

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PROPUESTA DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA ELABORACIÓN DE
ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LAS MEDIANAS
EMPRESAS DE PUBLICIDAD" (CASO ILUSTRATIVO)**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**CLAROS PINEDA, DÉNIS MELJANIC
HERNÁNDEZ ALFARO, PATRICIA YAMILETH
SOLÓRZANO RAMÍREZ, MARÍA JENY**

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Licdo. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Pedro Armando Santana Cuadra

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Observador : Mac. Francisco Antonio Quintanilla

Diciembre 2009

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Al final de un proceso y a la vez al principio de una nueva etapa, es satisfactorio dar un vistazo al pasado y darte cuenta que nada pasa en este mundo si no es por la gracia de Dios, que con su ayuda y el apoyo de mis padres he llegado al final de una de las etapas de mi vida; no me resta más que agradecer por tenerlos conmigo, y a mi equipo de trabajo: “SOBREVIVIMOS”, ¡¡¡Que las bendiciones nos sigan llegando y continúen abarcando a todas las personas a nuestro alrededor!!!

Br. Dénis Meljanic Claros Pineda.

“Doy gracias a Dios por permitirme culminar mi carrera logrando mi meta, además, doy gracias a mi padre Francisco Hernández y a mi madre Sonia Elizabeth de Hernández por haberme apoyado siempre a lo largo del camino con amor, comprensión y paciencia, Asimismo, a mi grupo de trabajo por todo el esfuerzo realizado en el trabajo de investigación”.

¡¡¡¡Muchas gracias a todos que Dios los bendiga!!!!

Br. Patricia Yamileth Hernández Alfaro

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por permitirme culminar mi carrera profesional. A mis padres Rosa Margarita de Solórzano e Israel Solórzano por brindarme su amor y educación. A mi hermana Mayra de Navas y su esposo por ser mi impulso a seguir adelante y por su apoyo incondicional. Y a mi novio por su paciencia, amor y apoyo. A todos ellos... Muchas Gracias.

Br. María Jeny Solórzano Ramírez

RESUMEN

En la actualidad muchas de las empresas como la que se presenta en ésta investigación, carecen de un método de Evaluación del Desempeño, que permita conocer el rendimiento de sus empleados, constantemente se crea dentro de la empresa la necesidad de conocer el desarrollo de los empleados en cuanto a las labores que realizan para determinar si éstas se están ejecutando de la manera estipulada y si arrojan excelentes resultados que faciliten tomar decisiones que beneficien a la organización.

La investigación consistió en determinar la necesidad de evaluación de los empleados de todas las áreas de la organización, con el objetivo de adaptar un método que contribuya al mejoramiento de las condiciones actuales del recurso humano, y de esa manera tomar decisiones acertadas y que persigan un mejor desarrollo del personal tanto dentro, como fuera de la empresa.

El tema fué seleccionado en vista que Conceptos Digitales, S.A. de C.V., no realiza Evaluaciones del Desempeño a su personal y que la empresa desea implementar un método.

El método de investigación utilizado fué; el método científico ya que permitió una mayor objetividad en la recolección de datos, análisis y síntesis de la información, para llegar a las conclusiones y de ésta manera dar respuesta a los diferentes problemas que se encontraron en el desarrollo de éste estudio.

Las técnicas empleadas en la recolección de datos fueron la entrevista, la observación directa y la encuesta, a través de cuestionarios diseñados para recolectar datos de las fuentes primarias, las que estuvieron constituidas por todos los empleados de la empresa. En cuanto a las fuentes secundarias de información estuvieron constituidas por información sustentada en libros, tesis, revistas, folletos, leyes e Internet entre otros; con el propósito de obtener aspectos teóricos y conceptuales para enriquecer y fortalecer la investigación.

Para realizar la investigación de campo se determinó una muestra de 33 empleados, y de ésta manera se recolectó información de la situación actual de la empresa, llegando a la siguiente conclusión:

La empresa CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V. presenta deficiencias en la Administración de Recursos Humanos ya que no se realizan los procedimientos pertinentes, además no se realiza una Evaluación del Desempeño y tampoco se hace análisis sobre las necesidades que hay para capacitar al personal, sin embargo ante las fortalezas que representa el capital humano deben ser aprovechadas para dinamizar los procesos y por ende disminuir las debilidades que presentan.

Finalmente, se recomienda a la empresa reforzar la Administración de Recursos Humanos, mediante la creación de un Manual de Procedimientos que delimite los pasos necesarios a realizar en el Reclutamiento, Selección e Inducción del personal, así mismo; adoptar el modelo de Evaluación del Desempeño

propuesto para conocer el rendimiento del empleado y con base a los resultados, detectar las necesidades de capacitación e idear los programas adecuados para llevarla a cabo acorde a las funciones de cada puesto. Además de la creación de incentivos que motiven al personal a realizar eficiente y eficazmente las actividades que conllevan al logro de los objetivos propuestos.

INTRODUCCION

La presente investigación ha sido desarrollada con el objeto de elaborar una propuesta de un Método de Evaluación del Desempeño para la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., la cual se ha desarrollado en tres capítulos:

CAPÍTULO I, se conforma por las generalidades de las medianas empresas y datos generales de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., como lo son sus antecedentes, Misión, Visión, Objetivos, Valores, Organigrama, Gerencias y Departamentos, ubicación geográfica, servicios que ofrece, marco legal y clasificación de las medianas empresas; así como también definiciones, objetivos fundamentales y específicos de la Evaluación del Desempeño, sus características, principios, ventajas, importancia, y otros aspectos generales de ella.

El CAPÍTULO II, contiene la metodología utilizada, la importancia, los objetivos, el método de investigación, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, determinación del universo y muestra, tabulación y análisis de datos, alcances y limitaciones encontrados durante la investigación; cada uno realizado con el fin de analizar la situación actual del recurso humano,

realizando además un análisis de fortalezas y debilidades encontradas mediante la encuesta realizada, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

En el CAPÍTULO III, se presenta el diseño de la propuesta de Evaluación del Desempeño, su importancia, objetivos, ámbito de aplicación, normas y el procedimiento sistemático que se debe tomar en cuenta para que los resultados obtenidos sean confiables mediante la formación de un comité de Evaluación del Desempeño, que apruebe los métodos presentados y el respectivo proceso para poner en marcha el modelo. Así mismo, se detallan los recursos humanos y materiales a utilizar en la implementación del modelo, procedimiento para evaluar, controlar y dar seguimiento a las evaluaciones para mejorar el desempeño del personal.

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Páginas</u>
Resumen.....	i
Introducción.....	ii
CAPÍTULO I	
“GENERALIDADES DE LA EMPRESA CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V., MODELOS DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”	
A. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN EL SALVADOR.....	1
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.....	3
1. Antecedentes.....	3
a. Misión.....	3
b. Visión.....	3
c. Objetivo.....	3
d. Valores.....	4
2. Estructura Organizativa.....	5
a. Organigrama.....	5

b. Gerencias y Departamentos.....	6
3. Ubicación Geográfica.....	8
4. Servicios que ofrece.....	8
5. Margo Legal.....	9
6. Clasificación de las medianas empresas según su actividad económica y tamaño.....	10
C. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	11
1. Definiciones.....	11
2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	11
a. Objetivos Fundamentales.....	11
b. Objetivos Específicos.....	12
3. Características de la Evaluación del Desempeño.....	15
4. Principios de la Evaluación de Desempeño.....	16
5. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	17
6. Importancia.....	19
7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	20
8. Estándares y Mediciones del Desempeño.....	22
a. Estándares del desempeño.....	23
b. Mediciones del desempeño.....	23

9. Principios de una Entrevista de Evaluación del Desempeño efectiva.....	29
10. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	30
a. Selección de Factores.....	31
b. Ponderación de Factores.....	32
c. Establecimiento de Escala de Evaluación.....	32
d. Selección de Calificadores.....	33
e. Entrevista de Evaluación del Desempeño.....	33
D. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
1. Métodos de Incidentes Críticos.....	34
a. Ventajas del método de incidentes críticos.....	35
b. Desventajas del método de incidentes críticos.....	35
2. Métodos de Evaluación por Factores.....	36
3. Método de Evaluación por Competencia.....	46
E. GENERALES DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	47
1. Antecedentes de la Capacitación.....	47
a. Concepto de Capacitación.....	50
b. Concepto de Entrenamiento.....	50
c. Concepto de Desarrollo Humano.....	50

2. Objetivos de la capacitación.....	50
3. Principios de la Capacitación.....	51
4. Técnicas de capacitación.....	52
5. Desarrollo Organizacional.....	56
a. Antecedentes del Desarrollo Organizacional.....	56
b. Objetivos del Desarrollo.....	57
c. Características del Desarrollo Organizacional.....	58
d. Proceso del Desarrollo.....	62
e. Técnicas del Desarrollo.....	63

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.”

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
1. Importancia.....	69
2. Objetivos.....	69
a. Objetivo General.....	69
b. Objetivos Específicos.....	70

3. Método de Investigación.....	70
4. Tipo de Investigación.....	71
5. Tipo de Diseño.....	71
6. Fuentes de Información.....	72
a. Fuentes primarias.....	72
b. Fuentes secundarias.....	72
7. Ámbito de la investigación.....	72
8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
a. Técnicas de recolección de datos.....	73
b. Instrumentos de recolección de datos.....	73
9. Determinación del universo y la muestra.....	74
a. Universo.....	74
b. Determinación del tamaño de la muestra.....	74
10. Tabulación y Análisis.....	76
11. Alcances y Limitaciones.....	77
B. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	78
1. Análisis general de los datos de identificación.....	78
2. Administración del Recurso Humano.....	78
a. Reclutamiento, Selección e Inducción.....	79

b. Remuneraciones.....	79
c. Capacitación y Desarrollo.....	79
d. Registro y Control.....	80
3. Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.....	80
4. Capacitación del Recurso Humano.....	81
5. Compensaciones del Recurso Humano.....	81
6. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	82
7. Diagnóstico de las debilidades de la empresa.....	84
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	88
a. Conclusiones.....	88
b. Recomendaciones.....	89

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.”

A. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	92
a. Objetivos.....	92
a. Objetivo General.....	92

b. Objetivos Específicos.....	92
2. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	93
3. Ámbito de aplicación.....	93
4. Normas de aplicación.....	93
5. Comité de Evaluación.....	96
a. Formación del comité de evaluación.....	96
b. Funciones generales del comité de Evaluación del Desempeño....	97
c. Funciones del coordinador técnico.....	98
6. Proceso general para la Evaluación del Desempeño.....	98
7. Método de Evaluación del Desempeño a utilizar.....	101
a. Método de Evaluación por Factores.....	101
b. Clasificación del personal a evaluar.....	101
c. Establecimiento de factores a evaluar.....	102
d. Ponderación de Factores.....	108
e. Escala de Evaluación.....	111
8. Formularios para la Evaluación del Desempeño y sus Instrucciones para su llenado.....	113
a. Instrucciones generales.....	113
b. Formularios de Evaluación del Desempeño por Factores.....	116
9. Plan de Implementación.....	125

a. Objetivos.....	125
b. Procedimiento para su implementación.....	125
c. Recursos a utilizar.....	128
10. Control y Seguimiento del Modelo de Evaluación del desempeño...	129
a. Recomendaciones para el mejoramiento del desempeño.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	132

ANEXOS

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE LA EMPRESA CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V., MODELOS DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”

C. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN EL SALVADOR

La historia de la Publicidad en El Salvador se remonta a los años cuarenta, donde ésta era escasa, poco profesional y a un precio muy bajo. Uno de los medios usados eran los vehículos con parlantes que pregonaban en la vía pública productos diversos. El número de anunciantes era relativamente pequeño y se recibían pautas de anuncios que llegaban directamente de los Estados Unidos.

Sin embargo, la publicidad nace en El Salvador en 1949, la mayoría de edad la alcanza con la llegada al país de don Rubén F. Rossell, profesional publicitario mexicano que llegó a dirigir la agencia “Publicidad Centroamericana S.A. – PUCASA”, fundada por empresarios de La Constancia, ADOC, H. De Sola y Cigarrería Morazán.

Por otra parte, el Crecimiento y Evolución de las Agencias Publicitarias en sus inicios los servicios que ofrecía una Agencia Publicitaria eran básicos y muy elementales, siendo la radio el medio por excelencia para anunciarse, contándose únicamente con ocho radios en el país, al fin de cuentas la competencia era limitada.

Además, se formaron las agencias caseras por parte de las grandes firmas como la Sterling Productos, que promovía Mejorar y se ocupaba de sus propios negocios. La competencia entre agencias caseras se acrecentó, apareciendo poco a poco nuevos personajes con mayor preparación en publicidad y con deseos de especializarse y actualizar sus conocimientos.

Así, La verdadera Industria Publicitaria comenzaba a dar sus primeros pasos con la organización y especialización de las agencias, departamentalizando sus áreas básicas.

Finalmente, La competencia imponía una nueva visión por parte de las agencias, se iniciaron entonces las campañas publicitarias y los medios de difusión masiva aplicaron y ordenaron sus tarifas y perfeccionaron sus programaciones.

D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.

1. Antecedentes

a. Misión

“Somos una empresa dedicada al diseño y elaboración de productos de publicidad, decoración y ambientación, con la mejor calidad y servicio para lograr el apoyo a nuestros clientes en el campo de la comunicación visual.”

b. Visión

Abarcar mercados más allá de nuestra frontera nacional, posicionando nuestros productos y brindando una atención de categoría regional, liderando en la innovación, competencia y preferencia por su calidad.

c. Objetivo

Proporcionar los productos y servicios requeridos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ofrecer el apoyo logístico en estrategias de publicidad visual y de ambientación a nivel regional.

d. Valores**1) Competencia.**

Personal idóneo en el área y con capacidad de realizar las tareas que se les establezcan de manera profesional.

2) Trabajo en equipo.

Conformar la unión en las tareas laborales cotidianas para garantizar un trabajo extraordinario y eficiente haciendo una sola fuerza conjunta y orientando los resultados a un solo fin.

3) Servicio.

Brindar una atención adecuada y de calidad para obtener la confianza y preferencia del cliente.

4) Honestidad.

Desempeño con lealtad, incapaz de robar o engañar, cumpliendo con sus deberes, con respeto, disciplina y educación.

5) Calidad.

Eficiencia y eficacia en la producción y selección de materiales con los cuales se elaboran los productos.

2. Estructura Organizativa

a. Organigrama

La organización de la empresa de publicidad Conceptos Digitales S.A. de C.V., está definida bajo una relación funcional, mediante la cual todos sus miembros trabajan para los objetivos y metas de la organización.

ORGANIGRAMA DE CONCEPTOS DIGITALES S.A. DE C.V.



Figura #1; Organigrama FUENTE: CONCEPTOS DIGITALES S.A. DE C.V.

b. Gerencias y Departamentos**1) GERENCIA GENERAL.**

Es la responsable de la dirección de toda la organización mediante la coordinación con todos los departamentos.

2) SECRETARÍA FINANCIERA Y LOGÍSTICA.

Es la encargada de la coordinación de la gerencia con los demás departamentos y a la vez brinda apoyo logístico y ejecuta todas las actividades financieras de la empresa.

3) DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.

Básicamente sus funciones consisten en dirigir los recursos y a la vez orientarlos de manera idónea para alcanzar las metas propuestas.

4) DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Es el encargado de la dirección del taller y del área de instalación, a la vez tiene la responsabilidad de coordinarlos para ejecutar las actividades de manera conjunta, a la vez que se haga uso óptimo de materiales y equipos en la producción.

5) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Este está a cargo de manejar toda la situación laboral del personal interno y externo de la empresa.

RECLUTAMIENTO: el reclutador se reúne con el departamento de Recursos Humanos identifica las vacantes, y así, se inicia con la búsqueda del personal que cumpla los requisitos que la empresa previamente establece para cada cargo, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados

SELECCIÓN: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección el cual consiste en escoger al personal competente al cargo específico a desempeñar.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos

aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: La empresa no posee Evaluación del Desempeño, por lo cual ésta es la razón de nuestra investigación de campo, para determinar un método idóneo para la aplicación de esta.

3. Ubicación Geográfica

La empresa “Conceptos Digitales, S.A. de C.V.”, está ubicada en Av. Sierra Nevada #815 Col. Miramonte, Departamento de San Salvador.

