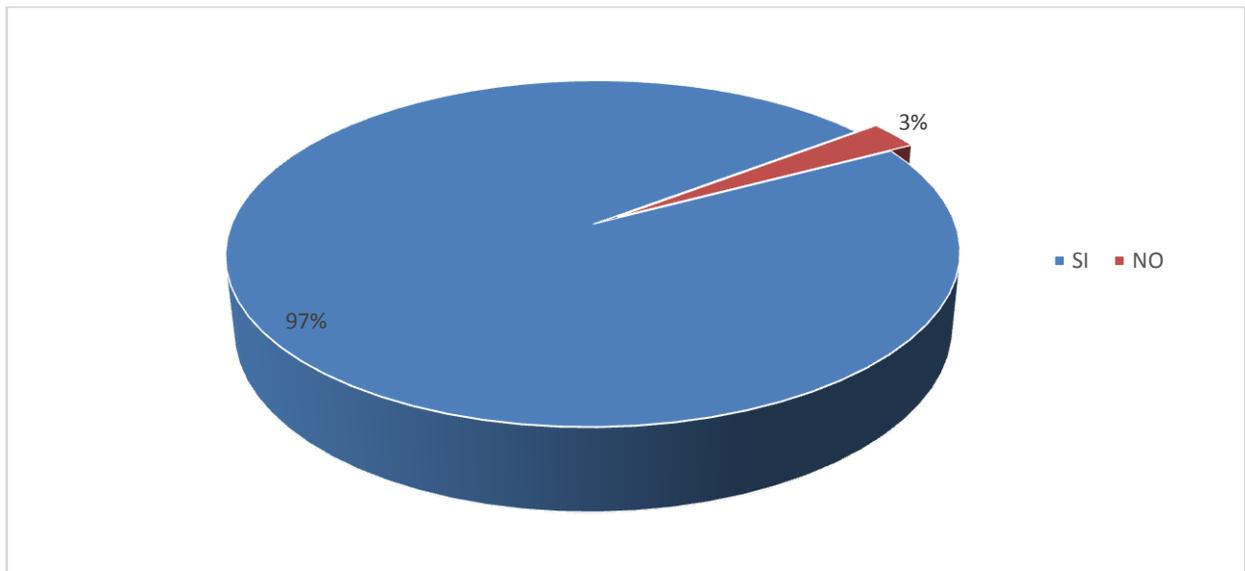
OBJETIVO: Conocer si existe una buena relación de la gerencia y los empleados.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	97%
NO	1	3%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 4



Interpretación: Casi el total de los encuestados, manifestó tener una buena relación con la alta gerencia de la organización, ya que a criterio de los empleados, es la única persona

que vela por los intereses y bienestar de ellos, sin embargo, solo un encuestado argumentó no tener una buena relación con éste, lo cual implica que por la mala relación que existe, dicho empleado no desempeña bien su trabajo y sienta que la mala relación corresponda aspectos personales entre jefe-empleado y no meramente laborales.

Pregunta N° 5

¿Existe algún proyecto o programa para el desarrollo de las competencias de los empleados? ¿Cuál?

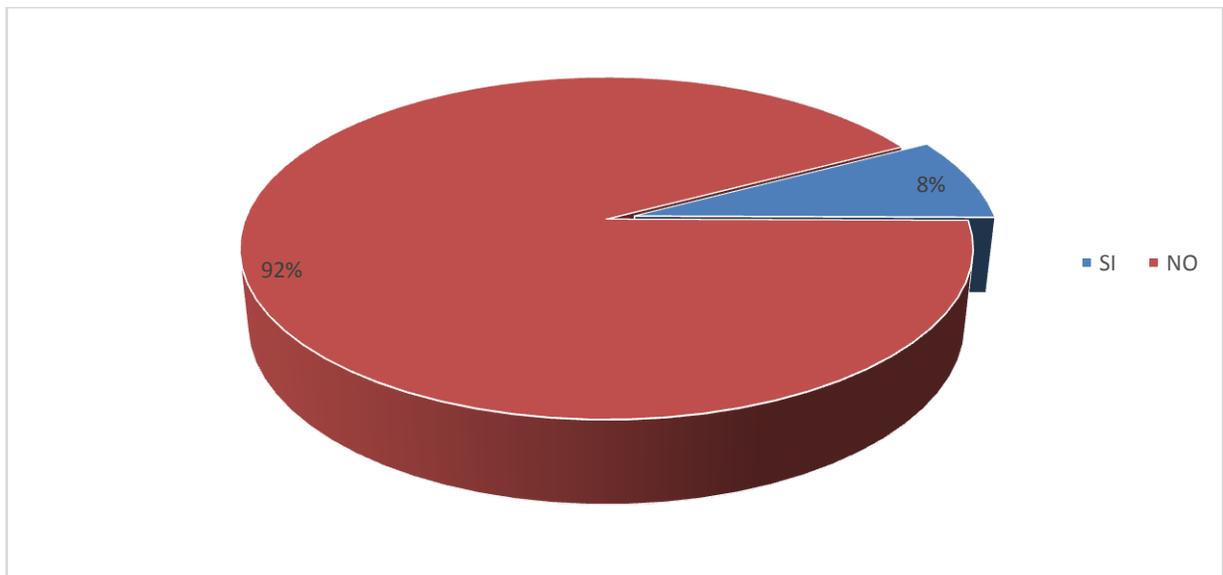
OBJETIVO: Tener información si hay programas o capacitaciones que motiven a los empleados a realizar un buen desempeño.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	8%
NO	35	92%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 5



Interpretación: De acuerdo a la pregunta realizada a los encuestados, la mayoría indicó que la organización no ha implementado ningún proyecto o programa que contribuya al desarrollo de las competencias, lo cual es una deficiencia de la organización ya que no se está explotando las capacidades o el talento que tenga el recurso humano de la empresa.

Pregunta N° 6

¿Considera importante establecer programas para el desarrollo de competencias?

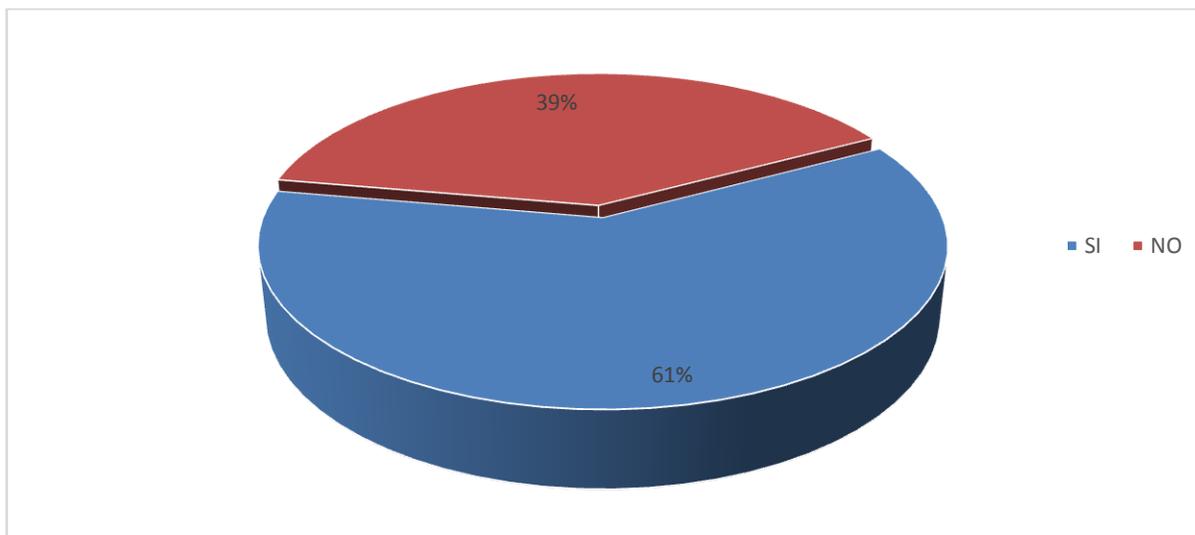
OBJETIVO: Identificar la importancia que tiene para el empleado, el establecer programas que contribuyan al desarrollo de competencias.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	61%
NO	15	39%
TOTAL	38	100%

N=38

Gráfico N° 6



Interpretación: Cerca de los 2/3 de los empleados, considera importante el que se establezcan programas que contribuyan al desarrollo de competencias, ya que ayudaría a adquirir más conocimientos, explotar habilidades o destrezas que se tenían ocultas y

contribuiría al mejor rendimiento en la organización; mientras que un menor porcentaje considera que no es importante, lo cual podría atribuirse a la poca importancia o información que la empresa les ha proporcionado.

Pregunta N° 7

¿Existe algún plan estratégico u operativo de la gerencia para el área de recursos humanos?

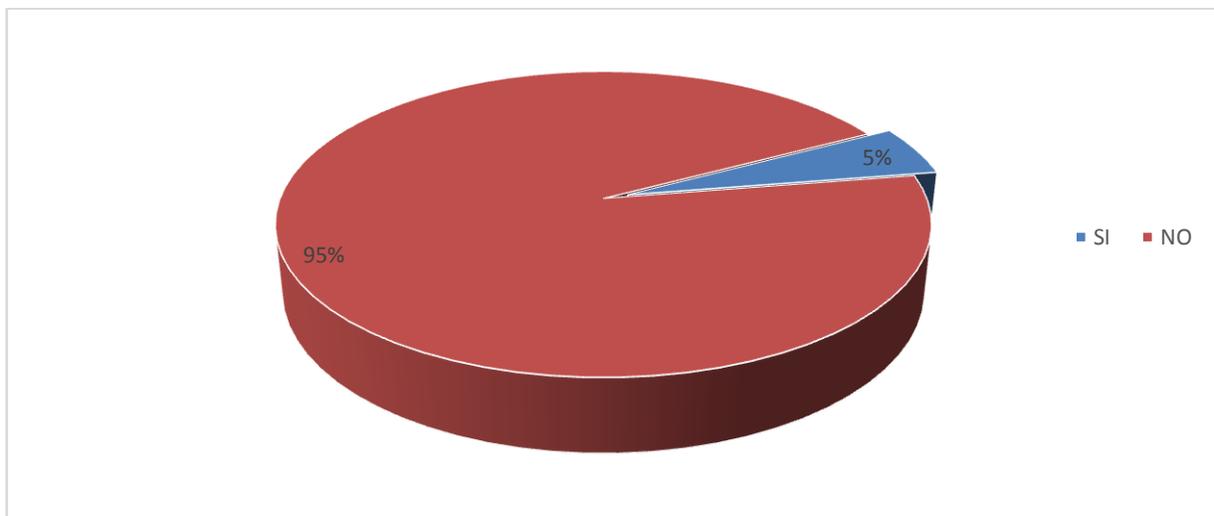
OBJETIVO: Conocer si se está realizando algún plan estratégico para el mejoramiento del área de recursos humanos.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	5%
NO	36	95%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 7



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, casi el total de los encuestados manifestaron que no existen planes estratégicos ni operativos para el área de recursos humanos, ya que en la organización una sola persona desempeña esta labor, lo cual es una deficiencia para la organización ya que no existe un departamento encargado para el desarrollo y crecimiento del capital humano de dicha entidad.

Pregunta N° 8

¿Considera importante establecer planes estratégicos u operativos para fortalecer el área de recursos humanos?

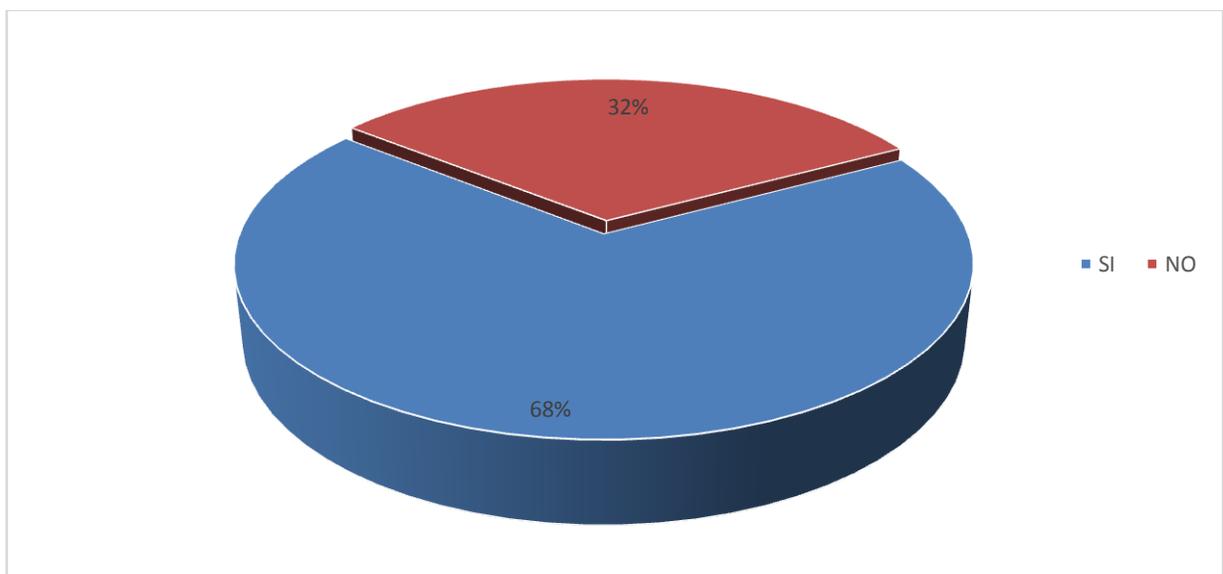
OBJETIVO: Analizar la importancia de establecer planes que contribuyan al mejoramiento del área de recursos humanos.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	68%
NO	12	32%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 8



Interpretación: Más de la mitad de los empleados consideran importante que se establezcan planes estratégicos para desarrollar el área de recursos humanos, ya que por medio de ello, se contribuiría al crecimiento de la empresa, por medio de proyectos o planes que se desarrollen, sin embargo, un porcentaje menor no lo considera necesario ya que puede en la organización existen personas resistentes a los cambios.

Pregunta N° 9

¿Le proporciona la empresa prestaciones adicionales a las de ley? ¿Cuáles?

