

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



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. DE C.V., UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

ALVARADO DURÁN, LUZ MARÍA
DE LEÓN GONZÁLEZ, SILVIA DEL ROSARIO
MENJÍVAR DE ORTÍZ, KARLA BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya Abrego
Vicerrector Administrativo: Ing. Nelson Bernabé Granados
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice Decano: MS. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

MSc. Abraham Vásquez Sánchez
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Mae. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

AGOSTO

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios todopoderoso, mi fuente de vida y fortaleza, que permitió que cumpliera esta gran meta en mi vida; a mi padre Eduardo Alvarado y madre María Julia Durán, que siempre me animaron y apoyaron en mis estudios, mis cinco bellas hermanas, en especial a Marcela que siempre tuvo la paciencia de aconsejarme y estar en muchas de mis noches de desvelo, así también a mi esposo César Hernández que desde el inicio de mi carrera académica ha estado a mi lado siendo mi soporte, motivación y me ha acompañado en cada paso del proceso; a mis compañeras de trabajo de graduación y a sus familias que me acogieron con mucho cariño, puedo decir que he ganado 2 hermanas más; y a la Universidad de El Salvador, que ha sido mi alma mater, mis catedráticos y compañeros de estudio que en cada momento de este largo pero hermoso proceso han sido de mucha enseñanza, ayuda y bendición y para finalizar a nuestro asesor, Mae. Oscar Noé Navarrete que siempre tuvo la paciencia y la disposición de asesorarnos y que fue de mucho apoyo en este proceso.

Luz María Alvarado Durán

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Mercedes Argueta por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar las circunstancias. A mi padre Carlos Menjívar que me impulso a iniciar mi carrera profesional y me motivo para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible. Asimismo al motor de mi vida mi hijo Fernando Ortiz y en especial a mi esposo Alberto Ortiz porque en el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su paciencia, gracias amor mío por ayudarme a concluir esta carrera. De igual forma agradezco a mis compañeras, amigas y confidentes, Silvia y Luz María porque sin el equipo que formamos, no hubiésemos logrado esta licenciatura.

Karla Beatriz Menjívar de Ortiz

Doy gracias a Dios por permitir culminar mis estudios universitarios, al darme fuerza en los momentos más difíciles; a mi madre Maura González a quien le debo todo lo que soy, por su apoyo incondicional e inculcarme el valor al estudio y superación constante a través de ello; mis hijos Daniela Saraí, Pedro Alejandro, Siloia Azucena por ser mi fuerza y motivación; a mi esposo Pedro Felipe por estar siempre a mi lado, apoyándome y motivándome en todo momento de mi carrera universitaria a salir adelante. A mis hermanos Roxana y Rafael por su apoyo y cariño. Mis compañeras de Trabajo de Graduación Karla y Luz María por su amistad y compañerismo; a nuestro asesor Mae. Oscar Noé Navarrete por dedicar parte de su valioso tiempo, para asesorarnos y guiarnos para culminar con mucha dicha nuestro trabajo de graduación.

Silvia del Rosario De León González

Agradecimientos especiales a la empresa DIZAC, S.A. de C.V., a la Jefa de Recursos Humanos Ing. Vilma Alas, así como Lic. Jacobo López, Ing. Jorge Cornejo, Ing. Gustavo Alegría y al personal, por habernos permitido realizar esta investigación en tan prestigiada empresa y por haber colaborado con mucha disposición para el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

INDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ZACARÍAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LAS COMPETENCIAS.”..... | 1 |
| A. Generalidades de la Empresa DIZAC, S.A. DE C.V..... | 1 |
| 1. Antecedentes Históricos..... | 1 |
| 2. Misión..... | 3 |
| 3. Visión..... | 4 |
| 4. Valores..... | 4 |
| 5. Filosofía..... | 5 |
| 6. Estructura Organizacional de la empresa DIZAC, S.A. de C.V..... | 6 |
| 7. Tamaño y clasificación de la empresa..... | 8 |
| 8. Productos que distribuye..... | 10 |
| 9. Base legal aplicable a la empresa..... | 11 |
| B. Generalidades del Municipio de Santa Tecla..... | 19 |
| 1. Antecedentes del Municipio..... | 19 |
| 2. División política y geográfica..... | 20 |
| 3. Población..... | 21 |
| C. Generalidades de la Evaluación del Desempeño..... | 21 |
| 1. Definiciones..... | 22 |
| 2. Importancia..... | 22 |
| 3. Principios de la evaluación del desempeño..... | 24 |
| 4. Indicadores de la evaluación del desempeño..... | 24 |
| 5. Pasos de una evaluación del desempeño..... | 26 |
| 6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño..... | 26 |
| 7. Responsables de la evaluación del desempeño..... | 28 |

| | | |
|--|--|----|
| 8. | Parámetros de desempeño | 30 |
| 9. | Desafíos de la evaluación del desempeño | 30 |
| 10. | Métodos de Evaluación..... | 32 |
| 11. | Niveles de la evaluación de desempeño | 40 |
| D. | Generalidades de las Competencias | 41 |
| 1. | Definición..... | 41 |
| 2. | Clasificación de las Competencias | 42 |
| E. | Generalidades del Modelo de Evaluación 360° | 46 |
| 1. | Definiciones | 47 |
| 2. | Objetivos de la Evaluación 360°..... | 48 |
| 3. | Importancia | 48 |
| 4. | Ventajas..... | 49 |
| 5. | Etapas de aplicación de la evaluación..... | 50 |
| 6. | Utilidad de la evaluación 360° | 51 |
| CAPÍTULO II..... | | 52 |
| “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE CONFORMA EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. DE C.V.” | | 52 |
| A. | Metodología de la Investigación..... | 52 |
| 1. | Importancia | 52 |
| 2. | Objetivos..... | 52 |
| 3. | Metodología de la investigación a utilizar | 53 |
| 4. | Tipo de Investigación | 54 |
| 5. | Tipo de diseño..... | 54 |
| 6. | Fuentes de Información..... | 54 |
| 7. | Técnicas e instrumentos de recolección de la información..... | 55 |
| 8. | Ámbito de la investigación | 57 |
| 9. | Universo y muestra | 57 |
| 10. | Tabulación, análisis e interpretación de la información | 61 |
| B. | Diagnóstico de la situación actual acerca de la evaluación del desempeño de los empleados administrativos y operativos de la empresa DIZAC, S.A DE C.V.... | 62 |
| 1. | Análisis de entrevista realizada a gerentes y jefa de recurso humano..... | 62 |

| | |
|--|-----|
| 2. Análisis de las encuestas efectuadas al personal que conforman el área administrativa y operativa..... | 66 |
| 3. Análisis de fortalezas y debilidades | 72 |
| 4. Alcances y limitaciones | 74 |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones. | 75 |
| CAPÍTULO III..... | 78 |
| “PROPUESTA DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360° PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DIZAC. S.A. DE C.V.”..... | 78 |
| A. Propuesta de Evaluación del Desempeño..... | 78 |
| 1. Objetivos..... | 78 |
| 2. Importancia de la Propuesta..... | 79 |
| 3. Metodología de la Propuesta de Evaluación del Desempeño | 83 |
| 4. Formularios para la evaluación del desempeño para las instrucciones de llenado. | 96 |
| B. Plan de Implementación del Modelo de Evaluación 360°..... | 110 |
| 1. Objetivos..... | 110 |
| 2. Importancia | 110 |
| 3. Pasos para realizar el Proceso..... | 111 |
| 3.1. Planeación: | 111 |
| 3.2. Reproducción y Distribución: | 112 |
| 3.3. Ejecución..... | 112 |
| 3.4. Documentación: | 112 |
| 4. Lineamientos Generales..... | 113 |
| 5. Seguimiento de Resultados | 114 |
| 5.1. Plan de Seguimiento para las Mejoras del Rendimiento Laboral..... | 114 |
| 5.2. Acciones de Mejora: | 114 |
| 6. Presentación, Aprobación y Divulgación del Modelo de Evaluación..... | 115 |
| 6.1 Presentación | 115 |
| 6.2 Aprobación..... | 116 |
| 6.3 Divulgación..... | 116 |
| 7. Recursos para su aplicación | 118 |
| 7.1 Recurso Humano | 118 |

| | |
|--|-----|
| 7.2. Recursos Materiales y Tecnológicos..... | 118 |
| 7.3. Recursos Financieros..... | 119 |
| 8. Cronograma..... | 121 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 122 |
| ANEXOS | |

RESUMEN

Distribuidora Zacarías, S. A. de C.V. conocida a nivel nacional como DIZAC, desde el inicio de sus operaciones ha mantenido siempre clara su misión de distribuir y comercializar productos de la más alta calidad, que logren satisfacer las necesidades de los clientes. Así mismo fortalecen la gestión y el desarrollo personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua. Sin embargo al realizar una investigación más exhaustiva se vio la necesidad de implementar un modelo de evaluación de desempeño que venga a fortalecer las competencias del personal y que se adecue las actividades de cada puesto de trabajo; ya que al no evaluar de la forma correcta a los empleados, no se conocen las competencias que poseen y no se pueden corregir los desajustes entre las habilidades del trabajador y las exigidas por el puesto.

En el desarrollo de esta investigación se hizo uso de una base teórica que sirvió de referencia para la implementación de una evaluación de desempeño; también se utilizaron dos métodos: Método Analítico y el Método de Síntesis, utilizando el tipo de investigación explicativa, que permitió relacionar las variables en estudio, para lograr identificar la existencia de la necesidad de contar con un modelo de evaluación del desempeño y tener una herramienta administrativa que permita tomar decisiones para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados y mejorar su desempeño en las actividades.

Además se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de información como la entrevista dirigida a las gerencias y jefaturas de las áreas correspondientes utilizando una guía de 19 preguntas; así como la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de DIZAC, la cual constaba

de 20 preguntas de opción múltiple y cerradas para obtener los datos que se requerían para poder obtener un buen diagnóstico de la situación.

El objetivo de investigación radica en determinar la necesidad de evaluación de los empleados de las diferentes gerencias de la empresa, con el fin de adaptar un método que contribuya al fortalecer las competencias del personal, debido a que la organización se encuentra en un proceso de transformación cultural en donde se desea verificar si la evaluación que se está aplicando actualmente potencializa las competencias del personal. Otro punto relevante fue que el personal considera importante que se evalúe el desempeño laboral no solo de parte de su jefe inmediato; sino también se obtengan resultados de evaluación desde diferentes perspectivas como compañeros o subalternos, así como también la autoevaluación.

Finalmente se llegó a la conclusión que la empresa realiza una evaluación de desempeño tradicional, donde se evalúa por igual a todo el personal, sin distinción de cargo y áreas de trabajo, por lo que no se tiene claro si el empleado es apto para su puesto de trabajo; es por ello que se propone la implementación de una evaluación de desempeño bajo el modelo 360° dado que es una evaluación integral que mide las competencias del personal, permitiéndole al empleado la retroalimentación necesaria para adoptar medidas que le permitan mejorar su desempeño y su comportamiento, mediante distintas fuentes y desde distintas perspectivas. El resultado que genera esta evaluación es útil para determinar oportunidades de crecimiento con la intención de impulsar el desarrollo personal del empleado.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño y el concepto que se tiene de ella ha variado a lo largo del tiempo, lo que para la era industrial fue catalogado como buen desempeño, la capacidad de producción de cada trabajador, ha cambiado totalmente donde la formación y el desarrollo individual del capital humano cobra importancia dando paso así a la gestión por competencia que busca potencializar a los trabajadores haciéndolos partícipes de la organización. De esta forma las organizaciones ven en la evaluación del desempeño una herramienta administrativa importante para fortalecer y mantener motivado y eficiente el desempeño laboral de sus empleados y de esta manera mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos de la empresa.

Seguidamente conociendo el beneficio que el proceso permite obtener a la empresa, en el presente trabajo se ha desarrollado la investigación titulada “Evaluación del Desempeño que Contribuya al Fortalecimiento de las Competencias del Personal de DIZAC, S.A. de C.V., ubicada en la Ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad” el cual se detalla cada uno de los capítulos que lo componen a continuación:

El capítulo I: este contiene el marco teórico de referencia donde se detallan aspectos acerca de la evaluación del desempeño, las competencias laborales y la teoría del modelo 360° para el fortalecimiento de las competencias, las generalidades de la empresa DIZAC, S.A. de C.V. así como también las generalidades del municipio de Santa Tecla donde se encuentra ubicada la empresa.

El capítulo II: se presenta el diagnóstico de la situación actual que se realizó por medio de una investigación de campo en la empresa, que refleja los puntos clave sobre el tema de la evaluación del desempeño del personal de DIZAC. Este capítulo lo comprende la metodología de la investigación, donde

se determinó los objetivos, técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos, la muestra sujeta a estudio, la tabulación y procesamiento de la información y el análisis e interpretación de los resultados que dio lugar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones con respecto a la situación actual de la empresa.

El capítulo III: comprende la propuesta del Modelo de evaluación 360°, el cual contiene las especificaciones de aplicación, instrucciones de uso, los pasos a seguir, las funciones del personal dentro del proceso, los formularios de evaluación; para finalizar el plan de implementación el cual detalla la importancia, los pasos a seguir, lineamientos generales para su correcta implementación así como mecanismos de seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta y el cronograma de las actividades para la puesta en marcha del modelo.

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ZACARÍAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LAS COMPETENCIAS.”

A. Generalidades de la Empresa DIZAC, S.A. DE C.V.

1. Antecedentes Históricos

Fue constituida el día 06 de noviembre de 1975 en San Salvador gracias al espíritu visionario de sus socios Jorge Juan Zacarías y Edgar Zacarías, quienes crearon una empresa con el nombre de Distribuidora Zacarías Sociedad Anónima de Capital Variable con sus siglas DIZAC, S.A. DE C.V., contando con un recurso humano conformado por 4 personas y apoyado con 4 líneas de productos de consumo donde cabe mencionar que 2 fueron de Guatemala y 2 de Costa Rica.

La empresa, se constituye con la idea de poder representar en forma exclusiva a compañías extranjeras, importando sus productos para distribuirlos a lo largo de todo el territorio nacional.

A continuación se presenta una línea de tiempo para comprender y conocer a través de la visualidad de los años los acontecimientos más importantes que definen a la empresa en lo que respecta a la adquisición de franquicias internacionales y marcas nacionales.

- Inicia operaciones en noviembre con 4 líneas de productos de consumo y cosméticos.
- Distribuye la prestigiosa marca ARCOR liderando la categoría de chocolates BON O BON, dulces menthoplus y caramelos.
- En el año 1997 se une a la empresa CONAGRA con productos como aceite Wesson, pudding Snack pack.
- Se inicia la comercialización de la Leche Australian en sus presentaciones de 120, 360,800 gramos, etc. una leche en polvo líder en el mercado salvadoreño.
- Para el año 2008 forma parte de su portafolio la empresa Quality Grains con la marca de Café Riko
- Inicia con la distribución de productos de limpieza de la empresa guatemalteca FERCO.
- Adquieren la marca Sudagrip del prestigioso laboratorio farmacéutico PAILL.
- Actualmente ya con 43 años de experiencia en el mercado salvadoreño, continúa adquiriendo marcas de prestigio como Champion Shave Rasuradoras.

1975

1994

1997

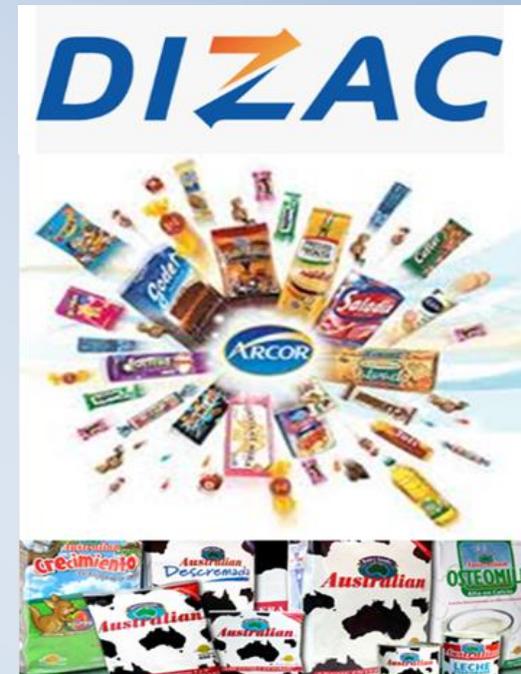
1999

2008

2013

2018

HOY



Actualmente adquirió la marca nacional Sudagrip de laboratorios farmacéuticos PAILL, y la marca internacional Champion Shave, lo que le permite seguir creciendo en la distribución y comercialización de productos de prestigio.

Poco a poco fueron expandiéndose lo que les llevo a trasladarse a la Urbanización Industrial Plan de la Laguna, calle circunvalación block A # 11, en Antiguo Cuscatlán donde permanecieron por 31 años; pero el crecimiento y éxito de la empresa les ha llevado a un consecuente movimiento, es decir a nuevas y modernas instalaciones que se encuentran ubicadas en Carretera Panamericana kilómetro 10 ½ Santa Tecla, departamento de La Libertad, las cuales fueron diseñadas con funcionales espacios que estimulan una satisfactoria sinergia de trabajo y que brinda ventajas como amplio parqueo, espaciosos puertos de desembarque, oficinas con 2,000 M², bodegas de 10,000 M² y 1500 M² de planta de leche. El prestigio de los productos que distribuye junto con el valioso aporte del recurso humano que conforma un total de 441 empleados, hace que DIZAC tenga una cartera de clientes a nivel nacional cuyo promedio es de 28,300 conformada por supermercados, mayoreo ,pre-venta y detalle.¹

2. Misión

- ❖ Distribuir y comercializar productos de la más alta calidad, con la eficiencia, ética y honestidad, que permita el logro de la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores objetivos “cliente”.²

¹ Revista DIZAC, 2018, Pág. 11-26

²Pagina Web de DIZAC, www.dizac.com.sv

3. Visión

- ❖ Ser una empresa emprendedora, influyente y líder en el mercado de productos de consumo en El Salvador, que aporte bienestar económico y social a nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas. (ídem-2)

4. Valores

- ❖ Satisfacción del cliente: Dejar una huella de calidad en cada cliente, con actitud de servicio y compromiso.
- ❖ Trabajo en Equipo: Manternos unidos hacia un mismo horizonte, más allá de las adversidades, buscando siempre nuestro bien común.
- ❖ Lealtad: Ser siempre fieles a los principios propios y de la empresa; Ser armonía donde hay discordia; Ser impecables con nuestras palabras.
- ❖ Disciplina: Cumplir con nuestra palabra empeñada; nunca pero nunca darnos por vencidos.(ídem-2)³

³ (ídem-2) www.dizac.com.sv

5. Filosofía

La filosofía de la empresa DIZAC S.A. DE C.V. está basada en su misión, visión y en sus valores; la cual la ha llevado a posicionarse como líder en el mercado nacional. Debido a que las exigencias de cambios actuales son necesarias, hace que su organización actualmente esté basada en una filosofía que la ha denominado “transformación cultural” ya que los cambios que diariamente surgen en el interior influyen en las actividades diarias del accionar de la empresa, esto significa que cada área interna de la administración deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios que la organización va a implantar para el logro de los objetivos.

La administración de la empresa tiene como “desafío enfrentar la competencia” ya que hoy en día en el mercado hay muchas empresas distribuidoras y es ahí donde se inicia con una “transformación cultural para todo su personal” ya que la visión de esta organización es que la competencia puede copiar cualquier oferta o promoción de sus productos; pero jamás podrá copiar su talento humano.

Siendo así que se está profundizando en una herramienta tan valiosa como es el desarrollo e involucramiento de todos aquellos que forman parte del equipo de trabajo llamado “Yo soy Dizac” ya que eso ayudará a elevar a un grado de excelencia, las competencias de cada uno de los empleados envueltos en las responsabilidades que la organización les ha confiado; tomando en cuenta que esta gestión tenga como base la comunicación entre los trabajadores y la empresa. Por lo tanto es compromiso del departamento de Recursos Humano ser influenciador positivo para el personal y su entorno laboral cumpliendo su misión, la cual consiste en fortalecer la gestión y el

desarrollo personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.

Es por esto que DIZAC reconoce que una organización existe teniendo empleados capaces de comunicarse, de trabajar en equipo, lo cual la ha llevado hasta este momento a ser una empresa número uno para sus clientes como distribuidora de productos tan reconocidos en el mercado interno y a nivel mundial; logrando así hacer realidad el propósito por el cual fue fundada.⁴

6. Estructura Organizacional de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.

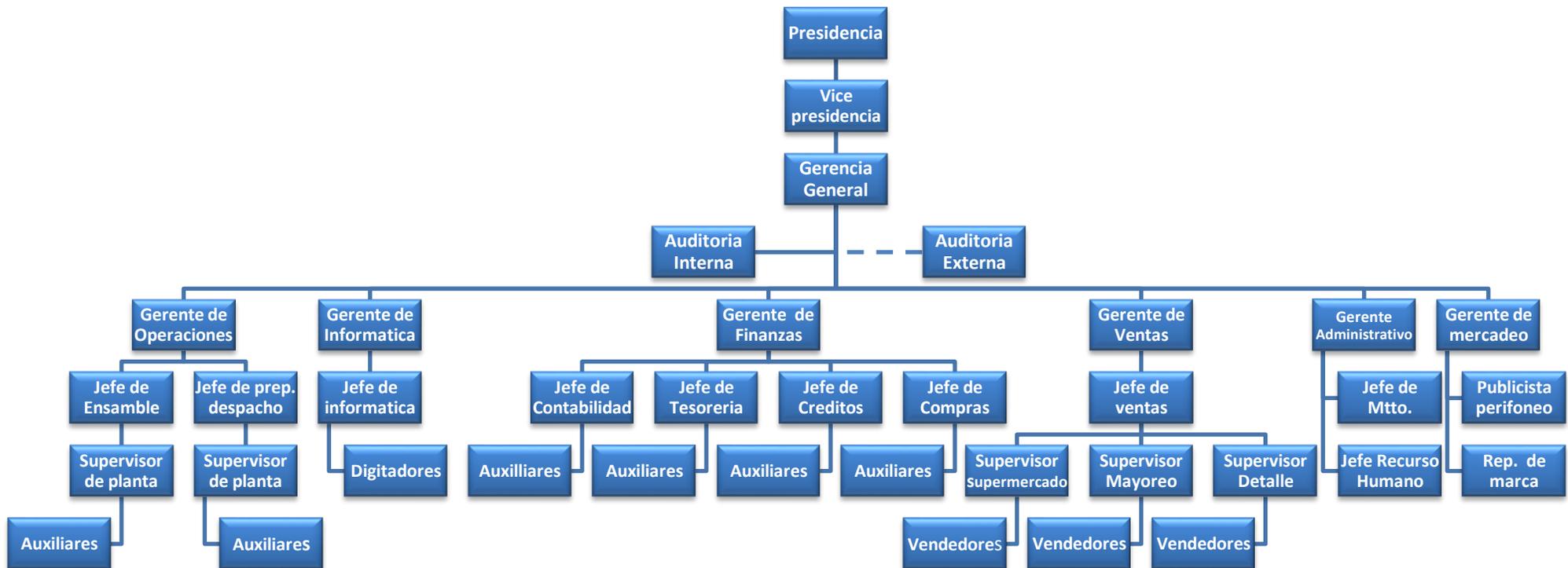
La empresa cuenta con una estructura sólida que permite interactuar de forma eficiente en su entorno, esto genera la confianza de proveedores, clientes y empleados.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa con sus respectivas Gerencias, Jefaturas, Supervisores y Auxiliares que conforman el personal de DIZAC.

⁴ Manual de Organización de DIZAC.



Estructura Organizacional



Presidencia: Edgar Zacarías
Vicepresidencia: Licda. Zulma de Zacarías
Gerencia General: Lic. José Salazar

Autoridad de línea _____
 Autoridad de staff -----

Fuente: Manual de Organización de DIZAC

Cuadro N° 1: Empleados por Gerencias

| PERSONAL DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. DE C.V. | | | |
|--|--------------------------------|----|-----|
| PRESIDENCIA | | | |
| VICEPRESIDENCIA | | | |
| GERENCIA GENERAL | | 1 | |
| SECRETARIA | | 1 | |
| | JEFE DE AUDITORIA | 1 | |
| | AUXILIARES | 5 | |
| GERENTE DE OPERACIONES | | 1 | |
| SECRETARIA | | 1 | |
| | JEFE DE ENSAMBLE | 1 | |
| | SUPERVISOR DE PLANTA | 1 | |
| | AUXILIARES | 30 | |
| | JEFE DE PREPARACION Y DESPACHO | 1 | |
| | SUPERVISOR DE PLANTA | 1 | |
| | AUXILIARES | 21 | |
| GERENTE DE INFORMATICA | | 1 | |
| | JEFE DE FACTURACION | 1 | |
| | DIGITADORES | 2 | |
| GERENTE DE FINANZAS | | 1 | |
| SECRETARIA | | 1 | |
| | JEFE DE CONTABILIDAD | 1 | |
| | AUXILIARES | 5 | |
| | JEFE DE TESORERIA | 1 | |
| | AUXILIARES | 3 | |
| | JEFE DE CREDITO | 1 | |
| | AUXILIARES | 4 | |
| | | | |
| | JEFE DE COMPRAS | | 1 |
| | AUXILIARES | | 3 |
| | GERENTE DE VENTA | | 1 |
| | SECRETARIA | | 1 |
| | JEFE DE VENTAS | | 1 |
| | SUPERVISOR DE SUPERMERCADO | | 1 |
| | MERCADERISTAS | | 37 |
| | SUPERVISOR DE MAYOREO | | 1 |
| | VENEDORES DE MAYOREO | | 14 |
| | IMPULSORAS | | 140 |
| | SUPERVISOR DE DETALLE | | 1 |
| | VENEDORES DE MOTO PRE-VENTA | | 50 |
| | AYUDANTE DE VENEDORES | | 50 |
| | GERENTE DE MERCADEO | | 1 |
| | SECRETARIA | | 1 |
| | REPRESENTANTES DE MARCA | | 5 |
| | PUBLICISTAS DE PERIFONEO | | 5 |
| | GERENTE ADMINISTRATIVO | | 1 |
| | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | | 1 |
| | SECRETARIA | | 1 |
| | AUXILIARES | | 2 |
| | JEFE DE MANTENIMIENTO | | 1 |
| | LIMPIEZA | | 8 |
| | MANTENIMIENTO GENERAL | | 4 |
| | MOTORISTAS | | 24 |
| | TOTAL | | 441 |

Fuente: Manual de Organización de DIZAC, S.A. de C.V.

7. Tamaño y clasificación de la empresa

Las empresas en El Salvador se dividen según diferentes criterios tales como: actividad económica, constitución patrimonial, tamaño, monto de sus activos, número de empleados, entre otros. A su vez existen diferentes instituciones que las clasifican de acuerdo a su tamaño como: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Comisión Nacional de la Micro y

Pequeña Empresa (CONAMYPE), etc.; las cuales las agrupan en: gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresa

Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)

El Banco Central de Reserva clasifica a las empresas según lo establece la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), las cuales tienen en cuenta al menos la variable número de trabajadores en combinación con una de dos variables adicionales como son: nivel de ventas y nivel de activos, a continuación se presenta el cuadro de clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.⁵

Cuadro N° 2: Clasificación de las empresas según BCR.

| Clasificación de las empresas | Criterio institucional. | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| | N° de empleados | Monto de los activos de las empresas |
| Micro Empresa | De 1 a 10 | No excede de \$11,428.57 |
| Pequeña empresa | De 11 a 19 | Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42 |
| Mediana Empresa | De 20 a 99 | Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41 |
| Gran Empresa | De 100 a más empleados | Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41 |

Fuente: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/980618906.pdf>

Según el cuadro de clasificación anterior, la empresa Distribuidora Zacarías se considera como Gran Empresa debido a que cuenta con 441 empleados.

⁵Página Web del BCR: : <https://www.bcr.gob.sv>

8. Productos que distribuye

Gracias a la efectividad y experiencia adquirida DIZAC ha evolucionado en el transcurso del tiempo, se dedica hoy en día a la distribución exclusiva de exitosas marcas tanto nacionales como internacionales en todo el territorio salvadoreño.⁶



⁶ (ídem-2) www.dizac.com.sv



9. Base legal aplicable a la empresa

Toda actividad empresarial y los proyectos que se derivan de ella se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula la legalidad donde los agentes económicos se desenvolverán, bajo este punto, se presentan a continuación las principales leyes que son aplicables a las empresas distribuidoras.

Cuadro N° 3: Bases legales

| Constitución de la República | Sección Segunda Trabajo y Seguridad Social |
|--|---|
| <p>Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.</p> <p>2º Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente.</p> <p>4º El salario debe pagarse en moneda de curso legal.</p> <p>6º La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas.</p> <p>7º Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.</p> <p>9º Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley.</p> <p>11º El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.⁷</p> | |

| Código de Comercio | Título II Comerciante Social Capítulo I Disposiciones Generales |
|--|--|
| <p>Art. 21.- Las sociedades se constituyen, modifican, transforman, fusionan y liquidan por escritura pública.</p> | |

⁷Constitución de la República, Decreto Constituyente N° 38, emitido el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.

| | |
|--|---|
| | Título II Contabilidad |
| <p>Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.⁸(Código de Comercio, 1970)</p> | |
| <p>Estos artículos se cumplen en la empresa al momento de inscribir la escritura en el Centro Nacional de Registros. También se cumple el artículo 435 porque en la empresa se lleva contabilidad formal de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad.</p> | |

| | |
|--|---|
| Código Tributario | Capítulo III Sujetos pasivos y responsabilidad |
| <p>Art. 30.- Se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable.</p> | |
| <p>Se cumple al momento de solicitar la inscripción como contribuyente.</p> | |
| Identificación tributaria | Sección II Actuaciones de los sujetos pasivos ante la administración tributaria |
| <p>Art.33.- Para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias, los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación, según corresponda, con el número de identificación</p> | |

⁸Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, emitido el 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio de 1970

| | |
|--|--|
| tributaria que disponga la Administración. | |
| Se da cumplimiento de este artículo al momento de que el Ministerio de Hacienda le extiende la tarjeta de IVA y la de NIT. | |
| Obligaciones tributarias | Sección IV Declaraciones tributarias |
| Art. 91.- Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyentes o de responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas. | |
| Cuando la empresa presenta mensualmente la declaración de pago de impuestos. | |
| Obligación de llevar contabilidad formal | Sección VIII Obligación de llevar contabilidad formal, registros, inventarios y utilizar métodos de valuación |
| Art. 139.- Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma. ⁹ | |
| Se cumple en el momento que los inventarios se llevan con el método de costo promedio que es uno de los autorizados por el Ministerio de Hacienda. | |

⁹Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 2000.

| Código de Trabajo | Título Preliminar Disposiciones Generales |
|---|--|
| <p>Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.¹⁰(Código de Trabajo, 1972)</p> | |
| <p>DIZAC le da cumplimiento a este artículo cuando emite un contrato laboral con el empleado para definir responsabilidades y obligaciones.</p> | |

| Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento | Título II capítulo único Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva |
|--|--|
| <p>Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no.</p> | |
| <p>A esta ley se le da cumplimiento al momento que se realizan las retenciones laborales y luego se presentan al Ministerio de Hacienda a través del pago respectivo.</p> | |
| | <p>Título V Capítulo único cálculo del impuesto</p> |
| <p>Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares</p> | |

¹⁰Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, emitido el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972.

o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%)¹¹(Ley del impuesto sobre la Renta, 1991)

Se le da validez al momento de hacer efectivo el pago de impuesto anual sobre las utilidades de la sociedad.

| | |
|--|---|
| Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.(IVA) | Título II Sujetos del impuesto |
| <p>Art. 20.-Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: las personas naturales o jurídicas.</p> | |
| <p>Esta ley se aplica a la empresa desde el momento que el Ministerio de Hacienda emite la tarjeta del contribuyente.</p> | |
| | <p style="text-align: center;">Capítulo II</p> <p style="text-align: center;">Tasa del Impuesto</p> |
| <p>Art. 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.¹²</p> | |
| <p>Se cumple al momento de aplicar impuesto a las ventas después de cruzarlas con las compras.</p> | |

¹¹ Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313 del 21 de diciembre de 1991.

¹²Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, emitido el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316 del 31 de julio de 1992.

| Ley del Seguro Social | Capítulo I Creación y objeto |
|--|---------------------------------|
| <p>Art. 1.- De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.</p> | |
| <p>Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:</p> <p>a) Enfermedad, accidente común; b) accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) maternidad; ch) invalidez; d) vejez; e) muerte; y f) cesantía involuntaria.</p> <p>Así mismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.</p> <p>Art.3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.¹³</p> | |
| <p>Se cumplen estos artículos cuando la empresa inscribe a sus empleados al Seguro Social y hace efectivo el pago correspondiente a las retenciones.</p> | |

¹³Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.

| Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones | Título I Disposiciones Generales Creación y objeto |
|---|--|
| <p>Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.¹⁴</p> | |
| <p>La empresa hace cumplir esta ley cuando inscribe a sus empleados a las (AFP) y cuando se hacen efectivos los pagos de dichas retenciones.</p> | |
| Ley de Formación Profesional | Título IV Patrimonio |
| <p>Art. 26.- El patrimonio del INSAFORP estará constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.- Los bienes muebles, inmuebles y asignaciones presupuestarias que el Gobierno de la República destine a programas de formación profesional y que transfiera al INSAFORP; b.- Los subsidios y aportes que le confiera el estado; c.- Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las Instituciones Oficiales Autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total de las planillas mensuales de sueldos y salarios; excepto los patronos del sector agropecuario que cotizarán hasta 1/4 del 1% sobre las planillas de salarios de trabajadores | |

¹⁴Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N° 927, emitido el 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.

permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta Ley. Los patronos del sector agropecuario no cotizarán sobre las planillas de salarios de trabajadores temporales.¹⁵

La empresa hace cumplir esta ley cuando paga su aporte al INSAFORP del 1% de su planilla de empleados.