4. Servicios que ofrece

Los servicios están ideados para facilitar la creación de los productos acorde a las exigencias o necesidades específicas:

- a.* Asesoría personalizada
- b.* Diseño publicitario
- c.* Diseño industrial
- d.* Servicio de distribución e instalación a nivel nacional

Entre la variedad de productos que ofrece se encuentran:

- a. Mobiliario para el punto de venta
- b. Productos para el punto de venta
- c. Impresiones
- d. Rotulación de vehículos y ventanas
- e. Rotulación interna
- f. Rotulación externa
- g. Stand para ferias
- h. PVC acrílicos y otros

5. Margo Legal

Dentro del marco legal de la empresa Conceptos Digitales S.A. de CV se encuentra las siguientes leyes y regulaciones aplicables:

- a. Código de Comercio
- b. Código de Trabajo
- c. Código Tributario.
- d. Ley del Impuesto Sobre la Renta
- e. ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)
- f. Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles

6. Clasificación de la mediana empresa según su actividad económica y tamaño.

Las empresas de publicidad están clasificadas según la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) como **Empresas de Servicio**, ya que es aquella que realiza cualquier actividad o beneficio esencialmente intangible y que no otorga propiedad para los consumidores del servicio. Su producción puede estar relacionada o no con un producto físico.

Según su tamaño, ésta asociación la clasifica como **Mediana**, con activos hasta de \$228,571.42 y empleados de 20 a 99.

Según criterios y definiciones dados por el Ministerio de Economía en su documento “El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES” de Ministerio de Economía, clasifica a las Medianas empresas con un personal remunerado hasta 100 empleados y con ventas brutas anuales hasta de \$7.0 millones de dólares.

El Banco Multisectorial de Inversión (BMI), la Mediana empresa es toda aquella que posee de 50 a 199 empleados, y ventas anuales entre \$4, 571,428 dólares

E. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Definiciones

a. Evaluación del Desempeño.

“Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc.”¹

“Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.²

2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

a. Objetivos Fundamentales.

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño son:³

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal. Fundamentos, 6° Ed. (México: Thomson. 2002), p. 323

² Werher, W.B. y Otros. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª Ed. (México, 1995) Pág. 184

³ Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 5° Ed. (México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. 2005), p. 364

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuyo rendimiento puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- 3) Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación de los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

b. Objetivos Específicos.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación del desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios, los cuales se indican a continuación.⁴

⁴ Ídem 1. Pág. 327

- 1) **Mejoramiento del desempeño:** la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de áreas y especialista de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- 2) **Ajustes de compensaciones.** Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.

- 3) **Decisiones de colocación.** Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.

- 4) **Necesidades de capacitación y desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.

- 5) **Planeación y desarrollo de carreras.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.

6) Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.

Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.

7) Inexactitudes de la información.

Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

8) Errores de diseño de puestos.

Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen en el diagnóstico de esos errores.

9) Igualdad de oportunidades.

Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos, para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.

10) Desafíos externos.

A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

3. Características de la Evaluación del Desempeño.

Puchol, (1995). Este autor brinda, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación del desempeño. Entre ellas se precisan las siguientes:⁵

- a. Es un procedimiento continuo.
- b. Es un procedimiento sistemático.
- c. Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- d. Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- e. Es un procedimiento de expresión de juicios.
- f. Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- g. Tiene una óptica histórica.
- h. Tiene una óptica prospectiva.
- i. Su finalidad es la integración

⁵ Martín, Sergio Alejandro, Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (Santa Clara, Cuba, 2002)

4. Principios de la Evaluación de Desempeño.⁶

- a. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- b. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- c. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- d. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.

⁶ Dirección web: www.monografias.com/evaluación del desempeño/principios

- e. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- f. Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- g. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- h. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- i. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

5. Ventajas de la evaluación del desempeño.

- a. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- b. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- c. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- g. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

6. Importancia

Existen muchas razones para evaluar el desempeño de los empleados, entre las que se sobresalen están:⁷

- a. Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración y otros.
- b. Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
- c. La evaluación permite una retroalimentación respecto a su desempeño, dando la oportunidad de corregir deficiencia.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, por lo cual las empresas deben preocuparse por realizar este tipo de evaluación por el beneficio que trae, ya que a través de ésta se miden las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que

⁷ Desseler, Gary, Administración de Personal, 6° Ed. (Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. 1996), p. 329

permite tomar decisiones enfocadas a mejorar el desempeño del personal.

7. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Una evaluación del desempeño proporciona beneficios cuando es programada, coordinada y desarrollada; dichos beneficios inciden en el jefe, subordinado y en la organización:⁸

a. Beneficios para el jefe.

- 1) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- 2) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- 3) Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema

⁸ Ídem 3. p. 365

objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b. Beneficios para el subordinado.

- 1) Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- 2) Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- 3) Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- 4) Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

c. Beneficios para la organización.

- 1) Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada empleado.

- 2) Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- 3) Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano ofreciendo oportunidades a los empleados no sólo de ascensos si no de progreso y desarrollo de personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- 4) Se considera que la evaluación del desempeño es un medio que le permite a la organización medir el potencial de su personal, dicho proceso algunas veces lo realizan los jefes o supervisores con el fin de conocer las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que da la pauta para rectificar cualquier deficiencia del desempeño.

8. Estándares y Mediciones del Desempeño.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

a. Estándares del desempeño.

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

b. Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la

medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador y las cuales se muestran a continuación:

1) Elementos subjetivos del calificador.

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- a) Los prejuicios personales:** cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- b) El efecto de acontecimientos recientes:** las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.

c) La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.

Se puede disminuir el efecto de ésta, especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

d) Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se

presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica.

Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. Efecto de halo o estereotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

e) Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes

sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

f) Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

2) Métodos para reducir distorsiones:

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación de evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos:

a) Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.

- b) Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
- c) Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

3) Capacitación de los evaluadores.

El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

4) Entrevistas de evaluación.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede

emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

9. Principios de una Entrevista de Evaluación del Desempeño efectiva.

- a. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- b. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- c. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- d. Sea claro, directo y específico.
- e. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- f. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- g. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- h. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.

- i. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- j. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
- k. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

10. Proceso de Evaluación del Desempeño.

Toda empresa para realizar la evaluación del desempeño necesita contar con un proceso lógico que garantice que los resultados sean favorables.

El proceso de la evaluación del desempeño común a todos los Métodos de Evaluación del desempeño son los siguientes:⁹

a. Selección de Factores.

El factor constituye una característica o componente del trabajo común a varias tareas; por lo tanto, para definir los

⁹ Figueroa Parada, Wendy Yamileth, y Otros, Modelo de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador, 2003, p. 28

factores a utilizar se debe de ver el grado de importancia que se desea dar a cada uno de ellos.

Los factores que se eligen deben de tener las siguientes características.

- 1) Referirse a características del trabajo y no de la persona.
- 2) Darse con intensidad distinta a los puestos a considerar.
- 3) Se debe de conseguir una definición del factor simple, clara y concisa, evitando el uso de palabras o frases ambiguas.
- 4) Deben de ser susceptibles de ponderación, es decir permitir una diferenciación cuantitativa o cuando menos una ordenación jerárquica.
- 5) Debe de estar presente un alto porcentaje en los puestos a evaluar.

b. Ponderación de Factores.

Consiste en asignar peso o valor diferente a cada factor, el cual dependerá de la empresa como consideren el orden de importancia para cada uno.

Para poder tener una mejor valorización de los factores se debe de utilizar pocos pero bien elegidos de 5 a 15 los cuáles deben reunirse en grupos fundamentales.¹⁰

c. Establecimiento de Escala de Evaluación.

La escala de evaluación a considerar puede incluir una serie de rangos que pueden variar desde un mínimo hasta un máximo según sean necesarios y suficientes para incluir todas las matrices que pueden presentarse.¹¹

Usualmente se utilizan de tres a cinco rangos. La definición de los rangos se puede hacer en número o palabras por ejemplo: Sobresaliente, más que adecuado, adecuado, escasamente adecuado, pobre, muy pobre.

d. Selección de Calificadores.

La selección de los calificadores va a depender de las políticas de recursos humanos adoptadas por la organización por lo tanto puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al

¹⁰ Figueroa García, Patricia y Otros. Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP). Universidad de El Salvador, 2002, p. 34

¹¹ Ídem 2, Pág. 202.

empleado y gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal ó a un comité de evaluación del desempeño siendo este ultimo el más recomendable porque lo realiza personal capacitado y no tiene prejuicios previos del personal a evaluar.¹²

e. Entrevista de Evaluación del Desempeño.

Se da a conocer los resultados obtenidos del evaluado, aquellos aspectos que sobresalen de manera positiva y en los que se encuentren deficiente, se le proporciona la retroalimentación respectiva para que mejora su desempeño; a través de las técnicas siguientes:

- 1) Convencimiento: Es la más utilizada para los empleados más recientes porque trata de reafirmarle que son miembros importantes dentro de la empresa.
- 2) Diálogo: Se solicita al empleado que exprese sus reacciones en cuanto a los resultados de la evaluación.

¹² Ídem 3, Pág. 357

- 3) Solución de problemas: Se identifican aquellos problemas que interfieren en el desempeño del empleado, y dependiendo de este se capacita, se asesora o se reubica.

D. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño en las organizaciones. Entre algunos de los métodos se encuentran los siguientes:

1. Métodos de Incidentes Críticos
2. Métodos de Evaluación por Factores
3. Método de Evaluación por Competencias

1. Métodos de Incidentes Críticos.

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso), es decir que los hechos críticos son las acciones de los empleados.¹³ Ver cuadro N°.1.

¹³ Ídem 3. Pág. 379-380

Cuadro N°.1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO			Período de evaluación:		
Nombre:		Cargo:			
LADO ROJO		LADO AZUL			
Fecha de ocurrencia	ITEM	Incidente critico negativo	Fecha de ocurrencia	ITEM	Incidente critico positivo

Fuente: Modelo de Evaluación del Desempeño (tesis)

Al utilizar éste método se dan las siguientes ventajas y desventajas:

a. Ventajas del método de incidentes críticos.

- 1) Este método enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades de personal.
- 2) Es un método efectivo ya que proporciona información concreta que debe ser discutida con el empleado.

b. Desventajas del método de incidentes críticos.

- 1) Si el supervisor tarda mucho tiempo o no comenta los incidentes críticos con los subordinados, la evaluación es considerada por estos como inefectiva.

2. Métodos de Evaluación por Factores

Consiste en asignar calificaciones a una diversidad de características del personal denominadas factores y dentro de ellas diferentes grados de ponderación.

Para realizar la evaluación debemos clasificar los grupos de trabajo en el orden siguiente: Personal de jefaturas, Personal técnico y Personal de apoyo.¹⁴

a. Personal de jefaturas

Incluye a las personas que están dirigiendo las unidades organizativas, o tienen personal bajo su mando.

b. Personal técnico y administrativo

Incluye a las personas que ocupan cargos técnicos cuyo trabajo constituye un insumo para la toma de decisiones del nivel directivo, esta persona no tiene personal o unidades a su cargo.

c. Personal de apoyo

Aquí se clasifica el personal que proporciona apoyo en la realización de las actividades de jefaturas y personal técnico, sus tareas son de carácter operativo, para el caso tenemos: secretarias, recepcionistas, ordenanzas, motoristas, etc.

El método evalúa 13 factores para el personal de jefatura, 11 para el técnico y 9 para el personal de apoyo, no sin antes aclarar que de

¹⁴ Merino González, Jorge Eliseo. Administración de Personal III, Contenido de Cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, Ciclo I-2007. Pág. 16-22.

acuerdo con el juicio de un comité o grupo de evaluación se pueden desarrollar otros factores de acuerdo a las características de la empresa.

Los factores sujetos a evaluación son:

- 1) Cantidad de trabajo
- 2) Calidad de trabajo
- 3) Supervisión requerida
- 4) Responsabilidad
- 5) Colaboración
- 6) Relaciones interpersonales
- 7) Disciplina
- 8) Discreción
- 9) Iniciativa
- 10) Resultados
- 11) Capacidad de Reacción
- 12) Capacidad de dirección
- 13) Toma de decisiones

d. Descripción de los factores y propuesta para poder evaluarlos.

- 1) CANTIDAD DE TRABAJO:** Volumen de trabajo que produce el empleado

- a) Generalmente está atrasado con el trabajo que le se asigna
- b) Ocasionalmente su trabajo está atrasado
- c) Su trabajo lo mantiene al día, salvo en ocasiones extraordinarias
- d) Nunca se atrasa en su trabajo, aun en circunstancias extremas

2) CALIDAD DEL TRABAJO: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo

- a) Comete errores constantemente. Es descuidado
- b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar
- c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación.
Comete pocos errores
- d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación

3) SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión que requiere el empleado para realizar su trabajo

- a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo
- b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo
- c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de tarea

d) Casi nunca requiere supervisión

4) RESPONSABILIDAD: Dedicación, esfuerzo y preocupación del empleado por su trabajo

a) No demuestra preocupación por su trabajo

b) Normalmente es responsable por su trabajo

c) Muestra verdadero interés por su trabajo

d) Es sumamente responsable por su trabajo

5) COLABORACIÓN: Disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales o colaborar con sus compañeros

a) No colabora en tareas adicionales a las asignadas

b) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas

c) Brinda su colaboración cuando se le solicita

d) Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones

6) RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas, relaciones con superiores, compañeros de trabajo y público en general

- a) El trato con jefes, compañeros y público, frecuentemente ocasiona quejas
- b) El trato con jefes, compañeros y público ocasionalmente provoca quejas
- c) Mantiene armonía normal y aceptable con jefes, compañeros y público
- d) Sus relaciones interpersonales son elogiadas

7) DISCIPLINA: Medida en que el empleado acata órdenes, normas y políticas. Asistencia y puntualidad al desempeñar sus tareas

- a) No acata ordenes, siempre llega tarde y se retira temprano
- b) Ocasionalmente incumple las normas. A veces llega tarde y se retira temprano.
- c) Respeta las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde o se retira temprano
- d) Su disciplina y conducta en el trabajo son ejemplares

8) DISCRECIÓN: Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.

- a) Indiscreto. No se puede confiar en él
- b) Algunas veces es indiscreto

- c) Guarda discreción sobre su trabajo. Generalmente es digno de confianza
- d) Muy discreto y digno de confianza

9) INICIATIVA: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.

- a) Es raro que haga sugerencias. No aporta ideas constructivas
- b) Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita
- c) En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas
- d) Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas

10) OBTENCIÓN DE RESULTADOS: Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo.

- a) Obtiene pocas metas con mucha dificultad
- b) Logra algunas metas pero relega otras
- c) Logra la mayoría de sus metas
- d) Logra mas metas de las que se establece

11) CAPACIDAD DE REACCIÓN: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.

- a) En casos de emergencia se descontrola

- b) En casos de emergencia reacciona, pero descuida sus tareas cotidianas
- c) Generalmente responde ante casos de emergencia sin descuidar tareas cotidianas.
- d) Sabe trabajar en períodos de crisis, sin descuidar sus tareas cotidianas.

12) CAPACIDAD PARA DIRIGIR: Habilidad para dirigir al personal bajo su cargo y hacerse obedecer.

- a) Evita responsabilidades. No tiene don de mando
- b) Falla bastante como jefe. le obedecen solo cuando ejerce presión
- c) Dirige bien a su personal y es obedecido con bastante facilidad
- d) Dirige muy bien a su personal, inspira confianza y respeto. Logra resultados aun en casos difíciles

13) CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Habilidad para tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.

- a) Lento para tomar decisiones
- b) Varias de sus decisiones son oportunas y acertadas
- c) Acertado en la mayoría de sus decisiones
- d) Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas

Con un grupo de estos factores se evaluara al personal de apoyo, con otro al personal técnico y un tercer para evaluar jefaturas. Al estudiar el método se definen porcentajes diferentes para cada factor o grupo de factores, lo que depende de la importancia que tenga el factor para cada grupo en particular.

e. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Las hojas de evaluación se pueden desarrollar de conformidad a la naturaleza y característica del negocio o empresa objeto de estudio. Puede diseñar los instrumentos de evaluación utilizando los factores antes descritos, asignándoles una ponderación en números o en categorías y con esta base desarrollar la evaluación.

Para muestra un modelo de instrumento de evaluación aplicable a personal de apoyo. Ver cuadro N°. 2.

Cuadro N°.2.