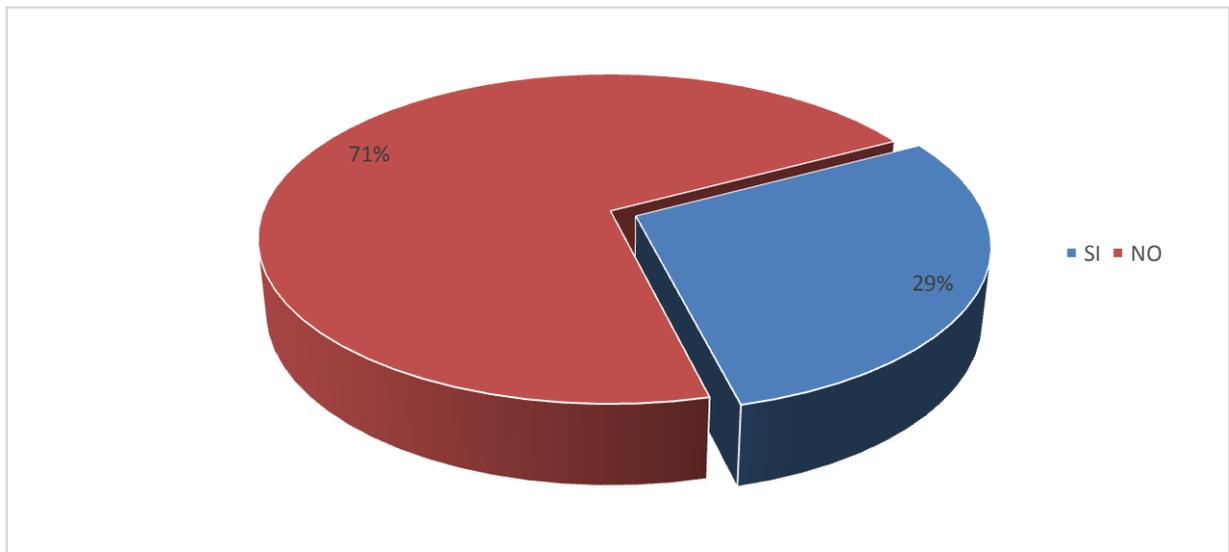
OBJETIVO: Obtener información si les proporcionan algún otro beneficio a parte de los que la ley les permite.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	29%
NO	27	71%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 9



Interpretación: Cerca de los 3/4 de los encuestados, manifestaron no recibir prestaciones adicionales a los que se establecen en la ley, y un poco más de 1/4 respondió que se les brindaba únicamente préstamos, razón por la cual los empleados optarían por aplicar por un puesto de trabajo en la competencia y la organización estaría perdiendo su capital humano.

Pregunta N° 10

¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

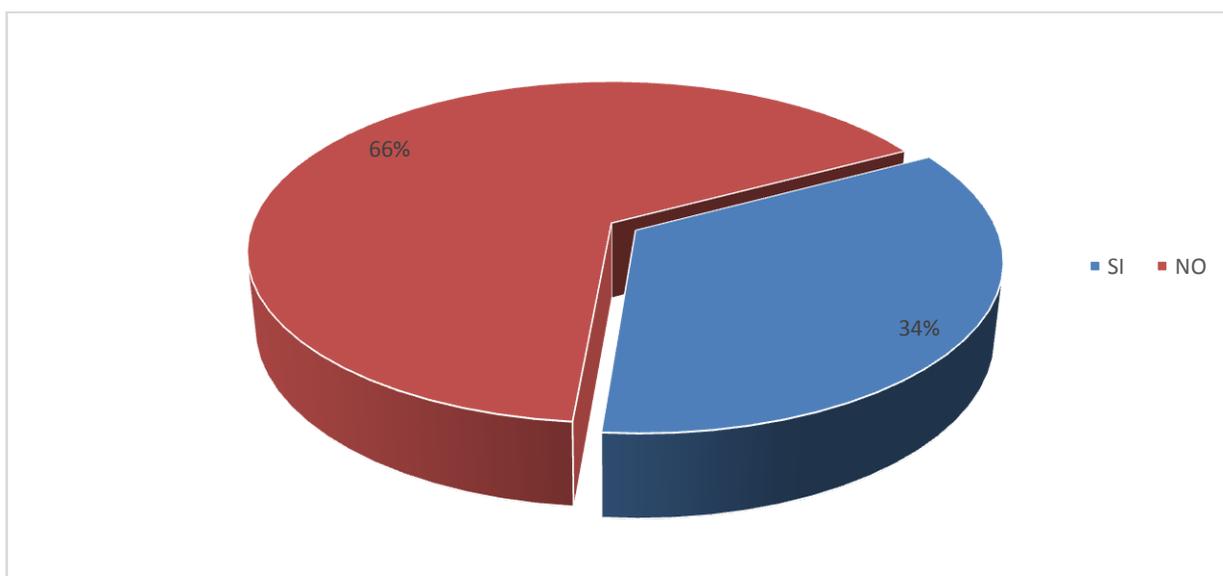
OBJETIVO: Tener la información si los empleados saben cuál es la misión de la empresa donde trabajan.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	34%
NO	25	66%
TOTAL	38	100%

n=38

Gráfico N° 10



Interpretación: De los empleados de la organización, 2/3 desconoce la misión de la empresa, es decir, ignora los objetivos sobre los cuales la empresa se encamina para crecer, sin embargo, un tercio indica que si conoce la misión de la compañía, lo cual significa que dichos empleados deben trabajar por cumplir las metas trazadas y lograr los objetivos definidos por la empresa.

Pregunta N° 11

¿Tiene el conocimiento de la visión de la empresa?

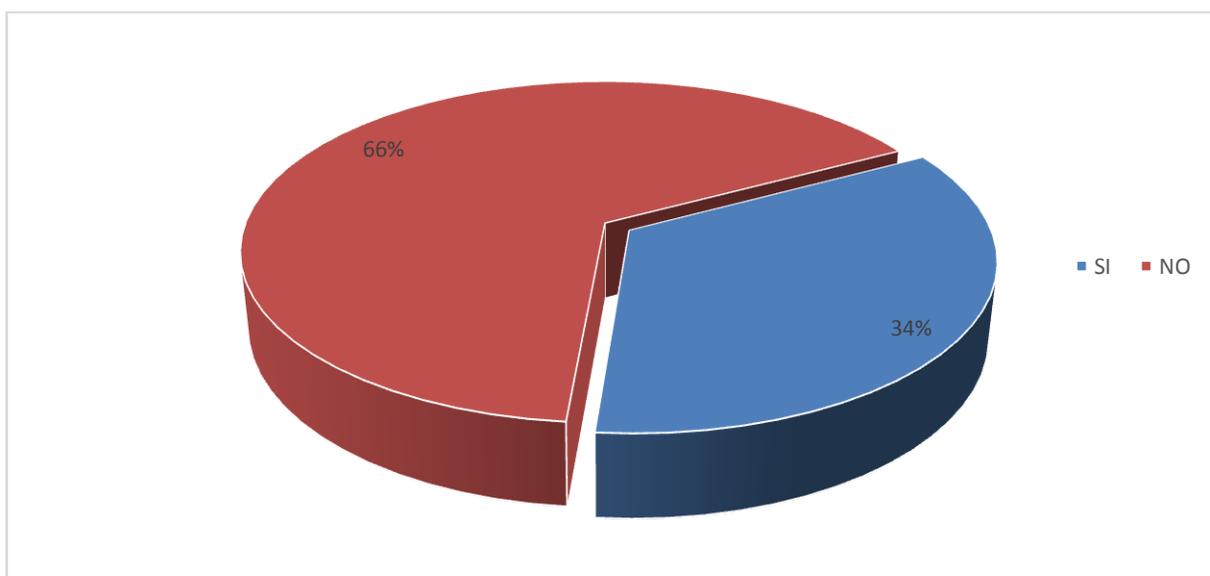
OBJETIVO: Saber si los empleados tienen el conocimiento de la visión de la empresa.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	34%
NO	25	66%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 11



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, 2/3 de los encuestados desconoce la visión de la empresa, es decir, desconocen la manera en cómo se visualiza la organización a futuro, mientras el resto manifiesta que si posee el conocimiento de ello, lo que indica que la organización debe realizar esfuerzos para que el total del personal conozca las proyecciones que tiene la empresa a futuro y en base a ello se trabaje conjuntamente por lograrlo.

Pregunta N° 12

¿Se ha hecho algún esfuerzo para que todo el personal tenga el conocimiento de cuáles son los valores que persigue la empresa?

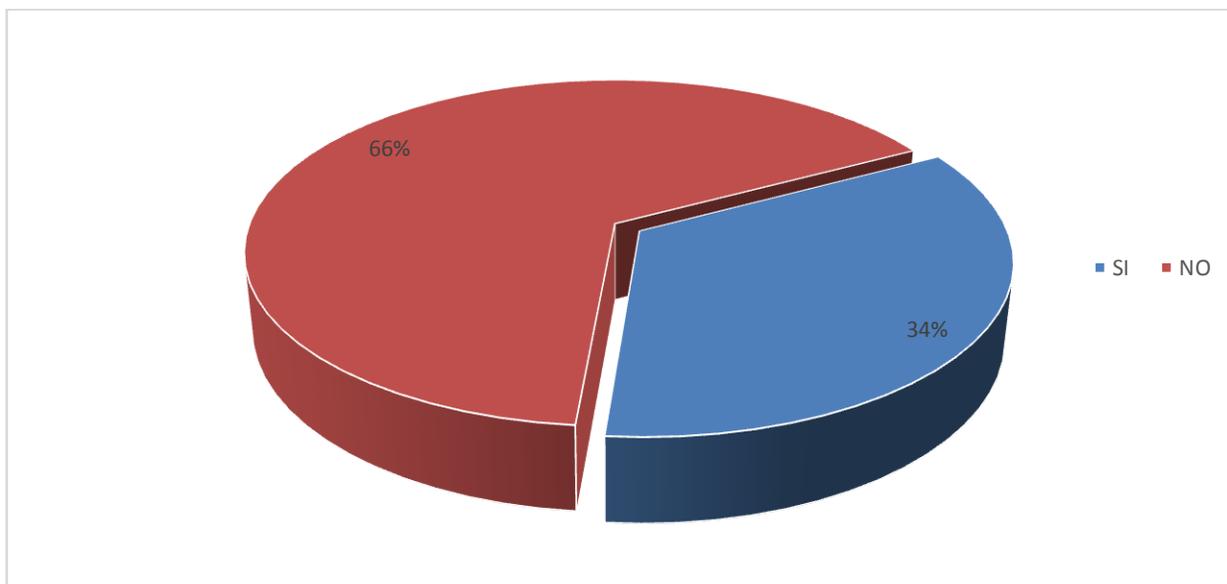
OBJETIVO: Conocer que tanto saben los valores que tiene la empresa.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	34%
NO	25	66%
TOTAL	38	100%

n=38

Gráfico N° 12



Interpretación: Con los datos que se muestran, 2/3 mencionan que la empresa no ha hecho ningún esfuerzo o iniciativa para que los empleados conozcan los valores que persigue, mientras tanto el resto opina que sí, lo que significa que la organización posee una deficiencia ya que no le proporciona una inducción al personal en donde les dé a conocer los valores bajo los cuales se fundamenta.

Pregunta N° 13

¿Qué actividades deberían realizarse constantemente para que todo el personal se sienta satisfecho?

OBJETIVO: Conocer aquellas inquietudes que tengan los empleados para que su trabajo no sea rutinario.

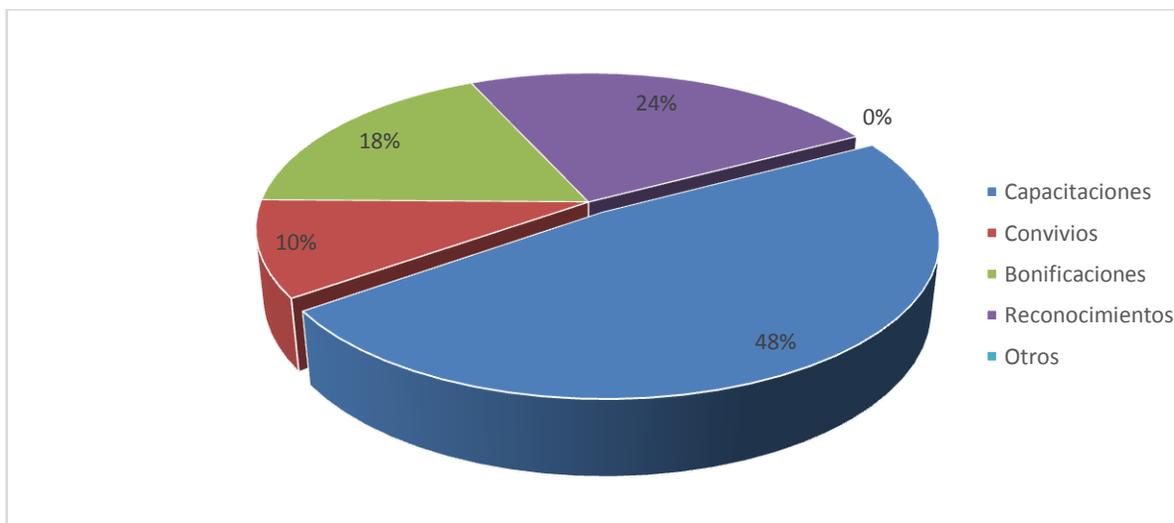
Cuadro N° 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitaciones	24	48%
Convivios	5	10%
Bonificaciones	9	18%
Reconocimientos	12	24%
Otros	0	0%
TOTAL	50	100%

n= 50

n= 50 fue calculado en base al número de alternativas que respondieron los encuestados y no por el número de empleados, ya que se les dio la opción de seleccionar más de una.

Gráfico N° 13



Interpretación: Las personas encuestadas cerca de la mitad, manifestaron que les gustaría que se les brindara capacitaciones y 1/4 que se hicieran reconocimientos por la buena labor que ellos desempeñan, mientras que el resto opinaron que desearían que se realizarán convivios y se les brindara bonificaciones, lo cual indica que la empresa debe implementar un plan de incentivos para los empleados, no solo brindar estímulos salariales ya que esto genera inconformidad e insatisfacción en el personal.

Pregunta N° 14

¿Qué aspectos se deben mejorar para que el personal se sienta motivado a realizar su trabajo?

OBJETIVO: Identificar los aspectos que necesiten mejorarse en cada puesto de trabajo.