B. Generalidades del Municipio de Santa Tecla

1. Antecedentes del Municipio



La Ciudad de Santa Tecla inició con el nombre de “Hacienda Santa Tecla” ubicada al Sur Oeste de San Salvador; el propietario de la hacienda fue el Sr. Juan Palma originario de Cataluña, donde se venera a Santa Tecla, y siendo él muy devoto de esta Santa retomo el nombre de Santa Tecla para su hacienda. Fue fundada el 8 de agosto de 1854, por decreto del presidente José María de San Martín y sobre terrenos ocupados por una hacienda llamada “Santa Tecla” ubicada en el llano ULIMAN que en Nahuatl significa: Lugar donde se cosecha el hule, dicha hacienda fue el lugar elegido para la nueva capital, de ahí el nombre de “ Nueva San Salvador”.

A mediados del siglo XX para los años de 1950, comienza a expandirse la ciudad de Santa Tecla, surgiendo así numerosas colonias, entre ellas Las Delicias, Quezaltepeque, la Utila, San Rafael, Las Colinas, Pinares de Suiza,

¹⁵Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo N° 554, emitido el 02 de Junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 320 del 23 de Julio de 1993.

Alpes Suizos, San Antonio las Palmeras, Altos de San José, Santa Mónica, Monte Sión, la Sabana y Ciudad Merliot . Entre algunas de las edificaciones históricas de la Ciudad de Santa Tecla se encuentran “La Casa Histórica” ubicada sobre la avenida San Martín donde cabe mencionar que fue el lugar donde se escribió la letra del himno Nacional de la República de El Salvador y también la casa que alberga la municipalidad desde 1924 junto a la casa Guirola que se considera como “símbolo” de la ciudad. El 22 de diciembre del año 2003, el nombre de la ciudad fue legalmente cambiado a Santa Tecla, nombre con que ha sido conocida tradicionalmente.

Actualmente la Ciudad de Santa Tecla contiene una riqueza cultural e histórica impresionante, desde su arquitectura colonial, sus ciudadanos, su gastronomía, tradiciones, la educación y sobre todo la buena disposición tanto de la municipalidad, asociaciones y de la ciudadanía de seguir un plan de desarrollo. Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son El Boquerón, las canchas deportivas del Cafetalón, las Grutas de Agua Caliente y la Periquera, El Paseo El Carmen y la Manzana Educativa.¹⁶

2. División política y geográfica

Santa Tecla tiene una extensión territorial de 112.2 km², se encuentra a 789 metros sobre el nivel del mar, pertenece al departamento de la Libertad, se ubica a una distancia de 15 km. de San Salvador.

Limita al Norte con los municipios de Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa, al Sur con La Libertad, al Este con San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Zaragoza, al Oeste con Comasagua y Talnique. Se reconoce la existencia de 14 Municipios, 12 cantones en los cuales se ubican 51 caseríos, 62 colonias y 18 comunidades.

¹⁶Trabajo de Graduación, Gestión de Diseño, Universidad Dr. José Matías Delgado, 2009

3. Población

En el año 2014 la población estimada era de 135,483 habitantes de los cuales el 89.2% vivía en el área urbana y 10.7% en el área rural; para el año 2017 se estima un total de población de 138,695 habitantes según proyecciones de (DIGESTYC).¹⁷

C. Generalidades de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene sus inicios en 1842, cuando el servicio público de Estados Unidos implementó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores; para el año de 1880, el ejército estadounidense adoptó este mismo sistema para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El departamento de guerra de dicho país adopto, en 1917 este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- ❖ Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- ❖ Elegir, luego a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- ❖ Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

General Motors desarrollo un sistema para evaluar a sus ejecutivos para 1918, sin embargo no fue hasta la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación empezaron a proliferarse en empresas e instituciones.¹⁸(Chiavenato, 2011)

¹⁷ www.digestyc.gob.sv/proyeccionesmunicipales

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones", Novena Edición, Mc Graw-Hill. México (2011).

1. Definiciones

- 1.1. Baggin (1999) lo define como: “La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.¹⁹
- 1.2. Según Gibson (1997): “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”(idem 16)
- 1.3. Ivancevich (2005) menciona que: “Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado”²⁰

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que Evaluación del desempeño es un proceso que permite verificar el rendimiento laboral de las personas de una manera conjunta, enfocada al cumplimiento de objetivos estratégicos de forma integral y objetiva; con el fin de potencializar las capacidades personales y profesionales de los trabajadores.

2. Importancia

La importancia de la evaluación del desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar

¹⁹Trabajo de Graduación “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR) departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador, Año 2012, por: Cornejo Figueroa, Azucena Lisseth y otros

²⁰Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos, Mc Graw-Hill. México.

estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con las jefaturas, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

El papel del capital humano es relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de la gerencia es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos organizacionales y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un mecanismo formal de evaluación del desempeño, donde la gerencia revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo; la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe realizarse dos veces al año, con esto se le permite al empleado corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso se hayan mejorado las deficiencias encontradas en la primer evaluación. (Ramírez)²¹

La evaluación del desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- ❖ Vinculación de la persona al cargo.
- ❖ Entrenamiento.
- ❖ Promociones.
- ❖ Incentivos por el buen desempeño
- ❖ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados.
- ❖ Auto perfeccionamiento del empleado
- ❖ Estimación del potencial del desarrollo de los empleados

²¹Página Web: www.eempleo.com, Mario Felipe Ramírez, consultor senior de operaciones en London consultingGroup.

- ❖ Estímulo a la mayor productividad.
- ❖ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ❖ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ❖ Otras decisiones del personal como traslados.²²

3. Principios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- ❖ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ❖ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ❖ Deben definirse claramente los objetivos del modelo de evaluación del desempeño.
- ❖ Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ❖ El papel del comité evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

4. Indicadores de la evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos importante en la organización:

²² William B. Werther Jr. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, Séptima Edición, McGraw-Hill.

4.1. Los objetivos y metas

Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son los objetivos que la organización persigue, así como las metas. Es importante que sean realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Estos indicadores miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas y contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

4.2. La formación y habilidades laborales

La importancia que tiene la formación profesional de los empleados en la empresa, o las destrezas y habilidades que poseen los trabajadores ayuda a la organización a alcanzar todos los objetivos que se proponga.

4.3. Su productividad y calidad del trabajo

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado alcanza durante su jornada laboral sin comprometer la calidad del producto, la empresa debe incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.

4.4. La eficiencia

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Este indicador mide la capacidad de los trabajadores de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo y el logro de los procesos, actividades y los avances conseguidos.

4.5. Actitud y Entorno Laboral

Es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua, proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a indicadores de salud y

bienestar, relacionados al ambiente físico, medio psicosocial y cultural, así como las actitudes y comportamiento de los empleados dentro de la empresa.

5. Pasos de una evaluación del desempeño

Establece tres pasos para la realización de una evaluación del desempeño, ellos son²³:

5.1. Definición del puesto: se establece en conjunto con el supervisor y subordinado para que las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto sean claras y concretas. Ya que una evaluación se efectúa únicamente en relación con el puesto.

5.2. Evaluación del desempeño en relación al puesto: incluye una calificación que se relaciona con una escala definitiva.

5.3. Retroalimentación: es comunicar al trabajador su desempeño y los progresos laborales. Es el momento en que se deben analizar con mucha objetividad los errores, oportunidades y necesidades que existan y la mejor forma de mejorarlos.

6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño al darle seguimiento y mejora continua traerá múltiples beneficios a corto, mediano y largo plazo para el empleado, el jefe y la organización.

6.1. Para el Colaborador:

- ❖ Aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados.

²³Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*, 5ª edición, México

- ❖ Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, sus fortalezas y debilidades
- ❖ Identificar cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- ❖ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ❖ Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

6.2. Para el Jefe

- ❖ Evalúa mejor y de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus empleados al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.
- ❖ Cuenta con indicadores para evaluar y mejorar el estándar de desempeño de sus empleados.
- ❖ Tiene el poder de fomentar una mejor comunicación con sus empleados para que comprendan la dinámica de evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer como ha sido su desempeño en la compañía.
- ❖ Planificar y organizar su área en conjunto con todo el talento humano que la conforman para hacer sinergia y funcionar eficientemente.
- ❖ Disminuye la rotación de su equipo de trabajo actuando como un líder que ayuda al desarrollo de su personal, logrando compromiso y buen ambiente.

6.3. Para la organización:

- ❖ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada trabajador.

- ❖ Invita a los trabajadores a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- ❖ Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de la actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ❖ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - ✓ Ofrecer oportunidades al personal (crecimiento y desarrollo personal y profesional),
 - ✓ Estimula la productividad y
 - ✓ Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Según lo mencionado anteriormente, se evidencia que todos los involucrados en este proceso obtienen beneficios para desarrollar de una mejor manera sus actividades en la organización. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer como es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño. Así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su rendimiento.²⁴

7. Responsables de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política que cada organización adopte la responsabilidad de la evaluación del desempeño se le atribuye al Gerente o el supervisor, y en algunos casos al propio personal. Con la asesoría del Área de Recursos Humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación, el Gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.

²⁴(Ibídem 17 pág. 244)

A continuación se hace referencia a las personas que tienen ese grado de responsabilidad para que la implementación sea efectiva.

- ❖ El Gerente: Asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su asesor en el área encargada de la administración de personas.
- ❖ El propio empleado: Esta responsabilidad se da en organizaciones que tienen como características el ser democráticas y modernas, siendo el propio empleado quien se autoevalúa en su propio puesto.
- ❖ La comisión de evaluación: Evaluación colectiva que está realizada por un grupo de personas, formada por el personal que pertenece a diferentes departamentos o áreas.²⁵

La mayoría de las evaluaciones son ejecutadas por el jefe inmediato ya que es quién conoce el desempeño del personal a su cargo, sin embargo esta evaluación contiene opiniones subjetivas y puede estar sujeta a los prejuicios de la persona y por lo tanto puede afectar la calificación a favor o en contra del trabajador. Debido a esto ya existen evaluaciones que integran la participación de colegas, subordinados, clientes internos o externos según el cargo que ostente el trabajador, con el fin hacer de manera objetiva la evaluación del desempeño.

En las organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos.

²⁵Trabajo de Graduación “Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú(pág. 22)

8. Parámetros de desempeño

Constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas.

8.1. Medición del desempeño

Se puede decir que la medición del desempeño en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

La medición del desempeño se lleva a cabo comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad realizada por el trabajador. Esto se logra a través de la observación directa como indirecta del desempeño del personal.

Al realizar una evaluación del desempeño de empleados, no solo la empresa sale beneficiada, también los trabajadores, ya que pueden obtener mejores oportunidades de trabajo o un puesto acorde a su perfil. Además, es esencial para poner a prueba la capacidad de liderar del encargado del equipo, así como la comunicación y el nivel de integración del empleado dentro de la organización.

9. Desafíos de la evaluación del desempeño

La manera de hacer ética y aceptable una evaluación del desempeño es basarse en mediciones objetivas de labores y en los resultados de los trabajadores. No sería correcto justificar las decisiones únicamente en la experiencia de los evaluadores. Uno de los desafíos que enfrenta son los prejuicios del evaluador; las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones en la calificación, que con frecuencia ocurren cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

9.1. Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al trabajador.

9.2. Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En ocasiones, los departamentos de recurso humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

9.3. Permisividad e inflexibilidad

Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

9.4. Acciones recientes

William Werther y Keith Davis señalan que: “Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador”²⁶.

²⁶ (Ibídem 21 pág. 225)

Por otro lado, Gibson indica que: “Los trabajadores suelen estar conscientes de esta tendencia, ya que se muestran interesados, productivos y cooperativos precisamente antes de llevar a cabo la evaluación formal.”²⁷

El evaluador debe incluir la conducta importante del pasado del trabajador, ya que, de lo contrario, el proceso de evaluación carece de sentido.

9.5. Elementos culturales

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. Cuando la persona tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia cultura son las mejores en comparación a las demás, recibe el nombre de “etnocentrismo”.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar, parte de estas expectativas se basan en aspectos culturales lo que posiblemente surjan diferencias y roces al momento de calificar al evaluado.

10. Métodos de Evaluación

Los métodos de evaluación son aquellos mecanismos que permiten al evaluador obtener la información necesaria sobre el desempeño de los trabajadores para su posterior análisis y recomendaciones.

En la actualidad existen muchos métodos para evaluar el desempeño, sin embargo es necesario conocerlos para poder determinar el más adecuado a implementar en una empresa; a continuación se mencionarán algunos de los métodos tradicionales de la evaluación del desempeño:

²⁷Página Web: <https://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html>

10.1. Método de escalas gráficas.

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores, se mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De modo que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores, cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Es el método de evaluación más empleado y divulgado y asimismo el más simple, su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Existen tres alternativas de escalas graficas:

- ❖ Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.
- ❖ Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es parecido al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- ❖ Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados.

Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados.

a. Ventajas y desventajas del método

Cuadro N° 4

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. | No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado. |
| Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas. | Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores. |
| Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado. | Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones. |

Fuente: Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos, (Chiavenato 2000)

b. Ejemplo:

| EVALUACIÓN DEL EMPLEADO | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|-----------------|
| Nombre completo: _____ | | | | | | Fecha: __/__/__ |
| Sección: _____ | | | Puesto: _____ | | | |
| Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha. | | | | | | |
| Factores de evaluación | Grado | | | | | Puntos |
| 1. Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios | 1-2-3 Producción inadecuada | 4-5-6 Producción apenas aceptable | 7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial | 10-11-12 Siempre mantiene una buena producción | 13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio | |
| 2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado | 1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado | 4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear | 7-8-9 En general trabaja con cuidado | 10-11-12 Siempre hace bien su trabajo | 13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional | |
| 3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados | 1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante | 4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión | 7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal | 10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz | 13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna | |

Fuente: Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos, (Chiavenato 2000).

10.2. Método de elección forzosa.

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

“El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.”²⁸

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en las afirmaciones que encuentra; con frecuencia, las expresiones son de carácter positivo, o negativo. Para la elaboración de este método se necesita de mucha planeación de las frases que describan los criterios que se desea evaluar en el desempeño de los trabajadores.

a. Ventajas y Desventajas del Método. ²⁹

Cuadro N° 5

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización. | Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada. |
| Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores. | Es un método comparativo y discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información. |
| | Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan los trabajadores y su potencial desarrollo. |

²⁸(ibídem 21 pág. 224)

²⁹(Íbidem 17 Pág. 257)

b. Ejemplo:

| EVALUACION DE DESEMPEÑO | | | |
|---|--|--|--|
| Nombre: _____ | | | |
| Cargo: _____ | | | |
| Departamento: _____ | | | |
| <p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p> | | | |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Presenta producción elevada | N | + | - |
| Comportamiento dinámico | | | |
| Dificultad con los números | | | |
| Es muy sociable | | | |

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Dificultad para tratar a las personas | N | + | - |
| Buena iniciativa | | | |
| Hace reclamos | | | |
| Teme pedir ayuda | | | |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| Tiene espíritu de equipo | N | + | - |
| Es ordenado | | | |
| No soporta la presión | | | |
| Acepta críticas constructivas | | | |

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Potencial de desarrollo | N | + | - |
| Toma decisiones con criterio | | | |
| Es lento y demorado | | | |
| Conoce su trabajo | | | |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| Buena presentación personal | N | + | - |
| Comete muchos errores | | | |
| Ofrece buenas sugerencias | | | |
| Dificultad para tomar decisiones | | | |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Nunca se muestra antipático | N | + | - |
| Producción razonable | | | |
| Buena memoria | | | |
| Se expresa con dificultad | | | |

Fuente: <http://roslozpan1320.blogspot.com/2013/06/eleccion-forzada-el-empleado>

10.3. Método de Evaluación por Factores

Este método se le atribuye al señor Eugene Bengé quien al principio proponía en función de 5 factores genéricos que son: 1 Requisitos Intelectuales, 2 Habilidades Exigidas, 3 Requisitos Físicos, 4 Responsabilidad y 5 Condiciones de Trabajo.

En este sentido se analiza cada puesto en función de los factores y estos factores son aquellas características que abarcan habilidades y competencias que se relacionan directamente con el puesto de trabajo.

a. Los pasos para realizar este método son los siguientes:

- ❖ Ordenar los puestos tipos en función de los factores
- ❖ Fijar valores cuánticos o puntuación a cada uno de los factores
- ❖ La condición ponderada de los resultados para establecer un rango entre los puestos valuados

b. Procedimiento:

- ❖ Formar un comité
- ❖ Determinación de los puestos tipo.
- ❖ Definición de los Factores a utilizar.
- ❖ Ordenar los puestos en función de cada factor
- ❖ Registro de las series formadas
- ❖ Registro de los puestos ordenados por importancia y jerarquización
- ❖ Fijación de las Escala de Valorización

c. Ventajas y Desventajas del Método

Cuadro N° 6

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| Estudia y analiza cada puesto en función de ciertos factores previamente establecidos. | No es tan fácil de comprender por los evaluados |
| Tiene un número establecido de factores a evaluar. | Si se usa una cantidad mínima de factores, puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad. |
| Se evalúa a cada empleado según las competencias que necesita en su puesto de trabajo | |

d. Ejemplo:

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

| ÁREA DEL DESEMPEÑO | MUY BAJO | BAJO | MODE-RADO | ALTO | MUY ALTO | PUNTAJE |
|--|----------|------|-----------|------|----------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones. | | | | | | |
| CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención. | | | | | | |
| OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida. | | | | | | |
| RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo. | | | | | | |
| CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados | | | | | | |
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo. | | | | | | |
| COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad. | | | | | | |

Fuente: Pagina Web: <https://es.slideshare.net/JavierPerez3/formato-de-evaluacion>

11. Niveles de la evaluación de desempeño

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

11.1. Evaluación 90 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación

11.2. Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

11.3. Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.

Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

11.4. Evaluación 360 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

De este se hablará más adelante por los fines de la investigación.

D. Generalidades de las Competencias

El concepto de competencia tiene sus orígenes en trabajos de Psicología industrial y organizacional a principios del año 1970. (Spencer y otros, 1992) Con los estudios realizados desde esta época el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales a las personas y a las competencias que éstas aportan.

1. Definición

Las competencias son todas aquellas características, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que posee una persona que agregan valor y mejoran el rendimiento en las actividades que realiza en una organización o empresa. Algunos conceptos de competencias según algunos autores son:

1.1. Spencer y Spencer, considera que es una “característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.”³⁰

Donde características subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, lo que significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Las características subyacentes de cada individuo resultan de la suma de:

Sus capacidades cognoscitivas: Aptitudes

Rasgos de Personalidad

³⁰ <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer> (Spencer)

Tendencias de conducta: Actitudes

Conocimientos adquiridos (por experiencia o teóricos)

Para Spencer y Spencer las competencias son en definitiva, características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

1.2. Otro concepto según “Rodríguez y Feliú (1996): las definen como: Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.³¹

1.3. Levy Leboyer, Claude (1992) Competencias: son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”.³²

Dadas las anteriores definiciones competencia es la capacidad de realizar un trabajo eficientemente; mediante el uso de conocimientos, habilidades y destrezas que faciliten y mejoren el rendimiento en las actividades que se desarrollan.

2. Clasificación de las Competencias

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de ella entre éstas cabe mencionar cuatro grupos:

³¹ <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3920458.pdf>

³²Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias: evaluación 360º, 2º edición. Buenos Aires, Granica 2005

- 2.1. Competencias teóricas: son aquellas que conectan los conocimientos adquiridos durante la formación y la información que se tiene. Son las habilidades propias de una tarea.
- 2.2. Competencias Prácticas: ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos, flexibilidad, ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas, tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- 2.3. Competencias Sociales: se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos, motivación y facilitar la integración de las personas, saber expresarse verbalmente de forma articulada.
- 2.4. Competencias de Conocimiento: información que una persona posee sobre un área en específico como idiomas, informática, calculo, leyes laborales, contabilidad, medicina, etc. dependiendo del puesto que se encuentre el evaluado.

Según Spencer y Spencer también están las competencias de personalidad que son: las actitudes, valores, imagen propia, confianza y autoestima.³³

En los puestos de alta gerencia y jefaturas son más importantes las competencias que las habilidades relacionadas con la tarea, en estas áreas de altos mandos son muy importantes las habilidades interpersonales y políticas como lo plantea Spencer y Spencer.

³³(ibídem 29)

Cuadro No. 7

| Clasificación de las competencias |  Spencer y Spencer |
|--|--|
| 1. Competencias de logro y acción: | Orientación al logro, orden, calidad y precisión e iniciativa. |
| 2. Competencias de Influencia: | Construcción de relaciones, Influencia e impacto, Liderazgo y Trabajo en equipo y cooperación |
| 3. Competencia Cognoscitiva: | Pensamiento analítico, Razonamiento conceptual y Experiencia técnica, profesional y de dirección |
| 4. Competencia de ayuda y servicio: | Entendimiento interpersonal, orientación al cliente |
| 5. Competencias gerenciales: | Desarrollo de personas ,trabajo en equipo, liderazgo |
| 6. Competencias de eficacia personal: | Autocontrol, confianza en sí mismo ,flexibilidad |

Spencer y Spencer define 5 tipos de variables principales para identificar las competencias, entre ellas están:

Cuadro No. 8

| Tipos de variables para identificar las competencias |  Spencer y Spencer |
|--|---|
| 1. Motivación: | Los intereses que una persona considera o desea conscientemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. |
| 2. Características: | Características físicas, y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las competencias son propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin ninguna supervisión cercana. |
| 3. Concepto propio o concepto de uno mismo: | Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos o motivaciones cómo se desempeñaran en su puesto a corto plazo. |
| 4. Conocimiento: | La información que una persona posee sobre áreas específicas. |
| 5. Habilidad: | Capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. |

Las competencias referida a las motivaciones están más escondidas, mas” adentro” de la personalidad.³⁴

³⁴ (ibídem 31, Pagina 139)

E. Generalidades del Modelo de Evaluación 360°

Una evaluación objetiva está orientada a la implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y de la empresa. Un aspecto primordial que dirige a una persona a tener la capacidad de desarrollarse dentro del ambiente laboral, consiste en la opinión de las personas que le rodean, las cuales pueden darle críticas constructivas que le permitan fortalecer sus competencias y llegar a ese punto de satisfacción personal.

Es necesario tomar las críticas como oportunidades para mejorar el propio rendimiento del personal; esta necesidad es un requisito básico de la evaluación 360°, la cual permite obtener la percepción del desempeño por medio del jefe inmediato, los colegas, el personal a cargo y los clientes; lo que ayuda a identificar desde varios ángulos las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora frente a las competencias y comportamientos que la empresa ha definido para el desempeño de un cargo.

Este modelo se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel pero poco a poco ha venido evolucionando hasta convertirse en una de las evaluaciones más utilizadas por las empresas de hoy en día, dado que ahora prevalecen elementos importantes como el trabajo en equipo, la colaboración, el auto desarrollo y la alineación a los valores y a la cultura organizacional.

Esta evaluación deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe sobre su desempeño como dirigente. El proceso de evaluación se puede ilustrar de la siguiente manera:



1. Definiciones

“Sistema de evaluación del desempeño en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir los compañeros de trabajo, además del supervisor.”³⁵

“Evaluación que consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos; estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional”³⁶

Después de las definiciones anteriores se define método de evaluación 360° como: Una evaluación integral que mide las competencias del personal, permitiéndole al empleado la retroalimentación necesaria para adoptar medidas que le permitan mejorar su desempeño y su comportamiento, mediante distintas fuentes y con distintas perspectivas.

³⁵(ibídem 22, Pagina 232)

³⁶ (ibídem 31, Pagina 141)

2. Objetivos de la Evaluación 360°

El propósito de aplicar esta evaluación consiste en crear una herramienta objetiva que permita al superior y al personal combinar los objetivos organizacionales con los personales, para lograr el progreso y el enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la implantación de planes individuales de desarrollo.

También la evaluación cumple con objetivos específicos como:

- ❖ Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas por la empresa y por el puesto.
- ❖ Detectar áreas de oportunidad del personal evaluado.
- ❖ Llevar a cabo acciones y planes precisos para mejorar el desempeño del personal.

3. Importancia

Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que el jefe inmediato o el supervisor son la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúa el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Para que exista una adecuada implementación de la evaluación deben cumplirse tres aspectos básicos que generen confianza y credibilidad estos elementos son:



- 3.1. La Herramienta: debe existir una buena herramienta que se adecue a las necesidades de la empresa y al tipo de puestos.
- 3.2. El instructivo: se debe contar con un instructivo útil que explique con claridad cómo se realizará la evaluación, quienes serán los encargados del proceso, de qué forma se llenaran los formularios y como se evaluará al personal.
- 3.3. Entrenamiento a evaluadores: es importante que exista una capacitación que entrene a los encargados de evaluar.

4. Ventajas

- ❖ Permite elaborar planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el empleado necesita crecer y afianzarse.
- ❖ Asegura que el candidato es el adecuado para el puesto.
- ❖ Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo que es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados del equipo de trabajo.
- ❖ Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto.

- ❖ Facilita la evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- ❖ Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas claves del desempeño difíciles de medir, como el liderazgo, comunicación trabajo en equipo, habilidad para desarrollar a otros, administración del tiempo, etc.

5. Etapas de aplicación de la evaluación

5.1. Preparación:

La empresa da a conocer de manera estratégica y cuidadosa la aplicación de esta herramienta para la medición del desempeño describiendo el objetivo, el personal de apoyo y la dinámica para implementarla.

5.2. Elaboración de los formularios:

En esta etapa se elaboran los formularios los cuales deben ser diseñados con un alto grado de representatividad, tanto de la realidad como de las necesidades organizacionales, a fin de lograr efectividad en los resultados.

5.3. Aplicación de las evaluaciones:

Es aquí donde se procede a realizar las evaluaciones al personal requerido, donde se determinarán los evaluadores por cada colaborador evaluado según se presente la necesidad,

5.4. Entrega de los resultados

Es la etapa clave de la evaluación ya que si se hace con responsabilidad y ética, permitirá que el personal vea la evaluación como una oportunidad de desarrollo personal que le permitirá cumplir con sus objetivos dentro de su puesto de trabajo.

6. Utilidad de la evaluación 360°

El resultado de la evaluación es útil para:

- ❖ Medir el desempeño del personal.
Permite detectar deficiencias en lo que respecta a: conocimientos, actitudes, habilidades, valores, etc.
- ❖ Medir las competencias.
Se centra en las competencias personales que son fundamentales para las responsabilidades laborales (liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, valores organizacionales)
- ❖ Diseñar programas de desarrollo.
Asegura que los empleados cuenten con las herramientas adecuadas para seguir desarrollándose en las áreas que más lo necesitan.

Todo lo investigado anteriormente servirá como base para poder analizar y comprender la situación actual de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.

Hoy en día las empresas tienen el compromiso de ser influencias positivas para el personal y su entorno laboral, de ser participes de nuevas experiencias de transformación cultural y nuevas normas de hacer el trabajo con valores, misión y visión, así como de encontrar nuevas estrategias que permitan aumentar la satisfacción, el bienestar y la confianza de los empleados como vías para incrementar su productividad y desarrollo profesional.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE CONFORMA EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. DE C.V.”

A. Metodología de la Investigación

1. Importancia

El presente capítulo se desarrolló con el respaldo de métodos y técnicas de investigación que permitieron establecer un orden lógico y sistemático en la realización del estudio, donde el principal motivo es conocer la situación actual de la empresa DIZAC, S.A. de C.V. a través de un diagnóstico que permita reflejar la necesidad de desarrollar una Evaluación del Desempeño para sus empleados. A continuación se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de este trabajo.

2. Objetivos

2.1. General

- ❖ Determinar la necesidad de evaluación de los empleados de los distintos departamentos de la empresa DIZAC, S.A. de C.V., con el fin de adaptar un método que contribuya al fortalecimiento de las competencias del personal.

2.2. Específicos

- ❖ Realizar una investigación en la empresa para conocer la situación actual de las diferentes áreas, en relación al desempeño de los empleados.

- ❖ Diagnosticar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, en relación al desempeño laboral de los empleados con el objetivo de proponer medidas dirigidas a mejorar el rendimiento y fortalecimiento de las competencias del personal.

- ❖ Identificar un modelo de evaluación de desempeño que se adecue a las necesidades de la empresa y a los puestos de trabajo, a fin de que se cumplan los objetivos organizacionales.

3. Metodología de la investigación a utilizar

3.1. Métodos de Investigación

Los dos métodos que se aplicaron a lo largo de esta investigación fueron los siguientes:

a. Analítico

Se utilizó este método debido a que facilitó el desglose de las diferentes variables de interés, al momento de obtener la información tanto de las encuestas como de las entrevistas así como analizarlas en todas sus partes para conocer la situación actual. Es decir, que se desglosó las variables en estudio, en este caso la evaluación del desempeño y las competencias del personal en sus diferentes indicadores los cuales se plasmaron en los instrumentos de recolección de datos que al momento de realizar el diagnóstico facilitaron hacer el análisis de la situación actual.

b. Síntesis

Al ser esta la operación inversa del análisis luego de revisar todas las partes de la información recolectada se hizo una síntesis de los puntos importantes, para poder estructurar un diagnóstico e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa así como el método de evaluación del desempeño.

4. Tipo de Investigación

En este caso se utilizó el tipo de investigación explicativa, que permitió relacionar las variables en estudio, para lograr identificar la existencia de la necesidad de contar con un método de evaluación del desempeño y de esta manera tener una herramienta administrativa que sea de ayuda en la toma de decisiones para desarrollar habilidades y conocimientos de los empleados y mejorar el desempeño en sus actividades.

5. Tipo de diseño

El tipo de diseño de esta investigación es el no experimental, donde se pudo realizar la investigación sin tener control directo ni manipular las variables; de esta manera observar los fenómenos tal y como son en la realidad para su posterior análisis.

6. Fuentes de Información

6.1. Primarias

En la investigación las fuentes primarias fueron las entrevistas guiadas a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa DIZAC, y también se recopiló información a través de la encuesta que se realizó al personal operativo y administrativo.

6.2. Secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron para esta investigación son: libros, trabajos de graduación de diferentes universidades, documentos (manuales) revistas, folletos, leyes y páginas web, las cuales fueron las que ayudaron a fundamentar la teoría existente necesaria para la investigación.

7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Al investigar se debe considerar que la selección de las técnicas y sus respectivos instrumentos sean los más idóneos para la recolección de la información, dado que son los medios a través de los cuales el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria, que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Es por ello que las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos de la empresa fueron las siguientes:

7.1. Técnicas de recolección de datos

a. Entrevista

“La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado.”³⁷(Gregorio, 1999)

Para obtener la información requerida se realizó una conversación con los gerentes y jefa de las áreas correspondientes, con el objeto de identificar si éstos reconocían la importancia sobre la aplicación de la técnica de evaluación del desempeño, a su vez que proporcionaran información fundamental para la realización del diagnóstico.

³⁷Rodríguez Gregorio Gil Javier, Metodología de la Investigación Cualitativa, Editorial Aljibe S.L., Años 1999; pág. 165.

b. Encuesta

“Procedimiento metodológico técnico destinado a obtener datos de una población determinada para conocer una situación mediante un conjunto de preguntas.”³⁸(Iglesias Mejía, 2006)

Se encuestó al personal operativo y administrativo de la empresa DIZAC de los diferentes departamentos, a fin de conocer aspectos específicos sobre la empresa, si se realiza algún tipo de evaluación del desempeño, desarrollo de habilidades y competencias, importancia de capacitaciones, lo cual permitió obtener una apreciación sobre el desempeño actual del personal en sus puestos de trabajo.

7.2. Instrumento de recolección de información

a. Guía de preguntas

Se utilizó una guía de 19preguntas las cuales fueron dirigidas a las gerencias de los distintos departamentos, así como a la Jefa de Recursos humanos de DIZAC, a fin de obtener información precisa para el desarrollo de la investigación. (Ver anexo 1)

b. Cuestionario

Este instrumento constaba de 20 preguntas mediante las cuales se obtuvo información acerca de la opinión que tiene el personal operativo y administrativo de la empresa, sobre la evaluación del desempeño y las competencias en sus puestos de trabajo, en dicho cuestionario se incluyeron preguntas de opciones múltiples y cerradas para obtener los datos que se requerían para la investigación. (Ver anexo 2)

³⁸ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográficas y Tesis, Editorial Imprenta Universitaria, San Salvador Año 2006.

8. Ámbito de la investigación

8.1. Poblacional

Para la población objeto de estudio se consideró el personal de la empresa DIZAC, entre ellos gerencias, jefaturas, supervisores, secretarias y auxiliares con el propósito de obtener la información requerida.

8.2. Territorial

Como área geográfica se utilizaron las instalaciones de la empresa DIZAC que se encuentran ubicadas en la Carretera Panamericana kilómetro 10 y ½ Santa Tecla, departamento de La Libertad.

8.3. Unidades de Análisis

- a. Objeto de estudio: Empresa Distribuidora Zacarías S.A. de C.V.
- b. Los sujetos de estudio: Gerentes, Personal Administrativo y Operativo que labora para DIZAC, S.A. de C.V.

9. Universo y muestra

9.1. Universo

El universo es la totalidad de personas o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica, los cuales conforman el ámbito de estudio.³⁹ En dicha investigación el personal de la empresa objeto de estudio lo conforman 441 empleados de los departamentos administrativos, operativo, mercadeo y ventas los cuales se desglosan así:

³⁹Página Web: Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/universo>

Cuadro N° 9: Número de empleados de DIZAC.

| Empleados | Número |
|-------------------------------|------------|
| Gerentes | 7 |
| Jefaturas | 11 |
| Personal Administrativo | 42 |
| Personal Operativo | 53 |
| Personal de Ventas y Mercadeo | 328 |
| Total | 441 |

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta los empleados que laboran en el área administrativa y operativa de la empresa, exceptuando al departamento de ventas y el departamento de mercadeo, debido a que estos empleados no permanecen en horarios fijos dentro de las instalaciones; entre ellos se encuentran puestos tales como: supervisores de mayoreo, supermercado, detalle, vendedores pre venta, mercaderistas, publicistas, perifoneo y representantes de marca.