HOJA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
(PERSONAL DE APOYO)

Nombre del empleado: _____

Nombre de la plaza: _____ **Cargo Funcional:** _____

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo que produce el empleado	5	
a) Generalmente está atrasado con el trabajo que le se asigna	10	
b) Ocasionalmente su trabajo está atrasado	15	20%
c) Su trabajo lo mantiene al día, salvo en ocasiones extraordinarias	20	
d) Nunca se atrasa en su trabajo, aun en circunstancias extremas		
CALIDAD DEL TRABAJO: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo	5	
a) Comete errores constantemente. Es descuidado	10	20%
b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar	15	
c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores	20	
d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación		
SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión que requiere el empleado para realizar su trabajo	3	
a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo	6	12%
b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	9	
c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de tarea	12	
d) Casi nunca requiere supervisión		
RESPONSABILIDAD: Dedicación, esfuerzo y preocupación del empleado por su trabajo	3	
a) No demuestra preocupación por su trabajo	6	12%
b) Normalmente es responsable por su trabajo	9	
c) Muestra verdadero interés por su trabajo	12	
d) Es sumamente responsable por su trabajo		
COLABORACION: Disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales o colaborar con sus compañeros		
a) No colabora en tareas adicionales a las asignadas	2	
b) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas	4	
c) Brinda su colaboración cuando se le solicita	6	8%
d) Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones	8	
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas Relaciones con superiores, compañeros de trabajo y público en general		
a) El trato con jefes, compañeros y público, frecuentemente ocasiona quejas	2	
b) El trato con jefes, compañeros y público ocasionalmente provoca quejas	4	
c) Mantiene armonía normal y aceptable con jefes, compañeros y público	6	8%
d) Sus relaciones interpersonales son elogiadas	8	

<p>DISCIPLINA: Medida en que el empleado acata órdenes, normas y políticas. Asistencia y puntualidad al desempeñar sus tarea</p> <p>a) No acata ordenes, siempre llega tarde y se retira temprano b) Ocasionalmente incumple las normas. A veces llega tarde y se retira temprano. c) Respeta las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde o se retira temprano d) Su disciplina y conducta en el trabajo son ejemplares</p>	<p>2 4 6 8</p>	<p>8%</p>
<p>DISCRECION: Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.</p> <p>a) Indiscreto. No se puede confiar en él b) Algunas veces es indiscreto c) Guarda discreción sobre su trabajo. Generalmente es digno de confianza d) Muy discreto y digno de confianza</p>	<p>2 4 6 8</p>	<p>8%</p>
<p>INICIATIVA: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.</p> <p>a) Es raro que haga sugerencias. No aporta ideas constructivas b) Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita c) En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas d) Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>4%</p>
PUNTOS OBTENIDOS		100%

ESCALA DE EVALUACION

<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACION</u>
I	de 0 a 39	DEFICIENTE
II	de 40 a 59	REGULAR
III	de 60 a 79	BUENO
IV	de 80 a 100	ÓPTIMO

OBSERVACIONES:

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:

FIRMA DE ENTERADO DEL EVALUADO:

3. Método de Evaluación por Competencia.

Abarca dos etapas:

- a. Se define una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.
- b. Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento

Cuadro N°. 3

Nombre :		Cargo :
Departamento :		
Periodo de evaluación de :		A :
META U OBJETIVO	INDICADOR(ES) DE DESEMPEÑO	CALIFICACION 1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Aceptable 5. Deficiente
1		
2		
3		
4		
COMPETENCIAS ESPERADAS	CALIFICACION 1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Aceptable 5. Deficiente	COMENTARIOS

Comentarios del colaborador:

Comentarios del jefe inmediato:

Firma de la persona evaluada

Firma del jefe inmediato

E. GENERALES DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

1. Antecedentes de la Capacitación

La evolución científica y tecnológica de nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los

índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

- a. **Concepto de Capacitación:** Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos a los trabajadores para mejorar el desempeño al realizar las funciones de sus respectivos puestos.¹⁵
- b. **Concepto de Entrenamiento:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- c. **Concepto de Desarrollo Humano:** Proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos

2. Objetivos de la capacitación.

- a. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

¹⁵ Ídem 3. Pag.557

- b. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueden ser considerada la persona.
- c. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

3. Principios de la Capacitación.

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios.¹⁶

Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

¹⁶ Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

4. Técnicas de capacitación.

a. Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso.

- 1) Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programa e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción.
- 2) Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento. Se utilizan algunos procesos para desarrollar la percepción interpersonal- conciencia de sí mismo y de los demás como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso del liderazgo o de la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el juego de roles, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

3) Técnicas mixtas de entrenamiento. No solo se emplean para transmitir información sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos contenidos y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos y varias técnicas en el cargo. Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo podemos relacionar la instrucción en el cargo, el entrenamiento de orientación, el entrenamiento de iniciación, la rotación de cargos, etc.

b. Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo.

1) Estas se clasifican de la siguiente manera:¹⁷

a) Entrenamiento de inducción o de integración de la empresa. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa, el ambiente social y físico donde trabajará. En general, la introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programas sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especialista o por un colega, a

¹⁷ *Ibíd.*, pág. 576

través de llamado programa de integración o de inducción.

El programa de integración contiene información referente

a:

- La empresa: historia, desarrollo y organización
- El producto o servicio
- Los derechos y deberes del personal
- Los términos del contrato de trabajo
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios
- Normas y reglamentos internos
- Cargo por ocupar etc.

b) Entrenamiento después del ingreso al trabajo: después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo: En el lugar o sitio de trabajo (en servicio) o fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c. Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación.

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el

mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene un lugar en un auditorio o en un lugar o sitio preparado para esta actividad.

1) Entrenamiento en el lugar de trabajo: pueden administrarlo los empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo. El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- a) Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos
- b) Rotación de cargos
- c) Entrenamiento de tareas
- d) Enriquecimiento del cargo, etc.

2) Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo. En general son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede

dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del servicio son:

- a) Aulas de exposición
- b) Películas, diapositivas, videos (televisión)
- c) Método de casos (estudio de casos)
- d) Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
- e) Dramatización (role-playing)
- f) Instrucción programada, etc.

5. Desarrollo Organizacional

a. Antecedentes del Desarrollo Organizacional

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constantes cambios. Se revisan y se modifican objetivos y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se estructuran los viejos, las personas, los productos experimentan variaciones notables y la tecnología avanza.

El campo del desarrollo organizacional es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento,

estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- 1) **Concepto del Desarrollo organizacional:** estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas de los mandos medios y bajos como en los procesos y en la estructura de las organizaciones.¹⁸

d. Objetivos del Desarrollo

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- 1) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- 2) Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.

¹⁸ *Ibíd.*, p.587

- 3) Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- 4) Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- 5) Incrementar el nivel e entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- 6) Buscar soluciones sinérgicas los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
- 7) Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

e. Características del Desarrollo Organizacional.

Estas se clasifican de la siguiente manera:¹⁹

¹⁹ *Ibíd.*, p. 594

- 1) Focalización en toda la organización. El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten.
- 2) Orientación sistemática. El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado.
- 3) Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio. Personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con

el agente externo que también está en contacto con la administración, lo cual origina una relación trídica que involucra al ejecutivo de RH, a la dirección y al consultor.

- 4) Solución de problemas. EL DO no solo analiza los problemas en teoría sino que hace énfasis en las soluciones, focalizar los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación – acción, que es su característica fundamental.
- 5) Aprendizaje Experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas.
- 6) Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de

comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

- 7) Retroalimentación. El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.
- 8) Orientación situacional. El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en la única manera de plantear los problemas.
- 9) Desarrollo de equipos. El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

f. Proceso del Desarrollo.

El proceso consta de 4 etapas las cuales son:

- 1) Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas.

- 2) Diagnostico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnostico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

- 3) Acción de intervención. Fase de implementación del proceso del DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnostico. En la fase de acción se selecciona la

intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.

- 4) Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica que le permite desarrollarse sin intervención externa.

g. Técnicas del Desarrollo

Toda organización es un sistema social, el desarrollo de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

Los agentes de cambios emplean una o varias técnicas y enfoques del desarrollo para intervenir en la organización.

La Organización y el ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad su capacidad

de percepción y cambio para adaptarse a los varios estímulos externos. Una organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.

Las técnicas pueden clasificarse así:²⁰

- 1) Desarrollo para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del Desarrollo Organizacional. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento, conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales. El laboratorio de sensibilidad presume retirar al individuo de la situación que normalmente ocupa en la organización y la inexistencia de relaciones jerárquicas entre los principales participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del auto-conocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de barreras.

²⁰ Ibid p.587

2) Desarrollo para dos o más personas: análisis transaccional.

El análisis transaccional es una técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implican transacción que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica adecuada para individuos, no para grupos pues se concentra en el estilo y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación los denominados juegos, en que la intención o el total significado de las palabras permanece oculto.

3) Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: consultaría

de procesos. En esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo mas respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la

dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

- 4) Desarrollo para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuvieran frente a un espejo. En estas reuniones cada grupo presenta las evaluaciones al otro y es interrogado sobre sus percepciones, luego sigue una discusión, acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entrenamiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación con total imparcialidad, pondera las críticas y orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto, eliminando las barreras intergrupales.

5) Desarrollo para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de si mismo, de los demás procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos que no siempre son tenidos en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan y proyectan la manera como una persona es percibida por los demás.

La retroalimentación de datos parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Después de seleccionar los datos, se deben efectuar reuniones con todo el personal de determinado nivel de la organización, por turnos, para

analizar los resultados y planear las medidas de corrección para cada uno de los niveles de la organización.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.”

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Importancia

Esta investigación refleja su importancia en el sentido de que a través de ella conoceremos la situación actual de la Empresa, mediante un diagnóstico que visualice las condiciones del personal en su puesto de trabajo, y que permita proponer un modelo de Evaluación del Desempeño para sus empleados.

2. Objetivos

a. Objetivo General:

Determinar la necesidad de evaluación de los empleados de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de adaptar un método

que contribuya al mejoramiento de las condiciones actuales del recurso humano, y de esa manera tomar decisiones acertadas y que persigan un mejor desarrollo del personal.

b. Objetivos Específicos

- 1) Realizar una investigación que determine la situación actual de los empleados de las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a las funciones en cada puesto de trabajo.
- 2) Identificar las fortalezas y debilidades que posee el personal en relación a su trabajo, con el fin de proponer medidas orientadas a mejorar su desempeño
- 3) Proporcionar a la Empresa CONCEPTOS DIGITALES S.A. DE C.V., una herramienta administrativa que permita evaluar el rendimiento del recurso humano.

3. Método de investigación

Los métodos de investigación que se usaron fueron el **inductivo**; donde se partió de lo particular a lo general tomando en cuenta los resultados obtenidos de la observación, los hechos que han ocurrido en la realidad laboral del personal, la encuesta y la entrevista dirigida

al jefe del departamento de Recursos Humanos la cual lleva parte de la sustentación de nuestra investigación.

Deductivo; en donde se parte de lo general a lo específico, en donde se toma toda la base teórica sustentable fuera del área de investigación, para llegar a conclusiones y de esta manera dar respuesta a los diferentes problemas que se encuentran en el desarrollo de éste estudio, mediante resultados y eventos anteriores.

4. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ha utilizado es el Correlacional, a través de la cual nos permite relacionar las variables y determinar la dirección de su relación, para demostrar de ésta manera que el uso de un Método de Evaluación del Desempeño puede lograr que se elaboren estrategias de capacitación al personal y así, obtener mejores resultados en el desempeño de los empleados, al calificarlos mediante la capacitación.

5. Tipo de diseño

El tipo de diseño que se realizó fue no experimental, ya que nos permitió realizar la investigación sin manipular las variables y así, observar los fenómenos tal como son y después analizarlos en base a su entorno.

6. Fuentes de información

a. Fuentes primarias

La fuente primaria estuvo constituida por la información dada por el área de Recursos Humanos, la cual fue recopilada a través de la observación directa, guía de entrevista y cuestionarios.

b. Fuente secundaria

Este tipo de información fue obtenida a través de referencias bibliográficas (libros, tesis, folletos, internet y leyes) que fundamentaron la teoría existente.

7. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la Empresa de Publicidad CONCEPTOS DIGITALES S.A. DE C.V., ubicada en Av. Sierra Nevada #815 Col. Miramonte, Departamento de San Salvador, en donde se tomó en cuenta las áreas que intervienen en el departamento de Recursos Humanos.

8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, etc. Todos

estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común

a. Técnicas de recolección de datos:

- 1) **Entrevista:** Esta fué dirigida al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien ofreció su perspectiva acorde a la situación del personal de la empresa y el funcionamiento de dicho departamento.
- 2) **Observación directa:** Se llevó a cabo al momento de realizar la investigación de campo, observando los fenómenos tal y como ocurrían, mediante la relación entre el área de Recursos Humanos y el personal, al momento de contestar las preguntas.
- 3) **Encuesta:** Estudio sistemático de un pequeño grupo de sujetos de una población determinada con el propósito de conocer mejor la población en su conjunto

b. Instrumentos de recolección de datos:

- 1) **Cuestionario:** Por medio del cuestionario se ha recolectado información que sirvió para realizar el diagnóstico, esto nos permitió dar una propuesta de Evaluación del Desempeño.

2) Prueba piloto: A través de la prueba piloto detectamos errores significativos en el cuestionario, los cuales nos permitieron realizar las correcciones pertinentes para poder recolectar una información realmente objetiva.

3) Guía de Entrevista: Por medio de este instrumento se pudo recolectar información para la realización del diagnóstico en el área de Recursos Humanos.

9. Determinación del universo y la muestra

a. Universo

El universo de estudio lo constituyó el personal de la empresa CONCEPTOS DIGITALES S.A. DE C.V., distribuido en todas sus áreas.

b. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas que se presenta a continuación:

Fórmula a utilizar:

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

En donde:

N= Universo

n= Tamaño de la muestra

Z= Desviación estándar (Significa el nivel de confianza de la información).

P= Probabilidad de éxito (Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Q= Probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

e= Error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación).

Cálculo de la muestra

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

Datos:

n= ¿?

N= 50

P= 0.40

Q= 0.60

e= 0.10

Z= 0.95 que equivale a: 1.96 en la tabla de distribución normal

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.40 \times 0.60) 50}{(0.10)^2 (50-1) + (1.96)^2 \cdot (0.40 \times 0.60)}$$

$$n = \frac{46.0992}{1.411984}$$

$$n = 32.65 = \mathbf{33 \text{ empleados encuestados}}$$

La muestra que hemos trabajado fué de 33 empleados del total de 50.

Las encuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Cuadro N°. 4

ÁREAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Gerencia General	1	3.0%
Secretaría Financiera y Logística	3	9.1%
Depto. De Administración	11	33.3%
Depto. De Producción	16	48.5%
Depto. De Recursos Humanos	2	6.1%
TOTAL	33	100.0%

De acuerdo a la nómina de empleados que laboran en la empresa, las encuestas se realizaron en todas las áreas, para cubrir la totalidad de puestos que posee la empresa y de esta manera obtener datos objetivos.

10. Tabulación y Análisis.

a. Tabulación.

En la tabulación se da respuesta a las interrogantes dirigidas a los 33 empleados encuestados, de las cuáles los datos son reflejados en tablas estadísticas con su respectiva pregunta, objetivo,

alternativas, frecuencia absoluta, frecuencia porcentual y comentario (Ver anexo 3).

b. Análisis.

El análisis se realizó mediante el resultado porcentual obtenido de la tabulación de los datos, tomando en cuenta los porcentajes mayores y menores, considerados como los más relevantes para comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas, y así; poder interpretar los resultados obtenidos.

11. Alcances y Limitaciones

a. Alcances

La investigación de campo se considero exitosa porque se logró cubrir todas las áreas de la empresa, mediante la colaboración y apoyo de Jefes y empleados, lo cual contribuyó a la obtención de los datos.

b. Limitaciones

Debido a la naturaleza de la empresa, la mayoría de los empleados realizan sus actividades fuera de sus instalaciones, lo cual obstaculizó la obtención de datos mediante las encuestas en

el tiempo estipulado; lo que nos conllevó a demorar nuestra investigación.