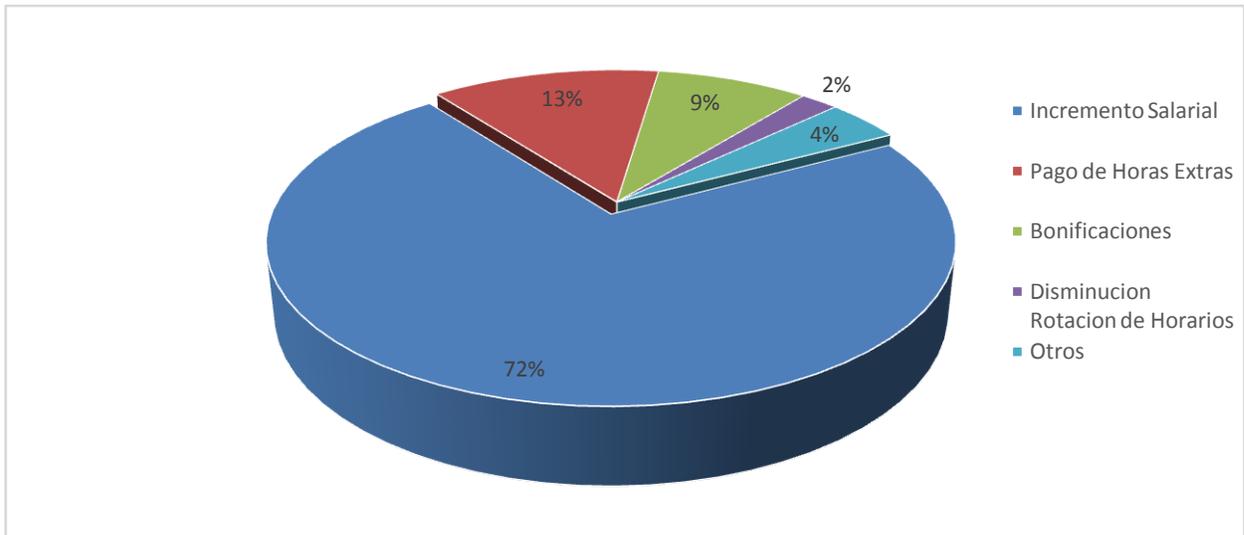
Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento Salarial	34	72%
Pago de Horas Extras	6	13%
Bonificaciones	4	9%
Disminución Rotación de Horarios	1	2%
Otros	2	4%
TOTAL	47	100%

n= 47

n= 47 fue calculado en base al número de alternativas que respondieron los encuestados y no por el número de empleados, ya que se les dio la opción de seleccionar más de una.

Gráfico N° 14



Interpretación: Dentro de las alternativas que se les presentaron a los encuestados, cerca de 3/4 opinó que en primer lugar necesitan un incremento salarial para sentirse motivado en su trabajo, ya que de acuerdo a la opinión de ellos, el sueldo que se les paga es muy escaso con relación a las múltiples tareas que realizan, y el complemento manifestó que desearían se les pague horas extras, que se les proporcione bonificaciones y que haya una disminución en la rotación de horarios, lo que significa que la ausencia de dichos aspectos repercute en el desempeño de cada colaborador al no sentirse motivado.

Pregunta N° 15

¿Cuenta usted con las herramientas, tecnologías actualizadas y necesarias para realizar su trabajo?

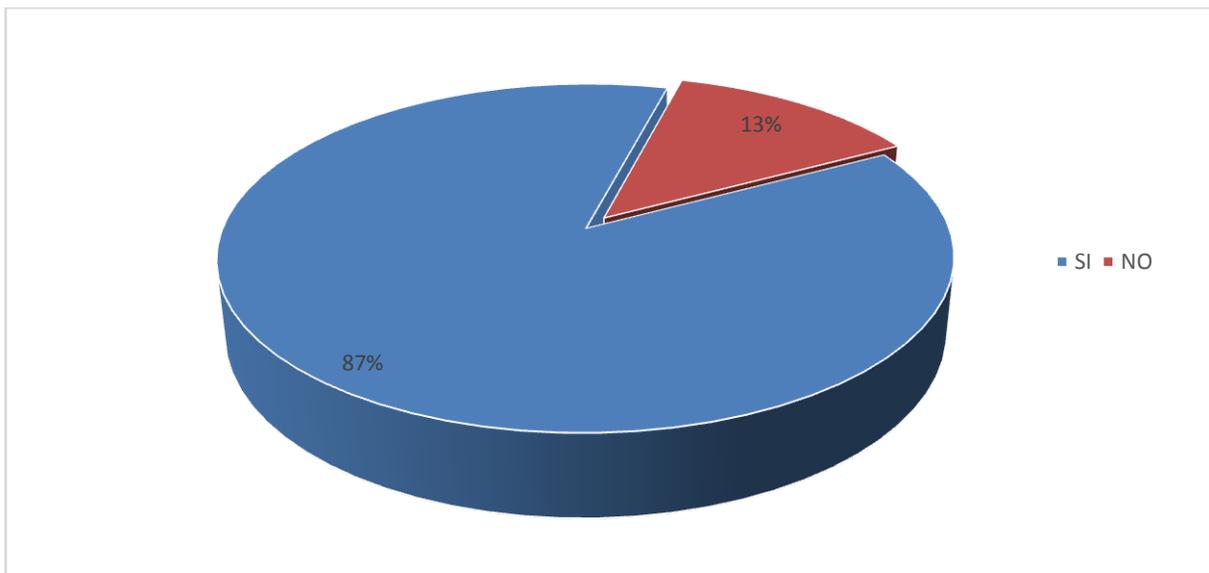
OBJETIVO: Saber si se está contando con las herramientas necesarias o la tecnología actualizada para que puedan brindar un buen servicio.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	87%
NO	5	13%
TOTAL	38	100%

n=38

Gráfico N° 15



Interpretación: Más de los 3/4 de los empleados manifiestan que si cuentan con las herramientas y tecnología para desempeñar su trabajo, sin embargo hacen énfasis en que es necesario que se actualicen o se cambien, ya que algunos equipos se encuentran en mal estado, y el resto mencionó que no poseen lo necesario para desempeñar sus actividades en la organización, lo que indica que el empleado no realiza bien su trabajo y es ineficiente por la falta de recursos.

Pregunta N° 16

¿Considera usted qué es necesario una evaluación del desempeño?

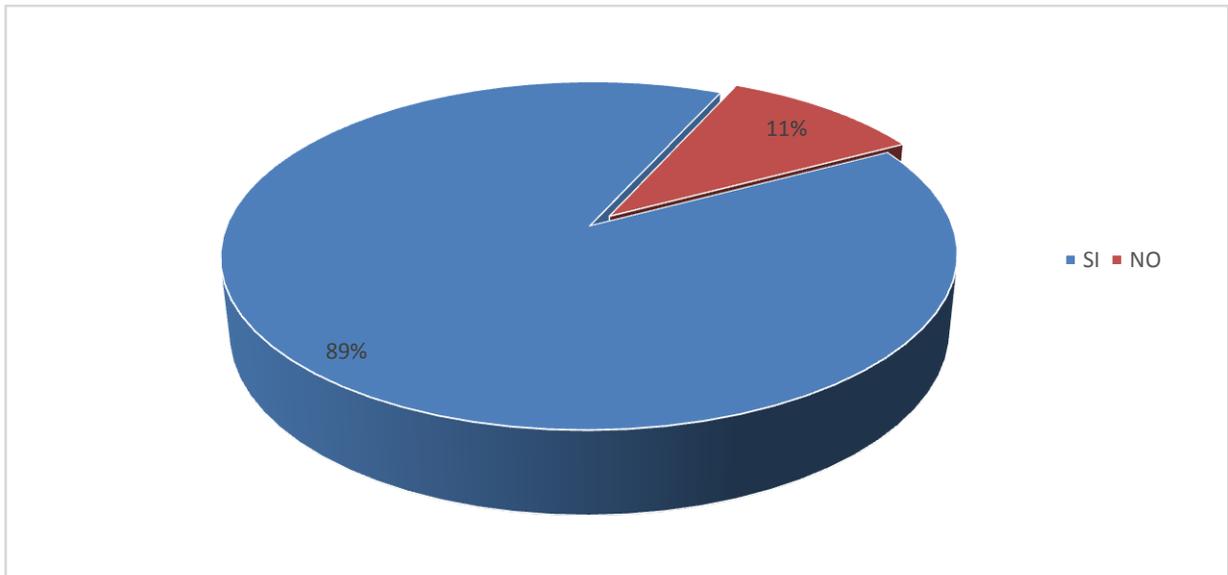
OBJETIVO: Conocer si el empleado se siente incómodo al realizarle una evaluación de su desempeño.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	89%
NO	4	11%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 16



Interpretación: De acuerdo a la pregunta anterior, se observa que más de 3/4 de los empleados consideran necesario que se les realice una evaluación del desempeño, ya que a su juicio contribuirá a conocer si están realizando de la mejor manera su trabajo y que se pueda detectar aquellos factores que inciden para que el trabajador no rinda como debe, organizando las actividades acorde al puesto de trabajo; sin embargo el resto no lo considera necesario, y puede corresponder a la poca información o importancia que le da a la empresa en la aplicación de la herramienta, lo cual representa una deficiencia.

Pregunta N° 17

¿Cómo es la atención al cliente o la relación que mantiene con las personas que no pertenecen a su equipo de trabajo?

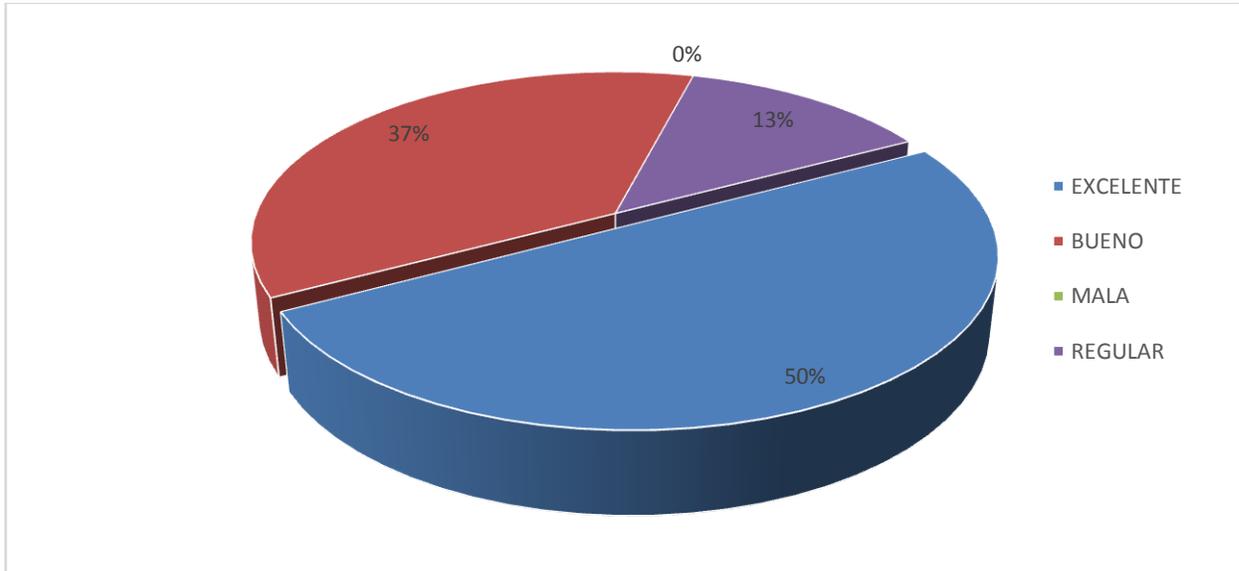
OBJETIVO: Identificar qué tipo de relación es la que brinda a los clientes.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	19	50%
BUENO	14	37%
MALA	0	0%
REGULAR	5	13%

TOTAL	38	100%
n= 38		

Gráfico N° 17



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, la mitad de las personas encuestadas consideran que se les brinda una excelente atención a los clientes, sin embargo más de 1/3 considera que la atención que se da es buena, y el resto opinó que es regular, lo que significa que la calidad de servicio que brindan está estrechamente relacionado por factores como la desmotivación y la falta de capacitación que les ayude a contar con herramientas de cómo tratar al cliente, lo cual impacta a la empresa, de acuerdo al servicio que brinden pueden captar o perder clientes.

Pregunta N° 18

¿Alguna vez ha sido sometido a evaluación?

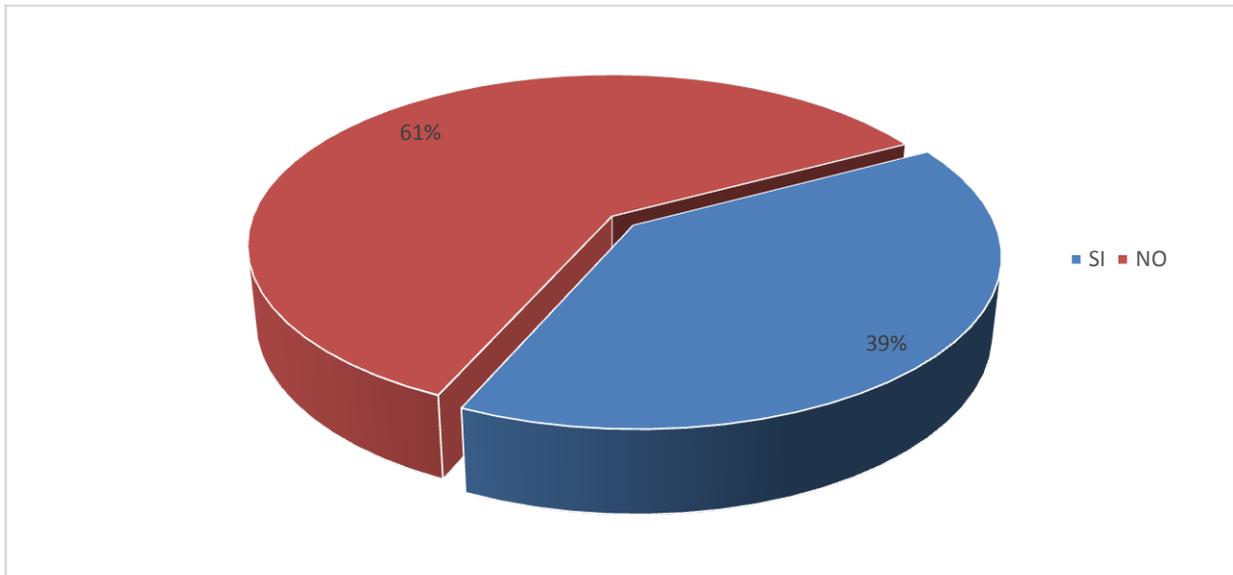
OBJETIVO: Tener información relacionada con estadísticas de evaluación en la empresa.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	39%
NO	23	61%
TOTAL	38	100%

n= 38

Gráfico N° 18



Interpretación: Cerca de 2/3 de los empleados encuestados, manifiestan que nunca han sido sometidos a una evaluación del desempeño, sin embargo, el resto indicó que en su oportunidad fueron evaluados, ya que se realizaría una rotación de cargos y de acuerdo a los resultados obtenidos se determinaría el nuevo puesto que ocuparía el empleado, lo cual demuestra que la empresa posee una deficiencia al no implementar dicha herramienta para que el empleado se esmere por realizar bien su labor.

Pregunta N° 19

¿De qué tipo deben ser las evaluaciones aplicadas a los empleados de la empresa?

En base a:

OBJETIVO: Conocer qué tipo de evaluación les gustaría que se les realizara.