De los 441 empleados se le resto 328 que corresponden al personal de ventas y mercadeo así mismo 8 personas que conforman las gerencias de la empresa (censados), obteniendo de esta manera un total de 105. Por lo tanto el número de empleados sobre el cual se efectuó la medición y observación de las variables seleccionadas como sujetos de estudio fue de 105; los cuales fueron el universo de estudio.

Para las Gerencias se realizó un censo obteniendo la información a través de la técnica de la entrevista y por los fines de la investigación también se

entrevistó a la Jefatura de Recursos Humanos, obteniendo un universo de 8 personas a entrevistar.

Cuadro N° 10: Muestra

| Técnica | Empleados | Universo |
|------------|-------------------------------------|----------|
| Entrevista | Gerentes y Jefatura de RRHH | 8 |
| Encuesta | Personal Administrativo y Operativo | 105 |

9.2. Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.⁴⁰(Iglesias, 1981)

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas debido a que está constituida de una cantidad limitada de elementos de los cuales se tiene conocimiento del número; a continuación se presenta el significado de cada valor:

⁴⁰ Iglesias, Severo, Principios del Método de Investigación Científica, Editorial Tiempo y Obra, año 1981, Pág. 94

Cuadro N° 11: Fórmula de la muestra

| FÓRMULA | |
|---|-------|
| $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$ | |
| CONCEPTO | DATOS |
| n = tamaño de la muestra poblacional a obtener | ? |
| Z = nivel de confianza 95% , valor aceptado para que la investigación sea confiable | 1.96 |
| p = probabilidad de éxito | 0.5 |
| q = probabilidad de fracaso | 0.5 |
| N = número de empleados | 105 |
| E = error permisible, es el límite aceptable de error muestral, para este estudio es del 5% | 0.05 |

Aplicando datos a la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5)(105)}{(0.05)^2(105-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{100.842}{1.224} = 82 \text{ empleados}$$

La muestra a trabajar será de 82 empleados administrativos y operativos

9.3. Muestra Estratificada para la encuesta

La muestra resultante fue de 82 empleados y se procedió a escoger de forma aleatoria a 82 para que colaboraran en el desarrollo de esta investigación, esta quedo distribuida de la siguiente forma:

Cuadro N° 12: Estratificación de la Muestra

| GERENCIAS UTILIZADAS PARA REALIZAR LA ENCUESTA | MUESTRA |
|---|----------------|
| Gerencia de Operaciones | 41 |
| Gerencia de Informática | 5 |
| Gerencia de Finanzas | 13 |
| Gerencia de Ventas | 2 |
| Gerencia Administrativa | 14 |
| Gerencia de Mercadeo | 1 |
| Auditoría Interna | 6 |
| Total | 82 |

10. Tabulación, análisis e interpretación de la información

10.1. Tabulación

Mediante la tabulación se obtuvieron las respuestas a las interrogantes dirigidas a los 82 empleados de los cuales solo se logró encuestar 74 trabajadores debido a algunas limitaciones, las cuales se detallaran posteriormente en el literal B numeral 4.2 de este capítulo.

Los datos obtenidos son mostrados en tablas estadísticas que incluye la pregunta, alternativas de respuestas, frecuencia absoluta, porcentual y su respectivo comentario. (Ver anexo 3)

10.2. Interpretación

Al finalizar la tabulación de los datos, se procedió a la interpretación de la información que arrojaron las preguntas, esta se elaboró mediante gráficos y un análisis lógico y coherente.

B. Diagnóstico de la situación actual acerca de la evaluación del desempeño de los empleados administrativos y operativos de la empresa DIZAC, S.A DE C.V.

1. Análisis de entrevista realizada a gerentes y jefa de recurso humano.

A través de la entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos y a los gerentes de los departamentos de venta, informática y operaciones de la empresa se obtuvieron distintos resultados que indican cómo se encuentra la evaluación del desempeño en la situación actual de la empresa.

A continuación se analizan algunas preguntas que se tomaron en consideración al momento de realizar la entrevista:

1.1. Situación actual laboral

En lo que se refiere a la pregunta que se les hizo a los gerentes sobre la calificación que le dan a la estabilidad de la empresa, (Ver anexo 3, pregunta 1) todos coinciden que existe una excelente estabilidad laboral lo que refleja una empresa responsable en cuanto a las necesidades de sus empleados.

Según lo expresado por la Jefa de recursos humanos las funciones y responsabilidades de cada empleado, están claramente definidas y siempre son explicadas por los jefes inmediatos y cabe mencionar que están contenidas en el Manual de descripción de puestos que posee la empresa; a pesar de lo expresado anteriormente no todos los empleados tienen conocimiento del manual según detallaron en la encuesta. (Ver anexo 3, pregunta 2)

En cuanto a los problemas o dificultades laborales que ocurren con mayor frecuencia en los diferentes departamentos se obtuvo que por el lado de la parte administrativa no se presentan problemas graves que afecten el desempeño laboral; caso contrario fue con el gerente de operaciones el cual

expuso diferentes inconvenientes como falta de motivación, deficiencia en las relaciones entre compañeros, deserción laboral.

En la medida de lo posible se tratan de solventar los problemas que se avistan a través de una comunicación interna y una valoración correcta de los trabajadores según respondieron los entrevistados. (Ver anexo 3, pregunta 3 y 4)

1.2. Análisis con base a la Evaluación del Desempeño

Al entrevistar a los diferentes gerentes de la empresa la mayoría concordó en que si se realiza la evaluación del desempeño en la empresa en todos los departamentos, ellos consideran que es una herramienta muy importante debido a su utilidad ya que permite implementar estrategias que abarquen la misión, visión y a su vez la competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo. (Ver anexo 3, pregunta 7)

Según lo dicho anteriormente en esta empresa se realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo y operativo una vez al año y generalmente en el mes de octubre, según explicaron las diferentes gerencias y jefa de recurso humano; además mencionaron que es el jefe inmediato quien se encarga de realizar dichas evaluaciones por la comunicación constantes de los resultados. (Ver anexo 3, pregunta 9 y 10)

Las gerencias entrevistadas consideran conveniente que es el departamento de recursos humanos quien debe realizarla, también la Jefa de recursos humanos expuso que debe ser el departamento de recursos humanos quien evalúe; pero este departamento se encuentra en organización a pesar que ya tiene año y medio de haberse constituido, esto se convierte en una desventaja debido a la falta de asesoramiento del proceso de evaluación por parte de dicho departamento.

Los entrevistados mencionaron que existe un manual que utilizan para realizar las evaluaciones a los empleados; pero esto difiere en cuanto a la respuesta del personal operativo ya que ellos dijeron que les realiza la evaluación a través de una guía general, la cual es la misma para toda la empresa. (Ver anexo 3, pregunta 8)

1.3. Seguimiento de resultados

A través de la entrevista se definió por parte de la jefa de personal que los resultados deben ser útiles para identificar deficiencias en los puestos de trabajo y así corregir esas deficiencias a través de capacitaciones, de motivaciones personales, también para hacer ajustes de puestos que vayan en beneficio del empleado y de acorde a los objetivos de cada departamento.

Por parte de gerencia también se obtuvo información la cual menciona que deben utilizarse esos resultados con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa, también para que se identifiquen carencias y necesidades de formación a fin de que el empleado realice bien su trabajo. (Ver anexo 3, pregunta 11)

La jefa de recursos humanos menciona que los resultados de una evaluación sirve para conocer cómo se están desempeñando en sus actividades, como es su desarrollo conductual y si existe la necesidad de algún plan de capacitación o de desarrollo continuo y también para realizar alguna reestructuración.

Según los resultados que se obtengan de la evaluación, los empleados podrían ser beneficiados con planes de carrera, incentivos económicos, también dijeron que los empleados podrán reconocer sus propias debilidades en sus puestos lo que les permitirá mejorar sus habilidades es decir la autoevaluación. (Ver anexo 3, pregunta 13)

El criterio de los gerentes entrevistados se basó en explicarles en primer lugar a los empleados que no se trata de evaluar para castigar; sino para mejorar el desempeño profesional de la persona y cumplir con los objetivos organizacionales y que se les debe de dar a conocer a través de una reunión entre jefe y auxiliar para explicarle los resultados de una forma individual. (Ver Anexo 3, pregunta 14)

Además consideraron que si se deben incluir los resultados en los expediente de cada empleado a fin de poder darle un seguimiento a aquellas actividades que requerían atención y mejora y así les permita verificar si en un tiempo se corrigió la deficiencia, si es el caso. (Ver Anexo 3, pregunta 15)

1.4. Sugerencias para la evaluación

Los entrevistados respondieron que la manera en que se beneficiarían los empleados con implementación de una evaluación de desempeño seria, conocer de manera clara las expectativas que tienen sus jefes de su puesto de trabajo; a su vez conocerían las características y competencias que la empresa valora más en sus empleados. Además mencionaron que la evaluación para la empresa permite identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, las habilidades y competencias del personal. También recomendaron que el proceso de evaluación debe realizarse de acuerdo a objetivos previamente definidos, que sean específicos, medibles o alcanzables y sobre todo que sean validados en el departamento de recursos humanos. En cuanto al fortalecimiento de las competencias del personal respondieron que es necesario un programa de formación y aprendizaje debido a que es importante que el personal adquiera nuevos conocimientos para que puedan afrontar los cambios y retos de la empresa. También recomiendan crear proyectos de equipos que fomenten el espíritu de

colaboración del personal y aumente el sentido de responsabilidad. (Ver Anexo 3, pregunta 19)

2. Análisis de las encuestas efectuadas al personal que conforman el área administrativa y operativa.

El análisis en el presente estudio comprende los resultados obtenidos de la encuesta realizada a empleados del área operativa y administrativa de la empresa DIZAC, S.A de C.V., por medio de un cuestionario de preguntas como instrumento recolector de los datos necesarios, los cuales han sido reflejados en tablas y gráficos, (Ver anexo 4), dichos datos se analizaron de forma individual, con el propósito de agudizar la información, para obtener un diagnóstico más acertado a la realidad actual de la empresa con respecto a la evaluación del desempeño, en función de realizar una propuesta que beneficie a la empresa según los objetivos planteados en esta investigación.

2.1. Datos de Identificación

Con el objeto de conocer los aspectos generales de los empleados operativos y administrativos encuestados, como resultado se obtuvo que el 70% de los empleados pertenecen al género masculino y el 30% restante son del género femenino. (Ver Anexo 4, pregunta 1)

En relación al nivel académico se obtuvo que el 64% de los empleados son bachilleres, un 18% son universitarios, técnicos con un 7%, de educación básica un 8% y un 4% en post grados y maestrías; se puede decir que la mayor parte de los empleados posee un nivel de educación media, por lo tanto es importante que ellos sean tomados en cuenta al momento de crear planes de capacitación para fortalecer sus habilidades y destrezas en las áreas que ellos se desempeñan. (Ver Anexo 4, pregunta 4)

Con respecto a la gerencia que pertenece los encuestados, un 51% labora en la gerencia de operaciones, 18% en la gerencia financiera, 16% en la gerencia de administración y 15% restante distribuido en las demás gerencias con que

cuenta la empresa. Aquí se puede observar que la mayor parte de trabajadores encuestados pertenecen al área de operativa. (Ver Anexo 4, pregunta 5)

Respecto al tiempo de laborar, se obtuvo que el 58% de los empleados comprende de 6 meses a 5 años de estar laborando en dicha empresa, un 28% tiene de 5-10 años y un 14% corresponde al personal con más de 10 años laborales en la empresa; al relacionar el porcentaje del área que pertenece con el tiempo de laborar se reflejó un alto nivel rotación de personal en el área de operación ya que más de la mitad de los empleados se encontraron en el rango de 5 años, dado que en dicha área quedan vacantes de puestos frecuentemente y estos deben de cubrirse regularmente; según mencionaron los encuestados la mayoría dura poco tiempo por la falta de crecimiento laboral que se da en la empresa en esa área. (Ver Anexo 4, pregunta 3)

2.2. Funciones desempeñadas en el puesto de trabajo

En relación al conocimiento de las funciones que desempeñan se obtuvo que un 99% confirmaron que si conocen las funciones por lo que se puede decir que casi todo el personal conoce sus actividades y labores en su puesto de trabajo. (Ver anexo 4, segunda parte, pregunta 1)

En cuanto a la manera en que se les dio a conocer las funciones, el 43% respondió que su jefe inmediato fue quien le explico, un 20% describieron que fue a través de los compañeros de trabajo, un 18% con una capacitación, el 11% con el manual de descripción del puesto, en esta parte se ha observado por medio de las encuestas que solo un porcentaje mínimo tiene conocimiento de que existe un manual de descripción del puesto que en su mayoría son jefaturas y algunas excepciones de puestos, esto significa que podría ser una deficiencia para los empleados, ya que no conocen en si las funciones descritas en el manual. (Ver anexo 4, pregunta 2)

También se preguntó si en el tiempo que ha permanecido en la empresa se le han brindado capacitaciones a lo cual se obtuvo un 57% dijo que no, y un

43% dijo que si, esto indica que la empresa no cuenta con un plan de capacitación integrado para todos sus empleados, ya que más de la mitad de los encuestados dijo no haber recibido capacitación durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, (ver anexo 4, pregunta 3) donde la mayoría de este dato se obtuvo de la gerencia de operaciones.(Ver anexo 5, tabla cruzada N° 2)

Del rango de los empleados que manifestó haber recibido capacitación, un 38% dijo que le ha vuelto más competente en su puesto de trabajo, un 22% que ha adquirido nuevas habilidades y destrezas y un 41% que le ha permitido utilizar eficientemente los recursos, por lo que se puede observar que es de vital importancia que los empleados reciban de manera recurrente capacitaciones y entrenamientos con los cuales tendrían definido claramente y de forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores de los puestos de trabajo que desempeñan. (Ver anexo 4, pregunta 4)

2.3. Dificultades para realizar las funciones en el Puesto de Trabajo.

En este apartado como primer lugar se preguntó si la empresa les brindaba los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades a lo cual el 100% respondió que si se les brinda todos los recursos, esto es una fortaleza para la empresa debido a que son los medios físicos que permiten el logro de los objetivos y metas de la organización. (Ver Anexo 4, pregunta 5)

En la relación de Jefe-empleado se obtuvo 49% tiene una buena relación con su jefe, el 31% regular y un 20% excelente, por lo que se observa que el ambiente de trabajo entre jefe y empleado es aceptable. En cuanto a la estabilidad laboral un 66% respondió que es estable y un 26% muy estable, esto representa una ventaja competitiva en la empresa ya que sus empleados se sienten seguros en su puesto de trabajo. (Ver anexo 4, pregunta 6 y 7)

Luego se preguntó por los factores que afectaban su trabajo, a lo cual el 43% dijo que la interrupción constante en su trabajo, el 39% respondió que malas relaciones interpersonales y dificultades para trabajar en equipo y un 24%

dijo que tenían poca colaboración de parte de los jefes inmediatos (Ver anexo 4, pregunta 8). Por lo que se observa que la productividad de los empleados es mayormente afectada por las interrupciones constantes ya sea de parte de las jefaturas o compañeros de trabajo, también la poca colaboración de las jefaturas concuerda con lo manifestado en la pregunta 6 (ver anexo 4) donde un porcentaje de 31% de los empleados opina que existe una relación regular con los jefes lo cual afecta las labores de los empleados.

2.4. Sobre la Evaluación del Desempeño

Al preguntar a los encuestados que entienden por desempeño se obtuvieron diferentes opiniones, un 12% cumplir con las funciones requeridas por el puesto de trabajo, 18% en ser eficiente en el trabajo que se realiza, 9% respondió que es lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa y por último la mayoría con un 61% consideran que se engloban en todas las opciones presentadas como definición de desempeño laboral. (Ver anexo 4, pregunta 9)

Se preguntó si alguna vez se ha realizado una evaluación del desempeño en el puesto de trabajo, donde el 91% dijo que si han realizado evaluación del desempeño, de este porcentaje el 96% respondió que se realiza una vez al año. Esto indica que en la empresa se está realizando una evaluación a sus empleados de manera periódica. (Ver anexo 4, pregunta 10 y 12)

Con respecto a quien realiza la evaluación de desempeño, los empleados respondieron que su jefe inmediato con un 81% y un 19% el gerente. Se puede observar que prácticamente es el jefe inmediato quien realiza únicamente la evaluación a sus colaboradores y el otro porcentaje de los colaboradores eran subordinados directos de la gerencia. (Ver anexo 4, pregunta 11)

En relación a los factores que son tomados en cuenta en la evaluación del desempeño, se indicó que el 31% es con base a la eficiencia en el trabajo, el 28% son las capacidades y habilidades laborales y el 16% al comportamiento del personal. Esto indica que el personal de la empresa considera que la eficiencia y las habilidades son muy importantes al momento de evaluar su desempeño. (Ver anexo 4, pregunta 13)

En cuanto a la forma de dar a conocer los resultados de la evaluación, un 43% respondió que no se dan a conocer los resultados, el 34% lo hace por medio de una reunión general, mientras que un 22% indicaron que a cada trabajador en privado. (Ver anexo 4, pregunta 14)

Lo que representa que la mayoría coincide que no se da a conocer los resultados de las evaluaciones, situación que no es beneficiosa para los trabajadores dado que no conocen las deficiencias en sus actividades, si el puesto de trabajo es idóneo a sus capacidades o si necesita reforzar conocimientos en alguna área específica.

Según el criterio de los empleados se preguntó cuáles son los factores que afectan los resultados de la evaluación del desempeño que se les realiza en su puesto de trabajo, a lo cual respondieron en un 51% que es apatía o simpatía hacia el evaluado, un 28% dijo que por los prejuicios personales del evaluador, un 16% respondió que el evaluador mantiene una posición demasiado estricta o benévola y un 12% respondió que las calificaciones son basadas en acciones recientes. Por lo que el criterio de los empleados es que el factor que tiene una mayor incidencia en los resultados de la evaluación, es el favoritismo del evaluador hacia algunos empleados, a su vez se presenta una estrecha relación en la pregunta 11, dado que solamente las jefaturas inmediatas son las responsables de la evaluación. (Ver anexo 4, pregunta 15)

2.5. Acerca del Modelo por Competencias

Respecto a la pregunta acerca del conocimiento que tienen los empleados sobre el modelo de evaluación por competencias un 77% respondió que no tiene conocimiento del modelo contra un 23% que dijo que si ha escuchado acerca del tema, lo que deja ver que en la mayor parte del personal no están familiarizados con el tema. (Ver anexo 4, pregunta 16)

En cuanto a las competencias laborales que se consideran importantes en el puesto de trabajo se obtuvo que un 28% manifestó que es la experiencia en el trabajo, un 27% trabajo en equipo, el 19% consideran que son las destrezas en las actividades que realizan y finalmente un 23% lo atribuyo a la calidad en el trabajo, por lo que para los encuestados es muy importante este tipo de competencias resaltando, el trabajo en equipo donde se relaciona de forma directa con la pregunta 8 (Ver anexo 4, pregunta 17) donde los mismos empleados manifestaron que uno de los principales factores que les afectan su desempeño laboral es la dificultad de trabajar en equipo.

Con respecto a la opinión de los empleados acerca de la creación de un comité evaluador que se encargue de realizar la verificación de los resultados de la evaluación del desempeño un 84% estuvo de acuerdo que si consideran necesario la creación de un comité, y un 16% manifestó que no. Por lo que para la mayoría de los encuestados aprueban la propuesta de un comité para que se verifiquen los resultados. (Ver anexo 4, pregunta 18)

2.6. Objetivos y expectativas de la evaluación.

Según la opinión de los encuestados respecto a los objetivos que se debe perseguir con la evaluación del desempeño, un 39% consideran que existan mejoras del ambiente laboral, siguiendo con un 35% la toma de decisiones en cuanto a traslados, ascensos y aumento salarial, y un 15% coincidieron que conocen las fortalezas y debilidades, y la minoría con un 11% selecciono desarrollar competencias laborales. En este apartado se puede resaltar dos

puntos importantes, el primer punto indica que mejoras del ambiente laboral es un factor indispensable que consideran los empleados que se debe utilizar en la evaluación, dado que ya en otras ocasiones, la relación con las jefaturas y el trabajo en equipo fueron factores de incidencia en el desempeño de sus funciones; y el segundo punto es que los empleados no están tomando en cuenta desarrollar sus competencias y se han enfocado más en las retribuciones económicas. (Ver anexo 4, pregunta 19)

En cuanto a las expectativas que tiene los trabajadores sobre la evaluación del desempeño con un enfoque en las competencias, el 53% de los encuestados indicaron que mejores prestaciones salariales, el 36% menciona que desean hacer carrera en los puesto de trabajo, el 27% que brinden capacitaciones que mejoren su rendimiento y el 24% respondió que para adquirir mayor capacidad técnica, reafirmando el dato anterior (ver anexo 4, pregunta 20), se puede decir que las personas tienen una expectativa de mejora salarial y solo un porcentaje menor considera que la evaluación como medio para mejorar sus competencias laborales en su puesto de trabajo.

3. Análisis de fortalezas y debilidades

El análisis FODA es una estrategia fundamental para las empresas porque busca mantener, potencializar y mejorar aquellos aspectos positivos y reducir los negativos. Al realizar la encuesta al personal se identificó en ellos fortalezas y debilidades que deben analizarse a fin de aprovechar aquellos elementos que permitan tener un mejor funcionamiento con el objeto de generar el desarrollo en el capital humano. En la siguiente tabla se presentan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán de mucha utilidad en el desarrollo del diagnóstico.

Análisis FODA

FORTALEZAS

F1. La empresa garantiza la estabilidad laboral de los empleados

F2. DIZAC, tiene una estructura organizacional definida de manera formal

F3. Posee los manuales administrativos necesarios

F4. Se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados

F5. La empresa brinda los recursos materiales necesarios

F6. Cuentan con capital humano joven

F7. Sus instalaciones son modernas

F8. Cuentan con tecnología de punta

F9. Los empleados conocen con claridad las funciones de su puesto de trabajo

DEBILIDADES

D1. Se da mayor importancia en unas áreas que a otras por parte de la administración

D2. No se ha difundido a todas las áreas de la empresa los manuales

D3. Dificultades entre las relaciones entre jefes y empleados

D4. Falta de capacitaciones en la mayor parte de la gerencia

D5. Existe poca colaboración de la jefatura hacia sus auxiliares

D6. La empresa realiza evaluaciones del desempeño una vez al año

D7. La evaluación del desempeño se vuelve subjetiva cuando la realiza solo el jefe inmediato.

OPORTUNIDADES

O1. Al realizar una evaluación de desempeño por competencias se pueden identificar cualidades y habilidades del personal que sean de beneficio mutuo.

O2. Poner en acción los planes de capacitación, mejorarían las competencias de los trabajadores alcanzando los objetivos organizacionales.

AMENAZAS

A1. Bajo rendimiento de producción porque se retiran de la empresa

A2. El nivel de rotación de empleados en la empresa es alto en el área de operación

A3. Los empleados sienten que la evaluación no es realizada con equidad sobre su desempeño, por lo que genera descontento y ambiente laboral tenso.

4. Alcances y limitaciones

4.1. Alcances

Para el presente estudio sobre la evaluación del desempeño en la empresa DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. de C.V. se contó con el apoyo del gerente de Operaciones Ing. Gustavo Alegría y la Jefa de Recursos Humano Ing. Vilma Alas, así también con la colaboración de los empleados administrativos y del área de operaciones. Esta información recolectada en los instrumentos será de utilidad para la creación de un modelo de Evaluación del desempeño por Competencias que al implementarlo beneficie a la empresa a fortalecer las habilidades y competencias laborales de sus trabajadores.

4.2. Limitaciones

- ❖ Debido a la naturaleza de la empresa, los 328 empleados que conforman la gerencia de ventas y mercadeo realizan sus actividades fuera de las instalaciones, por lo cual la investigación se focalizo únicamente a las áreas administrativas y operativas de la empresa, debido a que es muy difícil reunirlos en un horario establecido y por política de la empresa no permite el ingreso a las instalaciones después de horas laborales.
- ❖ El poco apoyo de parte de algunas gerencias a las cuales se debía entrevistar, por lo que no se logró obtener una cita o respuesta vía correo electrónico lo que conllevó a demorar la investigación. Por lo que solo se encuestó a 3 Gerentes y a la Jefatura de Recursos Humanos.
- ❖ La hora autorizada por la gerencia para realizar la encuesta a los empleados fue la hora del almuerzo, lo cual dificultó la recolección de datos, por contar con tiempo limitado al momento de realizar la encuesta; también cabe mencionar que no es permitido entrar a las

oficinas centrales de la empresa, por lo tanto solo se pudo encuestar al personal que llegó al área del comedor.

- ❖ Solo se logró encuestar a 74 personas de la muestra de 82 que se había obtenido por el motivo que algunas jefaturas de la Gerencia de Finanzas no permitieron encuestar al personal por motivos de carga laboral y demás personal que no se encontraba en la empresa por diversos motivos (incapacidad, permisos, vacaciones, etc.) al momento que el grupo investigador realizó las encuestas.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

Finalizando la parte del diagnóstico de la situación actual acerca de la evaluación del desempeño en los empleados de DIZAC, S.A. de C.V. se puede concluir y recomendar lo siguiente:

5.1. Conclusiones

1. La empresa realiza una evaluación del desempeño tradicional, donde se evalúa por igual a todo el personal, sin distinción de cargo y áreas de trabajo, lo que no permite tener claridad si el empleado es apto para su puesto de trabajo.
2. Se confirmó que la organización no realiza de manera correcta la evaluación del desempeño debido a que muchas veces no se dan a conocer los resultados a los empleados y tampoco el área de recursos humanos da continuidad a estos para crear planes de capacitación, mejoras del clima laboral y motivación de los trabajadores.

3. Se concluye que el personal está de acuerdo que se cree un comité evaluador para gestionar la evaluación del desempeño, con el fin de evitar la subjetividad en los resultados obtenidos por cada trabajador.
4. Por otro lado los empleados se sienten seguros de laborar en DIZAC, debido a la estabilidad laboral que se les ofrece a sus trabajadores y por brindarles todos los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales.
5. Se confirmó que la gerencia general da mayor prioridad a la fuerza de venta, que al área administrativa y operativa de la empresa, haciendo que los incentivos salariales y motivacionales no se distribuyen de manera equitativa a todos los trabajadores.
6. La empresa cuenta con muchas fortalezas como son amplias y modernas instalaciones, equipo tecnológico de vanguardia, fuerza laboral joven, las cuales deben de ser aprovechadas en beneficio mutuo.

5.2. Recomendaciones

1. Es necesario que la empresa DIZAC cuente con una evaluación de desempeño que se adecue a la necesidad de cada departamento, dado que si el empleado logra sus objetivos individuales estará contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.
2. Se recomienda dar a conocer los resultados de la evaluación en forma individual y con la mayor prontitud, anexándolos al archivo de cada empleado y realizando una retroalimentación a medio año,

de esta manera darle un seguimiento a los resultados por parte de la Jefa de Recursos Humanos con el fin de verificar si se están solventado aquellas deficiencias que se observaron en el desempeño de las actividades diarias.

3. Dada la aprobación de parte de los empleados y algunas jefaturas sobre la creación de un comité evaluador, se recomienda que la institución aproveche la oportunidad de implementar un modelo de evaluación por competencias que ayude a mejorar el desarrollo de las habilidades.
4. Se motiva a la empresa ha que siga brindando estabilidad laboral a los trabajadores, y se recomienda que elabore planes de incentivos ya sea de reconocimiento a la labor o bonificaciones especiales por buen desempeño, capacitaciones motivacionales y actividades que fortalezcan la relación de los empleados con la empresa con el objetivo de disminuir la rotación de personal.
5. Es recomendable que se verifique la forma en que se están dando los diferentes tipos de incentivos salariales y motivacionales con base a buen desempeño, a fin de que estos sean repartidos de una forma integral en todas las gerencias de la entidad.
6. Es importante que DIZAC mantenga e incremente sus fortalezas ya que esto le permitirá volverse más competitiva, así como también atraer personal calificado para que labore dentro de su organización.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO 360° PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DIZAC. S.A. DE C.V.”

A. Propuesta de Evaluación del Desempeño.

1. Objetivos

1.1. General

- ❖ Proponer el modelo de evaluación del desempeño 360° que permita medir de forma integral las diferentes habilidades y conocimientos de los empleados, para identificar aquellas áreas claves que necesitan retroalimentación a fin de fortalecer las competencias del personal.

1.2. Específicos

- ❖ Plantear un modelo de Evaluación que ayude a la toma de decisiones respecto al desarrollo, promoción, y establecimiento de planes de carrera del trabajador.

- ❖ Desarrollar un proceso lógico que garantice resultados transparentes que permita evaluar el desempeño de los empleados de forma objetiva.

- ❖ Proponer un plan de implementación del modelo de evaluación para establecer las directrices necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.

2. Importancia de la Propuesta

El diseño de este modelo como herramienta administrativa ayudará a identificar las deficiencias que afectan a los empleados, determinar sus competencias y habilidades, y a su vez le brinde la retroalimentación necesaria para que influya directamente en el logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.

Dicho modelo beneficiará en la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos a través de directrices encaminadas a la necesidad de capacitación en las diferentes áreas, también se busca la ubicación adecuada de los empleados en los puestos respecto a sus competencias que propicien la eficiencia en la organización y mejora continua en sus procesos.

Todo esto se logrará mediante una implementación adecuada del modelo que contribuirá a mantener un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente.

2.1. Ámbito de Aplicación

El modelo de Evaluación del Desempeño 360° se aplicará a los trabajadores de los diferentes departamentos del área administrativa y operativa de la empresa DIZAC. S.A. de C.V.

2.2. Normas de aplicación

- ❖ Estará compuesta de tres partes: la evaluación de un compañero o subalterno (dependiendo del puesto), la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato.

- ❖ Estará coordinada por un comité integrado por las Gerencias de las diferentes áreas y la jefatura de Recursos Humanos. Este comité

vigilará que se cumplan con las normas y que exista un equilibrio de los juicios.

- ❖ La evaluación de desempeño para todo el personal será realizada una vez al año, esta será ejecutada en el mes de octubre.
- ❖ Los resultados de la evaluación deberán darse a conocer 30 días, después de haberse realizado.
- ❖ Realizar una reunión personalizada para ver los resultados de cada empleado sobre las deficiencias encontradas, y tomar medidas para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- ❖ El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de llevar un registro de las evaluaciones realizadas a cada empleado, con el propósito de ver los resultados que se han obtenido con anterioridad. Para esto se deberá anexar la evaluación del desempeño al expediente de cada trabajador.
- ❖ El comité evaluador deberá presentar un informe así como también el Plan de Seguimiento al área de Recursos Humanos de los resultados obtenidos de la evaluación.
- ❖ Darle continuidad al Plan de Seguimiento para la Mejora del Rendimiento Laboral con el propósito de que el personal de la empresa se le capacite en las áreas donde hay deficiencias y fortalecer competencias laborales.

2.3. Comité Evaluador.

a. Formación del Comité de Evaluación

La responsabilidad de la evaluación del desempeño será otorgada a un comité que debe de contar con los conocimientos necesarios con respecto a las actividades que realizan los empleados, de esta manera se garantiza un proceso transparente.

Este comité estará conformado por la Jefatura de Recursos Humanos y cada uno de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa quienes son los responsables de los trabajadores bajo su cargo.

b. Funciones del Comité de Evaluación del desempeño.

- ❖ Realizar reuniones para calendarizar las actividades que se deben llevar a cabo.
- ❖ Verificar que las evaluaciones de los empleados se hayan efectuado con apego a las normas y procedimientos establecidos.
- ❖ Analizar los resultados de la evaluación y toma de decisiones (retroalimentación, ascensos, traslados de puesto de trabajos, etc.) que contribuya a fortalecer las competencias.
- ❖ Resolver solicitudes de apelación dentro de quince días hábiles siguientes a la fecha de presentación.

- ❖ Llevar el registro de los resultados de la evaluación, por medio de un informe y anexar el instrumento original al expediente de cada empleado para su posterior seguimiento.
- ❖ Convocar separadamente a los evaluados, a fin de dar a conocer los resultados de la evaluación.
- ❖ Aprobar y actualizar de forma periódica el instrumento de evaluación.
- ❖ Elaborar un Plan de Seguimiento para la mejora del rendimiento laboral, con el objetivo de dar continuidad a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

c. Funciones del Coordinador del comité (Jefatura de Recursos Humanos)

- ❖ Su función principal es coordinar y dirigir de la forma más objetiva y democrática al comité evaluador.
- ❖ Establecer las fechas de las reuniones con el Comité de Evaluación.
- ❖ Responsable de desarrollar la agenda de las reuniones sobre las actividades para el proceso.
- ❖ Preparar al personal para realizar de la forma correcta la evaluación del desempeño.
- ❖ Entregar los formularios a los diferentes evaluadores en todas las áreas de la empresa.

- ❖ Garantizar que las evaluaciones sean realizadas a todo el personal en las fechas acordadas.
- ❖ Recolectar los formularios ya respondidos por el personal evaluado.
- ❖ Recibir y dar trámite a las solicitudes de revisión o apelación presentadas por el personal y notificar al trabajador la entrevista para dar a conocer los resultados.
- ❖ Dar seguimiento al Plan de Seguimiento para la Mejora del Rendimiento Laboral.

3. Metodología de la Propuesta de Evaluación del Desempeño

3.1. Método de Evaluación por factores

El método a aplicar es el método de factores, el cual cuenta con características comunes por cada categoría asignada, cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos, estas características son llamadas factores y las distintas intensidades se llaman grados. Para la valoración se trata de asignar a cada puesto en cada factor, el grado en que se ajusta a los requisitos del puesto, este método se aplicara bajo el modelo 360°.

3.2. Tipos de Evaluador

- ❖ Superior Jerárquico: jefe inmediato superior del evaluado.
- ❖ Subalterno: trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar uno o más evaluadores.