B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Análisis general de los datos de identificación

El personal que labora en Conceptos Digitales, S.A. de C.V., en cuanto a edad, sexo, nivel académico, cargo, departamento al que pertenece y tiempo de laborar en la empresa, según la investigación de campo se determinó lo siguiente: En su mayoría son jóvenes de un rango entre 18 y 25 años de edad, siendo éstos en gran parte del sexo masculino, con un nivel académico de Educación Media (Bachillerato), con diferentes cargos pertenecientes a las distintas áreas, en gran parte al Departamento de Producción; de éste personal encuestado se determinó que casi un 50% tiene menos de 3 años de laborar en ella. (Ver anexo 3, Datos Personales).

2. Administración del Recurso Humano

De acuerdo a la investigación de campo, la Administración del Recurso Humano, se considera deficiente en todas sus áreas, específicamente en Capacitación y Desarrollo, seguido del área de Remuneraciones, Registro y Control, y por último Reclutamiento, Selección e Inducción del personal. (Ver anexo 3, Pregunta 18)

a. Reclutamiento, Selección e Inducción

El reclutamiento se lleva a cabo mediante anuncios en el periódico y recomendaciones hechas por empleados, luego de obtener un considerado número de posibles candidatos, se seleccionan los que llenan los requisitos de la plaza vacante, para entrevista con el Jefe de Recursos Humanos; si el aspirante llena los requisitos se contrata y se somete a un período de prueba de un mes, en el cual, del desarrollo de su trabajo depende si la contratación es definitiva o no. En cuanto a la inducción es el Jefe Inmediato quien se encarga de explicarle en qué consistirá su trabajo.

b. Remuneraciones

La empresa ha establecido para cada uno de los cargos, salarios base, que pueden ser variados dependiendo si se realizan horas extras; pero no tienen contemplados los aumentos salariales. Cabe mencionar que para algunos empleados, el pago de horas extras lo consideran como aumento salarial.

c. Capacitación y Desarrollo

Esta es el área de Recursos Humanos que a consideración de los encuestados tiene más deficiencias; según la pregunta 18 de la encuesta realizada, 22 personas contestaron que ésta tiene

mayor deficiencia porque la empresa no proporciona capacitaciones y por ende no existe desarrollo de su personal.

d. Registro y Control

El registro del personal se lleva mediante expediente laboral, que contiene sus documentos personales y otros de importancia; en cuanto al control, las entradas y salidas se llevan anotadas en un libro de asistencia el que cada empleado firma al momento de ingresar y salir de la empresa, con excepción del personal de Producción que tiene que realizar su trabajo fuera de las instalaciones de la empresa y en horarios rotativos de acuerdo a las necesidades de producción.

3. Evaluación del Desempeño del Recurso Humano

De acuerdo a la investigación de campo la empresa no realiza Evaluación del Desempeño, (Ver anexo 3, Pregunta 19) que permita valorar el desempeño del empleado; sólo se evalúan los planes de trabajo del Departamento de Producción (Ver Anexo 2. Guía de entrevista), para el cumplimiento de metas y objetivos, por lo que los jefes y subalternos consideran conveniente participar en una Evaluación del Desempeño después de haber laborado seis meses (Ver anexo 3, Pregunta 25), además a consideración de los encuestados sugieren que se realice mensualmente (Ver anexo 3,

Pregunta 22), lo que permitirá darle seguimiento a los resultados obtenidos (Ver anexo 3, Pregunta 24), los cuales se sugiere darlos a conocer al empleado mediante entrevista e informes (Ver anexo 3, Pregunta 23). En las evaluaciones según el personal deben evitarse los prejuicios personales, la antipatía o simpatía hacia el evaluado, calificaciones basadas en acciones recientes, y actitudes bondadosas o estrictas para aumentar autoridades (Ver anexo 3, Pregunta 27).

4. Capacitación del Recurso Humano

Al investigar si los empleados han sido capacitados se determinó que la empresa no realiza capacitaciones (Ver anexo 3, Pregunta 28) que estén relacionadas al puesto de trabajo que ocupan, por lo que éstos consideran como aspiración, los Incentivos laborales en su mayoría, seguido de la Capacitación para adquirir habilidades y destrezas (Ver anexo 3, Pregunta 1, Datos del Contenido)

5. Compensaciones del Recurso Humano

La empresa otorga a los empleados beneficios sociales exigidos por la Ley y los adicionales según datos obtenidos por medio de la encuesta los cuales son: Incrementos salariales, Bonificaciones, Uniformes, Seguro de Vida, Seguro Hospitalario y Viáticos, resultando con mayor frecuencia absoluta las bonificaciones y con

menor frecuencia los incrementos salariales. (Ver anexo 3, Pregunta 30).

6. Análisis de Fortalezas y Debilidades.

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo que se llevó a cabo por medio de la observación directa, cuestionario dirigido al personal de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., y entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos, se identificó en los empleados de la empresa, las fortalezas y debilidades que deben analizarse para aprovechar aquellos elementos que permitan tener un mejor funcionamiento con el fin de incrementar la productividad y generar desarrollo en el talento humano.

En el cuadro siguiente se muestran las fortalezas y debilidades identificadas.

Cuadro N°. 5

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los empleados se considera estable en su puesto de trabajo. • Existe claridad en las funciones de trabajo. • Para la solución de problemas, los 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los empleados no han sido capacitados. • No son tomadas en cuenta las sugerencias o críticas de algunos empleados. • Se da por parte de los empleados

<p>empleados buscan ayuda y lo solucionan por sí mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación entre jefe y empleado es considerada buena. • El trabajo de los empleados es supervisado. • Se proporciona a los empleados los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. • Los empleados tienen como aspiraciones laborales; los incentivos, capacitaciones, ascenso y desarrollo. • La empresa otorga a sus empleados beneficios laborales adicionales a la ley. • Existe conocimiento del reglamento y normas por parte del personal. 	<p>acciones disciplinarias negativas como; las llegadas tardías, interrupción constante de su trabajo, poco conocimiento de su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal se queda trabajando después de la jornada laboral por sobrecarga de trabajo. • El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción no se realiza según los procedimientos administrativos adecuados. • La empresa no realiza Evaluación del Desempeño.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> Las funciones de trabajo se las da a conocer el jefe inmediato a los empleados nuevos. 	
--	--

7. Diagnóstico de las Debilidades de la Empresa

Debilidades: La mayoría de los empleados no han sido capacitados.

Causa:	Efecto:
<p>Según la interrogante #18 del anexo 3, la Capacitación y Desarrollo es una de las áreas de Recursos Humanos con mayor deficiencia en la empresa. Esto se debe a la falta de organización en dicha área.</p>	<p>Poca competencia en el puesto de trabajo, así como; falta de desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados.</p>
<p>Análisis: Es evidente que la empresa tiene deficiencia en el Área de Capacitación y Desarrollo, lo cual fue mostrado en la encuesta realizada por lo que es necesario reforzarla, creando un comité de capacitación y desarrollo que elabore planes de capacitación tomando en cuenta las necesidades detectadas en la Evaluación del Desempeño.</p>	

Debilidades: No son tomadas las sugerencias o críticas de algunos empleados.

Causa:	Efecto:
Las Direcciones de mando rígidas y autocráticas.	Poca confianza por parte del personal para emitir sus opiniones y sugerencias para mejorar los procesos y actividades.
Análisis: Aunque las relaciones jefe-empleado son buenas, es recomendable que los jefes acepten sugerencias para contribuir al mejoramiento del trabajo.	

Debilidades: Se da por parte de los empleados acciones disciplinarias negativas como; las llegadas tardías, interrupción constante de su trabajo, poco conocimiento de su trabajo.

Causa:	Efecto:
Medidas de control poco estrictas y falta de aplicación de sanciones rigurosas.	Concurrencia en el cometimiento de las mismas faltas, sobrecarga de trabajo, retraso de informes e incumplimiento de metas.

Análisis: Verificando las faltas de disciplina cometidas por parte de los empleados, es normal que esto incida en el trabajo desempeñado por lo que la empresa debe aplicar medidas de control interno que regulen estas acciones.

Debilidades: El personal se queda trabajando después de la jornada laboral por sobrecarga de trabajo.

Causa:	Efecto:
Falta de trabajo en equipo, sobrecarga y acumulación de trabajo.	Estrés físico en el personal, fatiga y cansancio.
<p>Análisis: La falta de organización repercute en la sobrecarga de trabajo, también podemos relacionarla con la interrogante #9, en la cual las llegadas tardías pueden deberse al cansancio que les ocasiona al siguiente día y les impide llegar a tiempo.</p>	

Debilidades: El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción no se realiza según los procedimientos administrativos adecuados.

Causa:	Efecto:
El área de Recursos Humanos presenta una deficiencia en este proceso por no contar con un Manual de Procedimientos.	Los procesos de contratación son deficientes y poco objetivos.
Análisis: Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal deben de efectuarse según un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos, el cual debe estar elaborado de tal manera que permita que dichos procesos sean eficientes.	

Debilidades: La empresa no realiza Evaluación del Desempeño.

Causa:	Efecto:
Falta de un método de Evaluación del Desempeño idóneo.	Acorde a la interrogante #20 no se reconoce el buen desempeño del empleado ni las fortalezas que cada uno posee.

Análisis: En la interrogante #19, podemos ver que no se lleva a cabo dicha evaluación, en la interrogante # 21 se presentan los beneficios que se obtendrían al implementarse la Evaluación del Desempeño tales como; capacitaciones, ascensos, aumento salarial, mejoramiento del clima laboral, entre otros que beneficiarían a la empresa.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber efectuado el diagnóstico de la situación actual sobre la Evaluación del Desempeño para los empleados de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., se puede concluir y recomendar lo siguiente:

a. Conclusiones

- 1) Se concluyó que la Administración de Recursos Humanos de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., se ejecuta de manera deficiente ya que en cada una de las áreas no se realiza los procedimientos pertinentes.
- 2) Se detectó que la empresa no realiza Evaluación del Desempeño, en ningún período por lo cual no se permite evaluar el rendimiento de los empleados.

- 3) Se constató que no se hace un análisis sobre las necesidades que hay para capacitar al personal en las áreas que conforman la empresa, tales como: Secretaría Financiera y Logística, Departamento de Administración, Departamento de Producción y Departamento de Recursos Humanos.
- 4) Se determinó que Conceptos Digitales, S.A. de C.V., estimula a sus empleados otorgándole beneficios adicionales a la Ley, tales como: Uniformes, Bonificaciones, Seguro de Vida, Seguro Hospitalaria, Viáticos y Otros.
- 5) Se confirmó que la empresa utiliza algunos medios de control para el cumplimiento de las actividades.
- 6) Se concluyó que la empresa cuenta con fortalezas que debe aprovechar para un mejor funcionamiento, y debilidades las cuales tiene que disminuir para que éstas no limiten su efectividad.

b. Recomendaciones.

- 1) Se recomienda que la empresa refuerce la Administración de Recursos Humanos, respetando los procedimientos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción; para contar con personal idóneo en determinado puesto de trabajo.

- 2) Se recomienda que adopte el modelo de Evaluación por Factores y así, observar el rendimiento de los empleados para tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.
- 3) Se recomienda implementar programas de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y a los resultados de las Evaluaciones del Desempeño de los empleados; en las área de: Secretaría Financiera y Logística, Departamento de Administración, Departamento de Producción y Departamento de Recursos Humanos; con el fin de que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
- 4) Se recomienda continuar estimulando a sus empleados, mediante los beneficios adicionales que les otorga, además, se sugiere crear incentivos tales como: Becas de estudio, fiestas navideñas y celebración de cumpleaños, que estimulen al empleado en sus funciones laborales para que éstos se sientan satisfechos y motivados.
- 5) Se recomienda a la empresa no sólo aplique los controles generales para verificar el cumplimiento de las actividades planeadas por cada una de las áreas, es necesario que se lleven a cabo procedimientos adicionales como: reloj marcador e informes acordes a las funciones de los puestos de trabajo.

- 6) Se recomienda tomar en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas en cuanto a recurso humano y Estructura Organizativa, para que analice aquellos factores que contribuyan a su eficiente funcionamiento y continúe reforzándolos, así como tratar de eliminar aquellos aspectos que limitan su efectividad.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.”

B. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Objetivos

e. Objetivo General

Proponer a Conceptos Digitales, S.A. de C.V., un Modelo de Evaluación del Desempeño, que permita conocer el rendimiento del empleado en sus actividades diarias de trabajo, para facilitar la Administración del Recurso Humano.

f. Objetivos Específicos

- 1) Desarrollar un proceso lógico que permita evaluar el desempeño de los empleados y garantice resultados transparentes e imparciales.

- 2) Obtener información específica y confiable del rendimiento de cada uno de los empleados para retroalimentar aquellos resultados deficientes.

2. Importancia de la Evaluación del Desempeño

La aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño permitirá a Conceptos Digitales, S.A. de C.V., obtener información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración y otros, además, ofrecerá la oportunidad para que el Jefe Inmediato y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, permitiendo retroalimentar su desempeño, dando la oportunidad de corregir sus deficiencias.

3. Ámbito de aplicación

El Modelo de Evaluación del Desempeño se aplicará a los empleados que estén bajo el mando de los diferentes departamentos de la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

4. Normas de aplicación

- a. La Evaluación del Desempeño se asignará a un comité de evaluación que estará integrado por: Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y los jefes de cada uno de los departamentos

restantes, dentro del cual, será el Jefe de Recursos Humanos quien coordinará el proceso de evaluación en los períodos estipulados.

- b. Todo el personal de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., será evaluado mediante el Método de Evaluación por Factores, cada seis meses, realizando la primera evaluación en el mes de junio y la segunda en diciembre.
- c. El personal de nuevo ingreso será sujeto a evaluación en las fechas correspondientes a junio y diciembre, como requisito previo, haber cumplido al menos seis meses laborados.
- d. El personal de Jefaturas de Departamentos, será evaluado por el Gerente General el cual es la máxima autoridad en la empresa.
- e. El empleado de cada departamento será evaluado por el Jefe Inmediato.
- f. Informar a los empleados que se evaluará su desempeño y qué se espera de ello.
- g. Los resultados de la evaluación deberán darse a conocer al empleado a más tardar ocho días después de realizada de la siguiente manera: El jefe se reunirá personalmente con cada uno

de los empleados para darle a conocer los resultados de su evaluación y se discutirán los puntos desfavorables para tomar medidas de corrección y asumir compromisos de mejoramiento, los cuales se revisarán en la próxima evaluación; posterior a ello el empleado firma su evaluación y se le entrega copia.

- h. Dar a conocer al empleado sus fortalezas y debilidades con el fin de estimular el deseo de superación y perfeccionamiento en el trabajo.
- i. Al existir inconformidad por parte del empleado respecto a los resultados de su evaluación, puede pedir revisión al comité dentro de los siguientes quince días hábiles como máximo.
- j. Al terminar todas las evaluaciones en la unidad, departamento, gerencia, etc., las jefaturas, deberán remitirse cuatro días después, al área de Recursos Humanos, para que de esta área emita un informe al gerente general de la empresa, proponiendo, políticas de incentivos, programas de capacitación o lo que corresponda a la competencia o gestión de la gerencia, departamento, unidad o sección evaluada.

- k. Dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño proporcionando retroalimentación al empleado que lo necesite y estimular aquellos que su desempeño fue satisfactorio.
- l. El Departamento de Recursos Humanos deberá llevar un informe de registro de los resultados de la evaluación de cada uno de los empleados, además deberá anexarse el instrumento de evaluación original a su expediente personal.
- m. Se debe revisar y actualizar el instrumento de evaluación cada año, con el propósito de mejorarlo según sean las necesidades.

5. Comité de Evaluación

a. Formación del comité de evaluación.

La responsabilidad de evaluar será asignada a un comité que debe tener los conocimientos necesarios respecto a las actividades que realizan los empleados, así se garantizará un proceso transparente que se verá reflejado en los resultados de la evaluación.

Este comité deberá ser conformado por el Gerente General, Jefe de Recursos Humanos; quien es responsable de la Administración del Personal y cada uno de los jefes de los departamentos, quienes son los responsables del personal bajo su cargo.

b. Funciones generales del comité de Evaluación del Desempeño.

- 1) Reunirse para analizar y acordar las actividades que deberán llevarse a cabo para la Evaluación del Desempeño.
- 2) Nombrar un coordinador técnico que sirva de enlace durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- 3) Analizar los resultados de la evaluación y tomar decisiones (retroalimentación, ascensos, traslado de puestos, etc), que contribuya al mejoramiento del desempeño.
- 4) Recibir, analizar y dar solución a las solicitudes de apelación que hacen los evaluados.
- 5) Llevar registro de los resultados de la evaluación, mediante informes y anexar instrumento de evaluación original al expediente de cada empleado, con el propósito de ver el mejoramiento del empleado y así darle seguimiento.
- 6) Aprobar y llevar a cabo, la actualización del instrumento de evaluación.

c. Funciones del coordinador técnico.