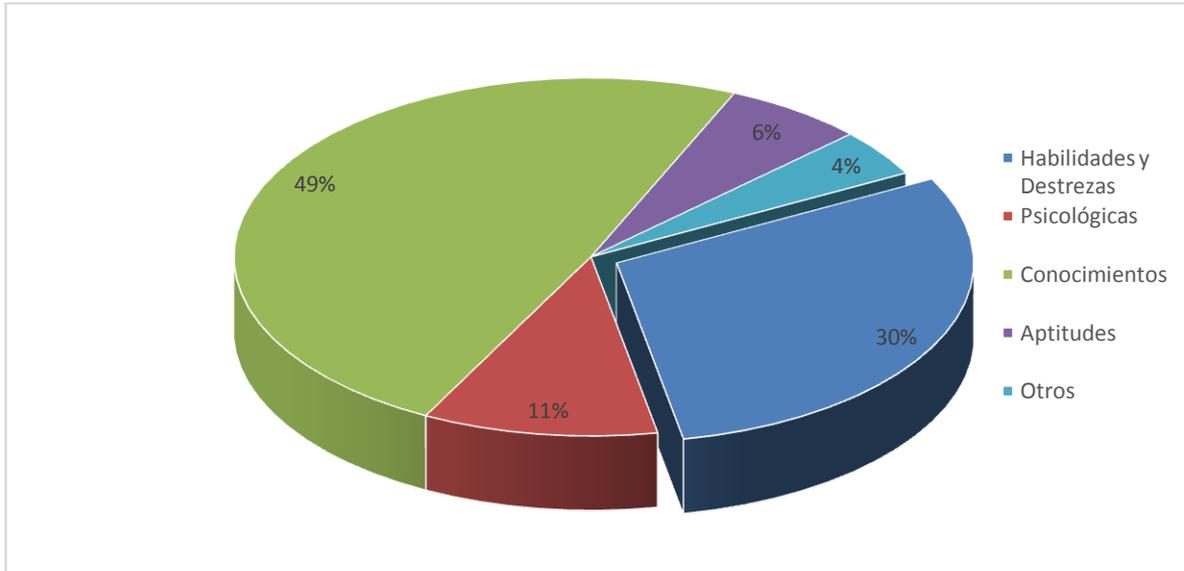
Cuadro N° 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Habilidades y Destrezas	14	30%
Psicológicas	5	11%
Conocimientos	23	49%
Aptitudes	3	6%
Otros	2	4%
TOTAL	47	100%

n= 47

n= 47 fue calculado en base al número de alternativas que respondieron los encuestados y no por el número de empleados, ya que se les dio la opción de seleccionar más de una.

Gráfico N° 19



Interpretación: De acuerdo a las alternativas presentadas a los encuestados, la gran mayoría opinó que las evaluaciones deben ser en base a conocimientos que cada uno posea, así como también en base a habilidades y destrezas, psicológicas y aptitudes, y una cantidad mínima mencionó otros, lo cual indica que no solo el poseer conocimientos contribuye a desempeñar mejor la labor, sino también debe presentar ciertas habilidades o talentos para el desarrollo profesional.

ANEXO 2

(GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA
DE LA SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES
DE SONSONATE, S.A. DE C.V.)



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



Guía de Entrevista dirigida a la gerencia de la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate S.A. de C.V., con el fin de recabar información que contribuirá al desarrollo del Trabajo de Investigación del equipo encuestador, Egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

OBJETIVO: Obtener información confiable y relevante de parte del gerente general de la Sociedad, con el propósito de conocer la situación actual y determinar los factores que influyen para tener un buen desempeño en los puestos de trabajos.

1. ¿Cómo ha sido la gestión desempeñado por usted en éstos últimos seis meses?

Durante la gestión que se ha realizado, se puede mencionar algunos proyectos como cambio de techo en la gasolinera que se encuentra en la terminal, el cual ya fue ejecutado, y dentro de los proyectos en proceso está la construcción de metas, mantenimiento de las instalaciones y la construcción de un muto en la parte periférica de la terminal.

2. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene respecto al personal a su cargo?

Mejorar las condiciones de los empleados, promocionar la seguridad laboral y subcontratar a otra empresa para que preste los servicios.

3. ¿Desde su punto de vista como considera el desempeño del personal que labora en esta empresa?

El desempeño del trabajador es malo, ya que el empleado se siente desmotivado por las condiciones en las que trabaja, tanto salariales, infraestructura, como políticas internas de la empresa, el colaborador, trabaja lo que dá durante su jornada de ocho horas al día.

4. ¿Considera que todo los empleados tienen conocimiento de cuál es la misión y visión de la organización?

El empleado no conoce la misión y visión de la organización, ya que no se identifican con ello y al entrar personal nuevo, no se les brinda una inducción en donde se dé a conocer estos aspectos.

5. ¿Cuáles han sido los logros que han obtenido al trabajar en equipo dentro de la institución?

Se han obtenido mejores resultados, el trabajo es más eficiente y eficaz, y se brindan capacitaciones para trabajar en equipo, sin embargo siempre hay personal resistente al cambio.

6. ¿Considera usted que el personal que labora en la empresa está satisfecho respecto a los beneficios que se les brinda?

El personal no está satisfecho, ya que la empresa no ve al recurso humano como parte fundamental de la organización, sino más bien, lo ve como un gasto y por lo tanto no se les motiva, ya que no hay incentivos ni reconocimientos.

7. ¿Cómo gerente general que estrategias utiliza para obtener un buen desempeño laboral de cada uno de sus empleados y que estrategias de motivación utiliza?

A fin de lograr un buen desempeño en los empleados, se gestiona el pago de horas extras, ya que Junta Directiva no da mucho poder para tomar decisiones y poder ofrecer a los empleados más beneficios.

8. ¿Puede mencionar alguna de las políticas que la empresa utiliza al momento de seleccionar a un empleado para que forme parte de dicha entidad?

Como política, la empresa al momento de contratar a una nueva persona únicamente evalúa la capacidad, sin embargo no toma en consideración la experiencia ya que se tiene una inclinación hacia formar a las personas.

9. ¿Considera importante una evaluación del desempeño para su personal?

Si se considera importante, ya que ayudará a conocer las deficiencias que se deban mejorar, así como también a cambiar el clima y las condiciones de los empleados.

10. ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación del desempeño, De que tipo, cuál fue el fin, cada cuanto tiempo lo realiza, a quienes?

Nunca se ha realizado en la organización una evaluación de este tipo, ya que la Junta Directiva no ve el recurso humano como algo que se deba desarrollar a fin de explotar capacidades y destrezas.

11. ¿Identifica cuáles son aquellos factores o debilidades que tienen los empleados y les dificulta el desempeño o la realización de sus funciones?

La organización le proporciona al empleado todo el equipo y herramientas necesarias para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones, sin embargo en algunos casos el equipo está en mal estado o muy antiguo y también no se capacita constantemente al personal.

12. ¿Considera implementar capacitaciones para fortalecer al personal tanto operativo como administrativo?

Si, es importante capacitar constantemente al personal, aunque como política de la empresa, el trabajador aporta el 50% y el otro 50% del costo, lo asume la organización.

ANEXO 3

(GUIA DE OBSERVACIÓN)



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



GUÍA DE OBSERVACIÓN A REALIZAR EN SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE S.A. DE C.V. (SEDAS, S.A. DE C.V.)

OBJETIVO: Identificar aspectos ambientales, de infraestructura, de atención al cliente, de higiene y seguridad ocupacional que conforma la Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate, S.A. de C.V.

DATOS GENERALES

Área de observación: Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate S.A. de C.V.

a. Aspectos ambientales

- Limpieza área de comedores:

La limpieza en los comedores es notoria, el suelo se mantiene bastante limpio aunque el personal de limpieza constantemente debe hacer el aseo por la cantidad de personas que visitan la terminal y aprovechan para comer en el lugar, se ve la necesidad de ubicar más basureros debido a la afluencia de clientes.

- Condiciones del terreno/suelo:

El estado de las vías de acceso a la terminal se encuentran en buen estado, las pistas están en cementadas, y algunos tramos de las calles de la terminal son de tierra, cabe destacar la amplitud de terreno que existe en la terminal, lo que favorece al tráfico fluido de personas, autos y buses.

- Vegetación:

En el área de terreno en donde se encuentra ubicada la terminal, existe una amplia gama de árboles, flores y plantas.

- Clima:

Debido a la vegetación del lugar, el clima es bastante fresco, y considerando que el espacio no es cerrado, permite mucha ventilación.

b. Infraestructura

- Fachada de la Empresa:

En la entrada a la terminal cuenta con un rotulo vistoso, en donde las siglas de la terminal sobresalen y se destacan.

- Áreas de parqueo particular:

Cuenta con un amplio parqueo para que personas con vehículo propio puedan llegar a dejar a sus amigos o familiares para que puedan abordar su ruta de bus

- Servicios básicos: (agua potable, energía eléctrica, telefonía, entre otros):

La empresa cuenta con todos los servicios básicos.

- Vialidad y transporte:

Las calles de acceso a la terminal están en buenas condiciones, la terminal está ubicada en un lugar céntrico y accesible para las personas.

- Áreas de Restaurantes:

En la terminal se puede disfrutar de una diversidad de restaurantes que le ofrecen comida a precios muy bajos, a fin de hacerle más placentera la espera de la ruta de bus a tomar.

- Áreas de pistas:

La terminal cuenta con pistas amplias para que los buses puedan hacer amplios virajes y los usuarios puedan acceder a ellos.

c. Atención al cliente

- Cortesía:

El personal que atiende a los usuarios de las rutas de buses muestra espíritu de servicio y amabilidad.

- Promociones:

A la fecha no se cuenta con promociones, se tienen precios establecidos en los pasajes.

d. Higiene

- Limpieza:

Las áreas en las que los empleados laboran son bastante limpias y son constantemente supervisadas por los ordenanzas.

e. Seguridad Ocupacional

- Señalización de zonas de riesgo:

En la terminal no hay señalización de zonas como pistas, basureros, baños, etc.

- Vigilancia:

Existe mucha vigilancia en el lugar, tanto en las zonas de comedores, pistas y gasolinera.

- Señalización pistas de metas:

No se cuenta con señalización en pistas ni metas.

ANEXO 4

(MODELO DE MANUAL DE ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO)

**SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES
DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA
DE CAPITAL VARIABLE
(SEDAS S.A DE C.V.)**



**MODELO DE MANUAL
DE ANÁLISIS
Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓNII

OBJETIVOS DEL MANUALIII

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS GERENTE GENERAL.....1

AUDITOR INTERNO2

SECRETARIA4

CONTADOR5

AUXILIAR CONTABLE.....7

 CAJERA.....9

 SUPERVISOR DE TERMINAL.....10

 ORNATO Y LIMPIEZA12

INTRODUCCIÓN

La actualización de los Manuales de Organización de la Sociedad de Empresarios de Autobuses SEDAS, S.A DE C.V, responde a la necesidad de contar con un documento formal, que refleje la estructura organizacional, definiendo puntualmente las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo y de cumplimiento a lo establecido. Dicha necesidad se acrecienta en virtud de que la última revisión general se documentó en los proyectos de manuales de organización que corresponden al año del 2004.

El presente manual tiene como objetivos adicionales, servir de guía para la selección de personal, contribuir en el proceso de inducción de los nuevos empleados y constituir un apoyo para la evaluación de puestos. La preparación de este documento, que describe los puestos que integran la estructura organizacional de esta Dirección General, requirió del análisis de documentación normativa y procesamiento de la información recopilada.

El Manual está integrado por los **Antecedentes** que presenta una breve semblanza que originó la creación del área.

En la **Descripción de Puesto** se especifica el nombre de este, a quien reporta, Unidad de la que depende, Unidades que supervisa, propósitos del puesto, Indicadores de aplicación, Responsabilidades y Descripción del Puesto.

OBJETIVOS DEL MANUAL

GENERAL

Poner a disposición de los socios y empleados una descripción ordenada y sistemática de las funciones, responsabilidades y requisitos de calificación y destrezas del personal de acuerdo a las especificidades del trabajo a realizar en cada actividad.

ESPECÍFICOS

1. Disponer de un compendio que reúna la estructura organizacional y funciones; así como, descripción de funciones de cada puesto de trabajo de esta dependencia, que permita su conocimiento, comprensión y aplicación;
2. Proveer al personal de un instrumento técnico que se utilice como guía en la ejecución de sus labores, y con ello para establecer condiciones uniformes de administración, comportamiento laboral, entendimiento operativo y de adecuación funcional de conformidad con las funciones realizadas.
3. Que este Manual se aplique bajo criterios técnicos, legales, prácticos y estandarizados para que los socios y empleados, ejecuten sus actividades en cumplimiento con lo que se establece en el mismo, y las desarrollen con eficacia y eficiencia.
4. Uniformar en un sólo documento las funciones que deben desarrollar los socios y empleados, identificando las vinculaciones entre los diferentes departamentos y unidades, para facilitar la coordinación y evitar las posibles duplicaciones.
5. Que se cumpla con la misión, visión y funciones de la dependencia; así como, las atribuciones y requisitos que requiera el puesto correspondiente.
6. Apoyar la inducción de personal contratado para que tenga información exacta y clara de sus atribuciones y desarrollo de las actividades que debe realizar.
7. Sentar las bases para una evaluación de desempeño en cumplimiento de lo descrito en el Manual para cada puesto.

	<p align="center">MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	Fecha: Página: 1 de: 1
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Gerente General

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Todos

Propósito del puesto: Supervisar cada uno de los puestos de la empresa

Indicadores de aplicación:

Generar y presentar la información administrativa de cada área de la empresa de manera eficaz y eficiente sobre la situación de la empresa para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Responsabilidad y Puntualidad en la entrega de informes a los socios.
- Maximizar el valor de la empresa.
- Lograr altos estándares de eficiencia en la actividad empresarial.
- Reducir tiempos de atención a clientes internos y externos.

Descripción General del Puesto:

- Garantizar la elaboración de planes de trabajo.
- Estimular y velar por la gestión transparente, ética y honesta.
- Cumplir con la atención oportuna y precisa de los requerimientos de las distintas áreas.
- Garantizar la entrega de un servicio de excelencia por parte de su equipo a todos los clientes internos y externos.
- Responder por el cumplimiento de la ley, la ética y las buenas costumbres.
- Cumplir con el reglamento interno del trabajo, por parte propia y del personal así como de todas las normas internas que la empresa dicte.
- Cumplimiento de rol de vacaciones del personal de su área y del propio.
- Actuar de acuerdo con los valores de la organización y comunicarlos permanentemente a su personal.
- Responsable de un adecuado clima laboral en su área y en la empresa.
- Habilidad para crear un ambiente propicio para la elaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
- Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
- Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas (empresarios, legisladores, personalidades del Estado, etc), cuya cooperación es necesaria para influir positivamente en los resultados y objetivos de las empresas.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 2
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Auditor Interno

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Contabilidad

Propósito del puesto: Verificar el cumplimiento de los estados financieros de la empresa.