- ❖ **Compañero de trabajo:** trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo.
- ❖ **Autoevaluador:** trabajador que se evalúa a sí mismo.

Se deberá realizar una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación además se deberá capacitar a personas evaluadoras para evitar errores en el proceso y determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la empresa.

3.3. Proceso para realizar la Evaluación del Desempeño

La descripción de los pasos para llevar a cabo la evaluación del desempeño son los siguientes:

Cuadro N° 13: Descripción del proceso.

| Pasos | Responsable | Acción |
|-------|------------------|---|
| 1 | Comité evaluador | Entrega al coordinador los formularios aprobados para realizar la evaluación del desempeño. |
| 2 | Coordinador | Coordina la capacitación al personal con respecto al proceso de cómo se llevara a cabo la evaluación para que estos la realicen de forma eficiente. |
| 3 | Coordinador | Entrega los formularios a cada gerente para que los distribuya a su personal. Se entregará 3 formularios para cada |

| | | |
|----|------------------|---|
| | | empleado las cuales serán: la autoevaluación, evaluación a un compañero o subordinado (dependiendo del caso) y al jefe inmediato. |
| 4 | Gerentes | Distribuyen y monitorean y designan evaluadores. |
| 5 | Los empleados | Realizan la evaluación de su compañero asignado, jefatura y su autoevaluación. Calificando las competencias a evaluar. |
| 6 | Los empleados | Entregan los formularios a sus jefaturas para que estos datos sean trasladados a la hoja de recopilación de los resultados. |
| 7 | Las jefaturas | Después de llenar las hojas de recopilación de los resultados, entregaran el legajo de evaluaciones ordenados por empleado a sus gerentes directos. |
| 8 | Comité Evaluador | Revisa, analiza y propone medidas para mejorar los resultados de la evaluación emitida por los trabajadores; Levanta informe acerca de los resultados y elabora un plan de seguimiento. |
| 9 | Comité evaluador | Entrega los formularios e informe de los resultados al Coordinador para su revisión. |
| 10 | Coordinador | Convoca en fechas específicas a los gerentes de las diferentes áreas, para que realicen la reunión donde se le dará |

| | | |
|----|------------------|--|
| | | a conocer los resultados de la evaluación y las acciones para mejorar el rendimiento. Cabe mencionar que esta reunión se realiza de forma personalizada a cada empleado. |
| 11 | Gerentes | Realizan la reunión a cada uno de los empleados y comunica los resultados de la evaluación y medidas a tomar para mejorar en su área laboral. |
| 12 | Empleado | Si el empleado no está de acuerdo con los resultados de su evaluación se procede hacer una solicitud de apelación al comité evaluador; si el empleado está de acuerdo se procede a firmar la evaluación. |
| 13 | Gerentes | Entregan las evaluaciones firmadas al Coordinador para anexarlas al expediente de cada empleado. |
| 14 | Comité Evaluador | Dara seguimiento a los resultados de la evaluación; así como resolver las apelaciones. |

3.4. Clasificación del Personal a Evaluar

❖ Gerencias y Jefaturas

Esta clasificación está comprendida por el personal que dirige cada una de las unidades organizativas y desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control, además de contar con personal a su cargo.

❖ Personal Administrativo

Estos comprenden el personal técnico y administrativo, que se encuentra en las oficinas cuya labor es crear informes, analizar, dirigir, operaciones de producción y administración, por lo regular estas personas no tienen personal a su cargo.

❖ Personal Operativo

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de ensamble y despacho de productos, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

3.5. Establecimiento de los factores de Evaluación

Categoría I: Gerentes y Jefaturas

- ❖ Conocimiento de su área de trabajo: Cantidad de conocimientos específicos que requiere para desenvolverse en su área de trabajo.
- ❖ Iniciativa y Pro actividad: Capacidad para proponer, ejecutar nuevas metodologías de trabajo, aportar ideas que optimicen tiempo y recursos.
- ❖ Toma de decisiones: Capacidad de dar alternativas de solución a una determinada situación y escoger la más acertada, con el fin de alcanzar los resultados esperados. Habilidad de solucionar problemas en momento de crisis sin descuidar las demás actividades.

- ❖ Logro de objetivos y metas: Es la calidad que se tiene para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la empresa, habilidad para involucrar al personal en el cumplimiento de los mismos.

- ❖ Capacidad de planear y organizar
Es la capacidad de planear, formular y desarrollar planes, así como la habilidad coordinar y distribuir el trabajo al personal a cargo.

- ❖ Capacidad de Dirigir: Habilidad para conducir al personal a cargo al logro de resultados de forma sistemática e integrada.

- ❖ Capacidad de análisis: Capacidad de indagar, investigar, deducir hechos así como comprender situaciones y resolver problemas a través de un proceso lógico que permita obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.

- ❖ Relaciones de Trabajo: Es la habilidad de establecer relaciones sociales en el trabajo, la actitud en las relaciones laborales con otros jefes, subalternos, clientes y proveedores, fomento de un clima organizacional propicio y trabajo en equipo.

- ❖ Comunicación: Habilidad de escuchar y comprender; transmitir con precisión las ideas de forma coherente y clara, capacidad de argumentar criterios de forma convincente.

- ❖ Liderazgo: Habilidad para lograr que las personas se involucren en su trabajo, motivar y mantener los resultados, delegar responsabilidades, trabajar conjuntamente en equipo, utilizar los recursos disponibles.

Categoría II: Personal Administrativo.

- ❖ Conocimiento de su área de trabajo: Cantidad de conocimientos técnicos, específicos que requiere para desenvolverse en su área de trabajo.
- ❖ Eficiencia y eficacia: Maximización del uso de los recursos, presenta su trabajo en el tiempo designado.
- ❖ Calidad en el trabajo: Trabaja de forma ordenada y precisa, cumple con sus obligaciones laborales como se le han solicitado.
- ❖ Responsabilidad y Puntualidad: es el grado de compromiso y dedicación que se tiene en la ejecución de las funciones y actividades que se designan al puesto de trabajo, presenta sus obligaciones laborales en tiempo.
- ❖ Colaboración y trabajo en equipo: Disponibilidad para realizar tareas adicionales fuera de sus actividades u horas laborales; ayudar a sus compañeros de trabajo.
- ❖ Confidencialidad y discreción: Reserva en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo, grado de

confianza de realizar un trabajo con información confidencial.

- ❖ **Iniciativa y Pro actividad:** Capacidad de resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores, aportar y proponer ideas para la mejora en sus actividades laborales.
- ❖ **Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente cordial, amistoso y de respeto que favorece el clima laboral, mantiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- ❖ **Supervisión requerida:** El grado de supervisión requerida para que el empleado realice correctamente su trabajo.
- ❖ **Capacidad de Respuesta:** Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo, habilidad de solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las demás actividades de trabajo.

Categoría III: Personal Operativo

- ❖ **Eficiencia y Eficacia:** Maximización del uso de los recursos, presenta su trabajo en el tiempo designado.
- ❖ **Conocimiento de su área de trabajo:** Cantidad de conocimientos, específicos que requiere para desenvolverse en su área de trabajo.

- ❖ **Calidad en el Trabajo:** Trabaja de forma ordenada y precisa, cumple con sus obligaciones laborales como se le han solicitado, cumple con los procesos establecidos.
- ❖ **Supervisión Requerida:** El grado de supervisión requerida para que el empleado realice correctamente su trabajo.
- ❖ **Colaboración y Trabajo en Equipo:** Disponibilidad para realizar tareas adicionales fuera de sus actividades u horas laborales; ayudar a sus compañeros de trabajo.
- ❖ **Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente cordial, amistoso y de respeto que favorece el clima laboral, mantiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- ❖ **Iniciativa y Pro actividad:** Capacidad de resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores, aportar y proponer ideas para la mejora en sus actividades laborales.
- ❖ **Responsabilidad y Puntualidad:** Es el grado de compromiso y dedicación que se tiene en la ejecución de las actividades que se designan al puesto de trabajo, presenta sus obligaciones laborales en tiempo.
- ❖ **Disciplina:** Cumplimiento de las instrucciones de trabajo de normas de conducta, asistencia y puntualidad.

3.6. Escala de Evaluación.

La escala de evaluación se basa en cuatro niveles que permitirán calificar cada factor según la importancia de este. Se utilizara la misma escala para todas las categorías (Gerencia y Jefaturas, Personal Administrativo y Personal Operativo) de evaluación; la única diferencia entre cada formulario será la puntuación que se asigne a algunos factores.

Descripción de la Escala de Evaluación

a. Deficiente.

Indica que el empleado tiene un rendimiento con muchas deficiencias y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra entre 0 a 39 y es el grado 1 descrito en los formularios.

b. Regular

El rendimiento es el mínimo aceptable y su puntuación se encuentra entre los 40 y 59. Este se identifica como el grado 2 en los formularios.

c. Bueno

El empleado realiza de manera satisfactoria los requerimientos exigidos por el puesto de trabajo que desempeña, la puntuación de este nivel se encuentra entre los 60 y 79 y se identifica como el grado 3 en los formularios.

d. Óptimo

Los empleados poseen un desempeño excepcional en el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo que ejecutan. La puntuación es de 80 a 100 y es el grado 4 de los formularios de evaluación.

| GRADO | PUNTUACIÓN | NIVEL DE CALIFICACIÓN |
|-------|-------------|-----------------------|
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente |
| 2 | De 40 a 59 | Regular |
| 3 | De 60 a 79 | Buena |
| 4 | De 80 a 100 | Optima |

3.7. Ponderación de los factores

El criterio para ponderar los factores fue la importancia que representan estos dentro del puesto de trabajo del empleado, también se consideraron las competencias que se requieren en el desempeño de las tareas diarias. La ponderación se realizó para Gerencias y Jefaturas, para Personal administrativo y también para Personal Operativo.

Categoría I: Gerencias y Jefaturas

| FACTOR A EVALUAR | | PUNTAJE PARA CADA GRADO | | | |
|------------------|------------------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|
| | | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 2 | Logro de objetivos y metas | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 3 | Relaciones en el trabajo | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 4 | Capacidad de análisis | 2 | 4 | 6 | 8 |

| | | | | | |
|----|----------------------------------|---|---|---|-----|
| 5 | Capacidad de planear y organizar | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 6 | Capacidad de dirigir | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 7 | Iniciativa y pro actividad | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 8 | Comunicación | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 9 | Liderazgo | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 10 | Toma de decisiones | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | | | | | 100 |

Categoría II Personal Administrativo

| Factor a Evaluar | | Puntaje para cada Grado | | | |
|------------------|------------------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|
| | | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 2 | Calidad en el Trabajo | 4 | 6 | 8 | 12 |
| 3 | Relaciones interpersonales | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 4 | Eficiencia y Eficacia | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 5 | Responsabilidad y Puntualidad | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Capacidad de reacción | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Colaboración y Trabajo en equipo | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 8 | Confidencialidad y discreción | 5 | 10 | 15 | 20 |

| | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|---|-----|
| 9 | Iniciativa y Pro actividad | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 10 | Supervisión Requerida | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | | | | | 100 |

Categoría III Personal Operativo

| Factor a Evaluar | | Puntaje para cada Grado | | | |
|------------------|------------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|
| | | Grado 1 | Grado 2 | Grado 3 | Grado 4 |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 2 | Eficiencia y Eficacia | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 3 | Calidad en el trabajo | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 4 | Supervisión requerida | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 5 | Colaboración y Trabajo en equipo | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 6 | Relaciones Interpersonales | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 7 | Iniciativa y Pro actividad | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 8 | Responsabilidad y Puntualidad | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 9 | Disciplina | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | | 100 |

4. Formularios para la evaluación del desempeño para las instrucciones de llenado.

4.1. Instrucciones de llenado de formularios

Con el objeto de facilitar a los evaluadores el correcto llenado de los formularios que se utilizaran en este modelo para evaluar el desempeño del personal se crearon las siguientes instrucciones.

- ❖ Completar toda la información requerida en el encabezado del formulario.
- ❖ Leer las indicaciones y analizar cada factor según las descripciones de cada uno de ellos y los grados asignados antes de proceder a la evaluación.
- ❖ Ser objetivos al momento de evaluar el desempeño de los evaluados y no dejarse influenciar por sentimientos y emociones hacia las personas evaluadas y sobre su propia autoevaluación.
- ❖ Para cada factor a evaluar se deberá elegir solamente uno de los cuatro grados descritos, colocando el número que corresponde a la calificación deseada en la casilla de la par y de esta manera sucesivamente en los demás factores.
- ❖ Al finalizar la evaluación, sumar todos los números que subrayó y anotarlos en la casilla de “puntos obtenidos”, de esta manera subrayar la calificación correspondiente.

- ❖ Finalizada la evaluación de los diferentes evaluados estos se entregaran a la jefatura inmediata del área para clasificar y realizar el llenado de la ficha de recopilación de los resultados y comparar el resultado de los diferentes evaluadores.
- ❖ Esta ficha de recopilación de resultados es llevada al comité de evaluación donde se analizaran los resultados obtenidos para que se cree un informe de los resultados juntamente con un plan de seguimiento con propuestas para la mejora continua.
- ❖ Posterior a emitir el informe los gerentes darán a conocer los resultados a los evaluados a través de una reunión privada donde se solicitará la firma de enterado.
- ❖ Si existe inconformidad por la calificación, el gerente levantara una solicitud de apelación en la parte de observaciones del formulario.
- ❖ Estas solicitudes de apelación serán llevadas al comité de evaluación donde se conciliara una reunión con el evaluado y los evaluadores para examinar los casos en particular y conciliar el resultado de evaluación.
- ❖ Los gerentes remitirán los resultados al departamento de recursos humanos para que esta área revise el informe y cree los planes de seguimiento. Además de anexar los resultados de la evaluación en los expedientes de cada empleado.

- ❖ Al finalizar todas las evaluaciones en las diferentes áreas de la empresa, el comité de evaluación deberá dar el respectivo seguimiento al plan de mejora del rendimiento de los trabajadores e incentivos por buen desempeño.

- ❖ Respetar los pasos a seguir en el proceso de la Evaluación del desempeño.

4.2. Formularios de Evaluación del desempeño por factores

- ❖ Formulario para Gerentes y Jefaturas
- ❖ Formulario para Personal Administrativo
- ❖ Formulario para Personal Operativo
- ❖ Formulario de Recopilación de Resultados

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARÍAS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA I: GERENTES Y JEFATURAS

| | | | |
|---|--|----------------------------|--|
| Nombre del evaluado: _____ | | Nombre de evaluador: _____ | |
| Cargo actual: _____ | | Cargo de evaluador: _____ | |
| Gerencia/Departamento: _____ | | Fecha: ____ / ____ / ____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | | | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.

Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.

Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | | PUNTOS | % |
|--|---|--|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO | | | | 12% |
| Comprensión de las tareas y de los procedimientos específicos requeridos para desempeñar el puesto. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Deficiente conocimiento de su trabajo | 3 | |
| | 2 | Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos. | 6 | |
| | 3 | Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo. | 9 | |
| | 4 | Amplio conocimiento en su trabajo, cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo. | 12 | |
| FACTOR: LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS | | | | 8% |
| Capacidad que posee el jefe para crear y desarrollar objetivos y metas involucrando al personal en el logro de los mismos. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Se dificulta lograr los resultados esperados, mal formulación de objetivos y metas y no logra que su personal se involucre en la consecución de los mismos. | 2 | |
| | 2 | A pesar de que formula correctamente los objetivos y metas, no logra involucrar a todo su personal en la obtención de éstos. | 4 | |
| | 3 | Formula objetivos y metas correctamente y logra que su personal se involucre; pero existen dificultades superables en la ejecución de éstos. | 6 | |
| | 4 | Formula perfectamente los objetivos y metas, el personal que tiene a cargo está totalmente integrado logrando los resultados esperados con exactitud y en el menor tiempo posible. | 8 | |
| FACTOR: RELACIONES EN EL TRABAJO | | | | 8% |
| Es la actitud que tiene el jefe en las relaciones laborales con otros jefes, subalternos, etc. el grado de respeto y consideración para ellos, fomentando un buen trabajo en equipo. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Posee actitudes negativas en sus relaciones con los demás, obstaculiza el trabajo en equipo, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación. | 2 | |
| | 2 | 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 | |
| | 3 | Casi siempre mantiene una actitud positiva con los demás. Generalmente utiliza en forma adecuada la comunicación. | 6 | |
| | 4 | Siempre mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación por lo que genera un excelente trabajo en equipo. | 8 | |

| | | | | |
|--|---|---|----|-----|
| FACTOR: CAPACIDAD DE ANÁLISIS | | | | 8% |
| Capacidad de investigar y deducir hechos, así como resolver problemas a través de un proceso lógico que permite obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Deficiente capacidad para resolver problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo. | 2 | |
| | 2 | Posee capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo. | 4 | |
| | 3 | Siempre está a la expectativa para resolver las dificultades que se presentan. | 6 | |
| | 4 | 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 | |
| FACTOR: CAPACIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR | | | | 12% |
| Capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo. | | | | |
| G R A D O S | 1 | No cuenta con un plan de trabajo definido, no sabe coordinar el trabajo del personal bajo su cargo. | 3 | |
| | 2 | Si cuenta con un plan de trabajo, pero se le dificulta distribuir el trabajo. | 6 | |
| | 3 | Cuenta con planes de trabajo bien definidos, sabe distribuir el trabajo del personal bajo su cargo aunque presenta ciertas dificultades. | 9 | |
| | 4 | Cuenta con planes perfectamente definidos, coordina con precisión y exactitud el trabajo que realiza el personal bajo su cargo. | 12 | |
| FACTOR: CAPACIDAD DE DIRIGIR Y LIDERAR AL PERSONAL | | | | 8% |
| 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. | | | | |
| G R A D O S | 1 | El empleado se siente desorientado, no logra integrarles para conseguir los resultados esperados. Ejerce presión sobre sus subalternos. | 2 | |
| | 2 | Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal en la consecución de los mismos. Siempre ejerce presión para | 4 | |
| | 3 | El personal está bien orientado e integrado. Ocasionalmente ejerce presión a su equipo de trabajo. | 6 | |
| | 4 | El personal sabe perfectamente hacia dónde va y como logrará los resultados esperados con agilidad, involucrando el mínimo de esfuerzo. | 8 | |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | | 8% |
| Capacidad de proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que optimicen recursos y tiempo y resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | | |
| G R A D O S | 1 | No aporta nuevas ideas, ni demuestra interés por mejorar el trabajo, se guía por la rutina, no incentiva al cambio. | 2 | |
| | 2 | Algunas veces aporta ideas que contribuyan a solucionar problemas. | 4 | |
| | 3 | Generalmente aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo. | 6 | |
| | 4 | Siempre aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problemas e innovaciones al trabajo. Es visionario y prevé los cambios. | 8 | |

| FACTOR : COMUNICACIÓN | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--|------|--------|--------|--------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Habilidad para escuchar y comprender, para transmitir con precisión sus ideas de forma que otros puedan comprenderlas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados, en raras ocasiones intercambia ideas y sugerencias con los demás. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Su comunicación es poca con los que están bajo su cargo. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Existe buena comunicación en su departamento, debido a que se maneja información adecuada. | 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Comunicación fluida con superiores y subalternos manteniendo coherencia para evitar desviaciones y errores en las labores | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: LIDERAZGO | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Habilidades que posee para influir en la forma de ser de las personas haciendo que trabajen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos y metas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Carece de habilidad para influir y de generar respeto en sus subordinados | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | De manera muy general influye en los empleados a lograr un buen desempeño. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Motiva a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio con el mínimo de error. | 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Es una persona respetada e inspiradora de confianza, genera alto grado de confianza e incentiva mucho a sus subordinados. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: TOMA DE DECISIONES | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Es la capacidad de proponer posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, con el objeto de alcanzar los resultados esperados con mayor precisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, existe entorpecimiento de los resultados esperados. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | En algunas ocasiones delega la toma de decisiones , aunque logra los objetivos, no es oportuno. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Siempre se responsabiliza de la toma de decisiones y propone de solución favorables, algunas veces comete errores que puede | 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Es acertado en la toma de decisiones y propone alternativas de solución .Y se logran los resultados esperados con exactitud y precisión. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESCALA DE EVALUACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>PUNTOS</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> | | | | GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Observaciones: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma del Evaluado: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma del Evaluador: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARÍAS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA II: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Fecha: ____ / ____ / ____

| | |
|---|----------------------------|
| Nombre del evaluado: _____ | Nombre de evaluador: _____ |
| Cargo actual: _____ | Cargo de evaluador: _____ |
| Gerencia/Departamento: _____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.

Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.

Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | PUNTOS | % |
|---|---|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO Cantidad y calidad de conocimientos específicos que el empleado requiere para desempeñar su puesto de trabajo. | | | 20% |
| G R A D O S | 1 Deficiente conocimiento de su trabajo | 5 | |
| | 2 Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos. | 10 | |
| | 3 Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo. | 15 | |
| | 4 Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo | 20 | |
| FACTOR: CALIDAD DE TRABAJO Precisión y nitidez para desempeñarse en su puesto. | | | 12% |
| G R A D O S | 1 Comete errores con mucha frecuencia. | 3 | |
| | 2 La calidad de su trabajo puede mejorar, puede mejorar su desempeño. | 6 | |
| | 3 Su trabajo es bastante aceptable y de buena presentación, cometiendo pocos errores | 9 | |
| | 4 Muy buena calidad en el desarrollo de sus actividades, no necesita verificación | 12 | |
| FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece un buen ambiente de trabajo. | | | 8% |
| G R A D O S | 1 El trato con jefes, compañeros y subordinados ocasiona quejas frecuentemente. | 2 | |
| | 2 El trato con jefes, compañeros y subordinados provoca quejas ocasionalmente. | 4 | |
| | 3 Mantiene armonía aceptable con jefes, compañeros y subordinados. | 6 | |
| | 4 Sus relaciones interpersonales no reflejan ningún inconveniente. | 8 | |
| FACTOR: EFICIENCIA Y EFICACIA Consiste en hacer el trabajo en el menor tiempo y aprovechando de la mejor manera los recursos de que se disponen. | | | 8% |
| G R A D O S | 1 Total falta de aprovechamiento de recursos ,provocando deficiencia en la consecución de los objetivos | 2 | |
| | 2 Poca utilización de los recursos disponibles, limitando el alcance de los objetivos | 4 | |
| | 3 Uso general de recursos logrando alcanzar cierto nivel de consecución de los objetivos | 6 | |
| | 4 Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos, a través de un buen aprovechamiento de recursos. | 8 | |

| | | | | |
|--|---|--|----|-----|
| FACTOR: RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD | | | | |
| Es el grado de compromiso, dedicación, preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo establecido. | | | | 4% |
| G R A D O S | 1 | No demuestra interés ni preocupación por su trabajo. | 1 | |
| | 2 | Normalmente es responsable con las funciones que desempeña | 2 | |
| | 3 | Muestra verdadero interés por su trabajo. | 3 | |
| | 4 | Presenta realmente un verdadero interés y responsabilidad en su trabajo. | 4 | |
| FACTOR: CAPACIDAD DE REACCIÓN | | | | |
| Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis sin descuidar tareas comunes. | | | | 4% |
| G R A D O S | 1 | Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles. | 1 | |
| | 2 | Algunas veces resuelve los problemas que se le presentan. | 2 | |
| | 3 | Resuelve problemas en momentos de crisis. | 3 | |
| | 4 | Siempre busca la forma de resolver problemas que se presentan en momentos de crisis. | 4 | |
| FACTOR: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO | | | | |
| Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales, además de colaborar con compañeros. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | No colabora en tareas adicionales a las asignadas. | 2 | |
| | 2 | Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas. | 4 | |
| | 3 | Ofrece su colaboración cuando se le solicita. | 6 | |
| | 4 | Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones. | 8 | |
| FACTOR: CONFIDENCIALIDAD Y DISCRECIÓN | | | | |
| Consiste en la reserva que debe de tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo. | | | | 20% |
| G R A D O S | 1 | No se puede confiar en la persona, es indiscreto. | 5 | |
| | 2 | En ciertas ocasiones es indiscreto. | 10 | |
| | 3 | Guarda discreción en lo que se refiere a su trabajo. | 15 | |
| | 4 | Es una persona muy discreta y digna de confianza. | 20 | |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | | |
| Capacidad de resolver problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | La persona no aporta ideas constructivas en cuanto a su trabajo. | 2 | |
| | 2 | Contribuye con ideas constructivas en cuanto se le solicita. | 4 | |
| | 3 | En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas. | 6 | |
| | 4 | Constantemente plantea y desarrolla una serie de ideas innovadoras | 8 | |

| FACTOR: SUPERVISIÓN REQUERIDA | | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--|----------|-------------|---------------|---------------|---------------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Requiere de una supervisión frecuente para desempeñar su trabajo. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Se le da muy poca supervisión en cualquier tarea que realiza. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Casi nunca requiere supervisión en su puesto de trabajo. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ESCALA DE EVALUACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>GRADOS</u></th> <th><u>PUNTOS</u></th> <th><u>CALIFICACIÓN</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Evaluado: _____</p> <p>Firma del Evaluador: _____</p> | | | | | <u>GRADOS</u> | <u>PUNTOS</u> | <u>CALIFICACIÓN</u> | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| <u>GRADOS</u> | <u>PUNTOS</u> | <u>CALIFICACIÓN</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARÍAS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA III: PERSONAL OPERATIVO

| | | | |
|---|--|----------------------------|--|
| Nombre del evaluado: _____ | | Nombre de evaluador: _____ | |
| Cargo actual: _____ | | Cargo de evaluador: _____ | |
| Gerencia/Departamento: _____ | | Fecha: ____ / ____ / ____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | | | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.

Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.

Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | | PUNTOS | % |
|---|---|---|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO | | | | |
| Cantidad y calidad de conocimientos específicos que el empleado requiere para desempeñar su puesto de trabajo | | | | 20% |
| G R A D O S | 1 | Deficiente conocimiento de su trabajo | 5 | |
| | 2 | Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos | 10 | |
| | 3 | Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo | 15 | |
| | 4 | Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo | 20 | |
| FACTOR: EFICIENCIA Y EFICACIA PARA DESARROLLAR EL TRABAJO | | | | |
| Es la medida en que se alcanza un objetivo o meta utilizando los recursos de la mejor manera posible. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | Total falta de aprovechamiento de recursos ,provocando deficiencia en la construcción de los objetivos. | 2 | |
| | 2 | Poca utilización de los recursos disponibles, limitando los esfuerzos para alcanzar los objetivos. | 4 | |
| | 3 | Uso general de recursos logrando alcanzar cierto nivel de consecución de los objetivos. | 6 | |
| | 4 | Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos, a través de un buen aprovechamiento de recursos. | 8 | |
| FACTOR: CALIDAD EN EL TRABAJO | | | | |
| Precisión y nitidez para desempeñarse en su puesto. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | Comete errores con mucha frecuencia. | 2 | |
| | 2 | La calidad de su trabajo puede mejorar, puede mejorar su desempeño. | 4 | |
| | 3 | Su trabajo es bastante aceptable y de buena presentación, cometiendo pocos errores | 6 | |
| | 4 | Muy buena calidad en el desarrollo de sus actividades, no necesita verificación | 8 | |
| FACTOR: SUPERVISIÓN REQUERIDA | | | | |
| Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo | | | | 16% |
| G R A D O S | 1 | Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. | 4 | |
| | 2 | Requiere de una supervisión frecuente para desempeñar su trabajo. | 8 | |
| | 3 | Se le da muy poca supervisión en cualquier tarea que realiza | 12 | |
| | 4 | Casi nunca requiere supervisión en su puesto de trabajo | 16 | |

| FACTOR: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--|-------------|--------|--------|--------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales, además de colaborar con compañeros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No colabora en tareas adicionales a las asignadas. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Ofrece su colaboración cuando se le solicita | 9 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece un buen ambiente de trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | El trato con jefes, compañeros y subordinados ocasiona quejas con frecuencia. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | El trato con jefes, compañeros y subordinados provoca quejas ocasionalmente. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Mantiene armonía aceptable con jefes, compañeros y subordinados. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Sus relaciones interpersonales no reflejan ningún inconveniente. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad de resolver problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | La persona no aporta ideas constructivas en cuanto a su trabajo. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Contribuye con ideas constructivas en cuanto se le solicita. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas | 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Constantemente plantea y desarrolla una serie de ideas innovadoras | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR : RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD | | | 16% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Es el grado de compromiso, dedicación, preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo establecido. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No demuestra interés ni preocupación por su trabajo. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Normalmente es responsable con las funciones que desempeña. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Muestra verdadero interés por su trabajo. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Presenta realmente un verdadero interés y responsabilidad en su trabajo | 16 | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: DISCIPLINA | | | 4% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No termina las tareas, es impuntual y se retira temprano. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Ocasionalmente incumple órdenes | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Respeto las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde ó se retira temprano | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Su conducta y disciplina en el trabajo son ejemplares. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ESCALA DE EVALUACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>PUNTOS</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Evaluado: _____</p> <p>Firma del Evaluador: _____</p> | | | | GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | |

Formulario de Recopilación de Resultados



DISTRIBUIDORA ZACARIAS S.A. DE C.V.
CATEGORIA I: GERENCIAS Y JEFATURAS

Nombre del Evaluado: _____

Cargo Actual: _____

Período de Evaluación del _____ al _____

| FACTORES | | Jefatura Inmediata | Compañero o Subalterno | Autoevaluación |
|-----------------------|--|--------------------|------------------------|----------------|
| Gerencias y Jefaturas | | | | |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | | | |
| 2 | Logro de objetivos y metas | | | |
| 3 | Relaciones en el trabajo | | | |
| 4 | Capacidad de análisis | | | |
| 5 | Capacidad de planear y organizar | | | |
| 6 | Capacidad de dirigir y liderar al personal | | | |
| 7 | Iniciativa y pro actividad | | | |
| 8 | Comunicación | | | |
| 9 | Liderazgo | | | |
| 10 | Toma de decisiones | | | |
| TOTAL | | | | |

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

Área de Mejora: _____

Firma del Coordinador del Comité

Evaluado

Formulario de Recopilación de Resultados



DISTRIBUIDORA ZACARIAS S.A. DE C.V.
CATEGORIA II: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del Evaluado: _____

Cargo Actual: _____

Periodo de Evaluación del _____ al _____

| | | Jefatura Inmediata | Compañero | Autoevaluación |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| FACTORES | | | | |
| Personal Administrativo | | | | |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | | | |
| 2 | Calidad en el Trabajo | | | |
| 3 | Relaciones interpersonales | | | |
| 4 | Eficiencia y Eficacia | | | |
| 5 | Responsabilidad y Puntualidad | | | |
| 6 | Capacidad de reacción | | | |
| 7 | Colaboración y Trabajo en equipo | | | |
| 8 | Confidencialidad y discreción | | | |
| 9 | Iniciativa y Pro actividad | | | |
| 10 | Supervisión Requerida | | | |
| TOTAL | | | | |

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

Área de Mejora:

Firma del Coordinador del Comité

Evaluado

Formulario de Recopilación de Resultados



DISTRIBUIDORA ZACARIAS S.A. DE C.V.
CATEGORIA III: PERSONAL OPERATIVO

Nombre del Evaluado: _____
 Cargo Actual: _____
 Periodo de Evaluación del _____ al _____

| | | Jefatura Inmediata | Compañero | Autoevaluación |
|---------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| FACTORES | | | | |
| Personal Operativo | | | | |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | | | |
| 2 | Eficiencia y Eficacia | | | |
| 3 | Calidad en el trabajo | | | |
| 4 | Supervisión requerida | | | |
| 5 | Colaboración y Trabajo en equipo | | | |
| 6 | Relaciones Interpersonales | | | |
| 7 | Iniciativa y Pro actividad | | | |
| 8 | Responsabilidad y Puntualidad | | | |
| 9 | Disciplina | | | |
| TOTAL | | | | |

Fortaleza: _____

Debilidad: _____

Área de Mejora:

 Firma del Coordinador del Comité

 Evaluado

B. Plan de Implementación del Modelo de Evaluación 360°

1. Objetivos

1.1. General

- ❖ Brindar a la empresa DIZAC, S.A. de C.V., la guía para la implementación de la propuesta del Modelo Evaluación del Desempeño 360° así como el seguimiento de los resultados.

1.2. Específicos

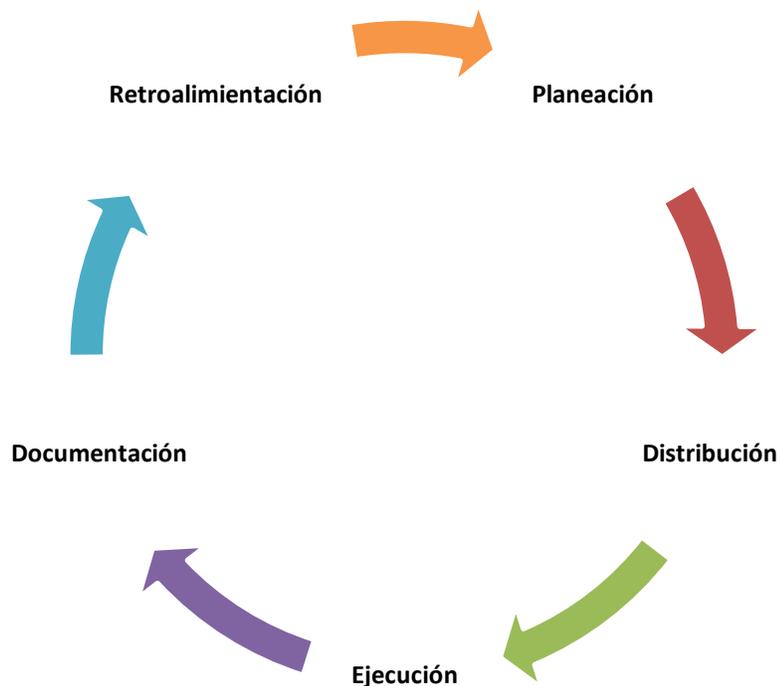
- ❖ Hacer de Conocimiento general a todo el personal de la empresa la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°.
- ❖ Fijar los lineamientos base para la puesta en práctica del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°.
- ❖ Establecer las acciones de mejora que se realicen para la implementación correcta y efectiva del modelo.