- 1) Desarrollar una agenda de las actividades a realizar para el proceso de evaluación.
- 2) Establecer las fechas de reuniones con el comité de evaluación.
- 3) Orientar a los evaluadores de la forma como deberá evaluarse al personal.
- 4) Distribuir el formulario a los evaluadores.
- 5) Garantizar que las evaluaciones sean realizadas según las fechas establecidas.
- 6) Garantizar que las apelaciones se realicen dentro del periodo estipulado.

6. Proceso general para la Evaluación del Desempeño

A continuación se describe la forma general de llevar a cabo la Evaluación del Desempeño:

Cuadro N°. 6

Pasos	Responsable	Acción
1	Comité evaluador	Entrega al coordinador los formularios aprobados para realizar la evaluación.
2	Coordinador Técnico	Reúne, entrega y explica a los evaluadores (Jefes de cada área) el instructivo y formulario de la Evaluación del Desempeño.
3	Evaluador	Informa de la evaluación a todo el personal.
4	Evaluador	Efectúa la calificación de las cualidades evaluadas.
5	Evaluador	El evaluador describirá los resultados obtenidos por el evaluado en la hoja de resultados.
6	Evaluador	Entrega los formularios ya calificados al coordinador técnico para su revisión.
7	Coordinador Técnico	Se reúne con el comité evaluador para emitir las opiniones y conclusiones sobre las calificaciones obtenidas en la evaluación.

8	Comité Evaluador	Entrega los resultados de la evaluación ya revisados al coordinador técnico.
9	Coordinador Técnico	Devuelve los resultados al evaluador a fin de que éste comunique a los empleados su evaluación.
10	Evaluador	Se reúne con cada empleado para darle a conocer los resultados de la evaluación.
11	Evaluador	Si no está de acuerdo el evaluado se procede a hacer una solicitud de apelación al comité evaluador, si está de acuerdo procede a firmar la evaluación.
12	Comité Evaluador	Da seguimiento a los resultados de la evaluación.

7. Método de Evaluación del Desempeño a utilizar.

a. Método de Evaluación por Factores

Este método se aplicará a todo el personal de cada departamento de acuerdo al plan de trabajo establecido, en donde los resultados serán reflejados en un reporte semestral, ya que estos tienen la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- 1) Justificación de elección del Método de Evaluación por Factores.
- 2) Pasos para aplicar el Método de Evaluación por Factores.

b. Clasificación del personal a evaluar.

Es importante clasificar al personal a evaluar, debido a las responsabilidades que cada uno posee en su puesto de trabajo.

1) Personal de jefaturas

Comprende a los titulares que están dirigiendo cada una de las unidades organizativas y desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control, y además tienen personal bajo su mando.

2) Personal técnico y Administrativo

Comprende a los empleados que ocupan cargos técnicos y administrativos, cuyo trabajo es crear informes, analizar y dirigir

las operaciones de producción y administración, estas personas no tienen personal o unidades a su cargo.

3) Personal de apoyo

Es el personal que proporciona apoyo en la realización de las actividades de jefaturas y personal técnico, sus tareas son de carácter operativo y asistencia, para el caso tenemos: secretarias, recepcionistas, ordenanzas, motoristas y colaboradores.

c. Establecimiento de factores a evaluar.

1) Personal de Jefaturas

Los factores sujetos a evaluación para el personal de Jefatura son:

- a) Capacidad de Planificación y Organización:** Se refiere a la capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.

- b) Logro de Objetivos:** Es la capacidad que tiene el jefe para alcanzar los objetivos y la habilidad que tiene para involucrar a su personal en los mismos.

- c) Capacidad de Dirección:** Es la habilidad que tiene el jefe para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.
- d) Toma de Decisiones:** Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar entre ellas la mejor, a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.
- e) Responsabilidad:** Es la capacidad que tiene el jefe para cumplir con los deberes y obligaciones inherentes a su cargo y el grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperados.
- f) Iniciativa y Creatividad:** Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.
- g) Relaciones Laborales:** Es la actitud que tiene el jefe en las relaciones labores con otros jefes, subalternos y/o visitantes; el grado de respeto y consideración para con ellos; así mismo, el uso que hace de los canales de comunicación,

fomentando así un clima organizacional propicio y el fomento de trabajo en equipo.

- h) Capacidad para Comunicar:** Habilidad para escuchar y comprender; luego habilidad para transmitir con precisión sus ideas de forma que otros puedan comprenderlas y capacidad para argumentar criterios de forma convincente.
- i) Capacidad para motivar:** Habilidad para conseguir que las personas se involucren en su trabajo y se sientan protagonistas tanto de los éxitos como de los fracasos. Habilidad para mantener el buen humor y la esperanza de sus colaboradores aun en contextos desalentadores.
- j) Capacidad de Investigación y Análisis:** Capacidad de investigar y deducir los hechos así como comprender situaciones y resolver problemas, a través de un proceso lógico y sistemático que permite obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.
- k) Trabajo en Equipo:** Se refiere a la capacidad de trabajar conjuntamente para compartir e integrar conocimientos con el fin de lograr los objetivos propuestos.

l) Liderazgo: Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles.

m) Capacidad de Reacción: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis sin descuidar las tareas cotidianas.

2) Personal Técnico y Administrativo

Los factores sujetos a evaluación para el personal de Técnico y Administrativo son:

a) Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo que producirá el empleado dentro de la jornada laboral diaria.

b) Calidad de trabajo: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo

c) Supervisión requerida: Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.

d) Responsabilidad: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones, en el tiempo estipulado y ante la empresa.

- e) **Colaboración:** Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales y colaboración con sus compañeros.
- f) **Relaciones Interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.
- g) **Disciplina:** Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad.
- h) **Discreción:** Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
- i) **Iniciativa:** Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.
- j) **Obtención de Resultados:** Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo.
- k) **Capacidad de Reacción:** Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.
- l) **Confianza:** Grado en que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajos e información confidencial.

m) Conocimiento del Trabajo: Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.

3) Personal de Apoyo

Los factores sujetos a evaluación para el personal de Apoyo son:

- a) Cantidad de trabajo:** Se refiere al volumen de trabajo que producirá el empleado dentro de la jornada laboral diaria.
- b) Calidad de trabajo:** Nitidez y precisión con que realiza el trabajo
- c) Supervisión requerida:** Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.
- d) Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones, en el tiempo estipulado y ante la empresa.
- e) Colaboración:** Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales y colaboración con sus compañeros.

- f) **Relaciones Interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.
- g) **Disciplina:** Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad.
- h) **Discreción:** Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
- i) **Iniciativa:** Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.
- j) **Atención al público:** Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.

d. Ponderación de Factores.

Para poder dar un valor a cada factor se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- 1) De acuerdo a la importancia que representa cada factor dentro de los niveles de trabajo (personal) de: jefatura, Técnico - Administrativo y personal de Apoyo.

- 2) Los grados de cada uno de los factores se ordenaron ascendentemente dándoles una puntuación de forma progresiva.

Para establecer la puntuación correspondiente de cada grado seleccionado en cada uno de los factores de evaluación se determina la tabla de puntuación siguiente, para los diferentes niveles a evaluar:

PERSONAL DE JEFATURA

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO.			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
Capacidad de Planificación y Organización	3	6	9	12
Logro de Metas y Objetivos	2	4	6	8
Capacidad de Dirección	2	4	6	8
Toma de Decisiones	2	4	6	8
Responsabilidad	1	2	3	4
Iniciativa y Creatividad	1	2	3	4
Relaciones Laborales	2	4	6	8
Capacidad para Comunicar	1	2	3	4
Capacidad para motivar	2	4	6	8
Capacidad de Investigación y Análisis	2	4	6	8
Trabajo en Equipo	2	4	6	8
Liderazgo	3	6	9	12
Capacidad de Reacción	2	4	6	8
Total	100			

PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO.			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
Cantidad de trabajo	3	6	9	12
Calidad de trabajo	3	6	9	12
Supervisión requerida	2	4	6	8
Responsabilidad	2	4	6	8
Colaboración	1	2	3	4
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Disciplina	2	4	6	8
Discreción	2	4	6	8
Iniciativa	1	2	3	4
Obtención de Resultados	2	4	6	8
Capacidad de Reacción	1	2	3	4
Confianza	1	2	3	4
Conocimiento del Trabajo	3	6	9	12
Total	100			

PERSONAL DE APOYO

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO.				
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	
Cantidad de trabajo	5	10	15	20	
Calidad de trabajo	5	10	15	20	
Supervisión requerida	2	4	6	8	
Responsabilidad	3	6	9	12	
Colaboración	2	4	6	8	
Relaciones Interpersonales	1	2	3	4	
Disciplina	2	4	6	8	
Discreción	2	4	6	8	
Iniciativa	1	2	3	4	
Atención al público	2	4	6	8	
Total					100

e. Escala de Evaluación

La escala de evaluación a considerar se basa en cuatro niveles que permiten dar una calificación a cada factor según la importancia de éste, y con ello obtener el resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado.

Se utilizará la misma escala para los formularios de evaluación del personal de Jefatura, Técnico – Administrativo y personal de Apoyo, lo

que difieren en los formularios son algunos factores con sus respectivas puntuación.

Descripción de la escala de evaluación:

- 1) **Desempeño Deficiente:** Indica que el rendimiento del empleado es inaceptable y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra inferior a 40 puntos, para efectos del formulario se identifica con el grado (I).
- 2) **Desempeño Regular:** El rendimiento esta cerca de su mínimo aceptable, su puntuación esta entre 40 a 59 puntos, para efectos del formulario se identifica con el grado (II).
- 3) **Desempeño Bueno:** Se otorga esta calificación al empleado que satisface los requerimientos exigidos por el puesto, su puntuación esta entre 60 a 79 puntos, para efectos de formulario se identifica con el grado (III).
- 4) **Desempeño Óptimo:** Se otorga esta calificación a los empleados que se caracterizan por poseer desempeño excepcional en el desarrollo de su trabajo; su puntuación esta entre 80 a 100 puntos, para efectos del formulario se identifica con el grado (IV).

ESCALA DE EVALUACION

GRADO	PUNTOS	CALIFICACION
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Optimo

8. Formularios para la Evaluación del Desempeño y sus instrucciones para su llenado.

Las instrucciones que se presentan a continuación tienen la finalidad de facilitar al evaluador del cómo llenar los formularios que se utilizan para evaluar el desempeño del personal.

b. Instrucciones generales

- 1) Leer las indicaciones y analizar cada formulario antes de proceder a la evaluación.
- 2) Ser objetivo al momento de evaluar el desempeño de los empleados.
- 3) Respetar cada paso a seguir en el proceso de la Evaluación del Desempeño.

- 4) El evaluador no debe influenciarse de ninguna manera por sentimientos o actitudes hacia el subalterno, al asignar las puntuaciones trate de ser lo más imparcial posible, debe considerar exclusivamente el desempeño de sus colaboradores en la realización del trabajo, durante todo el año a evaluar.
- 5) Deberá Completar la información del encabezado de la hoja de evaluación y seleccionar la hoja que corresponde al tipo de personal que va a evaluar. Analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a estos.
- 6) Para cada uno de los factores, seleccione únicamente uno de los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso.
- 7) Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "Puntos Obtenidos", y de acuerdo a éstos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre, firme y en la escala de evaluación, selle al final de la hoja de evaluación .

- 8) Finalizada la evaluación, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.
- 9) De existir inconformidad en el empleado por la calificación obtenida, anótelos en el espacio para observaciones, de igual forma cualquier situación considerada como relevante.
- 10) La inconformidad por parte del empleado, conllevará a una reunión del evaluado con el Comité de Evaluación del Desempeño, para conciliar el resultado de la evaluación. De continuar la inconformidad será el jefe inmediato del evaluador quien dictará la resolución que estime acertada.
- 11) Es necesario hacer énfasis en que la reunión por inconformidad no es para juzgar o criticar sino para retroalimentar.
- 12) Al terminar todas las evaluaciones en la unidad, departamento, gerencia, etc., las jefaturas, deberán tomar las medidas que juzguen convenientes en cuanto a capacitación, adiestramiento, incentivos, entre otros pertinentes; además cada jefatura deberá remitir cuatro días después, al área de Recursos Humanos las evaluaciones de su personal para que esta área emita un informe al gerente general proponiendo las

medidas anteriormente mencionadas por cada jefatura de su personal evaluado.

c. Formularios de Evaluación del Desempeño por Factores.

1) Personal de Jefatura



FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.
PERSONAL DE JEFATURAS

Formulario #

Nombre del empleado: _____ Período de Evaluación: De _____ a _____ de 20____.-
 Cargo actual: _____ Tiempo de laborar en el puesto actual: _____
 Departamento/Sección/Unidad: _____.

Indicaciones: Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a estos. Para cada uno de los factores, seleccione únicamente uno de los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a éstos subtraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION: Se refiere a la capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.		12%
a) No cuenta con un plan de trabajo definido, y no sabe distribuir ni coordinar el trabajo del personal bajo su cargo.	3	
b) Si cuenta con un plan concreto de trabajo, pero se le dificulta coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.	6	
c) Cuenta con planes bien definidos de trabajo, sabe coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo. Pero algunas veces presenta dificultades que se rectifican fácilmente.	9	
d) Cuenta con planes perfectamente definidos, coordina con precisión y exactitud el trabajo que realiza el personal bajo su cargo.	12	
LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS: Es la capacidad que tiene el jefe para formular y desarrollar metas y objetivos y la habilidad que tiene para involucrar a su personal en la consecución de los mismos.		8%
a) Logra los resultados esperados en un 40%, no formula correctamente los objetivos y las metas a alcanzar y no logra que su personal se involucre en la consecución de los mismos.	2	
b) Logra en un 60% los resultados esperados. A pesar de que formula correctamente los objetivos y metas, no logra que todo su personal se involucre en la consecución de las mismas, necesita integrar a todo su personal.	4	
c) Formula correctamente los objetivos y metas de trabajo y consigue que su personal se involucre, pero existen dificultades superables, en la ejecución de los mismos. Logra resultados mayores al 80% de lo planeado.	6	
d) Formula los objetivos y metas perfectamente y su personal esta totalmente integrado logrando resultados esperados en un 100% con exactitud y en el menor tiempo posible.	8	
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN: Es la habilidad que tiene el jefe para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.		8%
a) El personal se siente desorientado, no logra integrarles a fin de conseguir los resultados esperados. Siempre ejerce presión en sus subalternos para realizar las tareas encomendadas.	2	
b) Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal en la consecución de los mismos. Generalmente somete a trabajar bajo presión al personal bajo su cargo.	4	
c) El personal esta bien orientado, sabe hacia donde va y esta integrado. Ocasionalmente somete a presión a su equipo de trabajo, en pro de los resultados oportunos.	6	
d) El personal sabe perfectamente hacia donde va y como lograr los resultados esperados con agilidad y oportunidad, involucrando el mínimo de esfuerzo.	8	

TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.		8%
a) Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, lo que conlleva al entorpecimiento de los resultados esperados.	2	
b) En algunas ocasiones delega la toma de decisiones, aunque alcanza los objetivos, no es oportuno.	4	
c) Siempre se responsabiliza de la toma de decisiones y propone alternativas que faciliten el logro de los resultados. Algunas veces comete errores que puede rectificar.	6	
d) No se equivoca en la toma de decisiones siempre propone la mejor alternativa de solución y se logran los resultados esperados con exactitud, precisión y oportunidad.	8	
RESPONSABILIDAD: Es la capacidad que tiene el jefe para cumplir con los deberes y obligaciones inherentes a su cargo y el grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperados.		4%
a) No cumple con las obligaciones relacionadas con su cargo, muestra apatía y desinterés.	1	
b) Generalmente cumple las obligaciones relacionadas con su cargo, sin embargo a veces presenta problemas.	2	
c) Cumple únicamente con las responsabilidades y exigencias de su cargo, en forma oportuna	3	
d) Altamente responsable con las actividades relacionadas con su puesto y otras que le son encomendadas, las cuales desarrollo con suma eficiencia y oportunidad.	4	
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.		4%
a) No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo; se guía por la rutina. Necesita proponer nuevos métodos de trabajo e incentivar el cambio.	1	
b) Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo y optimizar los recursos, necesita incorporar mejoras a los métodos existentes.	2	
c) Generalmente aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo.	3	
d) Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problemas e innovaciones al trabajo. Es visionario y prevé los cambios.	4	
RELACIONES LABORALES: Es la actitud que tiene el jefe en las relaciones labores con otros jefes, subalternos y/o visitantes; el grado de respeto y consideración para con ellos; así mismo, el uso que hace de los canales de comunicación, fomentando así un clima organizacional propicio y el fomento de trabajo en equipo.		8%
a) Tiene actitudes negativas en sus relaciones con las demás personas, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación y obstaculiza el trabajo en equipo.	2	
b) Mantiene buenas relaciones con las demás personas, no siempre utiliza adecuadamente los canales de comunicación lo que obstaculiza en alguna medida el trabajo en equipo.	4	
c) Casi siempre mantiene una actitud positiva con los demás. Generalmente utiliza en forma adecuada los canales de comunicación, propicia un buen clima organizacional y de trabajo en equipo.	6	
d) Siempre mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación por lo que propicia un excelente clima organizacional y de trabajo en equipo.	8	
CAPACIDAD PARA COMUNICAR: Habilidad para escuchar y comprender; luego habilidad para transmitir con precisión sus ideas de forma que otros puedan comprenderlas y capacidad para argumentar criterios de forma convincente.		4%
a) Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados, en raras ocasiones intercambia ideas y sugerencias con los demás.	1	
b) Su comunicación es normal con los que están bajo su cargo.	2	
c) Existe buena comunicación en su departamento ya que se maneja información adecuada	3	
d) Comunicación fluida con sus superiores y subalternos manteniendo coherencia para evitar desviaciones.	4	

CAPACIDAD PARA MOTIVAR: Habilidad para conseguir que las personas se involucren en su trabajo y se sientan protagonistas tanto de los éxitos como de los fracasos. Habilidad para mantener el buen humor y la esperanza de sus colaboradores aun en contextos desalentadores.		8%
a) Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo, raras veces demuestra entusiasmo	2	
b) Realiza su trabajo con cierto estímulo	4	
c) Se siente estimulado realizando su trabajo	6	
d) Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo	8	
CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS: Capacidad de investigar y deducir los hechos así como comprender situaciones y resolver problemas, a través de un proceso lógico y sistemático que permite obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.		8%
a) Deficiente capacidad para resolver problemas que se presentan en la realización de su trabajo.	2	
b) Posee capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo	4	
c) Siempre esta a la expectativa para solucionar las dificultades que se presentan	6	
d) Su capacidad de investigación y análisis es excepcional que se antepone a los problemas lo que muchas veces le permite contrarrestar las dificultades que se le presentan.	8	
TRABAJO EN EQUIPO: Se refiere a la capacidad de trabajar conjuntamente para compartir e integrar conocimientos con el fin de lograr los objetivos propuestos.		8%
a) No toma en cuenta las opiniones de los demás, raras ocasiones se integra y comparte conocimientos.	2	
b) En muchas ocasiones ofrece sus colaboración y trabaja en equipo.	4	
c) Promueve el trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos	6	
d) Posee gran capacidad para integrar soluciones dadas por sus compañeros de trabajo	8	
LIDERAZGO: Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles.		12%
a) Carece de habilidad para dirigir en forma ejecutiva el trabajo y de producir respeto en sus subordinados.	3	
b) Generalmente motiva a los empleados a tener un desempeño efectivo	6	
c) Motiva a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio con el mínimo de error	9	
d) Es una persona respetada e inspiradora de confianza, genera alto grado de cooperación, dirección a sus subordinados.	12	
CAPACIDAD DE REACCIÓN: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.		8%
a) Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles.	2	
b) A veces logra resolver los problemas que se le presentan.	4	
c) Resuelve problemas que se presentan en momentos de crisis.	6	
d) Siempre sabe resolver los problemas que se le presentan en momentos difíciles.	8	
PUNTOS OBTENIDOS		100%
ESCALA DE EVALUACION		
GRADO	PUNTOS	CALIFICACION
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Optimo
<u>OBSERVACIONES:</u>		
NOMBRE Y FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR:		
FIRMA DE ENTERADO DEL EVALUADO (EMPLEADO):		
FECHA:		

2) Personal Técnico - Administrativo



FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V. PERSONAL TECNICO – ADMINISTRATIVO

Formulario #

Nombre del empleado: _____ Período de Evaluación: De _____ a _____ de 20____.-
 Cargo actual: _____ Tiempo de laborar en el puesto actual: _____
 Departamento/Sección/Unidad: _____.

Indicaciones: Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a estos. Para cada uno de los factores, seleccione únicamente uno de los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a éstos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo que producirá el empleado dentro de la jornada laboral diaria		12%
a) Generalmente está atrasado con el trabajo que se le asigna	3	
b) Ocasionalmente su trabajo está atrasado	6	
c) Su trabajo lo mantiene al día, salvo en ocasiones extraordinarias	9	
d) Nunca se atrasa en su trabajo, aún en circunstancias extremas	12	
CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo		12%
a) Comete errores constantemente. Es descuidado	3	
b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar	6	
c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores	9	
d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación	12	
SUPERVISIÓN REQUERIDA: Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.		8%
a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo	2	
b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	4	
c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de tarea	6	
d) Casi nunca requiere supervisión	8	
RESPONSABILIDAD: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones, en el tiempo estipulado y ante la empresa.		8%
a) No demuestra preocupación por su trabajo	2	
b) Normalmente es responsable por su trabajo	4	
c) Muestra verdadero interés por su trabajo	6	
d) Es sumamente responsable por su trabajo	8	

COLABORACIÓN: Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales y colaboración con sus compañeros.		4%
a) No colabora en tareas adicionales a las asignadas	1	
b) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas	2	
c) Brinda su colaboración cuando se le solicita	3	
d) Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones	4	
RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.		8%
a) El trato con jefes, compañeros y público, frecuentemente ocasiona quejas	2	
b) El trato con jefes, compañeros y público ocasionalmente provoca quejas	4	
c) Mantiene armonía normal y aceptable con jefes, compañeros y público	6	
d) Sus relaciones interpersonales son elogiadas	8	
DISCIPLINA: Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad		8%
a) No acaba ordenes, siempre llega tarde y se retira temprano	2	
b) Ocasionalmente incumple las normas. A veces llega tarde y se retira temprano.	4	
c) Respeta las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde o se retira temprano	6	
d) Su disciplina y conducta en el trabajo son ejemplares	8	
DISCRECIÓN: Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.		8%
a) Indiscreto. No se puede confiar en él	2	
b) Algunas veces es indiscreto	4	
c) Guarda discreción sobre su trabajo. Generalmente es digno de confianza	6	
d) Muy discreto y digno de confianza	8	
INICIATIVA: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.		4%
a) Es raro que haga sugerencias. No aporta ideas constructivas	1	
b) Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	2	
c) En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas	3	
d) Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas	4	
OBTENCIÓN DE RESULTADOS: Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo.		8%
a) Con frecuencia no alcanza a cumplir con las metas que le son asignadas, ni en el tiempo estipulado.	2	
b) Generalmente cumple con las metas que le son asignadas. Presenta dificultades para lograrlo en el tiempo encomendado.	4	
c) Cumple con las metas que le son encomendadas en el tiempo establecido. No presenta dificultades para lograrlo.	6	
d) Cumple con exactitud las metas que le son asignadas en menos tiempo de lo estipulado; lo que le permite apoyar el trabajo de otras tareas.	8	
CAPACIDAD DE REACCIÓN: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.		4%
a) Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles	1	
b) A veces logra resolver los problemas que se le presentan	2	
c) Resuelve problemas que se presentan en momentos de crisis	3	
d) Siempre sabe resolver los problemas que se presentan en momentos difíciles.	4	

CONFIANZA: Grado en que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajos e información confidencial.		4%															
a) Es difícil confiarle información importante	1																
b) Tiene tendencia a confiar a otros información reservada	2																
c) Sabe responder a la confianza otorgada en cuanto a su trabajo e información confidencial	3																
d) Es merecedor de confiarle trabajo o información reservada	4																
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.		12%															
a) Deficiente conocimiento de su trabajo	3																
b) Escaso conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos.	6																
c) Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo	9																
d) Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se requieren para desarrollar su puesto de trabajo.	12																
PUNTOS OBTENIDOS		100%															
<p>ESCALA DE EVALUACION</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>GRADO</u></th> <th><u>PUNTOS</u></th> <th><u>CALIFICACION</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>De 0 a 30</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>II</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>III</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>IV</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Optimo</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>OBSERVACIONES:</u></p>			<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACION</u>	I	De 0 a 30	Deficiente	II	De 40 a 59	Regular	III	De 60 a 79	Bueno	IV	De 80 a 100	Optimo
<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACION</u>															
I	De 0 a 30	Deficiente															
II	De 40 a 59	Regular															
III	De 60 a 79	Bueno															
IV	De 80 a 100	Optimo															
<p>NOMBRE Y FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR:</p>																	
<p>FIRMA DE ENTERADO DEL EVALUADO (EMPLEADO):</p>																	
		FECHA:															

3) Personal de Apoyo



FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.
PERSONAL DE APOYO

Formulario #__

Nombre del empleado: _____ Período de Evaluación: De _____ a _____ de 20____.-
 Cargo actual: _____ Tiempo de laborar en el puesto actual: _____
 Departamento/Sección/Unidad: _____.

Indicaciones: Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a estos. Para cada uno de los factores, seleccione únicamente uno de los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a éstos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo que producirá el empleado dentro de la jornada laboral diaria		20%
a) Generalmente está atrasado con el trabajo que se le asigna	5	
b) Ocasionalmente su trabajo está atrasado	10	
c) Su trabajo lo mantiene al día, salvo en ocasiones extraordinarias	15	
d) Nunca se atrasa en su trabajo, aún en circunstancias extremas	20	
CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión con que realiza el trabajo		20%
a) Comete errores constantemente. Es descuidado	5	
b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar	10	
c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores	15	
d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación	20	
SUPERVISIÓN REQUERIDA: Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.		8%
a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo	2	
b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	4	
c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de tarea	6	
d) Casi nunca requiere supervisión	8	
RESPONSABILIDAD: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones, en el tiempo estipulado y ante la empresa.		12%
a) No demuestra preocupación por su trabajo	3	
b) Normalmente es responsable por su trabajo	6	
c) Muestra verdadero interés por su trabajo	9	
d) Es sumamente responsable por su trabajo	12	
COLABORACIÓN: Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales y colaboración con sus compañeros.		8%
a) No colabora en tareas adicionales a las asignadas	2	
b) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas	4	
c) Brinda su colaboración cuando se le solicita	6	
d) Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones	8	

RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.		4%
a) El trato con jefes, compañeros y público, frecuentemente ocasiona quejas	1	
b) El trato con jefes, compañeros y público ocasionalmente provoca quejas	2	
c) Mantiene armonía normal y aceptable con jefes, compañeros y público	3	
d) Sus relaciones interpersonales son elogiadas	4	
DISCIPLINA: Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad		8%
a) No acaba ordenes, siempre llega tarde y se retira temprano	2	
b) Ocasionalmente incumple las normas. A veces llega tarde y se retira temprano.	4	
c) Respeta las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde o se retira temprano	6	
d) Su disciplina y conducta en el trabajo son ejemplares	8	
DISCRECIÓN: Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.		8%
a) Indiscreto. No se puede confiar en él	2	
b) Algunas veces es indiscreto	4	
c) Guarda discreción sobre su trabajo. Generalmente es digno de confianza	6	
d) Muy discreto y digno de confianza	8	
INICIATIVA: Capacidad del empleado para resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores.		4%
a) Es raro que haga sugerencias. No aporta ideas constructivas	1	
b) Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	2	
c) En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas	3	
d) Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas	4	
ATENCIÓN AL PÚBLICO: Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.		8%
a) La atención prestada a los usuarios deja mucho que desear	2	
b) La atención prestada a los usuarios es adecuada	4	
c) Atiende con cortesía y amabilidad a los clientes	6	
d) Se esmera por atender a los usuarios y amabilidad	8	
PUNTOS OBTENIDOS		100%
ESCALA DE EVALUACION		
GRADO	PUNTOS	CALIFICACION
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Optimo
<u>OBSERVACIONES:</u>		
NOMBRE Y FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR:		
FIRMA DE ENTERADO DEL EVALUADO (EMPLEADO):		
FECHA:		

9. Plan de Implementación

El Modelo de Evaluación del Desempeño se podrá llevar a cabo en la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., tomándose en cuenta las siguientes consideraciones:

a. Objetivos

1) Objetivo Generales

Implementar el Modelo de Evaluación del Desempeño con el propósito de conocer el rendimiento de los empleados.

2) Objetivos Específicos

Definir las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para ejecutar el Modelo de Evaluación.

Identificar los recursos necesarios para implementar el Modelo.

b. Procedimiento para su implementación.

Para poder implementar la propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño se considera conveniente realizar una serie de actividades sistemáticamente con el fin de obtener resultados satisfactorios y así tomar decisiones apropiadas.

- 1) Presentación del Modelo a la Gerencia General:** Con el propósito de hacer del conocimiento de la Gerencia General para que se analice en conjunto con el Comité de Evaluación y estos dispongan de la aprobación de la herramienta administrativa (Modelo de Evaluación del Desempeño).
- 2) Orientación:** El área de recursos de Recursos Humanos dará los lineamientos con base a los cuales se efectuará la Evaluación del Desempeño.
- 3) Capacitación:** El área de Recursos Humanos convocará a capacitación a todas las Jefaturas involucradas y entregará los instrumentos y el cronograma de actividades para iniciar el proceso de Evaluación del Desempeño.
- 4) Comunicación a los empleados sobre el Modelo de Evaluación del Desempeño:** Las Jefaturas reunirán a sus colaboradores exponiéndoles los objetivos y fechas de la evaluación. En esta reunión señalarán fechas para realizar la entrevista de evaluación con cada colaborador.
- 5) Entrevista de Evaluación:** En la entrevista de evaluación el jefe expresará las apreciaciones sobre su rendimiento y explicará al evaluado la nota que le pondrá factor por factor,

justificando o presentando evidencias sobre tal apreciación con el propósito de que ambos puedan discutir la calificación. En el transcurso de la entrevista el evaluador debe estimular los puntos positivos y tratar con tacto los puntos débiles, incitando al empleado a mejorar estos aspectos en el desarrollo de sus actividades.

6) Desacuerdo en la Evaluación: Si existe desacuerdo en las notas designadas en uno o más factores se tratarán de llegar a un acuerdo en la asignación de la nota definitiva. Es importante que la entrevista se concluya en un plano amistoso de cordialidad y sinceridad entre ambas partes.

7) Finalización del período de Evaluación: Finalizado el periodo de entrevistas el evaluador reunirá todos los formularios de calificación y los devuelva al área de Recursos Humanos, a fin de continuar con el proceso y respetando las fechas establecidas en el cronograma en donde se estipula las fechas de entrega.

8) Procesamiento de las Evaluaciones: El área de Recursos Humanos revisará y coordinará los formularios recibidos de cada Unidad Organizativa, para verificar que han sido completados debidamente, así como para detectar posibles

omisiones e inconsistencias que pudieran presentarse, si este es el caso serán remitidas de nuevo a la Unidad Organizativa para su corrección.

El área de Recursos Humanos procesará las evaluaciones de cada colaborador, a fin de preparar el análisis estadístico y en base a ello presentar un informe global al Gerente General de la empresa.

Si existiera duda sobre la objetividad con que se ha efectuado las evaluaciones, se llevará a cabo un proceso de reevaluación a iniciativa del área de Recursos Humanos.

Recursos Humanos elabora informe final de Evaluación de Desempeño y lo remite el gerente general o dueño del negocio, con las conclusiones y recomendaciones del caso.

c. Recursos a utilizar

Entre los recursos necesarios para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño se encuentran:

- 1) Recurso Humano:** Conceptos Digitales, S.A. de C.V., debe contar con personal que posea los conocimientos necesarios en el área de recursos humanos, específicamente que conozca

sobre el proceso de Evaluación del Desempeño (Recurso a contratar).