Indicadores de aplicación:

Supervisar y presentar la información del área contable de la empresa de manera transparente y real sobre la situación financiera de la empresa para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de SEDAS, S.A DE C.V
- Elaborar el Programa de auditoria, para las diferentes Unidades Administrativas de la sociedad.
- Dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías realizadas.
- Establecer y operar el sistema para revisar y controlar en forma permanente los programas de trabajo de las unidades administrativas.
- Recibir y Atender las quejas y denuncias que presenten los particulares respecto de la actuación de los empleados de SEDAS, S.A DE C.V.
- Fijar programas y procedimientos de autoevaluación de las acciones de las Unidades Administrativas de la empresa.
- Revisar, los objetivos, políticas y procedimientos de trabajo de las Unidades Administrativas del Organismo, así como proponer, en su caso, las adecuaciones necesarias.
- Practicar auditorías de cajas, fondos y resguardos de valores, para verificar el adecuado manejo de los fondos y valores a cargo de las diferentes Unidades Administrativas, como parte integral del programa de auditorías.
- Participar en la tramitación de baja de bienes muebles e inmuebles, apegándose a las disposiciones legales para tales efectos.
- Levantar las actas administrativas e iniciar los procedimientos de responsabilidades correspondientes que proceden hasta su total conclusión.

Descripción General del Puesto:

- Toma de Decisiones
- Ser objetivo
- Prevención y solución de Problemas
- Analítico
- Positivo
- Negociador
- Técnicas de comunicación
- Liderazgo
- Habilidad de Manejo de personal
- Capacidad de organizar y trabajo de equipo, jerarquización de actividades
- Manejo de grupos
- Relaciones públicas, relaciones con entidades públicas y funcionarios de distinto nivel.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 1
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Secretaria

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Administrativas

Propósito del puesto: Es responsable de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada

Indicadores de aplicación:

Atendiendo y coordinando sus actividades en la gerencia administrativa que corresponda.

Responsabilidades:

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en el departamento, tal como facturas, órdenes de cheques, etc.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Llevar el control de la agenda del gerente de área.
- Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa.
- Evacuar las consultas que estén a su alcance.
- Preparar los informes que se le soliciten.
- Actualizar los libros legales.
- Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.
- Colaborar con otras funciones afines, de acuerdo al giro de la gerencia a la cual presta sus servicios.

Descripción General del Puesto:

- Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.
- Atender el teléfono de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar a todas las llamadas el debido curso
- Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la dependencia o enviados por este.
- Verificar con el recibo correspondiente, el pago de agua, electricidad, teléfono, contratos y otros pagos menores.
- Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 2
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Contador

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Administrativas y Operativas

Propósito del puesto: Presenta responsabilidad y relevancia en el área de finanzas, para la adecuada toma de decisiones del negocio.

Indicadores de aplicación:

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las áreas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

Responsabilidades:

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en aras de su bienestar laboral.
- Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

Descripción General del Puesto:

- ❑ Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.
- ❑ Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- ❑ Revisar las facturas para su contabilización.
- ❑ Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- ❑ Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- ❑ Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.
- ❑ Preparar asientos de consumo de bolsas de empaque y papel químico.
- ❑ Preparar asientos de depósitos en el Banco respectivo.
- ❑ Registrar asientos de diferencial cambiario de obligaciones bancarias.
- ❑ Revisar y comparar gastos mensuales.
- ❑ Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
- ❑ Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 2
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Auxiliar Contable

Unidad de la que depende: Contador General

Unidades que supervisa: Administrativas

Propósito del puesto: Colaborar con el Contador General a Realizar los Estados Financieros de la empresa.

Indicadores de aplicación:

Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Gestionar el proceso de cuentas por pagar Proveedores locales y del exterior.
- Preparar reportes de cuentas por pagar a proveedores y conciliar las mismas.
- Tramitar la documentación para cancelación a proveedores (locales - exterior).
- Emitir estados de cuenta de proveedores y conciliación de los mismos.
- Confeccionar informe de cuentas por pagar.
- Atender a proveedores con trámites de facturas y confección de detalles de las mismas para el flujo de caja.
- Controlar el pago de impuestos, alquileres, servicios públicos, parqueos, combustible, entre otros.
- Hacer conciliaciones bancarias de las cuentas más relevantes, revisar y ajustar de partidas pendientes en dichas conciliaciones.
- Asistir en la preparación de estados financieros.
- Presentar informes, adjuntando cuadros y gráficos para su análisis.
- Conciliar los saldos de Bancos contra saldos de flujo de caja.
- Colaborar según requerimiento con la emisión de cheques.
- Revisar diariamente el flujo de efectivo, con la información bancaria y contable pertinente.
- Colaborar con cuentas por pagar.
- Procesar el cierre y reporte mensual de la contabilidad.
- Controlar los presupuestos de cada área.
- Atender consultas relacionadas de partidas de gastos y presupuestos.
- Preparar conciliaciones bancarias de cuentas menores, revisión y ajustes de partidas pendientes en dichas conciliaciones.
- Controlar el auxiliar de cuentas por cobrar y reportes de cuentas por cobrar, tarjetas de crédito.
- Colaborar con elaboración de estados financieros.

Descripción General del Puesto:

- Emitir reportes de ventas a proveedores de tercerización y por contratos.
- Preparar las facturas, cálculos y órdenes de pago de proveedores locales y del exterior.
- Atender consultas e inquietudes de proveedores.
- Procesar las facturas de proveedores y notas de débito, revisión, e inclusión, etc.
- Registrar los asientos contables referente a proveedores.
- Registrar los asientos del diferencial cambiario de proveedores del exterior.
- Colaborar con labores afines.
- Codificar órdenes de cheques de oficina.
- Realizar los asientos de diario de acumulación de gastos.
- Realizar asientos de diario por conceptos de reintegros de salario, comisiones, ingresos por pago de servicios, promociones etc.
- Realizar asientos de depósitos y transferencias de efectivo.
- Preparar asientos de cancelación y renovación de letras de cambio.
- Mantener actualizado el auxiliar efectos y obligaciones bancarias a pagar.
- Mantener actualizado el auxiliar de gastos acumulados por pagar.
- Colaborar con labores afines.
- Revisar las facturas de proveedores contra recibos de mercadería.
- Procesar las de facturas de proveedores y notas de débito (inclusión en el sistema).
- Preparar la bitácora de diferencias en la revisión de facturas de proveedores.
- Realizar los asientos relacionados con la planilla.
- Mantener actualizado el auxiliar de cuentas a cobrar empleados.
- Mantener actualizado el auxiliar de paquetes separados.
- Aplicar de asientos de cierre.
- Procesar la simulación de cheques.
- Colaborar con labores afines.
- Registrar los asientos de los rubros depreciación.
- Aplicar los asientos realizados en cada mes.
- Efectuar reporte de gastos del mes.
- Enviar estado comparativo entre gastos y presupuestos.
- Preparar y conciliar los asientos de ventas.
- Registrar los asientos de depósitos Bancarios
- Archivar los comprobantes de diario – ingresos y egresos.
- Imprimir los estados de Balance de Comprobación, Balance de Auxiliares y movimientos mensuales de cuentas.
- Incluir los comprobantes de Diario – Ingresos – Egresos.
- Colaborar con labores afines.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 1
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Cajera

Unidad de la que depende: Contabilidad

Unidades que supervisa: Administrativas

Propósito del puesto: Ejecuta gestiones comerciales de importancia en los resultados de la empresa.

Indicadores de aplicación:

Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas crédito/débito), resultantes de la transacciones diarias de venta de la sección.

Adicionalmente es responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja.

Responsabilidades:

- Atender y recepcionar las entregas de dinero en los horarios establecidos.
- Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Mantener un adecuado orden en la clasificación de fondos por las entregas entre ellas, alquiler de kioscos, uso de servicios sanitarios, parqueo, etc.
- Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques,etc) o efectivo por concepto de ventas recibidas, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.
- Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- Solicitar reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.
- Entregar al contador, la caja de depósito con el efectivo recaudado.
- Conciliar, clasificar y realizar el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.

Descripción General del Puesto:

- Recibir a los encargados de tienda, servicios sanitarios, parqueo que vienen a realizar entregas de los fondos recaudados en el día.
- Extenderle recibo de abonos realizados.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mercaderías.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 2
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Supervisor de Terminal

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Administrativas

Propósito del puesto: Verificar el cumplimiento del área de entrada y salidas de rutas de buses de la terminal.

Indicadores de aplicación:

Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, atendiendo y coordinando el control de los autobuses y de los choferes, a fin de satisfacer los requerimientos de transporte y garantizar un óptimo

Responsabilidades:

- Planifica y supervisa las actividades de la unidad a su cargo.
- Coordina con los supervisores de cada ruta para la distribución de los buses.
- Controla y aprueba la salida de vehículos.
- Asigna los buses que van a viajar.
- Estudia solicitudes de las diferentes dependencias y establece las prioridades de acuerdo a la disponibilidad de buses.
- Controla los días de descanso y permiso de los choferes.
- Suministra a la Unidad de Administración datos de personal para el cálculo de pagos de viáticos.
- Realiza pedidos de materiales, repuestos y combustibles.
- Controla el mantenimiento de los vehículos.

Descripción General del Puesto:

- ❑ Elabora las estadísticas de los servicios prestados por la unidad, tales como: número de viajes realizados por los vehículos, número de usuarios del servicio, disponibilidad de vehículos, etc.
- ❑ Determina el tiempo de duración de los viajes efectuados y/o a efectuar por los vehículos de la unidad.
- ❑ Realiza estudios para determinar la factibilidad de creación de nuevas rutas, establecimiento de convenios con alcaldías, gobernaciones y con cualquier otra institución interesada.
- ❑ Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.
- ❑ Elabora el plan de rotación de los conductores.
- ❑ Presenta informe de las actividades realizadas.
- ❑ Solicita la dotación de combustible.
- ❑ Controla el suministro de combustible.
- ❑ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ❑ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ❑ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ❑ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha: Página: 1 de: 2
		Responsable: F. _____

Título del Puesto: Ornato y Limpieza

Unidad de la que depende: Gerente General

Unidades que supervisa: Administrativas

Propósito del puesto: Mantener Ordenado y Limpias todas las áreas

Indicadores de aplicación:

Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la instalación.

Estas tareas incluyen, pero no se limitan a: trapear, aspirar, restregar, barrer, quitar el polvo, pulir y dar brillo. Entre los lugares que se espera que el empleado limpie podemos mencionar: baños de los residentes y del personal, habitaciones de los residentes, pasillos, pisos, paredes, accesorios de iluminación y rejillas de ventilación, áreas comunes y oficinas.

Responsabilidades:

- Barrer y trapear los pisos de las áreas asignadas a cada integrante de limpieza.
- Quitar el polvo de las áreas administrativas (muebles, marcos de las ventanas, etc.).
- Vaciar y limpiar los botes de basura y los barriles que se encuentren en los alrededores de la terminal.
- Limpiar los inodoros, las barras de sujeción, los pisos y las paredes.
- Limpiar los espejos y las ventanas.
- Quitar el polvo periódicamente de las luces y otras áreas altas.
- Se requiere que mueva los muebles para asegurar la limpieza.
- Ser responsable de limpiar las oficinas administrativas.
- Se requiere que limpie las áreas del comedor después de las comidas.
- Se requiere que limpie las áreas comunes, las salas de espera de los usuarios, los baños para visitantes y los pasillos.

Descripción General del Puesto:

- ❑ Requisitos para realizar actividad física: se requiere que el empleado busque asistencia de otro empleado al intentar levantar o trasladar objetos que pesen más de 25 libras.
- ❑ El empleado debe saber que durante el desempeño normal de rutina de las funciones esenciales, se pueden producir algunos de los siguientes movimientos corporales de manera natural, aunque no sean un requisito del empleo.
- ❑ Otras consideraciones y requisitos: se utiliza un carrito de limpieza como ayuda para limpiar.
- ❑ Todos los suministros se guardan en el carrito con ruedas y se trasladan de una habitación a la otra, y deben guardarse bajo llave cuando no se utilicen.
- ❑ La capacidad para trabajar de manera rápida y efectiva sin la necesidad de volver y corregir errores es muy importante.
- ❑ Es posible que se requiera que el empleado realice otros deberes o tareas que no se mencionan aquí, pero que se encuentran dentro de la competencia de este puesto.
- ❑ El empleador se reserva el derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la compañía.

ANEXO 5

(MODELO DE MANUAL DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO)

SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES
DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA
DE CAPITAL VARIABLE (SEDAS S.A DE C.V.)

“Modelo de selección y contratación de personal”



Sonsonate, 29 de Octubre de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESAIII

MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 1

OBJETIVOS..... 2

POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 3

MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN 5

DESCRIPCION DE CADA ETAPA DEL MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN 6

 1. *Requisición de personal, descripción y perfil de puesto..... 6*

 2. *Reclutamiento (canales de búsqueda)..... 6*

 3. *Entrevista..... 7*

 4. *Aplicación de pruebas de conocimiento..... 8*

 5. *Informe..... 8*

 6. *Referencias laborales e investigación de las mismas..... 9*

 7. *Contratación..... 9*

FLUJOGRAMA-PRESENTACIÓN GRÁFICA (SIMBOLOGÍA ASME) 10

Actividades por cada etapa 10

FLUJOGRAMA-PRESENTACION GRAFICA (SIMBOLOGÍA ASME) 12

Simbología a utilizar: símbolos de la norma ASME..... 12

FLUJOGRAMA-PRESENTACION GRAFICA (SIMBOLOGÍA ASME) 13

Flujo grama por cada etapa..... 13

APROVACION Y VIGENCIA DEL MODELO 15

ANEXOS V

INTRODUCCIÓN

Los crecientes cambios en el mercado laboral hacen que las empresas en sus diferentes tipos se estén actualizando, en áreas como personal, producción y ventas, para mantener o aumentar su rentabilidad.

Como en todo proceso de cambio es importante conocer a primera mano los lineamientos que lo rigen, en la administración de personal las empresas cuentan con manuales en sus diferentes aplicaciones, tales como: análisis y descripción de puestos, selección y contratación, de bienvenida, entre otros, con el objetivo de tener un documento formal de apoyo y guía al momento de realizar algún cambio.

El presente modelo proporciona información importante, la cual servirá a la organización como una guía, que puede tomar en cuenta al momento de la selección de personas que intenten ingresar como miembros de dicha empresa.

Se basa en entrevista que se hizo al Ing. Juan José Rivas Burgos (Representante legal) y en base a la observación directa en la compañía.

Se desarrolla la descripción de cada etapa del modelo de selección y contratación así como también algunas Políticas siempre referidas al área de Selección entre otras.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

La Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate S.A. de C.V., surge por la necesidad de crear una terminal nueva donde cuente con instalaciones adecuadas para dar un buen servicio a los usuarios.

Fue constituida el 28 de marzo de 1996, siendo los fundadores 50 personas de las cuales pertenecían a diferentes rutas de transporte colectivo que dan servicio de Sonsonate a diferentes lugares.

En sus inicios no se contaba con el suficiente recurso humano para laborar en dicha terminal. Bajo la dirección de los mismos socios crearon la junta directiva en una asamblea general, posteriormente fueron contratando más personal, el cual estaría desempeñando labores en todas las áreas requeridas.

De esta manera comenzó a funcionar la nueva terminal de autobuses de Sonsonate conocida como terminal "SEDAS", lo cual es permitido llamarse así por sus abreviaturas ya que está contemplado en la escritura de Constitución.