2. Importancia

El plan de implementación orientará a la empresa a cómo aplicar el modelo, conformación del comité de Evaluación del desempeño, las diferentes funciones que se le asignara a este comité y la función que tendrá cada empleado, dado que todos son parte de este proceso, como evaluadores y evaluados, por lo que es de importancia que todo el personal asuma la responsabilidad y el compromiso de conocer y velar que este modelo se aplique en las diferentes áreas de la empresa DIZAC; así mismo se propone un plan de seguimiento para la mejora del rendimiento donde los resultados

obtenidos en la evaluación sean orientados a acciones de mejora que fortalezcan las competencias y ayuden a reforzar las áreas de interés de los empleados.

3. Pasos para realizar el Proceso.



3.1. Planeación:

- ❖ El Comité Evaluador toma como base el Manual de Descripción del Puesto para identificar las funciones asignadas en cada puesto de trabajo con el objetivo de contar con una idea sobre las competencias que deben evaluarse y seguidamente se deben de planear las demás actividades en conjunto e implementar el Modelo de Evaluación del Desempeño.

- ❖ Conocer las descripciones de los puestos de trabajo, donde se debe destacar el tipo de trabajo que se desempeña, las particularidades del puesto y las responsabilidades asignadas.
- ❖ Establecer fechas para realizar la evaluación del desempeño de cada empleado a través de una calendarización distribuidas por áreas o gerencias.

3.2. Reproducción y Distribución:

Después de la aprobación de los formularios se procederá a la reproducción de estos para que el coordinador del comité haga entrega de estos al resto de los integrantes para su distribución.

3.3. Ejecución

En esta etapa el comité evaluador procede a realizar las evaluaciones según fue estipulado en la calendarización; este proceso puede demorar dependiendo de la gerencia en que sea aplicado.

3.4. Documentación:

El Departamento de Recursos Humanos recibe los resultados por parte del comité evaluador, dicho departamento archivara los resultados de las evaluaciones en el expediente de cada empleado para darle secuencia a estos.

3.5. Retroalimentación

Al finalizar la ejecución y la documentación el comité evaluador deberá contemplar mejoras en el proceso para futuras evaluaciones.

4. Lineamientos Generales

Para que el Modelo sea aplicado de la manera correcta y eficiente es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten el desarrollo del mismo.

A continuación se detallan:

- 4.1. La empresa deberá contar con políticas y estrategias bien definidas. Estas deberán ser utilizadas para dar cumplimiento al proceso de evaluación del Desempeño.
 - i. Capacitar a todo el personal de la empresa una vez al año sobre la implementación de la evaluación del desempeño.
 - ii. Crear planes y estrategias para dar seguimiento a los resultados de la evaluación por el comité de evaluación.
 - iii. La información obtenida de la evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo del personal de recursos humanos, el comité de evaluación, o la presidencia si esta lo requiere.
- 4.2. Contar con el apoyo y participación activa de la alta gerencia, ejecutivos, jefaturas y área de Recursos Humanos para su correcta implementación.
- 4.3. Participación activa de todas las gerencias y todos los integrantes involucrados en el modelo de evaluación para asegurar el éxito de la implementación.

- 4.4. El proceso de aplicación del modelo debe ser divulgado y comunicado al personal de la empresa, de forma que todos cooperen y asuman el compromiso que les corresponde.

5. Seguimiento de Resultados

Cuando finalice el proceso el comité evaluador deberá registrar y dar seguimiento a todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño, tales como las fortalezas y debilidades o deficiencias en el trabajador con la finalidad de tomar acciones de mejora que le permita renovar su rendimiento laboral y elevar los resultados obtenidos, así mismo alcanzar los objetivos previstos por la organización.

5.1. Plan de Seguimiento para las Mejoras del Rendimiento Laboral

El Plan de seguimiento para la mejora del rendimiento es una herramienta que ayudará al comité evaluador para planificar, organizar y ejecutar el seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de tal manera que se tomen acciones que mejoren las deficiencias encontradas en los trabajadores dentro de su desempeño laboral, para desarrollar y fortalecer sus competencias y así mismo incentivar a los empleados con un alto rendimiento en sus labores. (Ver anexo 6)

5.2. Acciones de Mejora:

En este apartado se dan conocer algunas acciones de mejora que el comité podrá tomar a bien para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, entre las cuales se tienen:

a. Programas de Incentivos

Los programas de incentivos están dirigidos para motivar y desarrollar el potencial y talento de los trabajadores destacados en su puesto de trabajo, los cuales la empresa debe de cultivar su permanencia, y potencializar sus competencias para futuros ascensos, etc., así como recompensarlo por su buen desempeño. (Ver anexo 7)

b. Programas de Capacitación

Los programas de capacitación son acciones de mejora para corregir debilidades o deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño de los empleados, así como preventivas, para actualizarlos en materia de procedimientos nuevos, metodologías, equipamientos a implementar en los procesos, entre otros.

En el anexo 8 se presentan algunos programas que el comité podrá implementar si se estima conveniente en la mejora del desempeño y el fortalecimiento de competencias de los trabajadores de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.

En el caso que el empleado presente debilidades en las funciones propias de su puesto de trabajo, cada jefatura deberá dar el seguimiento respectivo.

6. Presentación, Aprobación y Divulgación del Modelo de Evaluación

6.1 Presentación

Se presentará el modelo al Presidente, Vicepresidente y Gerencia General de la empresa, ya que son los encargados de la toma de decisiones acerca de la aprobación de la implementación de nuevos procesos. Se explicará la importancia, el proceso a desarrollar, el

funcionamiento dentro de la empresa y las ventajas que este proporciona a la organización.

6.2 Aprobación

Los propietarios revisaran el documento y realizaran observaciones y modificaciones que consideren necesarias. Luego de esto la presidencia de DIZAC, dará la aprobación para su ejecución e implementación en todas las gerencias de la empresa.

6.3 Divulgación

Ya aprobado el modelo de evaluación del desempeño 360°, la empresa deberá dar a conocer a todo el personal de los diferentes niveles jerárquicos de manera que todos se orienten y conozcan los nuevos lineamientos, conceptos y procesos dispuestos en el modelo para facilitar y ayudar a la eficiencia y aplicación de este.

Para su divulgación será necesario capacitar a todo el personal sobre el tema, ya que todos forman parte importante del proceso. Para esto se propone un programa de capacitación donde se detallan las temáticas y el presupuesto, así también se proporciona un instructivo para la evaluación del desempeño para los participantes (ver anexo 9) y un diploma que certifica la participación de los empleados en la capacitación (ver anexo 10)

| DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V. | | | | | | | |
|--|----------------------------------|--|------------|---|----------------------------------|---|-----------|
| Nombre de la capacitación | | Responsables del diseño y ejecución | | Fecha: / / | | | |
| Modelo de Evaluación de desempeño 360° | | Comité Evaluador | | N° participantes 113 | | | |
| Objetivos | | | Dirigida a | | | | |
| General | | Específicos | | Gerencias, Jefaturas, administrativos y operativos | | | |
| Brindar a la empresa DIZAC la guai para la implementación de la propuesta del Modelo de Evaluación del desempeño 360° | | 1. Hacer de conocimiento general a todo el personal de la empresa la implementación del Modelo de evaluación de desempeño | | Modalidad de la capacitación: | | | |
| | | | | Presencial, Expositiva y Participativa | | | |
| | | 2. Fijar los lineamientos base para la puesta en práctica del modelo de evaluación del desempeño 360° | | Nivel de Especialización: | | | |
| Categoría I,II,III | | | | | | | |
| Contenido | | Recursos Necesarios | | Precio Unitario | Cant. Total Período de Ejecución | | |
| I. Generalidades | | Instalaciones | | | | El periodo de duración de la capacitación será de 1 día en jornadas de 3 horas cada una, incluyendo un receso de 15 minutos. | |
| a. Objetivo general de la evaluación | | Equipo Audiovisual | | | | | |
| b. Objetivo específico de la evaluación | | Capacitador | | \$ 800.00 | 1 | | \$ 800.00 |
| c. Alcances | | Resma de papel bond | | \$ 5.00 | 5 | | \$ 25.00 |
| II. Factores de la Evaluación | | Material Didactico | | | | | \$ - |
| a. Sujetos a evaluar | | lapiceros | | \$ 0.10 | 113 | | \$ 11.30 |
| b. Instrumentos para la evaluación | | libretas de taquigrafia | | \$ 0.50 | 113 | | \$ 56.50 |
| c. Factores por categoría | | fasteners | | \$ 0.15 | 113 | | \$ 16.95 |
| III. Sistema de medición | | folders carta | | \$ 0.20 | 113 | | \$ 22.60 |
| a. Descripción de la escala de evaluación | | Memoria USB 16 GB | | \$ 8.00 | 2 | | \$ 16.00 |
| IV. Normas de aplicación | | Impresiones y fotocopias | | \$ 0.03 | 2,500 | | \$ 75.00 |
| V. Proceso para la evaluación del desempeño | | Diploma de participación | | \$ 1.00 | 113 | | \$ 113.00 |
| VI. Disposiciones finales | | Refrigerio | | \$ 2.00 | 113 | | \$ 226.00 |
| VII. Llenado de formularios | | | | | | | |
| Lugar de desarrollo: | Salón de usos múltiples de DIZAC | TOTAL | | | | \$ 1,362.35 | |
| Aprobado por: | | OBSERVACIÓN: es importante concientizar a las jefaturas y gerencias su participación en las capacitación asi como a sus colaboradores. Se impartira una jornada para Gerentes, una para Jefaturas y una para personal administrativo y operativo. | | | | | |
| Supervisado por: | | | | | | | |

7. Recursos para su aplicación

7.1 Recurso Humano

Para la realización del Modelo de Evaluación del Desempeño es necesario que el recurso humano sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado de la logística en los procesos establecidos en el manual e igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del modelo de evaluación del desempeño. De la responsabilidad de este comité dependerá el manejo y el funcionamiento de los demás recursos; para lo cual se cuenta con el apoyo de la Jefa de Recursos Humanos y con la disposición del personal de la empresa.

7.2 Recursos Materiales y Tecnológicos

Para la implementación de este modelo se cuenta con los recursos materiales:

- ❖ Infraestructura: Para impartir las capacitaciones y que estas se realicen sin ningún problema, deben contar con un local idóneo para el desarrollo de éstas; la empresa cuenta con un salón de usos múltiples con una capacidad para 100 personas donde se realizaran las capacitaciones de todo el personal.
- ❖ Mobiliario y equipo: Se cuenta con un mobiliario adecuado para las capacitaciones, escritorios, sillas, además con equipo tecnológico como: computadoras, impresoras, conexión a internet fotocopiadora, proyector que permitirá a los responsables de la capacitación brindarla de la mejor manera.
- ❖ Papelería y suministro de oficina: entre los materiales necesarios para implementar el modelo tenemos: papelería, tinta para impresiones, cd's, para el respaldo digital de las evaluaciones.

7.3. Recursos Financieros

Para el desarrollo de este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta. Entre los recursos financieros de la empresa ya se cuenta con ese fondo para la implementar el modelo, solo se recomienda incentivar al comité con un bono por la labor extra que harán para organizar todo el proceso de evaluación del personal.

OBSERVACIONES:

El presupuesto se realizó con base a los gastos estimados para la implementación del modelo, incluye los costos de la respectiva capacitación que se impartirá al personal a fin de dar a conocer los lineamientos para realizar las evaluaciones, esta información se puede ver en el Anexo 9 (INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO). Además se incluye en el presupuesto los diferentes incentivos que pueden ser otorgados al personal, donde se incluye a todo el personal asumiendo que todos obtienen resultados satisfactorios, es de suma importancia hacer mención que estos incentivos serán entregados de acuerdo a los resultados favorables en la evaluación de desempeño, quedando a decisión de la empresa como serán distribuidos en los diferentes gerencias. Los diferentes tipos de incentivos que se plantean a DIZAC se pueden ver en el Anexo 7 (PROGRAMA DE INCENTIVOS).

En lo que respecta a las capacitaciones el presupuesto incluye el total de las cuatro capacitaciones presentadas a la organización a fin de que se tomen medidas correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación. Estas capacitaciones serán impartidas a través de INSAFORP con un apoyo del 85%. Anexo 8 (PROGRAMA DE CAPACITACIÓN). A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo para la evaluación de desempeño 360°.

| PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360° | | | | |
|---|---|----------|-----------------|---------------------|
| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
| RECURSOS HUMANOS | | | | |
| Comité evaluador | Bono anual para el personal del comité evaluador | 7 | \$ 150.00 | \$ 1,050.00 |
| Capacitador externo | Costo por capacitación | 1 | \$ 800.00 | \$ 800.00 |
| MATERIAL Y PAPELERÍA | | | | |
| Resma de papel tamaño carta | Resma papel bond | 5 | \$ 5.00 | \$ 25.00 |
| Impresiones y fotocopias | Material de apoyo que se entregara en la capacitación (instructivo) | 2500 | \$ 0.03 | \$ 75.00 |
| Material didáctico | lapiceros, marcadores para pizarra, etc. | 113 | \$ 0.10 | \$ 11.30 |
| | Libretas de taquigrafía | 113 | \$ 0.50 | \$ 56.50 |
| | Fasteners | 113 | \$ 0.15 | \$ 16.95 |
| | Folders tamaño carta | 113 | \$ 0.20 | \$ 22.60 |
| Diplomas | Diploma por participación | 113 | \$ 1.00 | \$ 113.00 |
| INSTALACIONES Y EQUIPO | | | | |
| Sala de capacitaciones | La empresa cuenta con un salón de usos múltiples | 1 | \$ - | \$ - |
| Sillas | El salón cuenta con su respectivo mobiliario y equipo | 113 | \$ - | \$ - |
| Computadoras | Laptop para presentar la informacion en las capacitaciones | 2 | \$ - | \$ - |
| Retroproyector | El salon cuenta con equipo tecnologico de vanguardia | 1 | \$ - | \$ - |
| Memoria usb | Dispositivo de almacenamiento de 16 GB | 2 | \$ 8.00 | \$ 16.00 |
| OTROS | | | | |
| Alimentación | Refrigerio para la capacitación | 113 | \$ 2.00 | \$ 226.00 |
| SUB TOTAL | | | | \$ 2,412.35 |
| INCENTIVOS | | | | |
| Incentivos económicos | Bono de fin de año | 113 | \$ 300.00 | \$ 33,900.00 |
| | Aumento salarial | 113 | \$ 24.00 | \$ 2,712.00 |
| | Vales de supermercado | 113 | \$ 200.00 | \$ 22,600.00 |
| Incentivos laborales | Convivios de cumpleaños | 12 | \$ 23.50 | \$ 282.00 |
| | Tiempo de comida | 113 | \$ 2.00 | \$ 226.00 |
| Incentivos de recreacion y convivencia | Convivios colectivos | 2 | \$ 600.00 | \$ 1,200.00 |
| | Fiesta Navideña | 1 | \$ 2,040.00 | \$ 2,040.00 |
| SUB TOTAL | | | | \$ 62,960.00 |
| CAPACITACIONES | | | | |
| Capacitaciones para el personal | Capacitacion apoyada por Insaforp con el 85% | | | \$ 3,484.25 |
| SUB TOTAL | | | | \$ 3,484.25 |
| IMPREVISTOS | | | | |
| | Monto aproximado del 5% | | | \$ 3,442.83 |
| COSTO TOTAL | | | | \$ 72,299.43 |

8. Cronograma

| Tiempo Año (2019) | | Mes | | | | Mes | | | |
|----------------------|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
| Responsable | Actividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Equipo de Trabajo | Presentación del Modelo. | | | | | | | | |
| Coordinador | Recibe correcciones del modelo | | | | | | | | |
| Equipo de trabajo | Ajusta y/o Corrige las fallas. | | | | | | | | |
| Coordinador | Entrega el documento para su revisión | | | | | | | | |
| Autoridades | Aprueban el Modelo de evaluación | | | | | | | | |
| Coordinador | Convoca al comité para dar a conocer el modelo de evaluación. | | | | | | | | |
| Comité de Evaluación | Desarrollan un programa de capacitación aprender a aplicar el modelo. | | | | | | | | |
| Comité | Da seguimiento a la implementación. | | | | | | | | |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Libros

- ❖ Alles, Martha Alicia, “Desempeño por competencias: evaluación 360°, 2° edición. Buenos Aires, (2005)

- ❖ Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones”, Novena Edición, Mc Graw-Hill. México (2011).

- ❖ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Tercera Edición, Mc Graw-Hill. México, (2009).

- ❖ Dessler, G. y Varela, R. “*Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*”, 5ª edición, México(2011).

- ❖ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Monográfico o Tesis, Quinta edición, El Salvador (2006).

- ❖ Iglesias, Severo. Principios del método de la investigación científica. Editorial Tiempo y Obra (1981).

- ❖ Ivancevich, John, Administración de recursos humanos, Mc Graw-Hill. México.

- ❖ Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar;” Metodología de la Investigación”, Quinta Edición, McGraw-Hill. México. (2010).
- ❖ William B. Werther Jr. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, Séptima Edición, McGraw Hill.

2. Trabajos de graduación

- ❖ “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador, Año 2012, por: Cornejo Figueroa, Azucena Lisseth y otros.
- ❖ Trabajo de Graduación. (12 de Mayo de 2009). Gestión de diseño. San Salvador Universidad Dr. José Matías Delgado.
- ❖ Trabajo de Graduación “Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- ❖ “Modelo de Gestión del Talento humano que contribuya a Fortalecer el Desempeño del personal de la empresa Airline Support Services of El Salvador, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad”. Universidad de El Salvador 2017 por: Lucía Karina González Laínez y 3 más.

- ❖ “Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para Optimizar el Desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, ubicada en la ciudad de San Salvador”. Universidad de El Salvador 2017 por: Bessy Stephanie Espinoza Hernández y 3 más.
- ❖ “Modelo de Evaluación por Competencias para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal de Laboratorios PAILL, ubicado en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador 2014, por Jacqueline Lissette Callejas Lozano y 3 más.

3. Leyes

- ❖ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38, emitido el 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N°281 del 16 de Diciembre de 1983.
- ❖ Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, emitido el 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio de 1970
- ❖ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, emitido el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972
- ❖ Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°, 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 2000.

- ❖ Código de Salud. Decreto legislativo N° 955, emitido el 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo 299 del 05 de noviembre de 1988.
- ❖ Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313 del 21 de diciembre de 1991.
- ❖ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, emitido el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316 del 31 de julio de 1992
- ❖ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953
- ❖ Ley del Sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo N° 927, emitido el 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996
- ❖ Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo N° 554, emitido el 02 de Junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 320 del 23 de Julio de 1993

4. Documentos

- ❖ Manual de organización empresa DIZAC, S.A.de C.V.
- ❖ Revista DIZAC, Volumen 2 año 2018

- ❖ Plan de seguimiento para la mejora continua del desempeño laboral de las y los empleados del MOP.

5. Páginas Webs

- ❖ DIZAC. (2018). Recuperado el Noviembre de 2018, de www.dizac.com.sv
- ❖ DIGESTYC. (s.f.). Dirección General de Estadísticas y Censos. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de www.digestyc.gob.sv/proyeccionesmunicipales.
- ❖ Evaluación del Desempeño. (s.f.). Recuperado el Enero de 2019, de <http://roslozpan1320.blogspot.com/2013/06/eleccion-forzada-el-empleado>.
- ❖ GESTIOPOLIS. (s.f.). Recuperado el Enero de 2019, de www.gestiopolis.com/metodo-de-jerarquizacion-para-la-evaluacion-de-cargos
- ❖ Spencer, S. y. (s.f.). SCRIBD. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- ❖ Mario Felipe Ramírez, consultor senior de operaciones en London consulting Group: www.eempleo.com
- ❖ <https://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html>

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1:

Modelo de guía de preguntas dirigida a las gerencias y jefatura de recursos humanos de la empresa DIZAC, S.A. DE C.V.

Anexo 2:

Modelo de cuestionario dirigido al personal operativo y administrativo de la empresa DIZAC, S.A. DE C.V.

Anexo 3:

Resultado de entrevistas realizada a las gerencias y jefatura de recursos humanos de la empresa DIZAC, S.A. DE C.V.

Anexo 4:

Tabulación y comentarios de encuestas dirigidas a personal operativo y administrativo

Anexo 5:

Tabulación cruzada

Anexo 6:

Plan de seguimiento para la mejora del rendimiento laboral

Anexo 7:

Programa de incentivos laborales.

Anexo 8:

Programa de capacitación

Anexo 9:

Instructivo de la evaluación del desempeño 360°

Anexo 10:

Diploma de participación

ANEXO N° 1



**MODELO DE GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LAS
GERENCIAS Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. de C.V.**



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



GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LAS GERENCIAS Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Obtener información relevante de esta gerencia o jefatura acerca la evaluación del desempeño en la empresa en cada puesto de trabajo, con el fin de elaborar una propuesta de “Evaluación del desempeño que contribuya al fortalecimiento de las competencias los trabajadores de la empresa DIZAC. S.A. de C.V.”

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1. Nombre de la persona entrevistada: _____
2. Nombre del Cargo que ocupa: _____
3. Nombre del departamento o gerencia al que pertenece el cargo: _____
4. Tiempo de laborar para la empresa: _____

II. DATOS DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL TEMA.

1. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la empresa?
2. ¿Los empleados que tiene a cargo conocen con claridad las funciones de sus puestos?
3. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que ocurren con mayor frecuencia en su departamento?
4. ¿Como gerente o jefe toma alguna medida para corregir los problemas laborales?
5. ¿Considera que es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?
6. ¿A su criterio cuáles deberían ser los objetivos de la empresa al implementar una evaluación del desempeño al personal?
7. En la empresa ¿Se realiza evaluación del desempeño al personal?
8. ¿Existe algún reglamento, manual o guía para realizar evaluación del desempeño al personal de la empresa?
9. ¿En qué período de tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

10. ¿Existe alguna persona, cargo, unidad, gerencia o área encargada de realizar evaluación del desempeño?
Si la respuesta es sí ¿Quiénes la realizan?
Si la respuesta es no ¿Por qué no la realizan y quien debe ser el responsable de realizarla?
11. ¿Cómo cree usted que deberían utilizarse los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?
12. ¿Para qué le podrían servir los resultados de una evaluación del desempeño a las gerencias o jefaturas?
13. ¿Qué beneficios podrían obtener los empleados al realizar evaluación del desempeño?
14. A su criterio ¿Cuál podría ser la forma más correcta y adecuada de dar a conocer los resultados de una evaluación al personal?
15. ¿Considera usted necesario que los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño se agreguen al expediente laboral de cada empleado?
16. ¿Conoce el método de evaluación por competencias?
17. ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la empresa en general con la implementación del Modelo de evaluación por competencias?
18. ¿Qué recomendaciones hace usted sobre las evaluaciones del personal?
19. ¿Qué medidas concretas usted propone para fortalecer las competencias del personal en la empresa?

¡Muchas Gracias por el espacio de tiempo concedido para esta entrevista y sus valiosos aportes!

Toda la información recolectada en esta entrevista, serán de uso exclusivo para la realización del Trabajo de Graduación titulado “Evaluación del Desempeño que contribuya al Fortalecimiento de las Competencias de la Empresa DIZAC, S.A. de C.V.”

Fecha: _____

Nombre: _____

F. _____

ANEXO N° 2



**MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL
PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA DIZAC, S.A. de C.V.**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. DE C.V.

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal acerca del sistema de evaluación de desempeño y el desarrollo de competencias actuales en sus puestos de trabajo, a fin de recolectar información necesaria para la investigación y presentarle a la administración una propuesta de evaluación de desempeño que permita fortalecer las competencias del personal y obtener un mejor desempeño laboral y profesional.

INDICACIONES: Seleccione la respuesta marcando una "X" en el espacio que corresponda a la opción de su preferencia.

I- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

1. Género:

| | | |
|---|-----------|--|
| A | Masculino | |
| B | Femenino | |

2. Rango de Edad:

| | | | |
|---|------------|------------------|--|
| A | De 18 años | Hasta 25 años | |
| B | De 25 años | Hasta 35 años | |
| C | De 36 años | Hasta 45 años | |
| D | De 46 años | A más de 55 años | |

3. Tiempo de laborar en la empresa:

| | | | |
|---|-------------------|---------------|--|
| A | 6 meses | hasta 1 año | |
| B | 1 año | hasta 5 años | |
| C | De 5 años | hasta 10 años | |
| D | De 10 años | Hasta 15 años | |
| E | De 15 años | Hasta 25 años | |
| F | De más de 25 años | | |

4. Nivel Académico:

| | | |
|---|------------------------|--|
| A | Básico | |
| B | Bachillerato | |
| C | Técnico | |
| D | Universitario | |
| E | Postgrados y Maestrías | |

5. Unidades al que pertenece:

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| A | Gerencia de Operaciones | |
| B | Gerencia de Informática | |
| C | Gerencia de Mercadeo | |
| D | Gerencia Financiera | |
| E | Gerencia de Ventas | |
| F | Gerencia de Administración | |
| G | Unidad de Auditoría interna | |

6. Cargo que desempeña: _____

7. ¿Tiene personal a su cargo?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Conoce las funciones a realizar en su trabajo?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

2. Cuando firmó el contrato laboral ¿De qué forma se le dio a conocer las funciones del puesto de trabajo?

| | | |
|---|---|--|
| A | ¿Fue el jefe inmediato quien le explicó lo que tenía que hacer? | |
| B | ¿Fue por medio de una capacitación? | |
| C | ¿Fue a través de un manual de descripción de puestos? | |

Fue de otra forma, explique: _____

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

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

4. Si su respuesta fue SI, ¿De qué forma le ha beneficiado?
Si fue no, pase a la pregunta N° 5

| | | |
|---|--|--|
| A | ¿Le ha vuelto más competente en su puesto de trabajo? | |
| B | ¿Le ha permitido utilizar eficientemente los recursos de la empresa? | |
| C | ¿Ha adquirido nuevas habilidades y destrezas? | |

5. ¿La empresa le brinda los recursos que necesita para realizar bien su trabajo?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

6. ¿Cómo considera la relación que existe entre empleado y jefe?

| | | |
|---|-----------|--|
| A | Regular | |
| B | Buena | |
| C | Excelente | |

7. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la empresa?

| | | |
|---|--------------|--|
| A | Poco estable | |
| B | Estable | |
| C | Muy estable | |

8. ¿Desde su punto de vista, indique cuales son los problemas que afectan el buen desempeño en sus actividades laborales?

| | | |
|---|--|--|
| A | Mala relaciones interpersonales y dificultades para trabajar en equipo | |
| B | Poca colaboración por parte del jefe inmediato | |
| C | Poco conocimiento de sus actividades | |
| D | Interrupción constante en su trabajo | |

9. ¿Qué entiende usted por desempeño?

| | | |
|---|--|--|
| A | Cumplir con las funciones requeridas por el puesto de trabajo. | |
| B | Ser eficiente en el trabajo que se realiza | |
| C | Lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa | |
| D | Todas las anteriores | |

10. ¿Han realizado alguna vez evaluación de desempeño en el puesto de trabajo?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta N°16

11. ¿Quién realiza evaluaciones del desempeño en su puesto de trabajo?

| | | |
|---|--------------------------|--|
| A | El jefe inmediato | |
| B | Jefe de Recursos Humanos | |
| C | El gerente | |

12. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación de desempeño?

| | | |
|---|--------------|--|
| A | Cada año | |
| B | Cada 3 meses | |
| C | Cada 6 meses | |

13. ¿Con base a qué factores realizan la evaluación del desempeño?

| | | |
|---|---|--|
| A | Logro de metas y objetivos organizacionales | |
| B | Al comportamiento del personal | |
| C | Eficiencia en el trabajo | |
| D | Capacidades y habilidades laborales | |
| E | Todas las anteriores | |

14. ¿Cómo se dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| A | Por medio de reunión general | |
| B | A cada trabajador en privado | |
| C | No dan a conocer los resultados | |

15. A su criterio, ¿Qué factores considera que afectan los resultados de la evaluación que se le realiza?

| | | |
|---|---|--|
| A | Prejuicios personales del evaluador | |
| B | Apatía o simpatía hacia el evaluado | |
| C | Calificaciones basadas en acciones recientes | |
| D | El evaluador mantiene una posición demasiado estricta o benévola. | |
| E | Todas las anteriores | |

16. ¿Tiene conocimiento del modelo de evaluación por competencias?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

17. ¿Cuáles competencias laborales considera importantes en su puesto de trabajo?

| | | |
|---|---------------------------|--|
| A | Cooperación | |
| B | Experiencia en el trabajo | |
| C | Calidad en el trabajo | |
| D | Productividad | |
| E | Trabajo en equipo | |
| F | Destreza en actividades | |
| G | Comportamiento laboral | |
| H | Puntualidad | |
| I | Liderazgo e iniciativa | |

18. ¿Considera conveniente crear un comité evaluador para verificar los resultados de la evaluación del desempeño en la empresa?

| | | |
|---|----|--|
| A | Si | |
| B | No | |

19. ¿Cuál es el objetivo que se debe perseguir con la evaluación del desempeño que realiza la empresa?

| | | |
|---|--|--|
| A | Conocer fortalezas y debilidades de los empleados | |
| B | Desarrollar competencias laborales e identificar necesidades de capacitación | |
| C | Toma de decisiones en cuanto a traslados y ascensos | |
| D | Mejoras en el ambiente laboral | |

20. ¿Cuáles son las expectativas de que realicen evaluaciones de desempeño con un enfoque a las competencias?

| | | |
|---|---|--|
| A | Mejores prestaciones salariales | |
| B | Hacer carrera en el puesto de trabajo (promoción interna) | |
| C | Adquirir mayor capacidad técnica | |
| D | Que le brinden capacitaciones que mejoren su rendimiento. | |

Otras razones, explique: _____

Toda la información recolectada será estrictamente confidencial, con uso exclusivo para la realización del Trabajo de Graduación titulado “Evaluación del desempeño que contribuya al fortalecimiento de las competencias de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.”

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Fecha: _____

Nombre: _____

F. _____

ANEXO N° 3



**RESULTADO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS
GERENCIAS Y JEFATURAS DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA DIZAC, S.A. de C.V.**

RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS GERENCIAS Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE DIZAC.