2) Recursos Materiales: Entre los recursos materiales con los que debe contar la empresa para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño están: Papelería, lápices, y otros gastos. A continuación se muestra un presupuesto anual de los recursos a utilizar:

RECURSOS	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recurso Humano Persona capacitada en recursos humanos (Nuevo Recurso)	1	\$500.00	\$6,000.00
Recursos Materiales			
Papelería	1 Resma de papel	\$4.50	\$54.00
Lápices	1 Caja de 12 uds.	\$2.00	\$24.00
Otros gastos			\$100.00
Total Presupuesto			\$6,178.00

10. Control y Seguimiento del Modelo de Evaluación del desempeño

Para verificar que la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño se ha desarrollado de acuerdo al procedimiento para su implementación, se debe comparar los resultados obtenidos del desempeño con los requisitos establecidos para cada uno de los puestos que se han evaluado y así ver hasta que punto se han

cumplido, de ésta manera tomar las medidas correctivas en el momento oportuno.

Así mismo deberá llevarse un registro de la Evaluación realizada a cada uno de los empleados para comparar el desempeño en cada uno de los períodos y verificar si éste ha tenido mejorías en su desempeño y anexarse cada evaluación en el expediente del empleado.

b. Recomendaciones para el mejoramiento del desempeño

Para los empleados que su calificación fue deficiente y regular, después de efectuada la evaluación del desempeño al personal de jefatura, técnico – administrativo y de apoyo debe tomarse muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1) Revisar y mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal que lleva a cabo Recursos Humanos.
- 2) Revisar el proceso de Inducción que las jefaturas dan al empleado nuevo, tomando en cuenta que éste es considerado como la ambientación y ampliación sobre el conocimiento del puesto de trabajo.

- 3) Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el cual se puedan detectar las áreas en las que el empleado presenta mayor deficiencia dentro de las funciones del puesto de trabajo, auxiliándose de la Evaluación del Desempeño.
- 4) Luego de detectar las necesidades de capacitación de cada empleado, revisar y evaluar la forma en que se impartirán las capacitaciones al personal, realizando un plan de capacitación.
- 5) Si luego de realizar todas las medidas anteriores el empleado no mejora su desempeño por falta de interés, se recomienda a la empresa que en última instancia realice traslados o despidos.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

- CHIAVENATO, ADALBERTO Administración de Recursos Humanos, 5° Edición. (México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. 2005.
- DESSELER, GARY Administración de Personal, 6° Ed. Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. 1996.
- RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN Administración Moderna de Personal. Fundamentos, 6° Ed. México: Thomson. 2002.
- WERHER, W.B. Y OTROS Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª Ed. México, 1995.

TESIS

BELTRAN TORRES,

VERONICA ELIZABETH Y OTROS

Diseño de un Plan de Capacitación Integral para los empleados de la Institución Fondo Solidario para la Familia Microempresaria” (FOSOFAMILIA), Universidad de El Salvador, 2005.

FIGUEROA PARADA, WENDY

YAMILETH Y OTROS

Modelo de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, Universidad de El Salvador, 2003.

FIGUEROA GARCIA, PATRICIA

Y OTROS.

Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP). Universidad de El Salvador, 2002.

OTROS

MARTIN, SERGIO ALEJANDRO Diagnóstico del Subsistema de
valuación del Desempeño. Santa Clara,
Cuba, 2002.

MERINO GONZALEZ, JORGE Administración de Personal III
ELISEO. Contenido de Cátedra, Facultad de
Ciencias Económicas, Universidad de
El Salvador, Ciclo I-2007.

INTERNET

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



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

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración para contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información, la cual nos permitirá realizar nuestra investigación sobre la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa Conceptos Digitales S.A de C.V.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

INDICACIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “x” la respuesta a cada una de las interrogantes que considere más conveniente.

I. DATOS PERSONALES:

1. EDAD

- 18 a 25 años
- 26 a 33 años
- 34 ó más

2. SEXO

- Masculino
- Femenino

3. NIVEL ACADEMICO

- Básico
- Bachillerato
- Técnico
- Universitario

4. CARGO _____

5. Departamento al que pertenece
- a) Gerencia General
 - b) Secretaría Financiera y Logística
 - c) Departamento de Administración
 - d) Departamento de Producción
 - e) Departamento de Recursos Humanos
6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
- 0 – 2 3 – 5 6 a más

II. DATOS DEL CONTENIDO

1. ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales en esta empresa?
- a) Ascensos
 - b) Incentivos laborales
 - c) Capacitación para adquirir habilidades y destrezas
 - d) Desarrollo de carrera

2. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la empresa?
- a) Estable
 - b) Poco estable
 - c) Inestable

3. ¿Durante el periodo de laborar en la empresa ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?
- Sí No

4. Si su respuesta es SI ¿Cómo le ha beneficiado?
- a) Más competente en su puesto de trabajo
 - b) Mejor servicio al cliente
 - c) Utilizar eficientemente los recursos de la empresa
 - d) Adquisición de nuevas habilidades y destrezas

5. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?
- Sí No A veces

6. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

Sí No

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

a) Se le capacitó

b) Le explicó el jefe inmediato

c) Le explicó un compañero de trabajo

8. ¿Se supervisa su trabajo constantemente?

Sí No

9. ¿Algunas de las siguientes situaciones se dan frecuentemente en su trabajo?

a) Llegadas tardías

b) Incumplimiento de metas

c) Interrupción constante en su trabajo

d) Dificultad para trabajar en equipo

e) Incumplimiento de normas y reglas

f) Irresponsabilidad en el trabajo

g) Poco conocimiento en el trabajo

h) Poca colaboración

10. Si ha tenido faltas en la realización de sus actividades ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

a) Llamadas de atención

b) Suspensión temporal de trabajo

c) Descuentos

d) Ninguno

11. ¿La empresa le proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades?

Sí No

12. ¿Conoce las normas y reglamentos de la empresa?

Sí No

13. ¿Cuándo se le presenta un problema tiene usted la libertad de poder darle solución?

Sí No

14. ¿Qué actitud toma para la solución de los problemas?

- a) Lo solucionó usted mismo
- b) Buscó ayuda
- c) Ambas

15. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?

- a) Su jefe redistribuye el trabajo
- b) Le ayudan sus compañeros en horas laborales
- c) Promueven trabajo en equipo
- d) Se queda trabajando después de su jornada laboral

16. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

- a) Sobrecarga de trabajo
- b) Retraso de informes
- c) Incumplimiento de metas
- d) Todas las anteriores
- e) No le afecta

17. ¿Cómo considera la relación entre jefe y empleado?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

18. ¿En cuales de estas áreas de Recursos Humanos ha observado deficiencias?

- a) Reclutamiento, y selección e inducción del personal
- b) Remuneraciones
- c) Capacitaciones y desarrollo
- d) Registro y control

19. ¿La empresa realiza evaluación del desempeño?

Sí No

20. ¿Para usted cual debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

- a) Reconocer el buen desempeño de los empleados
- b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente
- c) Otorgar incentivo a los empleados
- d) Fomentar la cultura de evaluación del desempeño

- e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal
- f) Todas las anteriores

21. ¿cuáles son los principales beneficios que usted considera importantes al momento de realizar una evaluación del desempeño?

- a) Capacitaciones
- b) Ascensos
- c) Aumento salarial
- d) Mejoramiento del clima laboral
- e) Cambio de puesto

22. A su consideración ¿Cada cuanto tiempo sería conveniente realizar una evaluación del desempeño?

- a) Mensual
- b) Cada 2 meses
- c) Cada 3 meses
- d) Cada 6 meses
- e) Una vez al año

23. ¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted que sería la forma más adecuada de dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

- a) Mediante entrevistas
- b) Mediante informes
- c) Entregarle una copia de su evaluación
- d) Solo literales a y c
- e) Todas

24. ¿Considera importante darle seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Sí No

25. ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en la empresa un empleado para ser sujeto a la evaluación del desempeño?

- a) 6 meses
- b) 1 año
- c) Más de 1 año

26. ¿Enumere los 5 factores principales según usted considere importante, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

- a) Calidad del trabajo
- b) Responsabilidad
- c) Iniciativa
-
-

- d) Cooperación
- e) Experiencia de trabajo
- f) Conocimiento del trabajo
- g) Puntualidad
- h) Presentación personal
- i) Trabajo en equipo
- j) Cumplimiento de normas
- k) Relaciones laborales
- l) Productividad

27. ¿Según su apreciación marque los literales que deben evitarse para la evaluación?

- a) Prejuicios personales
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado
- d) Actitudes bondadosas o estrictas para aumentar autoridades
- e) Todas las anteriores

28. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

Sí No

29. ¿Con que frecuencia la recibe?

- a) Mensualmente
- b) Cada 3 meses
- c) Cada 6 meses
- d) Repentinamente

30. ¿Cuáles de estas prestaciones le brinda la empresa?

- a) Incremento salarial
- b) Bonificaciones
- c) Uniformes
- d) Seguro de vida
- e) Seguro hospitalario
- f) Viáticos
- g) Otros

¡¡Gracias por su colaboración!!

ANEXO 2. GUIA DE ENTREVISTA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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

Reciba un cordial saludo en nombre de la Universidad de El Salvador, agradeciéndole de antemano el valioso aporte para la realización del presente trabajo de investigación, cuyo propósito es ofrecer un modelo de Evaluación del Desempeño para los empleados de CONCEPTOS DIGITALES S.A. de C.V.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Departamento: _____
- Cargo que desempeña: _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Existe una Administración de Recursos Humanos bien establecida?
2. ¿Se emplean los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal formalmente?
3. ¿Lo considera adecuado? Si su respuesta es sí, ¿por qué?
4. ¿Cuentan con manual de inducción?
5. ¿Existe un plan de control del personal?

6. ¿Considera éste plan suficiente y apropiado? Si su respuesta es sí, ¿Por qué?
7. ¿Existen prestaciones adicionales a la ley? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son?
8. ¿Se emplean medidas correctivas cuando existe baja productividad? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son?
9. ¿La empresa proporciona capacitación? Si su respuesta es sí, ¿Qué tipo de capacitación, y en qué forma?
10. ¿Realizan Evaluación del Desempeño al personal? Si su respuesta es no, ¿Cómo lo evalúan?
11. ¿Qué debilidades y limitantes muestran los empleados en la realización de su desempeño laboral?
12. ¿Cuentan con manual de funciones?
13. ¿A su consideración, existe armonía en las relaciones internas de Jefe a empleado?
14. ¿Qué planes adicionales se llevan a cabo y en qué área?
15. ¿Brindan prestaciones adicionales a la ley? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son?

ANEXO 3. Tabulación de resultados obtenidos en los cuestionarios

DATOS PERSONALES

1. EDAD

OBJETIVO: Identificar el rango de edades de los empleados que laboran en Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
18-25 Años	14	42.4%
26-33 Años	10	30.3%
34 a más	9	27.3%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: De acuerdo a ésta interrogante se puede observar que la mayoría de empleados que posee Conceptos Digitales, S.A. de C.V., es personal joven, esto se debe al trabajo físico que requieren las actividades de la empresa.

2. SEXO

OBJETIVO: Identificar el porcentaje de empleados según su género que laboran en Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Masculino	25	75.8%
Femenino	8	24.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Según la tabla anterior, es importante determinar el sexo de los empleados; de acuerdo a las encuestas realizadas al personal se pudo deducir que un 75.8% de sus empleados es masculino, debido a que el trabajo que se

realiza en ella requiere de mucho trabajo físico y actividades de mucha fuerza, teniendo el personal femenino únicamente en áreas administrativas.

3. NIVEL ACADEMICO

OBJETIVO: Conocer el nivel académico de los empleados que laboran en Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Básico	10	30.3%
Bachillerato	15	45.4%
Técnico	0	0.0%
Universitario	8	24.3%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: En cuanto al nivel académico, se pudo obtener que la mayoría de empleados posee un nivel académico de Bachillerato, el cual es el requisito indispensable para los cargos operativos como en el área de Instalación que forma parte del área de producción; y transporte, que es en esas áreas donde se encuentra la mayor concentración del personal.

4. CARGO

OBJETIVO: Conocer número de empleados por cargo que laboran en Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Bodeguero de trafico	2	6.1%
Auxiliar de producción	2	6.1%
Asistente de producción	2	6.1%
Oficios varios	2	6.1%
Vigilante	2	6.1%
Auxiliar de R.R.H.H.	2	6.1%
Asistente de administración	5	15.1%

Asistente de impresión	1	3.0%
Encargado de instalación	2	6.1%
Cobros	1	3.0%
Contador	2	6.1%
Recepcionista	1	3.0%
Jefe de producción	1	3.0%
Ventas	2	6.1%
Instalador	5	15.0%
Encargado de acrílico	1	3.0%
TOTAL	33	100.0%

COMENTARIO: La encuesta fue dirigida para todo el personal de la empresa, contestándola empleados de las diferentes áreas, observándose en su mayoría cargos del área de Instalación que forma parte del Departamento de Producción, entre las cuales están: Bodeguero de Tráfico, Auxiliar de Producción, Asistente de Impresión, Encargado de Instalación, Instaladores y Encargado de Acrílico haciendo un total de 16 empleados pertenecientes al Departamento de Producción; y el resto de personal encuestado pertenece a otras áreas de la empresa.

5. DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE

OBJETIVO: Determinar a qué departamento pertenece el empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Gerencia General	1	3.0%
Secretaría Financiera y Logística	3	9.1%
Depto. De Administración	11	33.3%
Depto. De Producción	16	48.5%
Depto. De Recursos Humanos	2	6.1%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: En ésta tabla se puede observar de manera resumida los datos de la interrogante número 4, donde se muestran los cargos del personal encuestado, reflejando en ésta la totalidad de empleados pertenecientes a cada Departamento de la empresa.

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

OBJETIVO: Conocer el tiempo que el empleado tiene de laborar en Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
0-2 Años	15	45.4%
3-5 Años	9	27.3%
6 a más Años	9	27.3%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Del total de personal encuestado de la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., 15 personas contestaron que llevan de 0 a 2 años laborando para la empresa, 9 personas tienen de 3 a 5 años y otras 9 personas de 6 a más años; lo que nos indica que actualmente posee un 45.4% de personal nuevo.

II. DATOS DEL CONTENIDO

1. ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales en ésta empresa?

OBJETIVO: Indagar las aspiraciones laborales que empleado tiene dentro de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Ascensos	6	18.2%
Incentivos Laborales	12	36.4%
Capacitación para adquirir habilidades y destrezas	10	30.3%
Desarrollo de carrera	5	15.1%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Esta interrogante se realizó con el objetivo de conocer cuáles son las aspiraciones laborales que cada uno de los empleados tiene dentro de la empresa, al realizarla refleja que la mayor aspiración que tiene los empleados son los Incentivos Laborales con un 36.4%; otro fue la capacitación para adquirir nuevas habilidades y destrezas en sus áreas de trabajo, con el fin de ser más eficientes y especializarse en su trabajo con un 30.3%, quedando con menor porcentaje los Ascensos y el Desarrollo de Carrera.

2. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la empresa?

OBJETIVO: Identificar la percepción que tienen los empleados sobre la estabilidad laboral en su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Estable	24	72.7%
Poco estable	4	12.1%
Inestable	5	15.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: El 72.7% de los empleados de la empresa se consideran estables en sus puestos de trabajo, esto proporciona beneficio a la empresa, porque el empleado realiza sus funciones de mejor manera, mientras que el 15.2% considera inestable debido a las percepciones que surgen al acercarse el final del año por los contratos a caducar.

3. ¿Durante el período de laborar en la empresa ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Investigar si los empleados han sido capacitados en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	9	27.3%
NO	24	72.7%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: El 72.7% de los empleados respondieron no haber recibido capacitación alguna, por lo cual la empresa debería crear planes que aumenten los conocimientos y las habilidades del personal, mientras que el 27.3% de los empleados contesto que sí, esto se debe a la dirección que se les proporciona al personal del Departamento de Producción, para el uso de maquinaria tecnológica que requiere ser instruido.

4. Si su respuesta es SI ¿Cómo le ha beneficiado?

OBJETIVO: Conocer los beneficios que le han generado al empleado las capacitaciones recibidas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Más competente en su puesto de trabajo	3	33.4%
Mejor servicio al cliente	1	11.1%
Utilizar eficientemente los recursos de la empresa	1	11.1%
Adquisición de nuevas habilidades y destrezas	4	44.4%
Total	9	100.0%

COMENTARIO: De los 9 empleados que respondieron positivamente, el 44.4% manifiesta haberle beneficiado en la adquisición e habilidades y destrezas en la maquinaria nueva, y 33.4% más competencia en relación a su puesto de trabajo, por lo cual se determina una necesidad de capacitación para que todo el personal adquiera más competencia en la realización de sus actividades cotidianas al igual que habilidades y destrezas en su desempeño.

5. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Establecer si las sugerencias o criticas que dan los empleados se toman en cuenta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	5	15.1%
NO	3	9.1%
A veces	25	75.8%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: La empresa debe tomar en cuenta las sugerencias que los empleados proporcionan, ya que el 75.8% manifiesta que solo a veces son tomadas en cuenta, esto podría crear desinterés por parte del personal para elevar el desempeño y por ende la productividad.

6. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

OBJETIVO: Identificar si los empleados tienen claro cuáles son las funciones de su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	30	90.9%
NO	3	9.1%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: El 91.1% de los encuestados respondieron afirmativamente, esto determina que la mayoría del personal tiene claro cuáles son sus funciones a desempeñar, aunque la empresa debe tener mayor coordinación para proporcionar un plan predeterminado después de realizar las contrataciones para la inducción del personal, de esta manera se tendrá conocimiento por parte del total de la nomina de empleados en conocimiento de sus funciones.

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

OBJETIVO: Indagar de que forma el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Se le capacitó	1	3.0%
Le explico el jefe inmediato	26	78.8%
Le explico un compañero de trabajo	6	18.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Del personal encuestado, el 78.8% manifestó que el jefe inmediato fue quien le explico las funciones de su puesto de trabajo, mientras que el 18.2% expresó que un compañero de trabajo le explico las funciones de su puesto de trabajo, por lo cual es recomendable realizar planes mediante un manual de bienvenida y de funciones donde estén definidas las tareas y procesos que debe realizar y fortalecerlo con capacitaciones si el puesto lo amerita.

8. ¿Se supervisa su trabajo constantemente?

OBJETIVO: Conocer si es supervisado el trabajo del empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	27	81.8%
NO	6	18.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: En esta interrogante hemos podido apreciar que el 81.8% de los encuestados es supervisado constantemente, mientras que el 18.2% no, por lo cual se debe ampliar la supervisión hacia los empleados, para que desempeñen con mayor eficiencia sus funciones.

9. ¿Algunas de las siguientes situaciones se dan frecuentemente en su trabajo?

OBJETIVO: Conocer cuáles son los problemas de mayor frecuencia que se da en el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Llegadas tardías	21	63.6%
Incumplimiento de metas	6	18.2%
Interrupción constante en su trabajo	15	45.4%
Dificultad para trabajar en equipo	2	6.1%
Incumplimiento de normas y reglas	2	6.1%
Irresponsabilidad en el trabajo	5	15.1%
Poco conocimiento en el trabajo	3	9.1%
Poca colaboración	9	27.3%

COMENTARIO: Con relación a los problemas que suceden con mayor frecuencia el 63.6% opinó que una de las situaciones más frecuentes son las llegadas tardías, 45.4% que son las interrupciones constantes en el trabajo, 27.3% la poca colaboración, por lo cual, esto significa que las medidas de control que se aplican al recurso humano se encuentran deficientes ya que no se llevan a cabo las debidas llamadas de atención u otros con el fin de mejorar el control y hacer que las actividades se desarrollen eficientemente.

10. Si ha tenido faltas en la realización de sus actividades ¿qué medidas correctivas le han aplicado?

OBJETIVO: Investigar qué tipo de sanciones se le aplica al empleado cuando este comete faltas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Llamadas de atención	26	78.8%
Suspensión temporal de trabajo	2	6.1%
Descuentos	9	27.3%
Ninguno	4	12.1%

COMENTARIO: Las llamadas de atención ocupan un 78.8% mientras que los descuentos un 27.3%, por lo cual es necesario tomar en cuenta otras medidas correctivas que sean más eficaces y que contribuyan al mejor desempeño de las actividades laborales.

11. ¿La empresa le proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	27	81.8%
NO	6	18.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: El 81.8% de los encuestados manifiesta que la empresa les proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades, mientras que el 18.2% manifiesta que no, esto se debe en gran medida que el menor porcentaje no requiere de recursos para la realización de sus funciones de trabajo.

12. ¿Conoce las normas y reglamentos de la empresa?

OBJETIVO: Indagar si los empleados conocen las normas y reglamentos de Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	27	81.8%
NO	6	18.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: De la mayoría de los encuestados, un 81.8% tiene conocimiento de las normas y reglas de la empresa, mientras que el 18.2% no, por lo cual se deben de llevar acabo ciertas medidas para que los empleados en su totalidad, sean conocedores de dichas normas y reglas.

13. ¿Cuándo se le presenta un problema tiene usted la libertad de poder darle solución?

OBJETIVO: Conocer la capacidad que tiene el empleado para resolver los problemas en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	19	57.6%
NO	14	42.4%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Un 57.6% de los empleados de Conceptos Digitales S.A. de C.V. contestó que posee la libertad de poder dar solución a los problemas que se les presentan, mientras que un 42.4% contestó que no, esto se debe a que existen ciertos puestos de trabajo en los que se deben resolver problemas en conjunto con el fin de no afectar a la empresa.

14. ¿Qué actitud toma para la solución de los problemas?

OBJETIVO: Investigar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Lo solucionó usted mismo	5	26.3%
Buscó ayuda	5	26.3%
Ambas	9	47.4%
Total	19	100.0%

COMENTARIO: Del 57.6% del personal que contestó que tiene libertad de solucionar los problemas en la interrogante anterior, el 26.3% soluciona los problemas por sí mismo, e igual porcentaje busca ayuda para resolverlos de la mejor manera, mientras que un 47.4% dijo haberlo solucionado con ambas alternativas.

15. ¿Qué medidas se toman cuándo usted tiene sobrecarga de trabajo?

OBJETIVO: Investigar cuales son las medidas que se aplican cuando existe sobrecarga de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Su jefe redistribuye el trabajo	1	3.0%
Le ayudan sus compañeros en horas laborales	5	15.2%
Promueven trabajo en equipo	4	12.1%
Se queda trabajando después de su jornada laboral	23	69.7%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: la mayoría de los empleados en un 69.7% manifestó que realizan horas extras para cumplir con la carga adicional de trabajo que requiere ser realizada el mismo día, mientras que el restante en un 15.2% buscan ayuda por parte de sus compañeros, el 12.1% promueven el trabajo en equipo y un 3.0% es redistribuida por parte de su jefe.

16. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

OBJETIVO: Conocer de que manera le afectará al empleado el incumplimiento de las tareas de sus compañeros de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Sobrecarga de trabajo	12	36.4%
Retraso de informes	8	24.2%
Incumplimiento de metas	12	36.4%
Todas las anteriores	5	15.1%
No le afecta	10	30.3%

COMENTARIO: Un 36.4% manifiesta que el incumplimiento de las actividades le genera sobrecarga de trabajo, por ende el mismo porcentaje genera incumplimiento de metas, mientras que un 24.2% esto le genera retraso en los informes, a un 15.1% todas las anteriores y al 30.3% no le afecta en lo más mínimo.

17. ¿Cómo considera la relación entre jefe y empleado?

OBJETIVO: Establecer cómo se manifiesta la relación existente entre jefe y empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Muy buena	8	24.2%
Buena	21	63.6%
Regular	4	12.2%
Mala	0	0.0%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Al indagar sobre la relación que existe entre jefe y empleado, un 63.6% dice que la relación es buena, mientras que el 24.2% asegura que la relación es muy buena y un 12.2% opinó que es regular, lo cual manifiesta que las relaciones se llevan a cabo de una buena forma, aunque es necesario reforzarlas para que incremente la armonía laboral.

18. ¿En cuáles de éstas áreas de Recursos Humanos ha observado deficiencias?

OBJETIVO: Determinar cuáles son las deficiencias que suceden con mayor frecuencia en el Área de Recursos Humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal	8	24.2%
Remuneraciones	11	33.3%
Capacitación y Desarrollo	22	66.7%
Registro y Control	9	27.3%

COMENTARIO: Cuando indagamos sobre las áreas de Recursos Humanos que a consideración de los empleados la empresa tiene mayor deficiencia, un 66.7% respondió que el área de Capacitación y Desarrollo es la que más deficiencias posee ya que no proporcionan capacitación a sus empleados; siguiéndole el área de Remuneraciones con un 33.3%, porque la empresa no tiene contemplados los incrementos salariales; con un 27.3% el área de Registro y Control y con un 24.2% el área de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

19. ¿La empresa realiza Evaluación del Desempeño?

OBJETIVO: Determinar si la Evaluación del Desempeño es realizada en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	0	0.0%
NO	33	100.0%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Al interrogar al personal si la empresa realiza Evaluación del Desempeño, un 100% dijo que la empresa no evalúa el desempeño de su personal.

20. ¿Para usted cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

OBJETIVO: Determinar el principal objetivo al realizar la Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Reconocer el buen desempeño de los empleados	10	30.3%
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	1	3.0%
Otorgar incentivos a los empleados	8	24.2%
Fomentar la cultura de Evaluación del Desempeño	1	3.0%
Conocer las fortalezas y debilidades del personal	4	12.1%
Todas las anteriores	15	45.4%

COMENTARIO: En esta pregunta quisimos conocer a juicio de los empleados cual debe ser el objetivo principal de la Evaluación del Desempeño y como resultado obtuvimos que un 30.3% dijo que es “Reconocer el buen desempeño de los empleados”, y un 45.4% dijo que todas las alternativas son importantes para evaluar del desempeño de los empleados.

21. ¿Cuáles son los principales beneficios que usted considera importante al momento de realizar una Evaluación del Desempeño?

OBJETIVO: Establecer que beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Capacitaciones	33	100.0%
Ascensos	25	75.7%
Aumento salarial	19	57.6%
Mejoramiento del clima laboral	30	90.9%
Cambio de puesto	3	9.1%

COMENTARIO: El 100.0% afirmó que; al realizar la Evaluación del Desempeño traerá como beneficio principal recibir capacitaciones, un 90.9% consideró que mejorará el clima laboral, mientras que el 9.1% opinó que se sería en cambio de puesto; por consiguiente, la empresa debe de hacer énfasis en las capacitaciones, ya que permitirá a los empleados adquirir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas, de ésta manera, se fortalecerá la productividad y se mejorará la eficiencia del personal.

22. A su consideración ¿Cada cuánto tiempo sería conveniente realizar una Evaluación del Desempeño?

OBJETIVO: Conocer los periodos de tiempo en que se debe realizar la Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Mensual	15	45.4%
Cada 2 meses	0	0.0%
Cada 3 meses	8	24.2%
Cada 6 meses	5	15.2%
Una vez al año	5	15.2%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Al preguntar al personal de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., sobre cual creen ellos que es el periodo más conveniente para realizar evaluaciones del desempeño al personal un 45.4% contestó que mensual, un 24.2% dijo que cada 3 meses; un 15.2% cada 6 meses y otro 15.2% que una vez al año sería conveniente.

23. ¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted que sería la forma más adecuada de dar a conocer los resultados de la Evaluación del Desempeño?

OBJETIVO: Conocer la forma más idónea de dar a conocer los resultados de la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Mediante entrevista	12	36.7%
Mediante informes	12	36.4%
Entregarle una copia de su evaluación	3	9.1%
Solo literales a y c	1	3.0%
Todas las anteriores	9	27.3%

COMENTARIO: En cuanto a la manera más adecuada de dar a conocer los resultados de la Evaluación del Desempeño, resultó que un 36.4% dijo que sería conveniente darla a conocer mediante entrevistas, de igual porcentaje resultó que mediante informes.

24. ¿Considera importante darle seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

OBJETIVO: Identificar si los empleados consideran necesario darle seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	32	96.7%
NO	1	3.3%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Es necesario además considerar la opinión de los empleados en canto a la importancia de darle seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, lo cual un 96.7% de los empleados aseguró que si es importantes darle el seguimiento adecuado, mientras que tan sólo un 3.3% dijo no importarle si se le da seguimiento o no.

25. ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en la empresa un empleado para ser sujeto a la Evaluación del Desempeño?

OBJETIVO: Determinar el tiempo, para que el empleado sea sujeto a Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
6 Meses	23	69.7%
1 Año	8	24.2%
Más de 1 año	2	6.1%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la importancia de la Evaluación del Desempeño y en qué momento se debe iniciar con ella a un empleado nuevo, en ésta interrogante un 69.7% dijo que es conveniente evaluar al empleado cuándo éste tenga 6 meses de laborar en la empresa; mientras que un 24.2% dijo que debe tener un año laborado y un 6.1% que el empleado tiene que tener más de un año de laborar.

26. ¿Enumere los 5 factores principales según usted considere importante, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

OBJETIVO: Determinar cuáles son los factores que consideran los empleados más importantes para tomarlos en cuenta en la Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Calidad de trabajo	30	90.9%
Responsabilidad	28	84.8%
Iniciativa	22	66.7%
Cooperación	5	15.1%
Experiencia de trabajo	11	33.3%
Conocimiento de trabajo	7	21.2%
Puntualidad	16	48.5%
Presentación personal	11	21.2%
Trabajo en equipo	10	30.3%
Cumplimiento de Normas	7	21.2%
Relaciones laborales	3	9.1%
Productividad	17	51.5%

COMENTARIO: Para conocer la perceptiva que tiene los empleados de los factores más importantes a tomar en cuenta en una evaluación del desempeño se realizó ésta interrogante; de la cual resulto con un 90.9% la calidad de trabajo, 84.8% la Responsabilidad y 66.7% la Iniciativa como los factores de mayor porcentaje; quedando en un último lugar las relaciones laborales con un 9.1%.

27. ¿Según su apreciación marque los literales que deben evitarse para la evaluación?

OBJETIVO: Determinar los errores que se deben de evitar al realizar la Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Prejuicios personales	14	42.4%
Calificaciones basadas en acciones recientes	2	6.1%
Antipatía o simpatía hacia el evaluado	15	45.4%
Actitudes bondadosas o estrictas para aumentar autoridades	5	15.2%
Todas las anteriores	16	48.5%

COMENTARIO: En cuánto a los errores que se deben evitar al momento de evaluar al personal, quisimos conocer cuáles a consideración de los empleados son los que se deben evitar, resultando con un 45.4% la Antipatía o simpatía hacia el evaluado, un 42.4% los Prejuicios personales y con un 48.5% dijo que todas las opciones, ya que todas ellas contribuyen a que la evaluación no sea objetiva.

28. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

OBJETIVO: Conocer si la empresa implementa planes de capacitación para los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
SI	0	0.0%
NO	33	100.0%
Total	33	100.0%

COMENTARIO: En esta pregunta quisimos conocer si el empleado recibe capacitación por parte de la empresa para el mejor desempeño de sus actividades cotidianas, de lo que resultó que el 100.0% dijo que la empresa no capacita a su personal, lo que en ocasiones se ve reflejado en la producción.

29. ¿Con qué frecuencia las recibe?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia de tiempo en que se brinda las capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Mensualmente	0	0.0%
Cada 3 meses	0	0.0%
Cada 6 meses	0	0.0%
Repentinias	0	0.0%
Total	0	0.0%

COMENTARIO: En ésta interrogante se pretendía conocer con qué frecuencia el personal recibe las capacitaciones, pero en referencia a la interrogante anterior no hay comentarios que hacer en ésta pregunta debido a que el personal no recibe capacitaciones.

30. ¿Cuáles de éstas prestaciones le brinda la empresa?

OBJETIVO: Conocer las prestaciones adicionales a la ley que le proporciona la empresa a los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
Incremento salarial	2	6.1%
Bonificaciones	14	42.4%
Uniformes	9	27.3%
Seguro de Vida	5	15.1%
Seguro Hospitalario	7	21.2%
Viáticos	11	33.3%
Otros	4	12.1%

COMENTARIO: Al indagar sobre las prestaciones laborales que le brinda la empresa a sus empleados se puede observar en ésta tabla que las Bonificaciones recibieron el mayor porcentaje con un 42.4, seguido de los Viáticos con un 33.3%, los Uniformes es otra prestación que la empresa brinda recibiendo un 27.3%, entre los más relevantes, quedando en menor porcentaje los Incrementos salariales, ya que al entrevista a la Jefe de Recursos Humanos nos manifestó que la empresa no tiene contemplado éste beneficio.