Después de 18 años de haber iniciado operaciones, ven la necesidad de realizar una evaluación que permita identificar cómo es el desempeño de su personal, ya que a pesar del recorrido que tiene la empresa, no han implementado herramientas administrativas y consideran que la implementación de una de ellas favorecerá para obtener cambios positivos que lleven un valor agregado y un doble beneficio a la organización".²¹

**MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
 “SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE S.A. DE C.V.)**

Aprobado por: _____

Vigente a partir de: _____

Octubre 2014

San Salvador, El Salvador.

	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
Aprobado por: Firma	Mes	Adicionado	
Cargo:	Año	Sustituyente	

OBJETIVOS

General:

- Seleccionar y contratar el personal idóneo en base a sus talentos para ser reclutados en la organización, por medio de técnicas aplicadas para la ejecución del mismo, considerando las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto.

Específicos:

- Garantizar que el elemento seleccionado reúne las características requeridas para un determinado puesto de trabajo.
- Lograr que se cubran las expectativas en base a los talentos y capacidades que posee una persona.
- Establecer un proceso ético para la selección y contratación del personal.
- Buscar en cada elemento seleccionado objetivos comunes, tanto personales como organizacionales.
- Procurar por medio de una selección estratégica enfocada en competencias que el nuevo elemento sea a fin en los propósitos y la cultura de la organización.

Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Las políticas regulan la conducta de los miembros de una organización y además forman parte del proceso para seleccionar al personal y conseguir objetivos establecidos que a su vez evitan que se hagan funciones no deseadas. Constituyendo así uno de los ejes principales para la toma de decisiones.

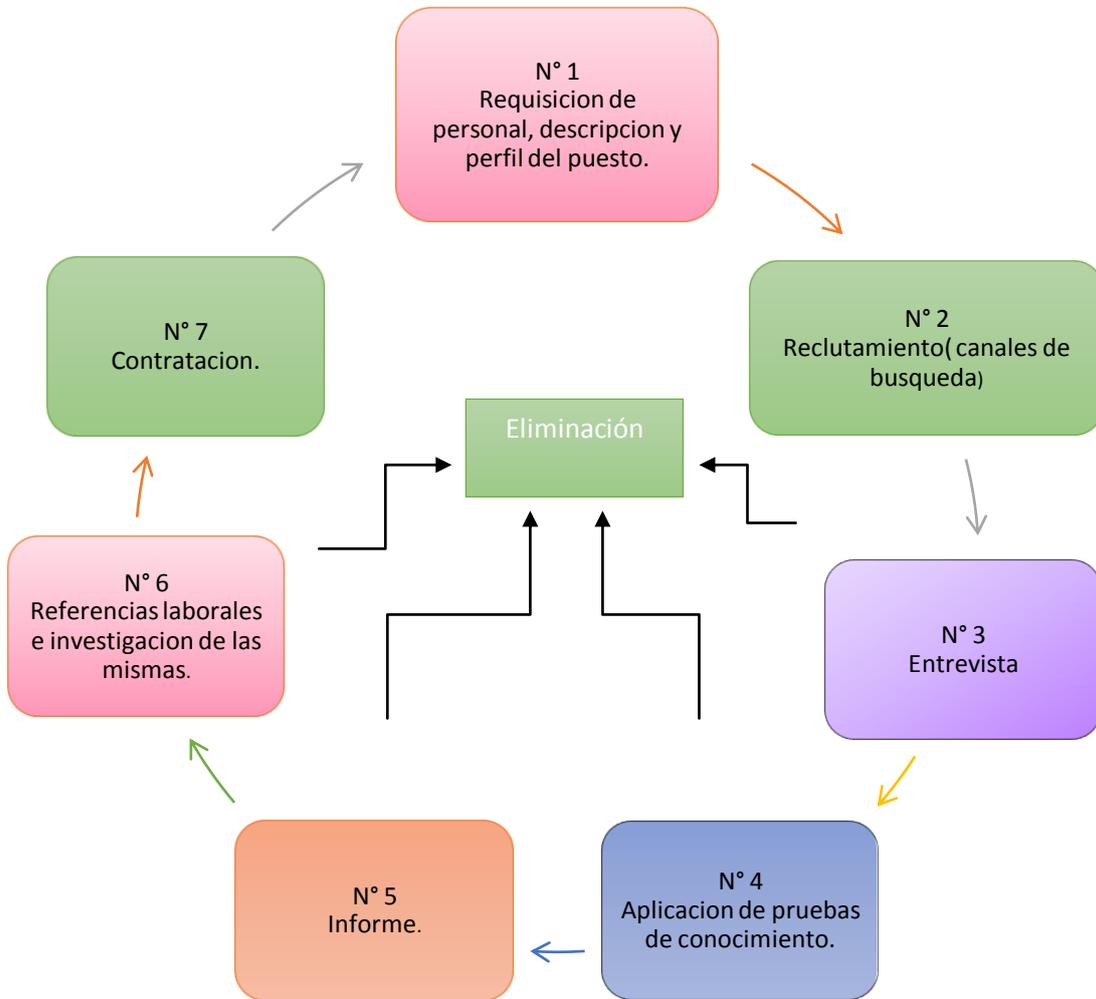
Tomar como guía las siguientes políticas:

1. Respetar cualquier ideología, religión o raza a la que pertenezca el aspirante.
2. Todo aspirante que quiera ser parte de la organización deberá someterse al proceso de selección y contratación que establece.
3. Todas las personas que sean seleccionadas, tendrán que comprometerse bajo un contrato de trabajo el cual será suscrito por la Sociedad.
4. Deberá ser basado en principios éticos y con un alto grado de responsabilidad con el objeto de que todos los aspirantes tengan igual oportunidades de ser seleccionados de acuerdo a sus capacidades.
5. La organización decide contratar de forma indirecta, temporal, o por outsourcing las personas que a su conveniencia sean para actividades de limpieza u otras.
6. Se establece que cada proceso de selección se deberá hacer en presencia del gerente o por un especialista, ya que son las personas con más conocimientos en el tema.
7. Los aspirantes a contratar tienen que tener la suficiente experiencia en las áreas que se necesite el personal, ya sea para sustituir una plaza eventual o de forma permanente.
8. Se deberá tener disponibilidad de horarios según requiera el puesto de trabajo.
9. Es importante se presenten al menos tres referencias laborales con el respectivo número de teléfono para ser confirmados.
10. La persona a contratar debe poseer habilidad para trabajar bajo presión.
11. Debe tener la capacidad de hacer buen uso de los materiales que se le proporcionan para trabajar.

12. Se le debe informar al aspirante que los días de pruebas serán cancelados si así fuere el caso.
13. Los aspirantes contratados gozaran de los beneficios que las leyes establecen y otras prestaciones adicionales.
14. Se deberá informar a los participantes cual es el tiempo estipulado para el almuerzo, lo cual se comprenderá de 12:00 a 1:00 p.m.
15. Al ser contratado el aspirante se le aclarará que en el caso de inasistencia laboral deberá llenar el formato de "permiso" el cual deberá ser autorizado por su jefe directo o jefe inmediato.
16. El empleado podrá ausentarse para atender asuntos personales ya sean éstos de emergencia.
17. Las solicitudes de anticipos de salarios deberán presentarse al encargado de recursos humanos.
18. Se otorgan anticipos de salarios siempre y cuando el personal tenga como mínimo seis meses de laborar en la compañía.
19. En caso de que el trabajador renuncie, deberá restituirse el puesto inmediatamente y liquidarlo. Según lo que la ley establece.
20. Se debe dejar claro en el momento de la contratación, que de dejar el puesto a ocupar el trabajador esta obligación de informar al jefe inmediato por lo menos con 15 días de anticipación.

Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN



Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día		
		Mes		

Cargo:	Año	Sustituyente	Modificado
<p>DESCRIPCION DE CADA ETAPA DEL MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</p> <p>1. Requisición de personal, descripción y perfil de puesto.</p> <p>En esta etapa el gerente general sabe que necesita llenar una vacante, ya sea porque algún trabajador se fue o por despido.</p> <p>Un requerimiento o requisición de personal es una solicitud que es hecha al área de selección por cualquier división o departamento de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. En ella se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. Se recomienda llenar un Cuestionario de análisis y descripción de puestos. (Ver anexo N° 1 Completo).</p> <p>Ayuda a facilitar el proceso y garantizar mejores resultados al conocer por escrito la solicitud de lo que se está buscando y se espera tener para cada puesto de trabajo.</p> <p>2. Reclutamiento (canales de búsqueda)</p> <p>Se pretende detallar las fuentes o medios a utilizar para dar a conocer la vacante dentro de la empresa</p> <p>2.1 Fuentes internas</p> <p>➤ Recomendación de los trabajadores internos.</p> <p>Posiblemente algún trabajador de la empresa conozca de alguna persona para el puesto que se está requiriendo, podría ser un ex compañero de trabajo, amigo o algún familiar.</p> <p>2.2 Fuentes externas</p> <p>➤ Contactos con colegas de otras sociedades.</p> <p>Los contactos que se tenga con otros empresarios en el rubro pueden ser muy importantes para contactar con candidatos que con mayor seguridad reúna los requisitos necesarios para el puesto, pero se deben tomar las precauciones del caso debido a que nos podrían estar recomendando un mal candidato.</p>			

2.3 Medios

➤ **Carteles**

Pueden colocarse afuera de la empresa o dónde el encargado considere conveniente.

(Ver anexo N° 2 Completo).

3. Entrevista

Instrumento utilizado para poder reunir información sobre cada uno de los solicitantes, (uno a la vez); conocer aspectos como el comportamiento, personalidad y aptitudes, etc. que de manera escrita o telefónica serían imposibles descubrir.

Se utilizará una guía con preguntas sencillas, a fin de conocer acerca del candidato al puesto, información personal, educativa, valores, conocimientos técnicos entre otros que pudieran interesar para determinar si es apto para someterlo al proceso de selección o si es mejor descartarlo. (Ver anexo N° 3 Completo)

También se hará uso de un resumen de resultados obtenidos de la entrevista.

(Ver anexo N° 4 Completo)

	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
Aprobado por:	Mes	Adicionado	
Firma	Año	Sustituyente	

4. Aplicación de pruebas de conocimiento

4.1 Pruebas prácticas.

Pruebas acerca del uso de las herramientas que utilizará continuamente en el trabajo, planteándole al candidato situaciones prácticas a evaluar y las posibles soluciones que le daría a un posible problema.

(Ver anexo N° 5 Completo)

Los posibles aspectos a evaluar son:

De acuerdo al puesto que aplique.

- Uso de maquinaria de oficina.
- Buena administración
- Capacidad de resolver problemas
- Buen desempeño

5. Informe

Luego de haber entrevistado y realizado pruebas de conocimiento a los candidatos, se elabora un informe con los apuntes obtenidos en cada etapa del proceso. Los cuales son:

- Resumen de resultados obtenidos de la entrevista. (Ver anexo N° 4 Completo)
- Resultado de aplicación de pruebas de conocimientos. (Ver anexo N° 5 Completo)

Aprobado por: Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
	Mes	Adicionado	
	Cargo:	Año	Sustituyente

6. Referencias laborales e investigación de las mismas.

Información acerca de los tres últimos empleos del candidato, dicha información debió ser recabada en la entrevista preliminar. Se hará uso de un guion de preguntas concretas para realizar a los antiguos jefes del candidato e. (Ver anexo N° 6 Completo).

7. Contratación.

Se comunica la decisión a la persona seleccionada, que si acepta, es contratada para el puesto.

Se le aclaran además políticas que serán importantes en el desempeño de sus funciones, para que como nuevo empleado sepa claramente a que cosas tendrá derecho y a cuales está obligada por medio de un contrato individual de trabajo. Ejemplo: (Ver anexo N° 7 Completo).

Nota:

En el centro del modelo se encuentra: Eliminación, se refiere a que desde la etapa de entrevista se puede eliminar cualquier candidato que no cumpla con los requisitos establecidos en cada una de ellas, lo anterior se puede realizar hasta la etapa de referencias laborales.

Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

FLUJOGRAMA-PRESENTACIÓN GRÁFICA (Simbología ASME)

Actividades por cada etapa

Etapa	No. De actividad	Actividad	Responsable
Requisición de personal, perfil del puesto	1	Hacer un despido o recibir una renuncia	Representante legal
	2	Elaborar con anticipación el perfil de puestos en base a cuestionario proporcionado	Representante legal
Reclutamiento	1	Buscar los medios adecuados para seleccionar el candidato.	Representante legal
	2	Se pregunta internamente, o se colocan anuncios en zonas donde el administrador considere conveniente.	Representante legal
Entrevista	1	Se prepara el entrevistador usando el cuestionario proporcionado para la entrevista	Representante legal
	2	Realización de la entrevista	Representante legal
	3	Decisión si continua el proceso	Representante legal
Aplicación de pruebas de conocimiento	1	Preparación de las pruebas acerca del uso de las herramientas a utilizar según sea el puesto. Revisando el estado de las mismas para ver qué tan eficiente es.	Representante legal
	2	Verificar las pruebas en todas las áreas requeridas.	Representante legal

Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
		Cargo:	Año	Sustituyente

FLUJOGRAMA-PRESENTACION GRAFICA (Simbología ASME)

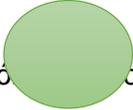
Actividades por cada etapa.