Para efecto de una mejor comprensión y análisis se presenta la siguiente tabla de referencias:

| | Nombres | Departamentos |
|-------------|----------------------|------------------|
| Respuesta 1 | Ing. Gustavo Alegría | Operaciones |
| Respuesta 2 | Ing. Jorge Cornejo | Informática |
| Respuesta 3 | Sr. Jacobo López | Ventas |
| Respuesta 4 | Ing. Vilma Alas | Recursos Humanos |

1. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la empresa?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Estable ¿por qué? es una empresa con varios años de estar en el mercado salvadoreño. |
| Respuesta 2 | La empresa tiene una excelente estabilidad laboral, con una trayectoria de más de 43 años, siendo responsables principalmente con nuestros empleados en sus necesidades. Lo que ha permitido que nuestros empleados se sientan seguros y satisfechos de ser parte de esta empresa. |
| Respuesta 3 | La empresa es estable, ya que cuenta con muchos años de fundada, teniendo la capacidad de mantenerse en condiciones financieras, durante todo este periodo, lo cual ha permitido salir con todas las obligaciones y necesidades. |
| Respuesta 4 | Muy buena, gracias al tiempo que tienen de existir se encuentran muy bien establecidos lo que hace que el personal se sienta seguro |

2. ¿Los empleados que tiene a cargo conocen con claridad las funciones de sus puestos?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Si todos las conocen |
| Respuesta 2 | Si, se les informa las obligaciones y responsabilidades de sus funciones en su puesto de trabajo. Pero la empresa cuenta con un manual de descripción de puesto donde se detallan sus funciones a realizar. |
| Respuesta 3 | Si, la mayoría del personal sabe las funciones de sus puestos de trabajo, además se cuenta con un manual de puesto donde el empleado puede verificar sus funciones a desempeñar. |
| Respuesta 4 | Si todos conocen las funciones que tiene que desempeñar |

3. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que ocurren con mayor frecuencia en su departamento?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Renuncias frecuentes, lo que provoca problemas y pérdida de tiempo en enseñarle las actividades a un nuevo empleado. |
| Respuesta 2 | En el área de informática tratamos de que exista un buen ambiente laboral, tratamos de solventar los problemas motivando a buenas relaciones entre compañeros. |
| Respuesta 3 | En este departamento se presentan problemas referentes a falta de responsabilidad en cuanto a horarios y a falta de autoridad, aunque se busca la manera posible de que exista una buena comunicación entre el personal |
| Respuesta 4 | Falta de actitud en cuanto a situaciones conflictivas |

4. ¿Como gerente o jefe toma alguna medida para corregir los problemas laborales?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Se les llama la atención y si el caso lo amerita se procede a una amonestación |
| Respuesta 2 | En primer lugar averiguar la causa del problema laboral, que está afectando el desempeño del empleado. Reunir ambas partes para discutir el problema y tomar las medidas correctivas o de sanción. |
| Respuesta 3 | Reunir ambas partes para escuchar la opinión de cada uno de ellos y encontrar solución al conflicto. Y si no es muy grave una amonestación. |
| Respuesta 4 | Las medidas que se toman en el departamento incluyen llamados de atención, también se aplican sanciones como quitar incentivos a los empleados |

5. ¿Considera que es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Si es importante porque necesito motivar al personal para que se desempeñe mejor |
| Respuesta 2 | Es importante que la empresa evalúe al personal para poder conocer las fortalezas y debilidades que cada empleado posee |
| Respuesta 3 | Es necesario que la empresa siempre este evaluando a su personal que permita valorar y medir los conocimientos del empleado y ver las competencias que este posee en su puesto de trabajo |
| Respuesta 4 | Claro que es importante, porque se pueden implementar estrategias y mejorar el desarrollo integral del personal |

6. ¿A su criterio cuáles deberían ser los objetivos de la empresa al implementar una evaluación del desempeño al personal?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Obtener un buen desempeño laboral y se mas productivos en el departamento. |
| Respuesta 2 | Medir el comportamiento laboral del trabajador en su puesto de trabajo y detectar las fortalezas y áreas de oportunidad del empleado en el desarrollo de sus funciones. |
| Respuesta 3 | Mejorar el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. Una valoración objetiva de las labores desempeñadas por los empleados. |
| Respuesta 4 | Ser más competitiva, colaborar para que la persona crezca y se desarrolle profesional y personalmente |

7. En la empresa ¿Se realiza evaluación del desempeño al personal?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Si se realiza |
| Respuesta 2 | Si. La empresa realiza evaluaciones cada año, al personal. |
| Respuesta 3 | Se realizan una evaluación al año |
| Respuesta 4 | Si se realiza evaluación de desempeño |

8. ¿Existe algún reglamento, manual o guía para realizar evaluación del desempeño al personal de la empresa?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Tenemos una guía de preguntas que se pasa a todo el personal en general |
| Respuesta 2 | Si. Una guía de preguntas para realizar evaluaciones a los empleados |
| Respuesta 3 | Si. Es una serie de preguntas que se les realiza a los empleados |
| Respuesta 4 | Por el momento solo existe una guía de preguntas que se le entrega a cada jefe de departamento para que la pase al personal que tiene a su cargo; pero es muy general |

9. ¿En qué período de tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Se realiza una vez al año a mediados de año generalmente |
| Respuesta 2 | Una vez al año |
| Respuesta 3 | Anualmente la realizan |
| Respuesta 4 | Una vez al año son evaluados |

10. ¿Existe alguna persona, cargo, unidad, gerencia o área encargada de realizar evaluación del desempeño? Si la respuesta es sí ¿Quiénes la realizan?
Si la respuesta es no ¿Por qué no la realizan y quien debe ser el responsable de realizarla?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | No, yo se la paso al personal |
| Respuesta 2 | El jefe de cada departamento es el encargado de realizar la evaluación del desempeño |
| Respuesta 3 | Cada jefe inmediato evalúa su personal a cargo |
| Respuesta 4 | Si por el momento la realiza el jefe de cada departamento y en otras también los gerentes |

11. ¿Cómo cree usted que deberían utilizarse los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Para premiar al personal, darles incentivos para que se desempeñen mejor |
| Respuesta 2 | Se deben utilizar con el propósito de mejorar el desempeño del trabajador a través de capacitaciones que ayudaran al empleado a fortalecer las áreas donde existan problemas |
| Respuesta 3 | Los resultados de una evaluación se utilizan para analizar si el empleado está desempeñando bien su puesto de trabajo y así poder tomar decisiones que permitan mejorar el rendimiento |
| Respuesta 4 | Los resultados de la evaluación deben ir enfocados para beneficio de la empresa como del personal, la empresa los utilizara para identificar e impulsar el talento y las habilidades de las personas, también los empleados pueden identificar debilidades que no son más que áreas de oportunidad de mejora ;pero es importante como jefes hacérselos saber |

12. ¿Para qué le podrían servir los resultados de una evaluación del desempeño a las gerencias o jefaturas?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Para conocer el comportamiento laboral de cada uno de mi personal a cargo |
| Respuesta 2 | Los resultados de una evaluación del desempeño sirven para indagar que tan bien está realizando el empleado su trabajo, ver de qué manera se toman medidas para mejorar si existen fallas, o felicitar y motivar al personal |

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 3 | Nos ayudan a verificar si estamos haciendo bien nuestro trabajo o si es necesario mejorar ciertas deficiencias, y tomar decisiones que puedan beneficiar a todo el equipo de trabajo |
| Respuesta 4 | Crear planes de acción con metas q sean manejables y fáciles de alcanzar, conocer si realmente se están cumpliendo con los objetivos organizacionales así como identificar necesidades de capacitación |

13. ¿Qué beneficios podrían obtener los empleados al realizar evaluación del desempeño?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Incentivos económicos, que se les brinde capacitación |
| Respuesta 2 | Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, sus objetivos, también se puede obtener incentivos salariales, sentirse motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo dentro de la empresa. |
| Respuesta 3 | Conocer las características y competencias que la empresa valora más en las personas que conforman el equipo de trabajo |
| Respuesta 4 | Conocer los aspectos que la empresa valora más en el personal, permitiéndole que se autoevalúe y se autocritique. |

14. A su criterio ¿Cuál podría ser la forma más correcta y adecuada de dar a conocer los resultados de una evaluación al personal?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Creo que la forma más conveniente es dárselas personalmente |
| Respuesta 2 | A través de una reunión, donde cada jefatura de cada departamento se reunirá con su personal a cargo, para dar a conocer los resultados obtenidos y comunicarles las deficiencias y ver cómo mejorarlas |
| Respuesta 3 | Considero que es a través de una reunión privada donde se dan a conocer los resultados obtenidos de la evaluación |
| Respuesta 4 | Considero muy importante que se les debe de dar a conocer los resultados de forma individual ya que de esta manera existirá una comunicación directa para que este reconozca sus debilidades y sus fortalezas |

15. ¿Considera usted necesario que los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño se agreguen al expediente laboral de cada empleado?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Si es importante agregarlos; para darle un seguimiento al resultado de la evaluación |
| Respuesta 2 | Es necesario que la empresa tenga un expediente de cada trabajador, donde se lleva el un registro de los resultados obtenido de cada año del |

| | |
|--------------------|--|
| | trabajador, esto servirá para que la empresa en un futuro pueda tomar decisiones de ascensos o despidos. |
| Respuesta 3 | Si. La empresa debe contar con un sistema de registro de cada expediente que permita ver el resultado de las evaluaciones realizadas, para verificar el rendimiento y mejoría de cada trabajador |
| Respuesta 4 | Si es muy necesario e importante ya que así se les puede dar un seguimiento a cada empleado a fin de llevar una secuencia de cómo va mejorando su desempeño en la empresa |

16. ¿Conoce el método de evaluación por competencias?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | NO |
| Respuesta 2 | Es un método para medir las competencias, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el que se va a evaluar |
| Respuesta 3 | Es aquel en donde se desarrollan habilidades y destrezas que se posee |
| Respuesta 4 | Si, es aquel que tiene como objetivo medir el desempeño del personal en cuanto a las competencias propias de su puesto de trabajo |

17. ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la empresa en general con la implementación del Modelo de evaluación por competencias?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | _____ |
| Respuesta 2 | Permitirá a la empresa recolectar información confiable del empleado y ver su desempeño dentro de la organización e identificar fortalezas y áreas de oportunidad en cuanto a sus competencias. |
| Respuesta 3 | Al implementar un modelo de evaluación por competencias permite identificar necesidades de desarrollo de las competencias de cada empleado en su puesto de trabajo |
| Respuesta 4 | Es importante para la empresa dado que el personal debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales desde el lugar donde se desempeña ya que de no hacerlo le empresa podrá desaparecer tarde o temprano |

18. ¿Qué recomendaciones hace usted sobre las evaluaciones del personal?

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Que se realicen más seguido, que se den a conocer los resultados de la evaluación, pero que también se les dé a conocer a los empleados en que les beneficia a ellos una evaluación de desempeño |
| Respuesta 2 | Que se realice un modelo de evaluación de acorde a los conocimientos y competencias que cada uno posee, según el nivel jerárquico |

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 3 | Tomar encuentra los aportes del trabajador ya que es un componente clave en el proceso de evaluación para el futuro. |
| Respuesta 4 | Al realizar la evaluación se debe enfatizar en el capital humano en conocer cuál es el valor agregado que estos tienen para aportar a la empresa y así identificar si este aporte va de la mano con los objetivos organizacionales. |

19. ¿Qué medidas concretas usted propone para fortalecer las competencias del personal en la empresa?

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | Con capacitaciones y rotaciones al personal dentro de sus puestos. |
| Respuesta 2 | Fomentar la creatividad y motivación del empleado, de tal manera que este no sienta que su trabajo es una rutina. |
| Respuesta 3 | Darle seguimiento a los resultados de la evaluación, a través de programas de capacitación para fortalecer las habilidades del personal que labora en la empresa |
| Respuesta 4 | Sería muy necesario realizar programas de capacitación para el personal que les brinde preparación y maximice los niveles de rendimiento, también hay que potencializar a los trabajadores y darles confianza para trabajar en equipo, dándoles a conocer aquellos puntos positivos de su desempeño para luego señalar aquellas áreas en las que son necesarios cambios para mejorar resultados |

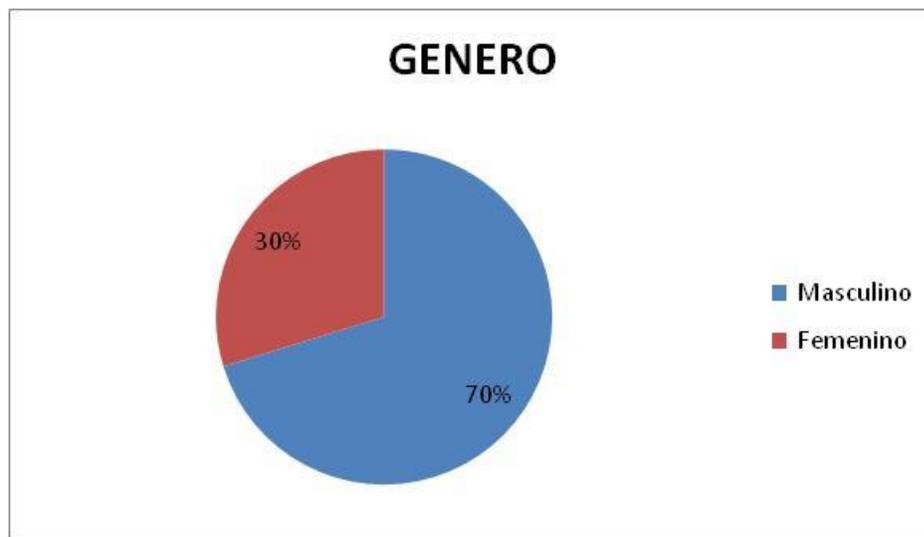
ANEXO N° 4



**TABULACIÓN Y COMENTARIOS DE ENCUESTAS
DIRIGIDAS AL PERSONAL OPERATIVO Y
ADMINISTRATIVO**

Pregunta 1: Género

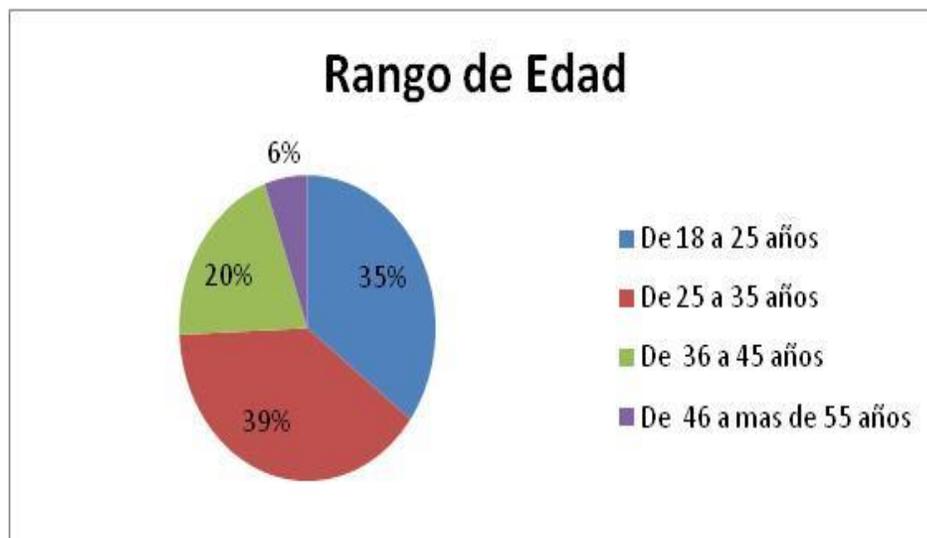
| Cuadro N° 1 | | | |
|--------------|-----------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Masculino | 52 | 70% |
| B | Femenino | 22 | 30% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: La mayoría de las personas que laboran en la empresa DIZAC, S.A DE C.V. está conformado por hombres que laboran en las diferentes áreas administrativas y operativas y el porcentaje restante pertenece al género femenino.

Pregunta 2. Rango de Edad

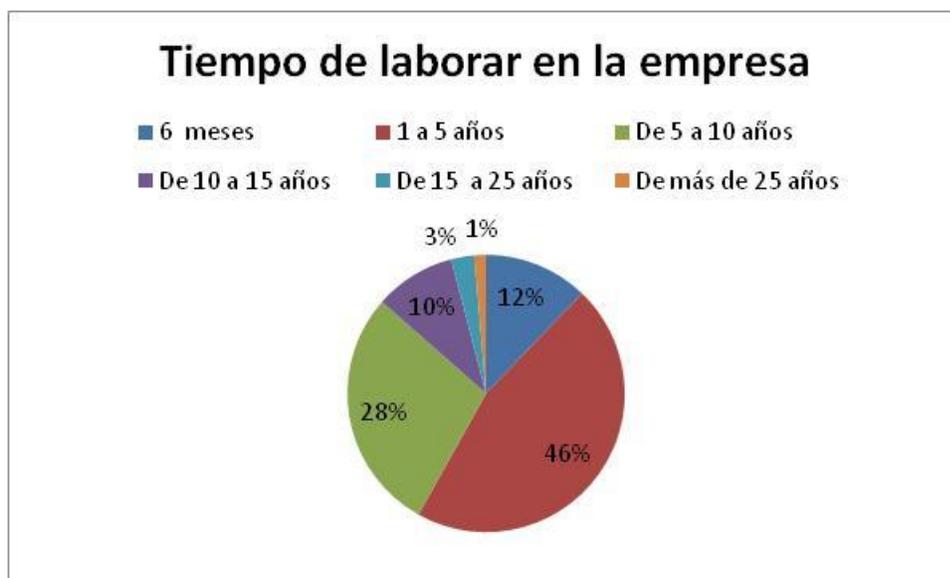
| Cuadro N° 2 | | | |
|--------------|------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | De 18 a 25 años | 26 | 35% |
| B | De 25 a 35 años | 29 | 39% |
| C | De 36 a 45 años | 15 | 20% |
| D | De 46 a más de 55 años | 4 | 5% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Según el cuadro se puede visualizar que el rango de edades de mayor porcentaje está conformado por empleados de 25 a 35 años de edad que brindan su fuerza laboral en la organización, siguiendo con un porcentaje de jóvenes entre las edades de 18 a 25 años, significa que la empresa DIZAC, cuenta con bastante personal joven que labora en las instalaciones, y esto ha permitido que la empresa salga adelante con las obligaciones con sus clientes.

Pregunta 3. Tiempo de laborar en la empresa

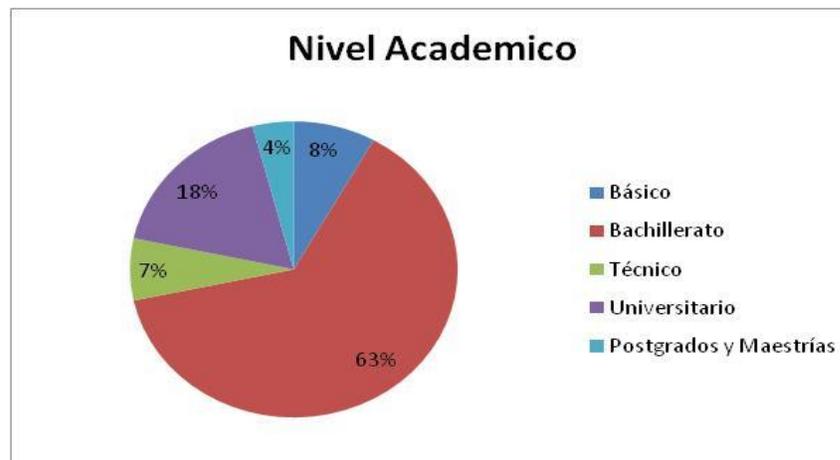
| Cuadro N° 3 | | | |
|--------------|-------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | 6 meses | 9 | 12% |
| B | 1 a 5 años | 34 | 46% |
| C | De 5 a 10 años | 21 | 28% |
| D | De 10 a 15 años | 7 | 9% |
| F | De 15 a 25 años | 2 | 3% |
| G | De más de 25 años | 1 | 1% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Al analizar el gráfico se puede observar que el 46% ha laborado de 1 a 5 años lo que representa que casi la mitad de los empleados tienen poco tiempo de laborar en la empresa, cabe mencionar que la mayor parte de estos empleados pertenecen al área operativa (Ver anexo 4 tabla cruzada N° 2) lo que coincide con la opinión del gerente operativo el cual manifestó que en dicho departamento existe un constante movimiento de personal.

Pregunta 4. Nivel académico

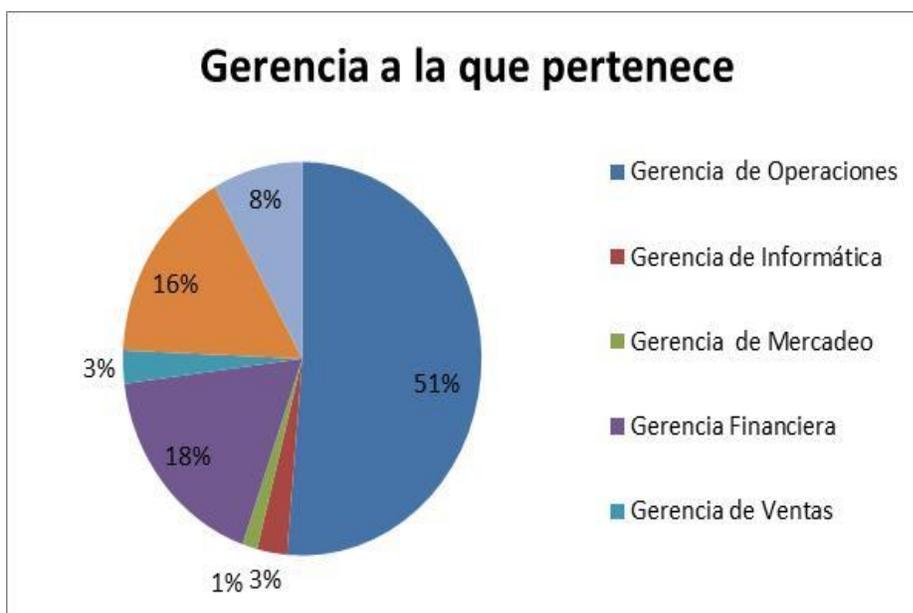
| Cuadro N° 4 | | | |
|--------------|------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Básico | 6 | 8% |
| B | Bachillerato | 47 | 63% |
| C | Técnico | 5 | 7% |
| D | Universitario | 13 | 18% |
| E | Postgrados y Maestrías | 3 | 4% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: En lo que respecta al nivel académico se visualiza que la mayoría de los empleados son bachilleres reflejado con un 63%, también se observa un 18% que lo conforman personal universitario, lo cual es beneficioso para la empresa dado que cuenta con mano de obra calificada en los diferentes departamentos. Asimismo son pocos los que poseen un Postgrados y maestrías, por lo que se puede deducir que estas personas ocupan un cargo de mayor responsabilidad debido a su preparación académica.

Pregunta 5. Gerencia a la que pertenece

| Cuadro N° 5 | | | |
|--------------|-----------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Gerencia de Operaciones | 38 | 51% |
| B | Gerencia de Informática | 2 | 3% |
| C | Gerencia de Mercadeo | 1 | 1% |
| D | Gerencia Financiera | 13 | 18% |
| E | Gerencia de Ventas | 2 | 3% |
| F | Gerencia de Administración | 12 | 16% |
| G | Unidad de Auditoría interna | 6 | 8% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Como se ha venido observando en las gráficas anteriores poco más de la mitad del personal pertenece a la gerencia de operaciones, siguiéndole un 18 % que se encuentra en la gerencia financiera y el resto perteneciente a las demás áreas.

Pregunta 7 ¿Tiene personal a cargo?

| Cuadro N° 6 | | | |
|-------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Si | 13 | 18% |
| B | No | 61 | 82% |
| Total | | 74 | 100% |

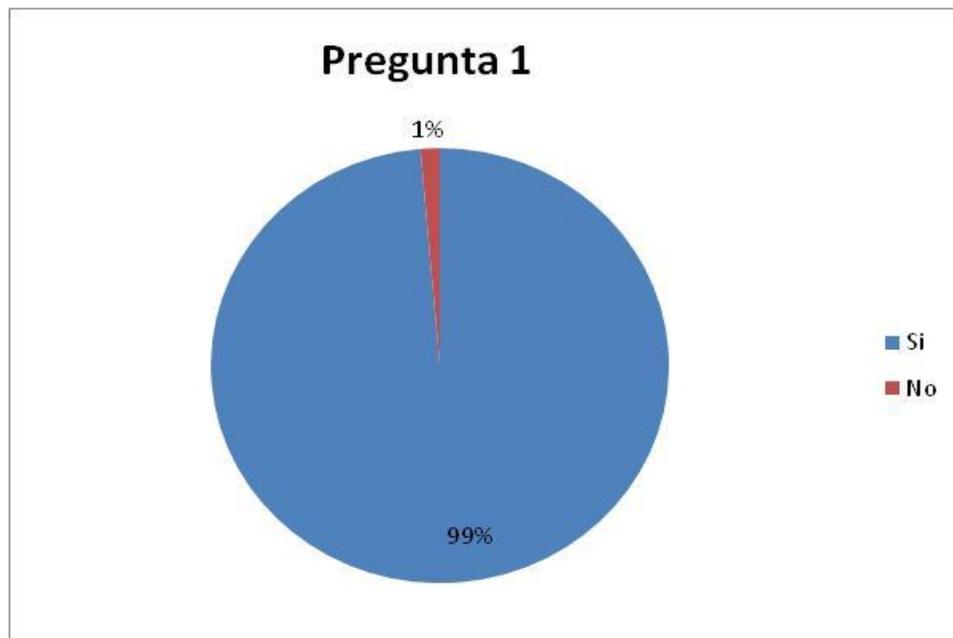


Comentario: Según los datos arrojados por la gráfica un 18% representan jefaturas y mandos medios y el porcentaje restante conforman todos los colaboradores y auxiliares de los diferentes departamentos.

II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Conoce las funciones a realizar en su trabajo?

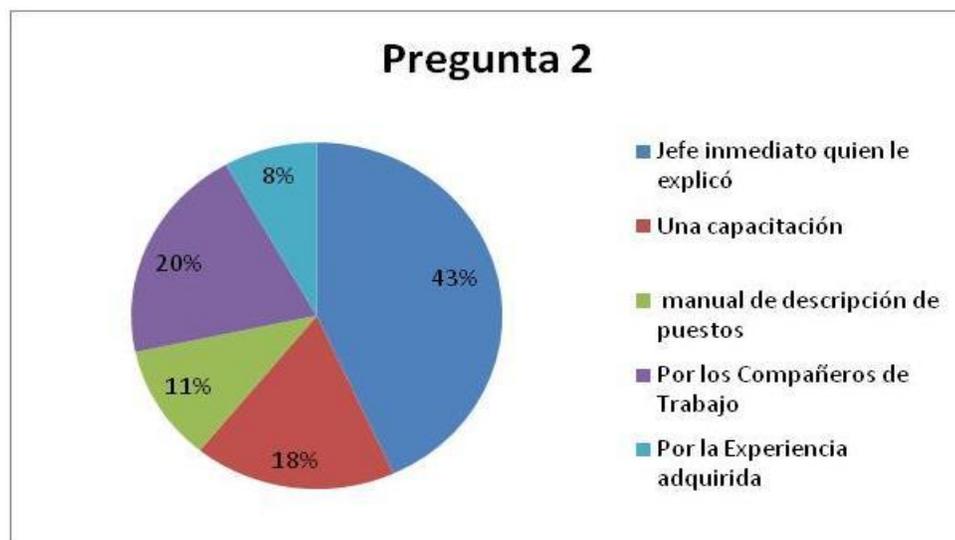
| Cuadro N° 7 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Si | 73 | 99% |
| B | No | 1 | 1% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Como se demuestra en los datos obtenidos todo el personal conoce cuáles son sus funciones a realizar en su puesto de trabajo lo que representa un beneficio para la empresa ya que los empleados tienen claro cuáles son las funciones que deben desempeñar.

2. Cuando firmó el contrato laboral ¿De qué forma se le dio a conocer las funciones del puesto de trabajo?

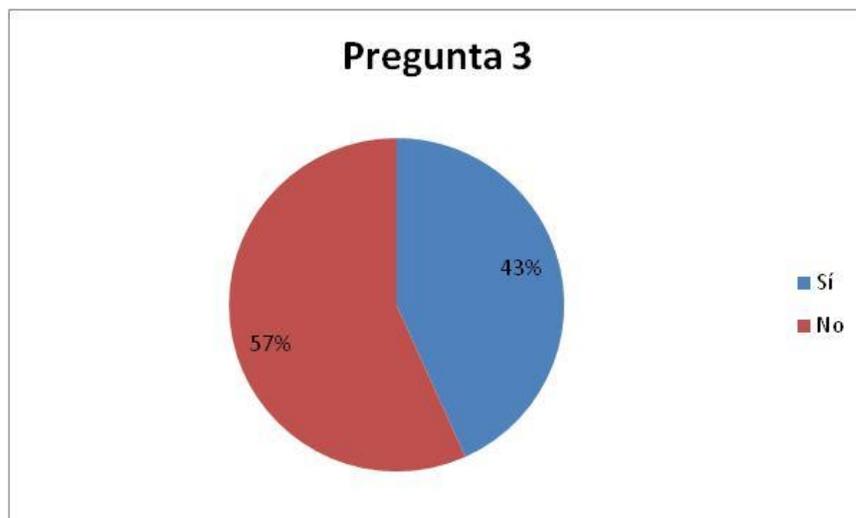
| Cuadro N° 8 | | | |
|--------------|----------------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Jefe inmediato quien le explicó | 32 | 43% |
| B | Una capacitación | 13 | 18% |
| C | Manual de descripción de puestos | 8 | 11% |
| D | Por los compañeros de trabajo | 15 | 20% |
| E | Por la experiencia adquirida | 6 | 8% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Según la gráfica se observa que la mayor parte del personal encuestado dijeron que el jefe inmediato les informó las funciones a realizar en su puesto de trabajo, y otro porcentaje considerable de los empleados a través de una capacitación para darles a conocer sus nuevas funciones, y muy pocos de los trabajadores por medio del manual de descripción de puestos.

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

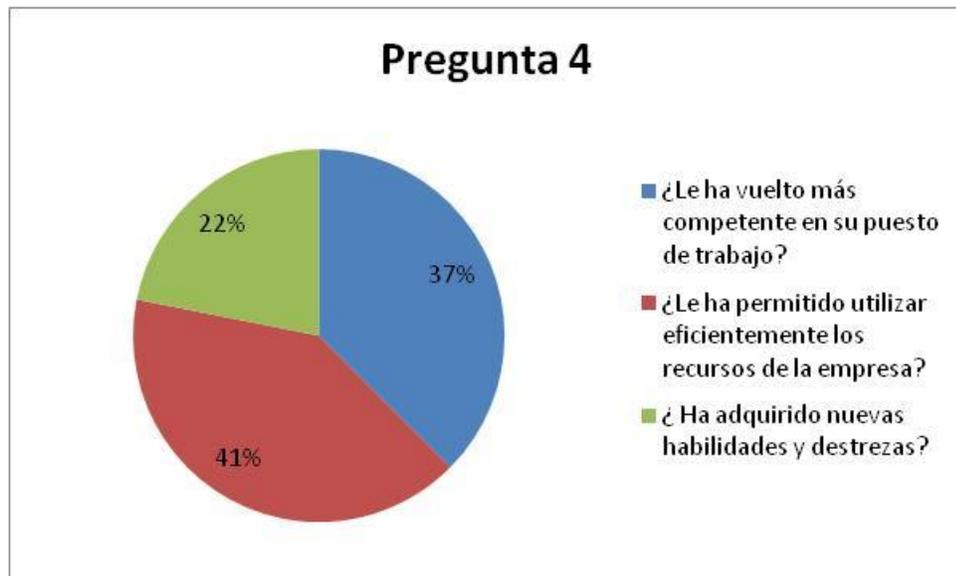
| Cuadro N° 9 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Sí | 32 | 43% |
| B | No | 42 | 57% |
| TOTAL | | 74 | 100% |



Comentario: Según los datos que se obtuvieron en la investigación más de la mitad del personal encuestado indicó que no han recibido capacitaciones. Esto refleja que podría ser una causante en la deficiencia del desempeño de los trabajadores ya que no han recibido orientación sobre cómo desarrollar o mejorar las tareas y funciones del puesto de trabajo que ocupa dentro de la empresa.

4. ¿De qué forma le ha beneficiado?

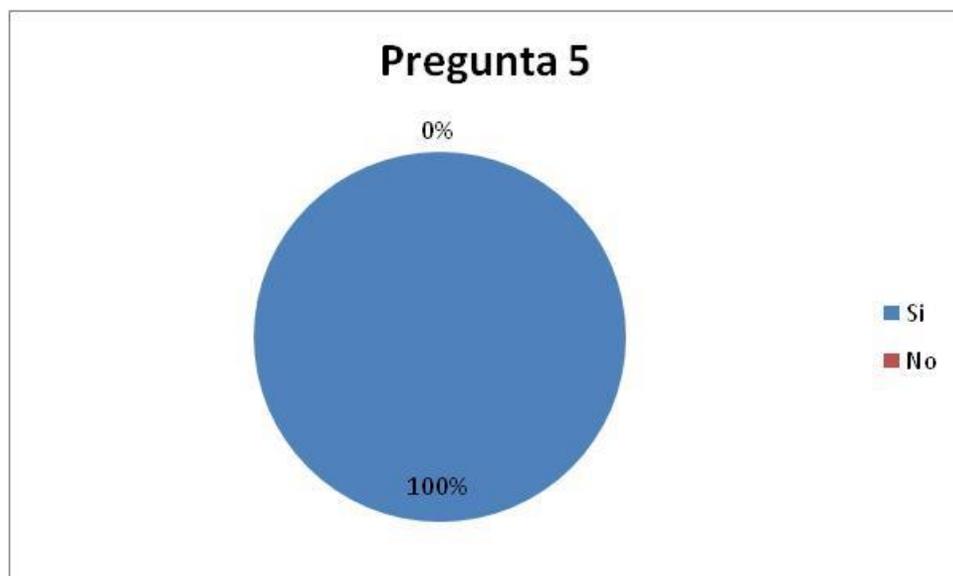
| Cuadro N° 10 | | | |
|--------------|--|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | ¿Le ha vuelto más competente en su puesto de trabajo? | 12 | 38% |
| B | ¿Le ha permitido utilizar eficientemente los recursos de la empresa? | 13 | 41% |
| C | ¿Ha adquirido nuevas habilidades y destrezas? | 7 | 22% |
| TOTAL | | 32 | 100% |



Comentario: Según los porcentajes que se observan en el gráfico los empleados que si fueron capacitados según la pregunta anterior # 3 (32 personas) han recibido una gran ventaja al retroalimentarlos en las áreas donde presentaban deficiencias permitiéndoles mejorar sus actividades y utilizar con más eficiencia las herramientas que la empresa les brinda; lo que los motiva a mejorar su desempeño laboral.

5. ¿La empresa le brinda los recursos que necesita para realizar bien su trabajo?

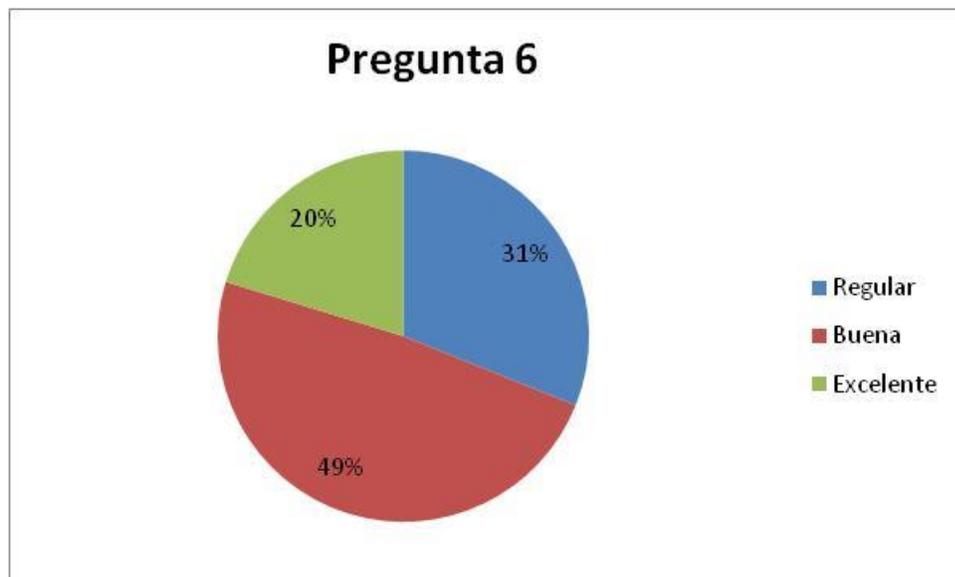
| Cuadro N° 11 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Si | 74 | 100% |
| B | No | 0 | 0% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: Según las encuestas que se realizaron al personal de DIZAC, todos los encuestados dijeron que la empresa les proporciona los recursos necesarios para desempeñar su trabajo con eficiencia y calidad, y así lograr las metas y objetivos propuestos.

6. ¿Cómo considera la relación que existe entre empleado y jefe?

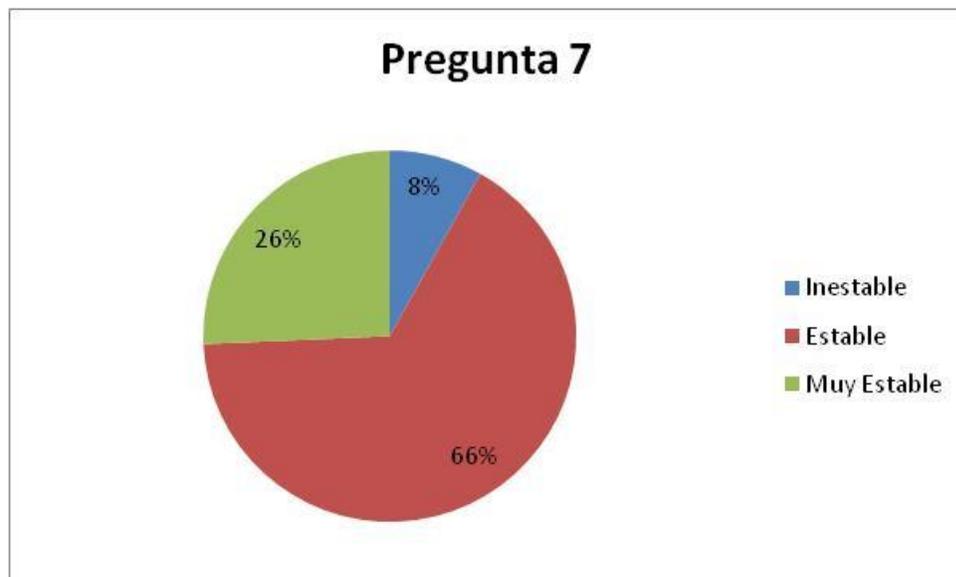
| Cuadro N° 12 | | | |
|--------------|-----------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Regular | 23 | 31% |
| B | Buena | 36 | 49% |
| C | Excelente | 15 | 20% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: En el gráfico se puede observar que casi la mitad del personal encuestado afirma que si existe una buena relación con su jefe, permitiendo realizar su trabajo sin inconvenientes, el otro porcentaje de los empleados con una frecuencia absoluta del veintitrés consideran que es regular, y por último con una minoría dicen tener una excelente relación con su jefe. Significa que el ambiente entre jefe y empleado es aceptable.

7. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la empresa?

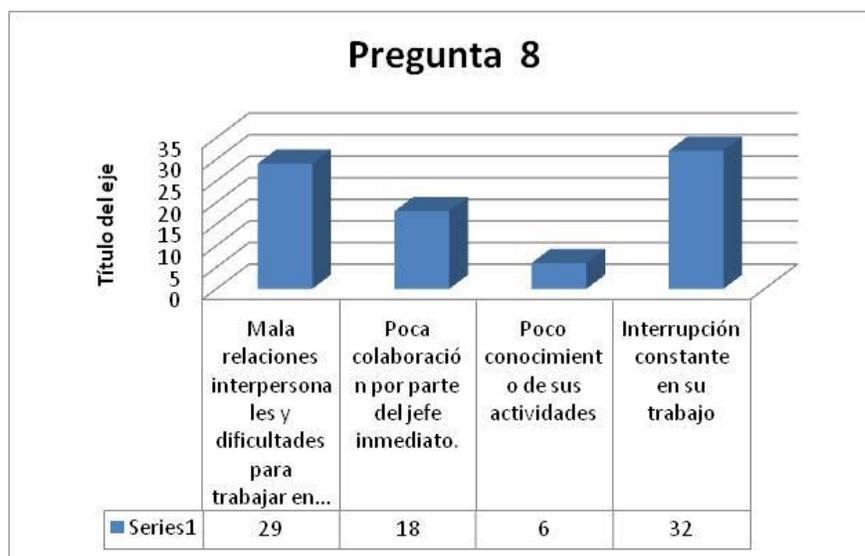
| Cuadro N° 13 | | | |
|--------------|-------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Inestable | 6 | 8% |
| B | Estable | 49 | 66% |
| C | Muy Estable | 19 | 26% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: La investigación indica que la mayor parte de los trabajadores considera que la empresa donde ellos laboran es estable, otros encuestados consideran muy estable, debido a que la empresa tiene la capacidad de mantenerse en condiciones financieras favorables. Y un porcentaje muy reducido opinaron que es inestable.

8. ¿Desde su punto de vista, indique cuales son los problemas que afectan el buen desempeño en sus actividades laborales?

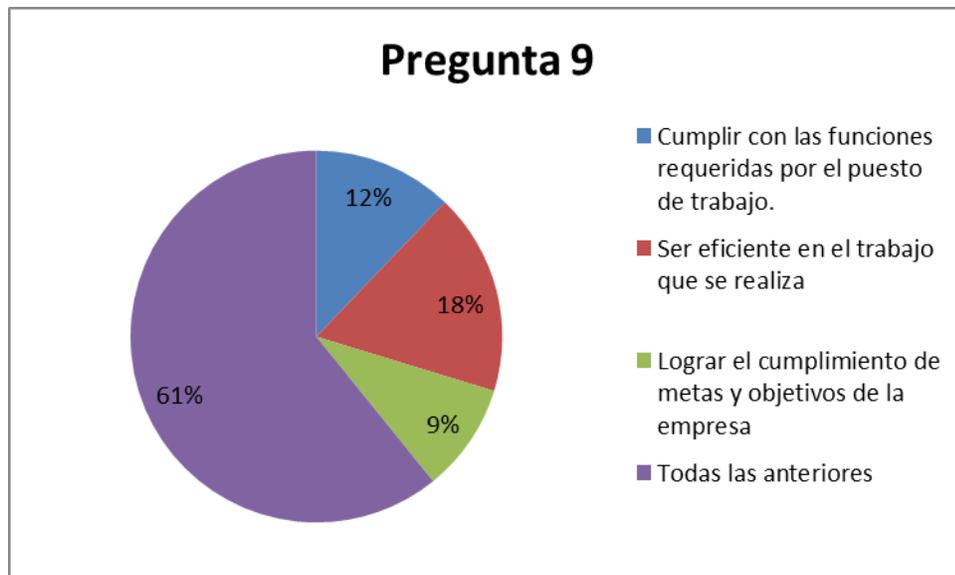
| Cuadro N° 14 | | | |
|--------------|--|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Mala relaciones interpersonales y dificultades para trabajar en equipo | 29 | 39% |
| B | Poca colaboración por parte del jefe inmediato. | 18 | 24% |
| C | Poco conocimiento de sus actividades | 6 | 8% |
| D | Interrupción constante en su trabajo | 32 | 43% |



Comentario: Las interrupciones constantes es un factor que los empleados consideran que afecta de manera directa su desempeño, por otro lado una buena relación con la jefaturas es un punto importante para el buen desempeño de los trabajadores, lo cual se observa que los empleados coinciden en que mantienen una relación regular en algunos casos con sus jefaturas y esto afecta el desarrollo de actividades laborales.

9. ¿Qué entiende usted por desempeño?

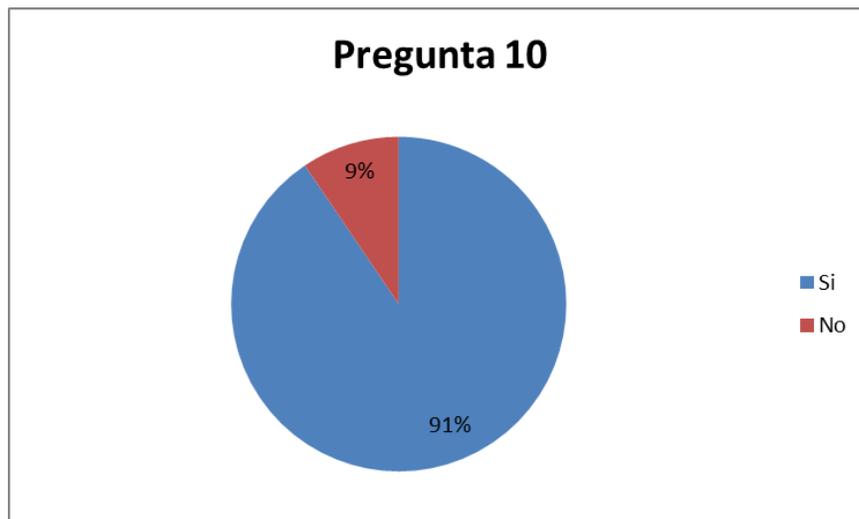
| Cuadro N° 15 | | | |
|--------------|--|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Cumplir con las funciones requeridas por el puesto de trabajo. | 9 | 12% |
| B | Ser eficiente en el trabajo que se realiza | 13 | 18% |
| C | Lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa | 7 | 9% |
| D | Todas las anteriores | 45 | 61% |
| TOTAL | | 74 | 100% |



Comentario: En esta pregunta la mayor parte de los empleados coincide con que la totalidad de las opciones a cerca del desempeño son correctas, lo que indica que los trabajadores tienen claridad sobre el concepto de desempeño laboral.

10. ¿Han realizado alguna vez evaluación de desempeño en el puesto de trabajo?

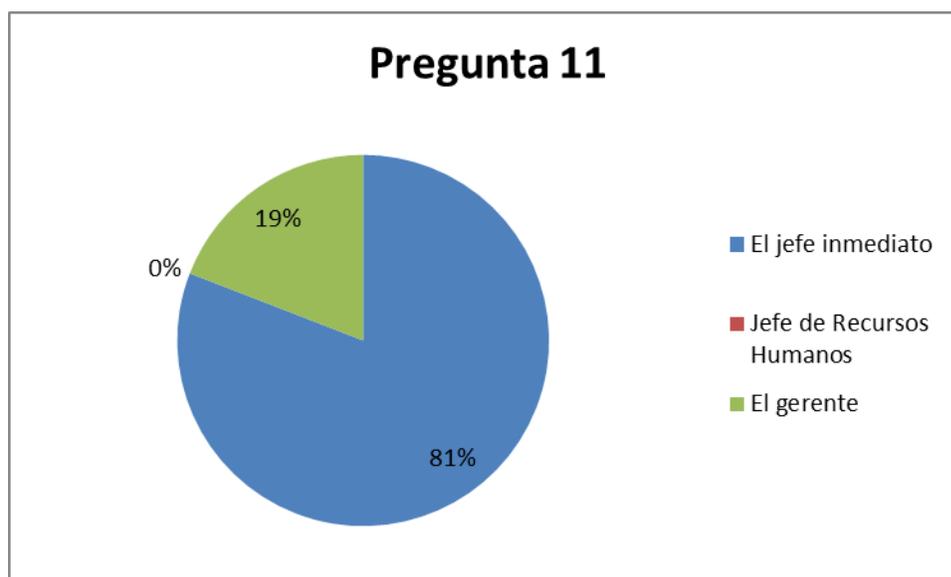
| Cuadro N° 16 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Si | 67 | 91% |
| B | No | 7 | 9% |
| Total | | 74 | 100% |



Comentario: los empleados tienen conocimiento sobre la evaluación del desempeño que se realiza dentro de la empresa, ya que solo una pequeña parte dijo no saber o que nunca se le había realizado ninguna evaluación sobre su desempeño laboral.

11. ¿Quién realiza evaluaciones del desempeño en su puesto de trabajo?

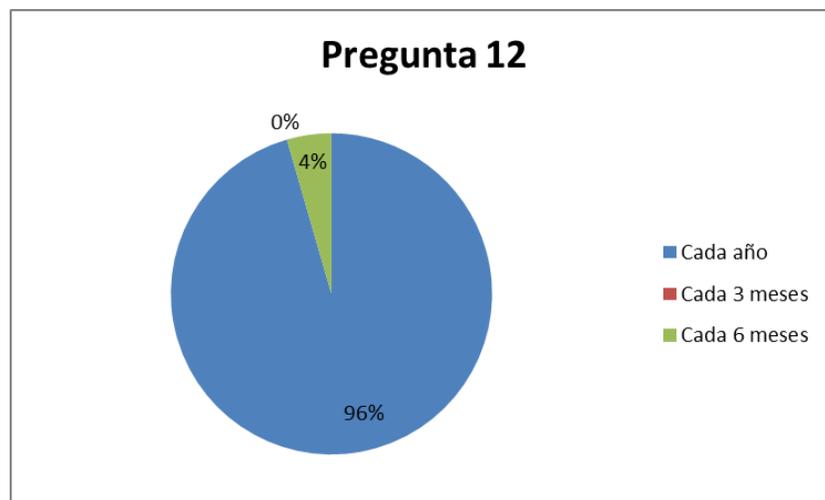
| Cuadro N° 17 | | | |
|--------------|--------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | El jefe inmediato | 55 | 81% |
| B | Jefe de Recursos Humanos | 0 | 0% |
| C | El gerente | 13 | 19% |
| Total | | 67 | 100% |



Comentario: se puede observar según los resultados de esta pregunta que los empleados tienen claro que jefatura inmediata es la encargada de realizar la evaluación del desempeño, en el caso de varias jefaturas respondieron que era el gerente, y ninguno respondió que el jefe de recursos humanos, esto coincide con la información proporcionada por dicho jefe donde explicó que no se encargaba de realizar ninguna evaluación a los empleados de otra áreas más que en su departamento.

12. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación de desempeño?

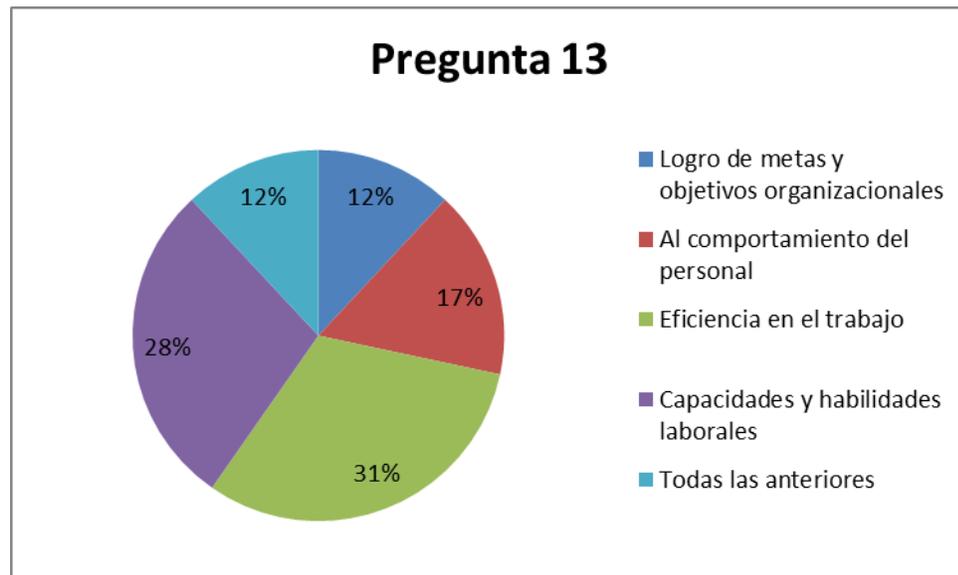
| Cuadro N° 18 | | | |
|--------------|--------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Cada año | 64 | 96% |
| B | Cada 3 meses | 0 | 0% |
| C | Cada 6 meses | 3 | 4% |
| Total | | 67 | 100% |



Comentario: dada la respuesta de los encuestados la evaluación del desempeño que realiza la empresa, la lleva a cabo una vez al año a todos sus empleados de las diferentes áreas de trabajo. Con estos resultados se puede decir que la empresa no hace una retroalimentación y no lleva un seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño.

13. ¿Con base a qué factores realizan la evaluación del desempeño?

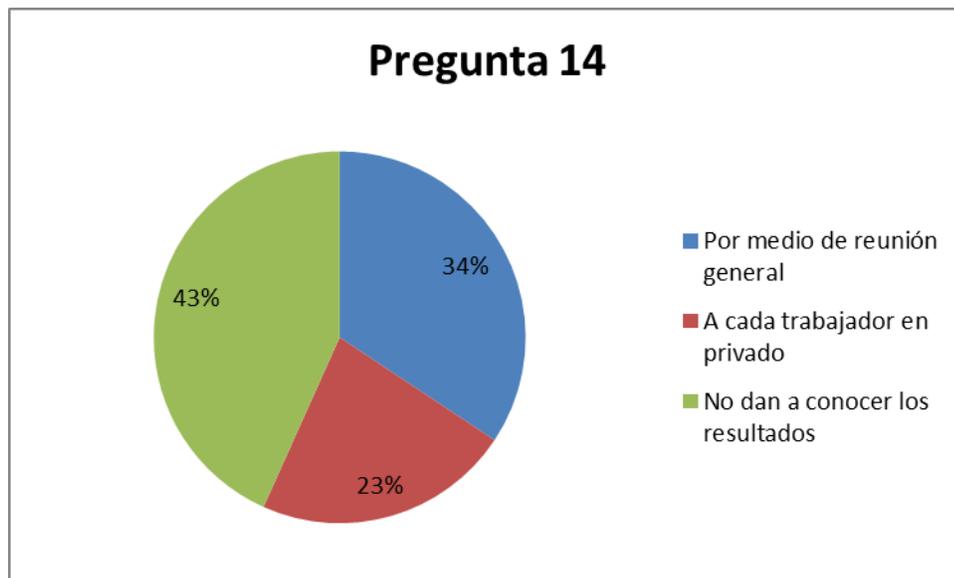
| Cuadro N° 19 | | | |
|--------------|---|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Logro de metas y objetivos organizacionales | 8 | 12% |
| B | Al comportamiento del personal | 11 | 16% |
| C | Eficiencia en el trabajo | 21 | 31% |
| D | Capacidades y habilidades laborales | 19 | 28% |
| E | Todas las anteriores | 8 | 13% |
| TOTAL | | 67 | 100 |



Comentario: Según los resultados obtenidos en la encuesta la mayor parte de los empleados consideran que la evaluación se basa en calificar la eficiencia en el trabajo de los empleados y así mismo las capacidades y habilidades laborales.

14. ¿Cómo se dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

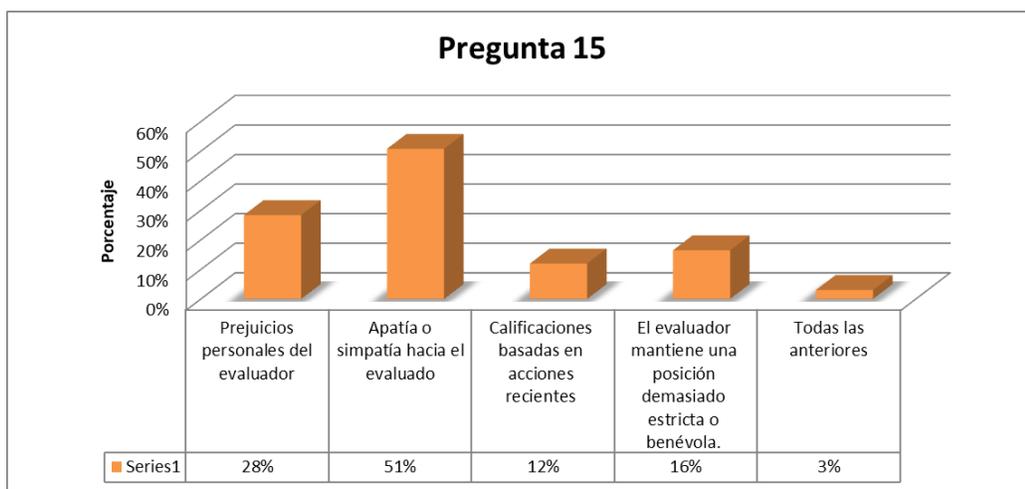
| Cuadro N° 20 | | | |
|--------------|---------------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Por medio de reunión general | 23 | 34% |
| B | A cada trabajador en privado | 15 | 22% |
| C | No dan a conocer los resultados | 29 | 43% |
| Total | | 67 | 100% |



Comentario: En lo que respecta a como se dan a conocer los resultados de la evaluación, se obtuvo que casi la mitad de los trabajadores dicen no haber conocido dichos resultados y otra parte dijo que lo hacen a través de una reunión general con todos los colaboradores del área de trabajo. Este dato indica que los resultados en una gran parte no se dan a conocer de forma adecuada al personal.

15. A su criterio, ¿Qué factores considera que afectan los resultados de la evaluación que se le realiza?

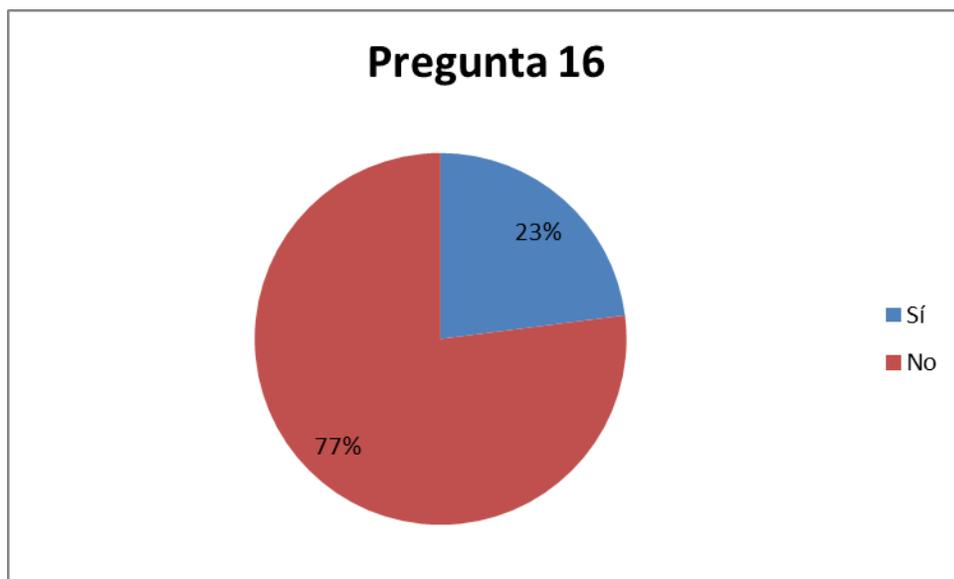
| Cuadro N° 21 | | | |
|--------------|---|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Prejuicios personales del evaluador | 19 | 28% |
| B | Apatía o simpatía hacia el evaluado | 34 | 51% |
| C | Calificaciones basadas en acciones recientes | 8 | 12% |
| C | El evaluador mantiene una posición demasiado estricta o benévola. | 11 | 16% |
| D | Todas las anteriores | 2 | 3% |



Comentario: La apatía o simpatía es un factor que según los resultados de la encuesta afecta los resultados de la evaluación del desempeño, esta percepción también es compartida por algunas jefaturas y la mayor parte de los trabajadores seguido de los prejuicios personales del evaluador.

16. ¿Tiene conocimiento del modelo de evaluación por competencias?

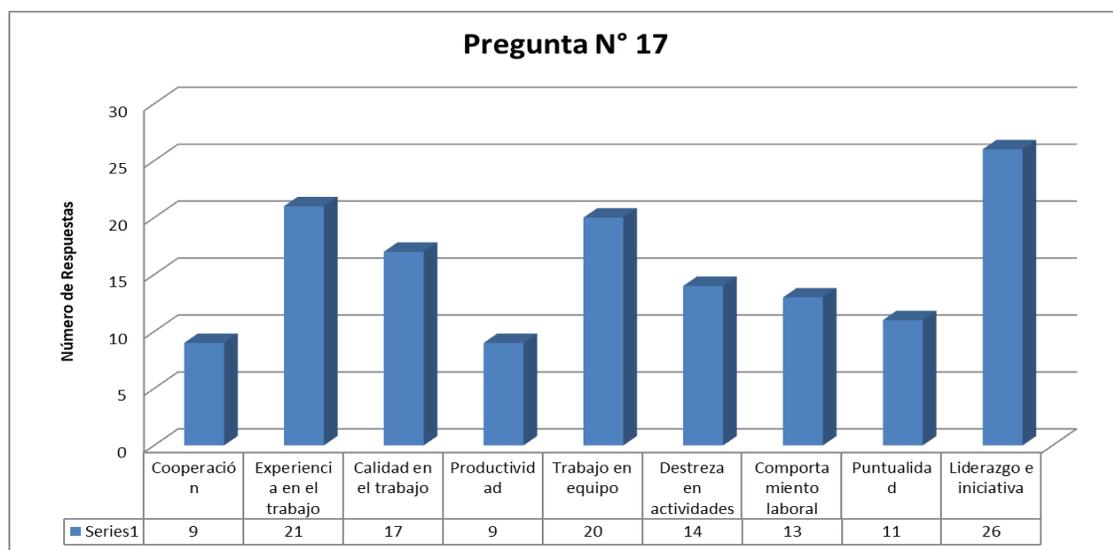
| Cuadro N° 22 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Sí | 17 | 23% |
| B | No | 57 | 77% |
| TOTAL | | 74 | 100% |



Comentario: El personal en su mayoría no tiene conocimiento acerca del tema del modelo de evaluación por competencias, que es aquel que se enfoca en resaltar las capacidades y habilidades de los empleados al desempeñar sus labores en el puesto de trabajo.

17. ¿Cuáles competencias laborales considera importantes en su puesto de trabajo?

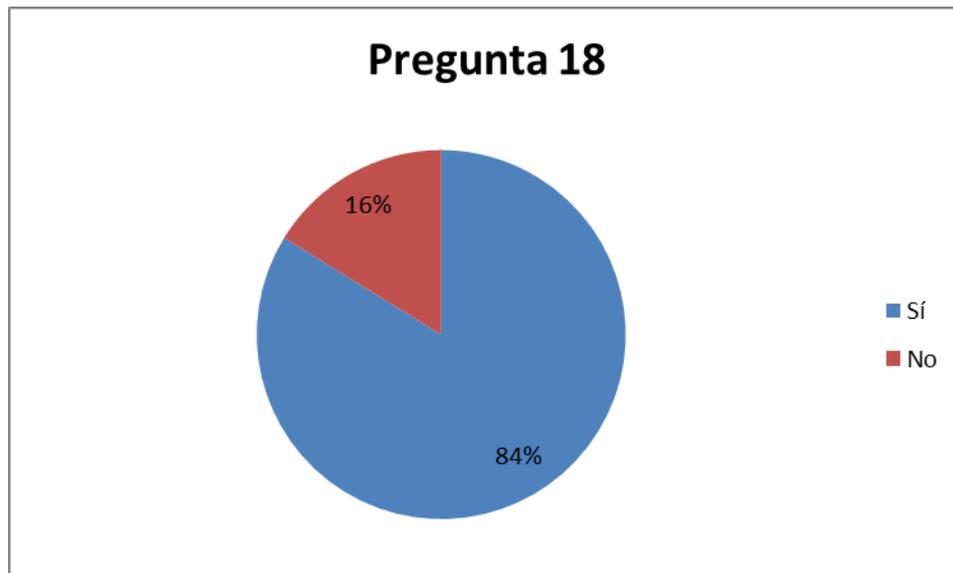
| Cuadro N° 23 | | | |
|--------------|---------------------------|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Cooperación | 9 | 12% |
| B | Experiencia en el trabajo | 21 | 28% |
| C | Calidad en el trabajo | 17 | 23% |
| D | Productividad | 9 | 12% |
| E | Trabajo en equipo | 20 | 27% |
| F | Destreza en actividades | 14 | 19% |
| J | Comportamiento laboral | 13 | 18% |
| H | Puntualidad | 11 | 15% |
| I | Liderazgo e Iniciativa | 26 | 35% |



Comentario: entre las competencias que los empleados consideran relevantes al momento de la evaluación del desempeño son: Liderazgo e iniciativa, Calidad en el Trabajo y Trabajo en Equipo.

18. ¿Considera conveniente crear un comité evaluador para verificar los resultados de la evaluación del desempeño en la empresa?

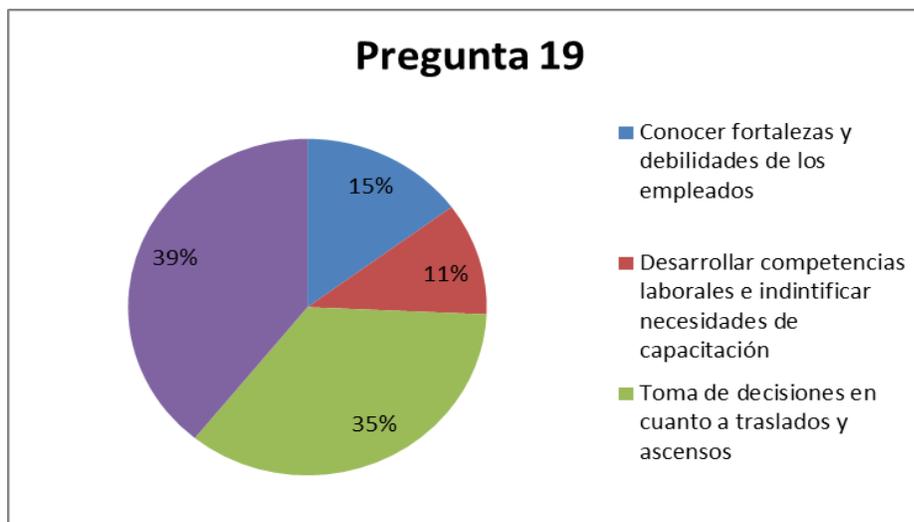
| Cuadro N° 24 | | | |
|--------------|----|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Sí | 62 | 84% |
| B | No | 12 | 16% |
| TOTAL | | 74 | 100% |



Comentario: Se cuenta con la aprobación de la mayoría de los empleados, en la creación de un Comité Evaluador, que verifique los resultados de las evaluaciones del desempeño realizada a los trabajadores.

19. ¿Cuál es el objetivo que se debe perseguir con la evaluación del desempeño que realiza la empresa?

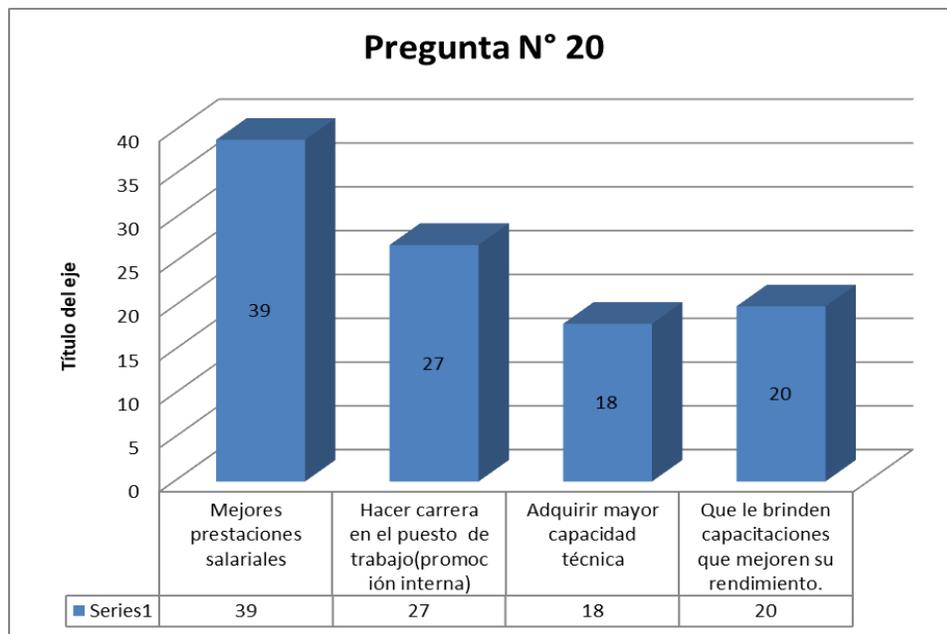
| Cuadro N° 25 | | | |
|--------------|--|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Conocer fortalezas y debilidades de los empleados | 11 | 15% |
| B | Desarrollar competencias laborales e identificar necesidades de capacitación | 8 | 11% |
| C | Toma de decisiones en cuanto a traslados y ascensos | 26 | 35% |
| D | Mejoras en el ambiente laboral | 29 | 39% |
| TOTAL | | 74 | 100% |



Comentario: Dentro de los objetivos que la evaluación del desempeño debe de perseguir dentro de la empresa se obtuvo que, Mejorar el ambiente laboral y la toma de decisiones en cuanto a traslados y ascensos, solo unos pocas personas señalaron que deben de conocer fortalezas y debilidades y desarrollar las competencias. Esto a causa que el trabajador no está muy motivado a mejorar sus labores.

20. ¿Cuáles son las expectativas de que realicen evaluaciones de desempeño con un enfoque a las competencias?

| Cuadro N° 26 | | | |
|--------------|---|------------|----------|
| | | Frecuencia | |
| | | Absoluta | Relativa |
| A | Mejores prestaciones salariales | 39 | 53% |
| B | Hacer carrera en el puesto de trabajo (promoción interna) | 27 | 36% |
| C | Adquirir mayor capacidad técnica | 18 | 24% |
| D | Que le brinden capacitaciones que mejoren su rendimiento. | 20 | 27% |



Comentario: la mayor parte de los empleados opina que su expectativa al momento que se realiza la evaluación del desempeño son obtener mejoras salariales y hacer carrera dentro de la empresa, y solo una pequeña parte opino que desea adquirir mayor capacidad técnica en su puesto de trabajo al igual que capacitaciones que ayuden a su rendimiento laboral.