Etapa	No. De actividad	Actividad	Responsable
Informe	1	Revisión de resultados de la entrevista y las pruebas de conocimiento	Representante legal
	2	Elaboración del informe	Representante legal
Referencias laborales	1	Llamar a los antiguos jefes del candidato o investigar antecedentes	Representante legal
	2	Entrevistar por teléfono al jefe anterior del candidato para tener una perspectiva	Representante legal
Contratación	1	Se decide y se le comunica que será contratado	Representante legal
	2	Llenar el contrato de trabajo individual	Representante legal

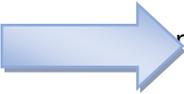
Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

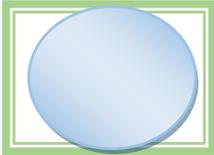
FLUJOGRAMA-PRESENTACIÓN GRÁFICA (Simbología ASME)

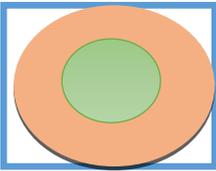
Simbología a utilizar: **símbolos de la norma ASME**

- 

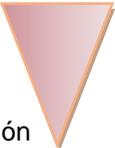
Operación: **crea, realiza, modifica el proceso**
- 

Inspección: **controla la cantidad y calidad**
- 

Transporte: **indica movimiento de empleados, recursos materiales y equipo de un lugar a otro**
- 

Decisión: **tomar una decisión**
- 

Origen de documento: **formular o producir un informe**
- 

Entrevistas: **desarrollo de entrevista**
- 

Almacenamiento permanente: **posee, retiene o almacena información**

Aprobado por:	Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
		Año	Sustituyente	
Cargo:				

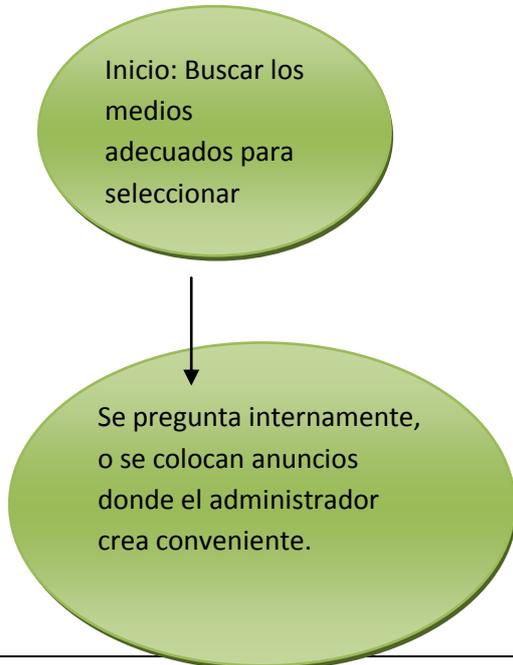
FLUJOGRAMA-PRESENTACION GRAFICA (Simbología ASME)

Flujo grama por cada etapa

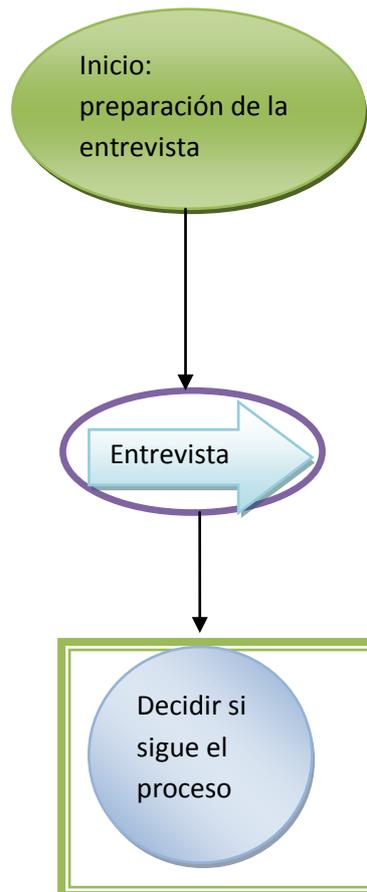
1- Requisición de personal



2- Reclutamiento



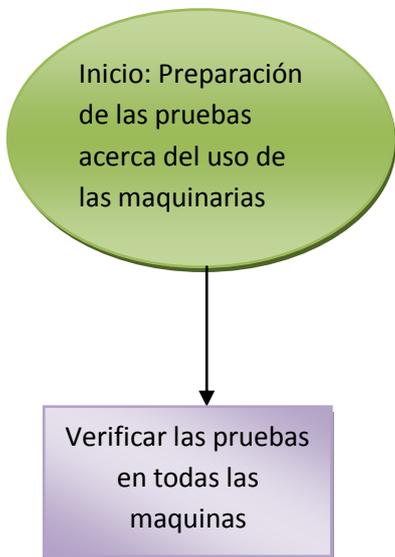
3- Entrevista



Aprobado por: Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
	Mes	Adicionado	
	Cargo:	Año	Sustituyente

FLUJOGRAMA-PRESENTACION GRAFICA (Simbología ASME)

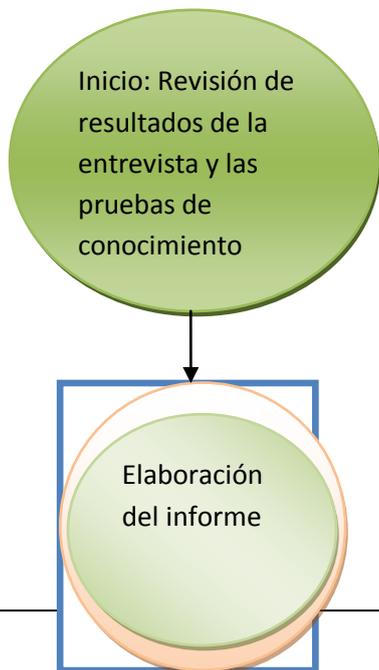
4- Aplicación de pruebas de conocimiento



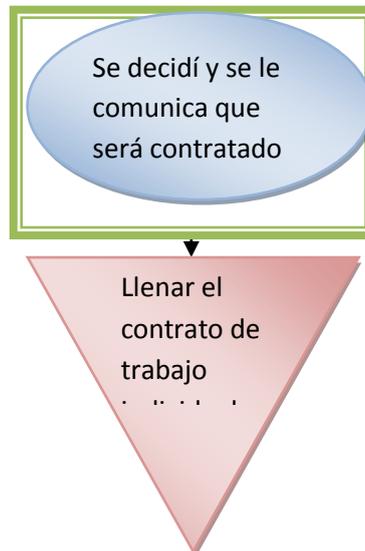
6- Referencias laborales



5- Informe



7- Contratación



Aprobado por: Firma	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
	Mes	Adicionado	
	Año	Sustituyente	
Cargo:			

APROBACIÓN Y VIGENCIA DEL MODELO

MODELO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
“SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES DE SONSONATE S.A DE
C.V. “

Aprobado por: _____

Vigente a partir de: _____

Octubre 2014

San Salvador, El Salvador.

NOTA: Las firmas del Representante legal y los consultores están en la siguiente hoja, debido a la fecha en que se firmó el mismo.

	Vigencia	Actualización	Fecha
	Día	Modificado	
Aprobado por: Firma	Mes	Adicionado	
Cargo:	Año	Sustituyente	

ANEXOS

Anexo No. 01

Modelo de selección y contratación de personal	Página			
	versión	Número		
CUESTIONARIO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS				
<p>A. DATOS DE IDENTIFICACION</p> <p>I. Nombre del trabajador _____</p> <p>II. Título del puesto _____</p> <p>III. Dependencia jerárquica _____</p> <p>IV. Sección a la que pertenece _____</p> <p>V. Fecha de ingreso a la empresa _____</p> <p>VI. Fecha de inicio en el puesto actual _____</p> <p>VII. Horario de trabajo _____</p> <p>PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>I. Título del puesto _____</p> <p>II. Creación de plaza: si no</p> <p>III. En carácter: temporal permanente</p> <p>IV. Clasificación del puesto: semanal quincenal</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p>				
Aprobado por:	Firma:	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

Modelo de selección y contratación de personal	Pagina											
	versión	Numero										
CUESTIONARIO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS												
<p>C. REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>1- Monotonía _____</p> <p>2- Variedad _____</p> <p>3- Posición (de pie, sentado, inclinado, etc.) _____</p> <p>4- Acarreo de materiales o equipos pesados _____</p> <p>5- Ambiente: luz, ventilación, olores, humedad. _____</p> <p>6- Peligros o riesgos de accidentes _____</p> <p>7- Equipo de seguridad _____</p> <p>D. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>1. Ambiente físico: señale tiempo y lugar en donde efectúa su trabajo.</p> <p>a) Qué tipo de permanencia requiere el puesto:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Horas</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En el lugar de trabajo</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>Fuera de su lugar habitual de trabajo</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. riesgos: indique si a causa del desempeño de su trabajo está expuesto a:</p> <p>accidentes de trabajo _____ especifique: _____</p> <p>enfermedades profesionales _____ especifique: _____</p>					Horas	%	En el lugar de trabajo	_____	_____	Fuera de su lugar habitual de trabajo	_____	_____
	Horas	%										
En el lugar de trabajo	_____	_____										
Fuera de su lugar habitual de trabajo	_____	_____										
Aprobado por: _____ Firma: _____	Vigencia	Actualización	Fecha									
	Día	Modificado										
	Mes	Adicionado										
Cargo: _____	Año	Sustituyente										

Modelo de selección y contratación de personal	Página																	
	versión	Número																
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS																		
<p>E. HABILIDAD</p> <p>I. Educación: indique profesión y/o el nivel de educación que se requiere para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.</p> <p>1. Profesión: _____</p> <p>2. Especifique los estudios indispensables o recomendables para que el ocupante del puesto tenga un desempeño eficiente.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tipo de educación: especialidad que se necesita en el puesto. (ej.: Bachiller en comercio.).</p> <p>a. Educación básica _____</p> <p>b. Bachillerato _____</p> <p>c. Carrera técnica _____</p> <p>d. Estudios universitarios incompletos _____</p> <p>e. Carrera universitaria completa _____</p> <p>f. Post-grado _____</p> <p>g. Otro tipo de educación _____</p> <p>3. Otros conocimientos: especifique que conocimientos son especialmente útiles y necesarios, además de los mencionados anteriormente.</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">DOMINIO</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Conocimientos</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">indispensable</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">deseable</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">completo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">regular</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </table> <p>II. Experiencia: además del nivel de educación, que experiencia es necesaria, y el tiempo mínimo requerido.</p> <p>1. Área en que se requiere: _____</p> <p>2. Tiempo: (días, meses, o años) _____</p>				Conocimientos	indispensable	deseable	completo	regular	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Conocimientos	indispensable	deseable	completo	regular														
_____	_____	_____	_____	_____														
_____	_____	_____	_____	_____														
Aprobado por: _____ Cargo: _____	firma:	Vigencia	Actualización	Fecha														
		Día	Modificado															
		Mes	Adicionado															
		Año	Sustituyente															

Modelo de selección y contratación de personal	Página			
	versión	Número		
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
<p>F. OTROS REQUISITOS:</p> <p>A. Mencione otros requisitos que considere indispensables para desempeñar el puesto (edad, sexo, constitución física, etc.).</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>B. Revise la información proporcionada por el subalterno, con el fin de garantizar su veracidad. Si considera incorrecta la información, haga las observaciones que considere necesarias y conveniente en el siguiente espacio.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>C. A su juicio cuál cree que es la función o tarea fundamental de este puesto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>FIRMA _____</p> <p>NOMBRE _____</p> <p>CARGO _____</p> <p>FECHA _____</p>				
Aprobado por:	Firma:	Vigencia	Actualización	Fecha
		Día	Modificado	
		Mes	Adicionado	
Cargo:		Año	Sustituyente	

“Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate (SEDAS S.A. de C.V.)”

- Busca Contratar: _____
- Que cumpla con los siguientes requisitos:
 1. Que resida en la zona céntrica de Sonsonate o sus alrededores.
 2. Disponibilidad de horario.
 3. Con tres años de experiencia (comprobable).
 4. Con Compromisos familiares.
 5. Tres constancias de trabajos anteriores (teléfono y dirección).
 6. Edad _____ Sexo _____
 7. Antecedentes penales.
 8. Fotocopia DUI y NIT.
 9. Honrado y Responsable.
 10. Buenos principios.

- Se ofrece:
 1. Trabajar con altas medidas de seguridad.
 2. Prestaciones según la ley.
 3. Prestaciones adicionales.
 4. Pago de vacaciones anuales y aguinaldos.
 5. Buen ambiente laboral.
 6. Capacitaciones.

- Interesados presentar curriculum vitae en:
Dirección: _____

Anexo No 03**Modelo de selección y contratación de personal****GUIA DE ENTREVISTA**

Nombre del Solicitante: _____

Puesto que solicita: _____

A. Saludo:

B. Platica Breve:

C. Desarrollo de la Entrevista:

1. ¿Ha sido su último trabajo? R/ _____
2. ¿Cómo se dio cuenta de la existencia del puesto vacante?:
3. ¿Vino recomendado por alguien de la empresa? ¿por quien?:
4. ¿Siente algún interés por trabajar en otro puesto? ¿En cual?:
5. ¿Posee disponibilidad de tiempo?:
6. ¿Cuánto tiempo trabajo en su último empleo? R/ _____
7. ¿En qué puesto se ha desempeñado?:
8. ¿Cuál es su estado civil?: Casado _____ Soltero: _____ Acompañado: _____
Otro Especifique: _____.
9. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?:
10. ¿Cómo se describiría usted a si mismo?:
11. ¿Cuál considera usted que sea su principal cualidad?:
12. ¿Cuál considera que sea su peor defecto?:
13. Describa brevemente su carácter:
14. ¿Ha padecido últimamente o padece de algún tipo de enfermedad?:
15. ¿Qué hace en su tiempo libre?:

D. Despedida

Observaciones: _____

Aprobado por: _____

Nombre y firma:

Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate (SEDAS S.A. de C.V.)”

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.

Nombre: _____

Fecha: _____

1. Manejo del equipo a utilizar:

Muy Bueno: _____ Bueno: _____ Malo: _____

Observaciones:

2. Disponibilidad de tiempo:

Muy Bueno: _____ Bueno: _____ Malo: _____

Observaciones:

3. Habilidades para desempeñarse en el puesto que solicita:

Muy Bueno: _____ Bueno: _____ Malo: _____

Observaciones:

4. Capacidad de dar posibles soluciones a un problema:

Muy Bueno: _____ Bueno: _____ Malo: _____

Observaciones:

5. Demuestra interés por aprender:

Si: _____ No: _____

Observaciones:

Firma: _____

Nombre y firma del encargado de la prueba.



Sociedad Empresarios de Autobuses de Sonsonate (SEDAS S.A. de C.V.)”

CUESTIONARIO BÁSICO PARA LLAMADAS DE REFERENCIAS LABORALES

Candidato _____

Puesto al que aplica _____

Referencia de empresa _____

Teléfono _____

Cargo desempeñado _____

Desde _____ Hasta _____

1. ¿Desempeño de manera correcta sus funciones en el tiempo que trabajo para usted?

2. En alguna ocasión, ¿Mostro irresponsabilidad en su trabajo?

3. En su opinión ¿Demostró ser una persona confiable y honrada, en el tiempo que le conoció? _____

4. ¿Por qué motivo dejó de laborar para su empresa?



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALIDADES DEL TRABAJADOR (A)

GENERALIDADES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____	Nombre _____
Sexo _____	Sexo _____
Edad _____	Edad _____
Estado Familiar _____	Estado Familiar _____
Profesión ú Oficio _____	Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____	Domicilio _____
Residencia _____	Residencia _____
Nacionalidad _____	Nacionalidad _____
DUI No. _____	DUI No. _____
Expedido en _____	Expedido en _____
el _____ de _____	el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____	Actividad Económica _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: Razón Social)

Y _____

(Nombre del Trabajador)

De las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo Sujeta a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____
 Además de las obligaciones que le impongan las Leyes laborales y sus reglamentos, el Contrato Colectivo de Trabajo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por:

 (Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

y el trabajador habitará

en _____

Dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día lunes al día sábado, de 8:00am a 5:00 pm

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y el Trabajador o con la persona asignada por éstos.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma

de _____

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América o Colones

Salvadoreños _____

(Lugar de pago: Ciudad)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: diaria y en efectivo.

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día _____ Siguiente.

(Indicar el día)

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador

(Estado y calidad)

cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

Nombre Apellido Edad Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en:

(Ciudad)

A los _____ días del mes de _____ de _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____

FIRMA DEL TRABAJADOR

SI NO PUEDE EL TRABAJADOR FIRMAR:

--	--

Huellas digitales del trabajador.



ANEXO 6

(MODELO DE EVALUACION 360° PROPUESTO)

**SOCIEDAD EMPRESARIOS DE AUTOBUSES
DE SONSONATE, SOCIEDAD ANÓNIMA
DE CAPITAL VARIABLE
(SEDAS S.A DE C.V.)**



**MODELO DE
EVALUACIÓN 360°**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1
B. OBJETIVOS DEL MODELO	2
C. POLÍTICAS	3
D. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	4
E. MÉTODO DE EVALUACIÓN	4
a. Escalas	5
b. Instrumentos de Evaluación	5
c. Informe del Evaluador	8
d. Cuadro de firmas	8
e. Pasos del proceso de evaluación	8
1. Planeación	9
2. Reproducción y Distribución	9
3. Ejecución	9
4. Documentación	9
5. Retroalimentación	10
f. Errores que debe evitar el evaluador	10
F. ESPECÍFICACIONES DE PROCESO DE EVALUACIÓN	11
G. RETROALIMENTACIONES Y NOTIFICACIONES DE RESULTADOS	13
H. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEM	

INTRODUCCIÓN

El presente Modelo Evaluación del Desempeño de 360 grados de la Sociedad de Empresarios de Autobuses SEDAS, S.A DE C.V, es un instrumento de consulta y orientación; describe los pasos a seguir en su implementación, para cumplir con el propósito de evaluar en forma estructurada y objetiva la calidad del desempeño del trabajador y su contribución al logro de objetivos institucionales; se basa en la medición de la eficacia y eficiencia del trabajador en el cumplimiento de los resultados y en la calidad con que demuestra el dominio de las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas requeridas para el desarrollo de las funciones del puesto.

Este proceso se convierte en un auxiliar para establecer las políticas y decisiones de la gestión del Talento humanos: ascensos, traslados, promociones, acciones disciplinarias, entre otras. Asimismo se constituye en una fuente de información para la detección de necesidades de capacitación y las fortalezas de los trabajadores, permitiendo una base para los programas de capacitación y desarrollo de la carrera administrativa.

Finalmente, este Modelo deberá constituirse en un instrumento que regule el proceso de evaluación del desempeño, contribuyendo al desarrollo de los recursos humanos en las diferentes áreas de trabajo de la Institución y se traduzca en beneficio al esfuerzo realizado por el personal, cuyo resultado sea positivo.

A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Los seres humanos conforman las organizaciones sociales, y se constituyen en el recurso más importante de cuantos la integran para lograr los principios que la sustentan. Es por ello indispensable la observación de su desempeño.
2. El diseño del método e instrumentos de evaluación debe ser práctico y sencillo, flexible y coherente, ponderable, válido, de fácil comprensión y adaptable a los diferentes subsistemas de la organización. Y a las necesidades que de ésta.
3. El contenido debe permitir una retroalimentación para orientar el desarrollo del recurso humano, logrando los niveles óptimos.

B. OBJETIVOS DEL MODELO

1. GENERAL

Determinar cuantitativa y/o cualitativamente si el desempeño de los trabajadores cumple con los objetivos de su puesto, y si está orientado a la visión, misión y objetivos institucionales; evaluando la productividad y dominio demostrado de las competencias requeridas para sus funciones, con un sistema objetivo y ágil, mediante la metodología 360 grados.

2. ESPECIFICOS

- a. Dar seguimiento al desarrollo de las competencias técnicas, y/o metodológicas del trabajador.
- b. Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de ascensos, desarrollo de carrera, reconocimiento al buen desempeño y otros estímulo
- c. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
- d. Identificar y estimular las áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial a la obtención de conocimientos.
- e. Definir un proceso correctivo, de las deficiencias individuales, que conlleve a fortalecer la gestión Institucional.
- f. Reubicar al recurso humano aprovechando su conocimiento, destreza, habilidad y potencialidad.
- g. Motivar o capacitar cuando los resultados sea los no esperados.

C. POLITICAS

1. La evaluación del desempeño de la Sociedad Empresarios de Autobuses, SEDAS, S.A DE C.V se realizará una vez al año y será el Comité evaluador el encargado en coordinación con la Gerencia General de establecer la fecha en que se realizará dicha evaluación.
2. Sera responsabilidad de comité evaluador adaptar el modelo de evaluación del desempeño laboral a los cambios y necesidades que surjan en la Sociedad.
3. La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador quedará registrada en el respectivo expediente de los trabajadores.
4. Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se presentarán en forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos a la junta directiva.
5. Anualmente la Comisión de Evaluación deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área en los empleados.
6. La Gerencia General deberá comunicar con anticipación a los empleados, acerca del propósito que se persigue con las evaluaciones y así tomar las medidas pertinentes para su buen desempeño. Además de presentar el cronograma a cumplir por todas las unidades.
7. La organización deberá establecer una política de aumento salarial de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de cada empleado, estableciendo rangos de incremento, ya sea por porcentaje o definiendo un montos en específico de acuerdo al puntaje obtenido.
8. Además de realizar el reconocimiento de los empleados junto a todos los miembros de la Empresa. Es de aclarar que la Sociedad deberá buscar instituciones que patrocinen estos incentivos.

D. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Realizar un detalle de los puestos de trabajo a evaluar para obtener una mejor orientación de quienes formaran el equipo de trabajo a evaluar.

Cuadro N° 1. Personal según áreas funcionales.

DETALLE DE DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO		
CARGO		No
Administrativos		7
Gerente General	1	
Auditor Interno	1	
Secretaria	1	
Contador	1	
Auxiliar Contable	1	
Cajera	1	
Supervisor Terminal	1	
Ornato y Limpieza		10
Control Caseta		7
Colectores		7
Bomba		2
Pista		2
Limpieza Comedores		4
Total		39

Fuente: SEDAS, S.A. DE C.V.

E. MÉTODO DE EVALUACIÓN:

Se realizará bajo el método 360°, el cual pretende dar a conocer a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la Institución.

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, según el enfoque.

Se detalla las partes del formato a utilizar.

a. Escalas

Escala 360 Grados: cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

Cuadro N° 2. Cuadro de escalas.

ESCALA	PUNTOS*
A	10
B	8
C	6
D	4
E	2

*Es de mencionar que el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar sino cambiaría el resultado por lo tanto la evaluación quedaría invalida, ya que cada escala tiene un único puntaje.

b. Instrumento de evaluación.

Descripción del instrumento de evaluación.

- **Indicaciones generales.**

En esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación, enumera los pasos a seguir iniciando con la lectura detenida del contenido del formulario, escribir los datos generales en los espacios correspondientes, colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado, marcar con una "x", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

- **Datos generales.**

El objetivo de esta sección es de registrar la información general del evaluado, evaluador y la fecha de la evaluación.

- **Cuadro de ponderación de factores.**

En esta área se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, y ofrece un criterio Cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios.

Cuadro N° 3. Cuadro de ponderación de factores.

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	81% o 100
Muy bueno	71 al 80%
Bueno	61 al 70%
Regular	51 al 60 %
Deficiente	Menos del 50%

Cuadro N° 4. Descripción de la ponderación de factores.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Sobresaliente (Escala A)</p>	<p>El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurara en los medios informativos de la sociedad (Boletín Informativo, Memoria de Labores, etc.). Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.</p>
<p style="text-align: center;">Muy bueno (Escala B)</p>	<p>El trabajador tiene prioridad después de (A) para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá de facilitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.</p>
<p style="text-align: center;">Bueno (Escala C)</p>	<p>El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados en las escalas A y B.</p>
<p style="text-align: center;">Regular (Escala D)</p>	<p>El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un periodo de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario podrá abírsele expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.</p>
<p style="text-align: center;">Deficiente (Escala E)</p>	<p>El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abírsele expediente disciplinario.</p>

c. Informe del evaluador.

En esta sección se le pide al evaluador, que en base al comportamiento observado durante el periodo de la prueba, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado de su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación. Y las críticas pertinentes a cada caso.

d. Cuadro de firmas.

El objetivo de esta área es el de registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

e. Pasos del proceso de evaluación:

Para poder realizar una evaluación del desempeño efectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:

Figura N° 1. Proceso de evaluación



1. Planeación.

El evaluador lleva a cabo una reunión con el empleado y el jefe inmediato superior para establecer el perfil de trabajo de la persona. Esta reunión debe formar y ratificar una comisión integrada por jefes o personas que ejercen puestos funcionales o directivos, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el sistema de evaluación de desempeño, además de haber revisado el perfil del puesto y su respectivo manual de funciones y procedimientos.

Antes de comenzar el trabajo debe:

- ii. Dar a conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo a llevar a cabo, las particularidades del puesto y las responsabilidades sobre el equipo y herramientas de trabajo.
- iii. Determinar si el nivel de dificultad del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona.
- iv. Se establecerán las fechas de evaluación del rendimiento de cada persona, recomendamos se realicen en el segundo trimestre de cada año.

2. Reproducción y Distribución.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar al personal.

3. Ejecución.

Hacer observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del trabajo de cada persona, dado que este conoce el nivel de desempeño de cada una de las personas.

4. Documentación.

En gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y la documentación. Se sugiere que el jefe de cada área mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación.

5. Retroalimentación.

Teniendo los resultados de la evaluación, el área funcional de recursos humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de oportunidad detectadas en las deficiencias, teniendo en cuenta los algunos aspectos:

- Identificar quienes los precisan.
- Que metodología se utilizara para transmitir los conocimientos a los empleados.
- Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades.

f. Errores que debe evitar el evaluador:

Todo evaluador, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea la metodología de evaluación que utilice. A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar:

- La Importancia del Puesto:El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado sin percatarse que es independiente del nivel del puesto y el nivel de desempeño del trabajador que lo ocupa.
- El Efecto de Halo o Error de Imagen: El evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o debilidad; y con base a ésa califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o debilidad. O sea que el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto y olvida que uno deficiente respecto a otro.
- La Tendencia Central:Es uno de los errores más comunes al evaluar. Este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas ellas con un criterio promedio, de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo.
- El Error Constante:Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador.

- **La Calificación Afectiva:** Permitir que los sentimientos influyan en la evaluación. De ello resultan calificaciones altas para trabajadores que no cumplen con los objetivos del puesto y calificaciones bajas para trabajadores que superan los objetivos del puesto. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener favoritismos, ni a estados de ánimo.
- **El Comportamiento Reciente:** El impacto causado por algún incidente reciente en el desempeño de la función del trabajador, puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el resto del periodo.
- **Los Errores de Inclinación:** Este error consiste en la inclinación o prejuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, etc.
- **El Apresuramiento:** Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va “contra el tiempo”.

F. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

- **Consideraciones especiales:**

Se realizarán la evaluación a los trabajadores que sean designados, considerando los siguientes aspectos:

- a. **En Caso de Rotación de Puesto:**

Se deberá calificar al trabajador en relación a las funciones que desempeña en el momento de la evaluación. En caso que un trabajador haya sido rotado de un puesto a otro (por traslado y/o designación administrativa), deberá ser evaluado en el cargo que ha estado más tiempo,

durante el período a evaluar. En caso que haya estado la misma cantidad de tiempo desempeñando dos puestos, el trabajador será evaluado en ambos, y el resultado será el promedio de las dos calificaciones.

b. En Caso de Ausencia por Suspensión, Beca, Permiso o Licencia:

Si durante el 60% del período objeto de evaluación, el trabajador se encontró ausente de su puesto, ya sea por suspensión, becas, permisos o licencias, el proceso de evaluación se realizará hasta el siguiente período; para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Gerencia General.

- **Distribución y Manejo de Instrumentos:**

La Gerencia General proporcionará, por lo menos con ocho días de anticipación, los instrumentos de evaluación. Éstos con la información registrada deben ser remitidos al Auxiliar de Gerencia en la fecha programada, la cual se establecerá conforme al número de evaluaciones designadas y los tiempos de traslado. Así mismo enviará la notificación de resultados a los trabajadores dentro de los ocho días posteriores al registro de resultados.

Los instrumentos originales de evaluación y una copia de la notificación de resultado de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador.

Si el evaluador no entrega los registros en las fechas que se le programa, se le podrán aplicar las sanciones disciplinarias a que se encuentran sujetos los trabajadores de SEDAS, S.A DE C.V.

- **Modificaciones al Manual:**

La Gerencia General revisará el presente Modelo por lo menos una vez al año y podrá proponer ante la Junta Directiva de la sociedad las modificaciones que considere necesarias.

G. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS:

- **Retroalimentación:**

Durante el proceso de evaluación, el evaluador tipo Superior Jerárquico realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, exceptuándose los casos de las evaluaciones de periodo de prueba, analizando y determinando, conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico debe retroalimentar al trabajador sobre de su desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora. Tanto evaluador como trabajador deben firmar de participación, el instrumento de evaluación, y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado. Si el trabajador rehusare firmar de conformidad podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente del instrumento de evaluación, y será necesario que el jefe inmediato del evaluador revise la evaluación y firme dando su visto bueno a la calificación otorgada ratificando o rectificando el resultado.

- **Notificación:**

La Gerencia General hace entrega al trabajador del Informe de la Evaluación del Desempeño 360 Grados, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo, posteriormente debe enviar al auxiliar de gerencia general, copia de la notificación Si el trabajador rehusare firmarse de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

H. FORMATO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Cuadro N° 5. Formato Método 360 grados.

FORMATO MÉTODO 360 GRADOS.

		Gerencia General	Compañeros	Subalternos	Autoevaluación
	PLANIFICACIÓN				
1	Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado.				
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su equipo.				
	ORGANIZACIÓN				
3	Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.				
	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN				
4	Es ejemplo de integridad moral y servicio.				
5	Han surgido quejas con respecto a las relaciones laborales con él.				
6	Demuestra capacidad para mejorar los sistemas existentes.				
7	Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho.				
8	Es un ejemplo para su grupo de trabajo en conocimiento técnico o especializado en su área.				
	CONTROL				
9	Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplinas de sus trabajadores.				
10	Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado.				
11	Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.				
12	Da seguimientos a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo período de evaluación por parte de su personal.				
13	Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo.				
	TOMA DE DECISIONES				
14	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones.				
15	Sus decisiones son objetivas y acertadas.				
16	Toma decisiones en el momento oportuno.				
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
17	Resuelve situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización.				
	INICIATIVA				
18	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.				
	COMUNICACIÓN				
19	Reporta anomalías o sucesos que son competentes del Supervisor o Gerente de Recursos Humanos en cuanto a controles y medidas.				
20	Efectúa las reuniones requeridas con su personal.				
21	Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas.				
22	Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: mural, participación en las reuniones semanales, etc.				