ANEXO N° 5



TABULACIÓN CRUZADA

TABLAS CRUZADAS:

| Tabla Cruzada N° 1 | | | | | | |
|-----------------------------|--------|--------------|---------|---------------|------------------------|---------------------|
| Gerencia | Básico | Bachillerato | Técnico | Universitario | Postgrados y Maestrías | frecuencia absoluta |
| Gerencia de Operaciones | 2 | 34 | 0 | 2 | 0 | 38 |
| Gerencia de Informática | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Gerencia de Mercadeo | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Gerencia Financiera | 0 | 6 | 1 | 5 | 1 | 13 |
| Gerencia de Ventas | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Gerencia de Administración | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| Unidad de Auditoría interna | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| frecuencia absoluta | 6 | 47 | 5 | 13 | 3 | |

Comentario: Según la tabla en la Gerencia de operaciones la mayor parte de los trabajadores son bachilleres, con conocimientos básicos necesarios para desempeñar con eficiencia su trabajo. En la gerencia Administrativa se visualiza que muchos de ellos son profesionales universitarios, y técnicos facilitándoles su trabajo, en el nivel académico básico son pocas las personas con este nivel de estudio, conformado por el personal de limpieza, fontanería y jardinería. Los que poseen un Posgrado y maestrías son más que todos los gerentes de la empresa o jefatura. Significa que la empresa cuenta con personal altamente calificado en sus diferentes áreas administrativas, esto les ha permitido ser la número uno como empresa distribuidora a nivel nacional.

| Tabla Cruzada N° 2 | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------|
| | 6 meses | 1 a 5 años | De 5 a 10 años | De 10 a 15 años | De 15 a 25 años | De más de 25 años | Total |
| Gerencia de Operaciones | 7 | 25 | 4 | 2 | 0 | 0 | 38 |
| Gerencia de Informática | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Gerencia de Mercadeo | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Gerencia Financiera | 1 | 4 | 6 | 1 | 0 | 1 | 13 |
| Gerencia de Ventas | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Gerencia de Administración | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| Unidad de Auditoría interna | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | | 6 |
| Total | 9 | 34 | 21 | 7 | 2 | 1 | 74 |

Comentario: En esta tabla lo que se pretende determinar es, en que área de la empresa se encuentran mayor nivel de rotación de personal, donde se puede observar que la gerencia de operaciones es la que tiene el mayor número de empleados de 6 meses hasta 5 años dentro de la organización, lo que nos indica que es en este departamento que hay constantes rotaciones de trabajadores.

| Tabla Cruzada N° 3 | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| | Ha recibido Capacitación | No ha Recibido Capacitación | Total |
| Gerencia de Operaciones | 3 | 35 | 38 |
| Gerencia de Informática | 2 | 0 | 2 |
| Gerencia de Mercadeo | 1 | 0 | 1 |
| Gerencia Financiera | 10 | 3 | 13 |
| Gerencia de Ventas | 2 | 0 | 2 |
| Gerencia de Administración | 8 | 4 | 12 |
| Unidad de Auditoría interna | 6 | 0 | 6 |
| Total | 32 | 42 | 74 |

Comentario: El área operativa es la menos capacitada en toda la organización, por lo que se puede decir que esto afecta en la productividad de los trabajadores, y así mismo no les motiva a realizar de una mejor forma sus actividades.

ANEXO N° 6



**PLAN DE SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA DEL
RENDIMIENTO LABORAL**

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.

PLAN DE SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL

Departamento de Recursos Humanos



INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | ii |
| OBJETIVOS..... | iv |
| GENERAL..... | iv |
| ESPECÍFICOS..... | iv |
| AMBITO DE APLICACIÓN | v |
| 1. SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU SEGUIMIENTO | 1 |
| a. Importancia de la Evaluación del Desempeño..... | 1 |
| b. Principales Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño | 1 |
| c. Importancia del Proceso del seguimiento de mejora continúa..... | 2 |
| d. Propósitos del plan de seguimiento de mejora continúa..... | 3 |
| e. Condiciones previas al proceso de seguimiento de mejora continua | 3 |
| 2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO | 5 |
| a. Método..... | 5 |
| b. Descripción del procedimiento para el seguimiento..... | 5 |
| c. Responsables del proceso del seguimiento..... | 5 |
| d. A quienes va dirigido el proceso de seguimiento..... | 6 |
| 3. FACTORES DE SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO | 6 |
| 4. INSTRUCTIVO | 8 |
| 5. VIGENCIA..... | 13 |

INTRODUCCIÓN

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua tanto de sus procesos como de las competencias y habilidades de sus empleados. La mejora se produce cuando la organización aprende y planifica su futuro teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que la determinan.

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Siendo ésta un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo, el cual tiene un rol importante, ya que deriva información valiosa sobre la eficiencia de sus funciones, y permite conocer las capacidades en cuanto a sus competencias, responsabilidades y conocimientos del puesto que desempeña.

Por lo anterior se torna importante disponer de sistemas de seguimiento que sustenten las acciones de mejoramiento que respondan a alcanzar resultados óptimos vinculantes a mejorar su desempeño del área a la cual pertenece, la productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad.

Este plan se constituye en el objetivo de mejora continua, la elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables, dar cumplimiento a las políticas y normas establecidas, a fin de articular el rendimiento de los trabajadores, en función de la naturaleza del puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son las acciones que deben incorporarse para que sean traducidos en mejoras en las competencias de todo el personal. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas, plantear las acciones de mejora a aplicar, analizar su viabilidad, y establecer prioridades en las líneas de actuación; esto sobre la base de obtener de una manera organizada, priorizada y planificada su implementación y seguimiento.

OBJETIVOS

GENERAL

Registrar y dar seguimiento en un documento a todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita renovar su rendimiento laboral para elevar los resultados obtenidos y poder alcanzar lo previsto por la organización.

ESPECÍFICOS

- Identificar las debilidades y fortalezas de los empleados a través del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, con el propósito de darles seguimiento a través del planteamiento de acciones de mejora continua.
- Proveer a los empleados de DIZAC, S.A. de C.V., información acerca de lo que se espera de él, en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- Determinar necesidades de capacitación del personal mediante el seguimiento de los resultados globales del proceso de evaluación del desempeño.

AMBITO DE APLICACIÓN

El plan de seguimiento será aplicado a todos aquellos empleados que su resultado en la evaluación del desempeño se encuentre entre los criterios regular o deficiente; y en los casos que los empleados sean muy destacados en sus labores y tengan talentos que la empresa pueda destacar se aplicaran incentivos o planes de carrera. El proceso será realizado únicamente por el comité de evaluación.

Este documento administrativo está sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en función a las políticas, objetivos y a las necesidades que surjan a partir de su aplicación, por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la empresa.

Para todo cambio o modificación, será el coordinador del comité el responsable de presentar y someterlo a consideración de la presidencia de DIZAC, S.A. de C.V., las actualizaciones y modificaciones, así como también de su difusión y aplicación.

1. SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU SEGUIMIENTO

a. Importancia de la Evaluación del Desempeño.

El análisis del desempeño es un instrumento indispensable, para evaluar a los empleados. Entre sus principales objetivos poder señalar el desarrollo y profesionalización, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado del recurso humano.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: y Evaluar el comportamiento del personal, en términos de resultados en relación con el trabajo, conocer el desempeño en función de las competencias y reforzar las mismas a partir de las necesidades de capacitaciones consideradas o los planes de seguimiento de mejora continua establecidos. Esto posibilita: Detectar las necesidades reales de capacitación, iniciar un proceso de mejora continua, descubrir puestos claves, armonizar las relaciones de trabajo, descubrir capacidades y/o competencias y Motivar a las personas e involucrándolas en los objetivos de la empresa.

b. Principales Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

- Formación y desarrollo.

La gestión del desempeño permite ir detectando los vacíos en la formación profesional, en las habilidades y en las competencias de los trabajadores, las cuales impiden cumplir adecuadamente sus funciones.

Estas necesidades de desarrollo y formación detectadas, constituyen la base para el diseño de planes específicos de mejora continua para los empleados.

➤ **Desarrollo de personal**

La información aportada por la Evaluación de Desempeño, permite promover y potenciar el desarrollo del personal con talentos y futuros prospectos para desempeñar nuevos cargos, a lo cual la empresa puede tomar la decisión de formar profesionalmente para futuros ascensos.

Dependiendo de los resultados, el superior inmediato puede delegar o asignar responsabilidades mayores, modulando el nivel de exigencia para fortalecer su crecimiento dentro de la empresa.

c. Importancia del Proceso del seguimiento de mejora continúa

DIZAC, S.A. de C.V., como empresa responsable cuenta con una metodología de evaluación del rendimiento laboral, que permite, conocer el comportamiento del personal en un período determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Así mismo la organización reconoce la importancia de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación, sobre todo los de aquellos empleados que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que por ende necesitan de acciones correctivas y/o preventivas.

d. Propósitos del plan de seguimiento de mejora continúa

Reconocer la importancia del recurso humano estableciéndolo como pilar fundamental para el desarrollo integral de los procesos que desarrolla DIZAC, S.A. de C.V., Consiente del valor que tienen sus empleados es que surge la necesidad de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación sentando sus bases en los siguientes propósitos a alcanzar:

- Evaluar el desempeño del empleado en el puesto asignado, a partir de la ejecución de las acciones de mejora planteadas por el comité evaluador responsable.
- Incentivar y reconocer la labor del empleado como medida que conlleve a mejorar su rendimiento laboral.
- Establecer una comunicación continua con el empleado en relación al desempeño de sus tareas, para conocer si existen discrepancias que impidan su óptimo desempeño y de esta manera encontrar alternativas de solución.
- Planificar el desarrollo y la capacitación futura del empleado no solo para mejorar el rendimiento sino también para mantener y fortalecer sus competencias.

e. Condiciones previas al proceso de seguimiento de mejora continua

El diseño del plan de seguimiento de mejora continua está alineado a la evaluación del desempeño ejecutada en DIZAC, por consiguiente para poder implementarlo es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- Revisión de los resultados de la evaluación del desempeño de cada empleado.

- Identificar los factores objeto de la evaluación en los que el empleado presento debilidades. Una vez realizado el diagnóstico, el comité evaluador conoce las principales fortalezas y debilidades del personal. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades.

- Identificar las debilidades del evaluado, de manera objetiva para propiciar las acciones de mejora que se apeguen a sus necesidades, esto, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación como: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto o lluvia de ideas, la utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad las debilidades encontradas y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

- Formular el objetivo: Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO

a. Método

El método del plan de seguimiento es de manera descriptiva-cualitativa, basada en descriptores de factores de desempeño como son las competencias, Aptitudes personales, Conocimiento del trabajo, calidad de trabajo, efectividad y clima laboral el cual necesitan acciones de mejora.

b. Descripción del procedimiento para el seguimiento.

1. Realizara sus reportes de forma escrita siguiendo las indicaciones del instructivo e instrumento de aplicación.
2. El comité evaluador para proceder con el plan de seguimiento de mejora deberá conocer los resultados posteriores de la evaluación del desempeño laboral del evaluado.
3. Deberá identificar las áreas y aspectos con un rango bajo, en cual deberá proponer acciones de mejoras.
4. Dara seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en la áreas y según las propuestas de acciones.

c. Responsables del proceso del seguimiento.

Comprende el comité evaluador y puestos con carácter de jefaturas que sus funciones implican autoridad y responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.

d. A quienes va dirigido el proceso de seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento está dirigido al personal de la empresa DIZAC, S.A. de C.V. como:

1. Gerentes y Jefaturas
2. Personal Administrativo
3. Personal Operativo.

3. FACTORES DE SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO.

Los factores a tomar en cuenta en el plan de seguimiento de mejora continua son los establecidos en la evaluación del desempeño, con la variante, que durante el proceso de seguimiento se registraran las debilidades detectadas en relación a dichos factores durante la evaluación realizada con anterioridad.

| CUADRO 1 | | |
|----------|------------------------------------|--|
| N° | FACTOR | CONCEPTO |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | Cantidad de conocimientos específicos que requiere para desenvolverse en su puesto de trabajo. |
| 2 | Calidad en el Trabajo | Trabajo ordenado y preciso, cumple con sus obligaciones laborales como se le han solicitado. |
| 3 | Relaciones interpersonales | Capacidad de crear un ambiente cordial, amistoso y de respeto que favorece el clima laboral, mantiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo. |
| 4 | Eficiencia y Eficacia | Uso máximo de los recursos, presenta su trabajo en el tiempo designado. |
| 5 | Responsabilidad y Puntualidad | Grado de compromiso y dedicación que se tiene en la ejecución de las funciones y |

| | | |
|----|----------------------------------|--|
| | | actividades que se designan al puesto de trabajo, presenta sus obligaciones laborales en tiempo. |
| 6 | Capacidad de reacción | Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo, habilidad de solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las demás actividades de trabajo. |
| 7 | Colaboración y Trabajo en equipo | Disponibilidad para realizar tareas adicionales fuera de sus actividades u horas laborales; ayudar a sus compañeros de trabajo. |
| 8 | Confidencialidad y discreción | Reserva en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo, grado de confianza de realizar un trabajo con información confidencial. |
| 9 | Iniciativa y Proactividad | Capacidad de resolver situaciones complejas sin que intervengan los superiores, aportar y proponer ideas para la mejora en sus actividades laborales. |
| 10 | Supervisión Requerida | El grado de supervisión requerida para que el empleado realice correctamente su trabajo. |

4. INSTRUCTIVO

Para utilizar y diligenciar el formato del plan de seguimiento de mejora continua, es necesario seguir los siguientes pasos:

A. Contar con los formularios de Recopilación de resultados llenado.

Formulario de Recopilación de Resultados

DISTRIBUIDORA ZACARIAS S.A. DE C.V.
CATEGORIA III: PERSONAL OPERATIVO

Nombre del Evaluado: _____
Cargo Actual: _____
Periodo de Evaluación del _____ al _____

Factores a Evaluar

| FACTORES | | Jefe/a Inmediata | Compañero | Autoevaluación |
|--------------------|------------------------------------|------------------|-----------|----------------|
| Personal Operativo | | | | |
| 1 | Conocimiento de su área de trabajo | | | |
| 2 | Eficiencia y Eficacia | | | |
| 3 | Calidad en el trabajo | | | |
| 4 | Supervisión requerida | | | |
| 5 | Colaboración y Trabajo en equipo | | | |
| 6 | Relaciones Interpersonales | | | |
| 7 | Iniciativa y Pro actividad | | | |
| 8 | Responsabilidad y Puntualidad | | | |
| 9 | Disciplina | | | |
| TOTAL | | | | |

Calificación de los evaluadores

Fortaleza: _____
Debilidad: _____
Área de Mejora: _____

Firma del Coordinador del Comité _____
Evaluado _____

Factores donde el empleado muestra debilidades

Factores donde el empleado muestra fortaleza

Propuesta para mejorar el rendimiento del evaluado

Firmas

- B. Criterio de evaluación final: Marcará la casilla del resultado obtenido en la evaluación del desempeño y que es objeto del proceso de seguimiento de mejora continua.

- C. Descripción: de acuerdo a los aspectos evaluados con anterioridad, deberá indicar cuáles fueron las características en las que el empleado presenta mayor fortaleza y en aquellas que tenga deficiencias, Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas.

- D. Acciones de mejora (propuestas): escriba las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades encontradas en la persona evaluada.

- E. Cuando todas estén llenas, organizar por prioridad todos aquellos factores débiles que tuvieron más incidencia en los empleados.

| CUADRO 2 | | |
|------------------|--------------------|-------------------------|
| FORTALEZA | DEBILIDADES | ACCION DE MEJORA |
| 1. | | • |
| 2. | | • |
| 3. | | • |

- F. Establecer el plazo de ejecución por cada acción de mejora, este podrá ser CORTO, MEDIANO, LARGO, de acuerdo al plazo que usted determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada.

G. Objetivos planteados: Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad, las causas y el beneficio a la empresa.

| CUADRO 3 | |
|-----------------------------|----------------|
| Descripción de la Debilidad | |
| Causas que la provocan | |
| Objetivo | |
| Acciones de Mejora | 1. 2. 3. |
| Beneficio | |

H. Establecer el orden de las acciones de mejora por prioridad de ejecución, los responsables de las acciones, asignar responsables de las tareas, el plazo y periodo de tiempo para su ejecución, los recursos y el financiamiento necesario para la puesta en marcha.

Cuadro 4

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.

| Plan de Seguimiento para las Mejoras del Rendimiento Laboral | | Responsables del diseño y ejecución | | Fecha: | / / 2019 | |
|--|--------|-------------------------------------|-------|---------------------------------|----------|---|
| | | Jefa de Recursos Humanos | | Dirigida a | |  |
| Objetivos | | | | Gerencias y Jefaturas, Personal | | |
| General | | Específicos | | Administrativo y Operativo | | |
| Acciones de Mejora | Tareas | Responsable de las tareas | Plazo | Periodo | Recursos | Financiamiento |
| 1 | 1.1 | | | | | |
| | 1.2 | | | | | |
| | 1.3 | | | | | |
| 2 | 2.1 | | | | | |
| | 2.2 | | | | | |
| | 2.3 | | | | | |
| 3 | 3.1 | | | | | |
| | 3.2 | | | | | |
| | 3.3 | | | | | |
| N | n.1 | | | | | |
| | n.2 | | | | | |
| | n.3 | | | | | |

I. Recomendaciones

Con el propósito de lograr un alto grado de objetividad en el proceso de seguimiento de mejora continua de los resultados de la evaluación del desempeño, se deben tener en cuenta estas recomendaciones:

- ✓ Lea en forma completa el formulario, analice cada concepto registre en cada uno de ellos las debilidades encontradas durante la evaluación.
- ✓ Recuerde que son acciones que beneficiaran el rendimiento del empleado
- ✓ Tenga en cuenta que las acciones de mejora van enfocadas a acrecentar el buen desempeño de la persona y no el puesto de trabajo. Caso contrario, si el rendimiento desfavorable del empleado se debe a las deficientes condiciones de trabajo
- ✓ El plan de seguimiento de mejora continua, esta alienado a la evaluación del desempeño, por lo cual se mide en términos de cumplimiento de los requerimientos que demanda el puesto.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora No se deje influenciar por hechos aislados no comunes, ni por sentimientos personales.
- ✓ Tenga en cuenta que es muy difícil que exista un grupo, o sector, o departamento cuyo personal sea todo muy bueno o todo muy malo. El plan de seguimiento es para optimizar el funcionamiento a nivel institucional.

5. VIGENCIA

El presente plan de seguimiento para la mejora continua del desempeño laboral de las y los empleados de la empresa DISTRIBUIDORA ZACARIAS, SOCIDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación, por parte de las autoridades de la empresa.

San Salvador, Septiembre de 2019

Aprobado por:

Edgar Zacarías
Presidente

Zulma Zacarías
Vicepresidenta

ANEXO N° 7



PROGRAMA DE INCENTIVOS

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE INCENTIVOS

Departamento de Recursos Humanos



De acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño es importante considerar aspectos que requieran ser mejorados, por lo cual se propone a DIZAC un plan de incentivos encaminado a mejorar el desempeño conjuntamente con motivación del personal.

Según las investigaciones realizadas DIZAC ya cuenta con algunos incentivos para los empleados, dado que para la empresa el capital humano es fundamental para alcanzar los objetivos y metas propuestas. El programa de incentivos implementado por el departamento de recursos humanos esta desarrollado de la siguiente manera:

- ❖ **INCENTIVOS POR RECONOCIMIENTOS:** Estos están basados en la motivación personal y se otorgan al trabajador por responsabilidad, disciplina y eficiencia por destacar en su área de trabajo.

Reconocimiento como el empleado del mes:

Se les otorga un reconocimiento como el empleado del mes, el cual se le reconoce en público su labor y se coloca su fotografía en la memoria de labores al interior de las instalaciones de la empresa, también se le otorgan como premio cinco horas de descanso las cuales tiene la opción de tomarlas juntas ya sea descansando una mañana o una tarde.

- ❖ **INCENTIVOS ECONÓMICOS:** Son parte del programa que se fundamenta en la eficiencia y la productividad de cada trabajador. Dentro de estos incentivos tienen implementados los siguientes:

Bono de fin de año:

Bono económico valorado en un sueldo extra del salario base para los empleados; la empresa otorga este incentivo a todo aquel empleado que tiene cinco años como mínimo de laborar para dicha institución; donde valora ciertos criterios como el tiempo y el cargo que desempeña.

Aumento Salarial:

La empresa cuenta con una política que cada año se debe realizar un aumento de \$10.00 dólares al salario de los empleados tomando como base los resultados económicos de la empresa y el tiempo que tiene el empleado de laborar para la empresa.

Certificados de regalo por \$25 :

Se incentiva al empleado con un certificado de regalo por un monto de \$25.00 para ser canjeado en el supermercado; este es entregado de acuerdo a la decisión de cada jefe inmediato en cuanto al desempeño de cada empleado.

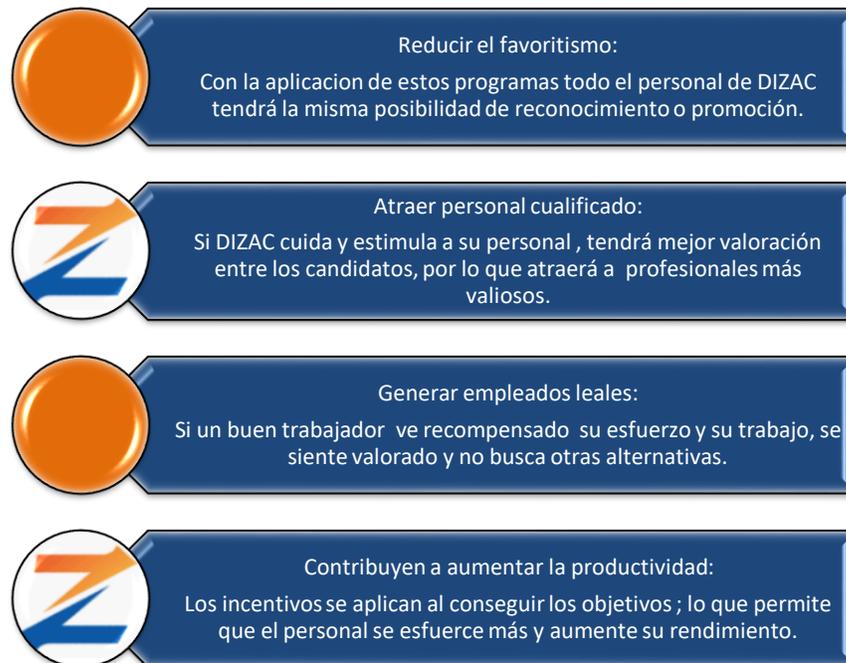
Luego de haber conocido los detalles específicos de los diferentes incentivos con que cuenta DIZAC se observó que su plan de incentivos y premios es bastante limitado y se enfoca solo en aspectos como tiempo de laborar en la empresa y el puesto que ocupa el personal. Por tal razón se ha procedido a diseñar un plan especial que cuente con una variedad de alternativas para mantener un ambiente laboral de motivación en todos los departamentos que conforman la organización de dicha empresa.

Este plan debe ser un sistema de incentivos que establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se labore, es decir que se orientan hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento. La motivación es considerada como la ventaja principal de los planes de incentivos, ya que el incentivo mueve a la acción y dirige los esfuerzos del trabajador hacia el logro de los objetivos de la empresa.

También es importante que se tengan muy en claro los objetivos organizacionales así como también conocer muy bien al personal, a fin de

que se consiga un equilibrio entre los intereses de la empresa y de los trabajadores.

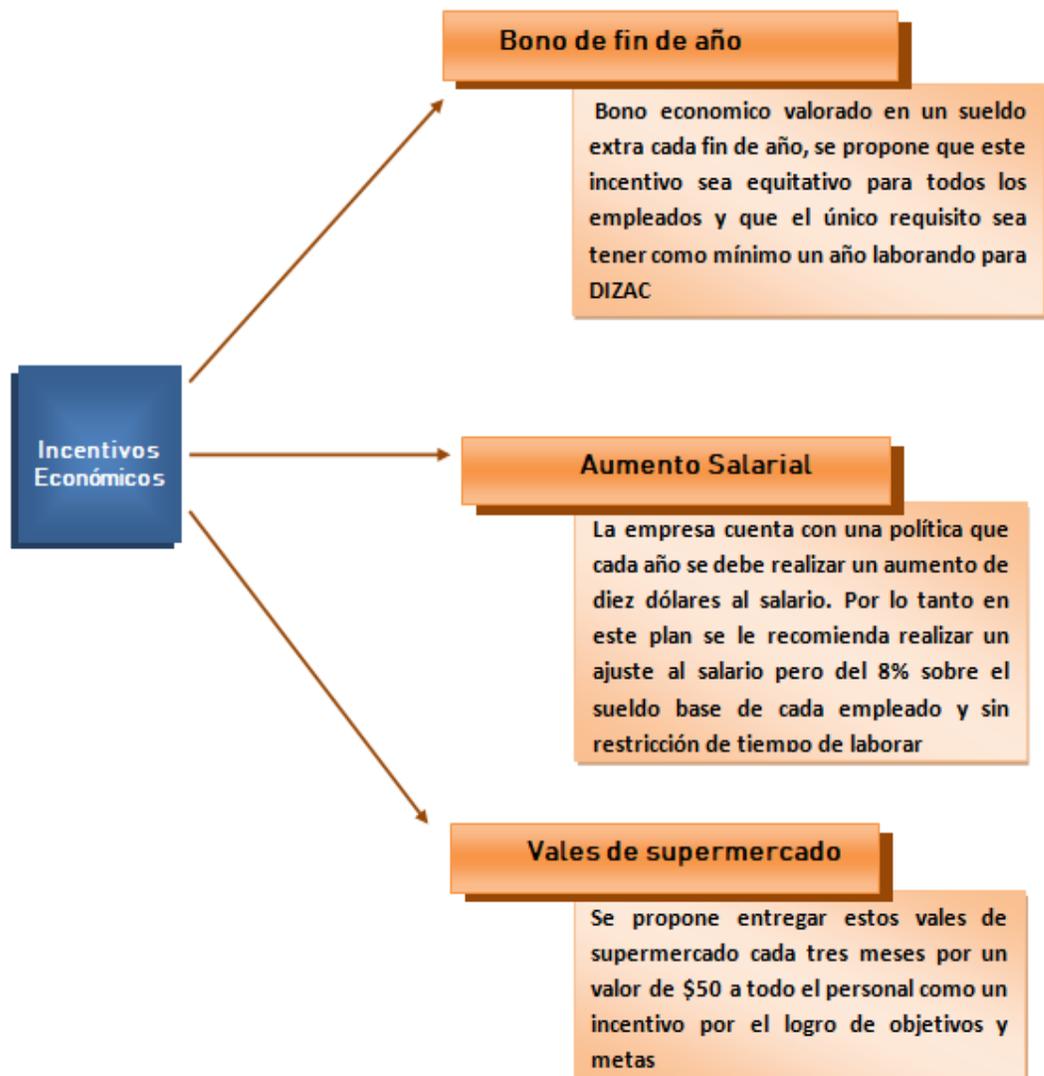
La propuesta de este plan le permitirá a DIZAC crear ventajas que sean beneficiosas para ambas partes, entre ellas cabe mencionar las siguientes:



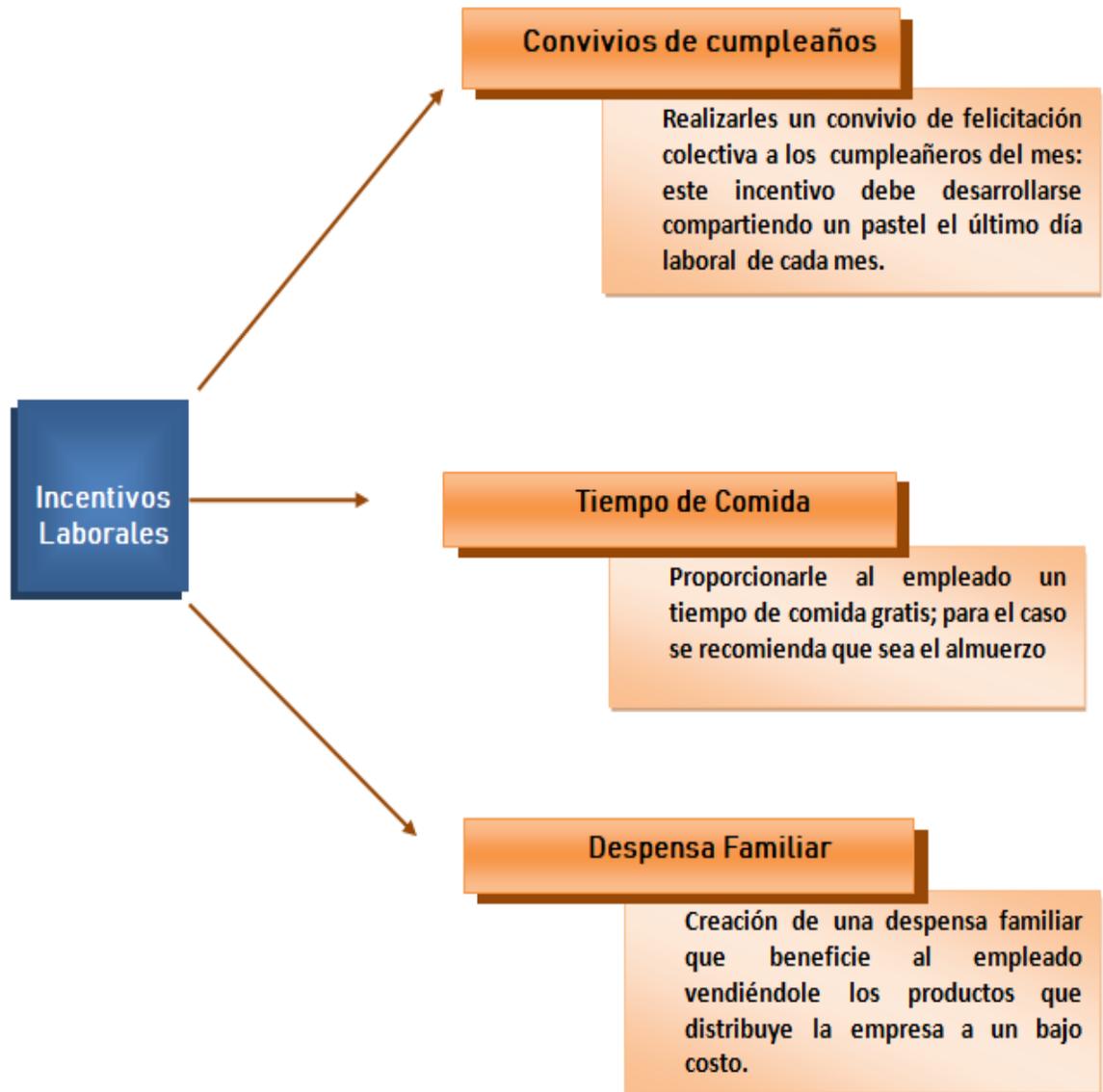
A continuación se exponen los diferentes tipos de incentivos que se le proponen a la empresa:

- ❖ Incentivos Económicos
- ❖ Incentivos Laborales
- ❖ Incentivos de Educación
- ❖ Incentivos de Recreación y Convivencia

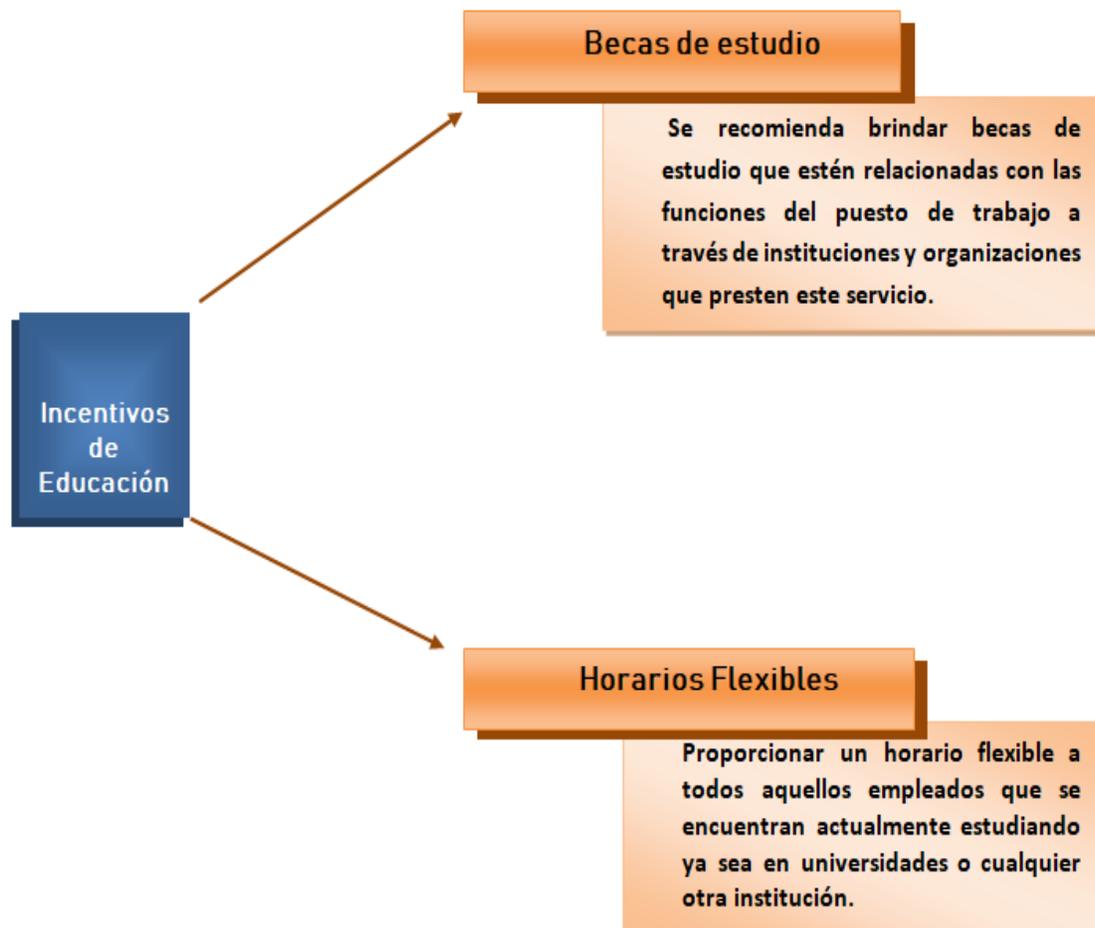
- ❖ **INCENTIVOS ECONÓMICOS:** Este incentivo lleva como propósito motivar al personal para que puedan cumplir con sus objetivos y sobresalir en su labor en periodos determinados, DIZAC debe utilizar este plan de incentivos con el único propósito de que su recurso humano se motive cada día a trabajar mejor. Estos incentivos deben ser equitativos entre todos los trabajadores para demostrar igualdad y ausencia de favoritismo dentro de la empresa.



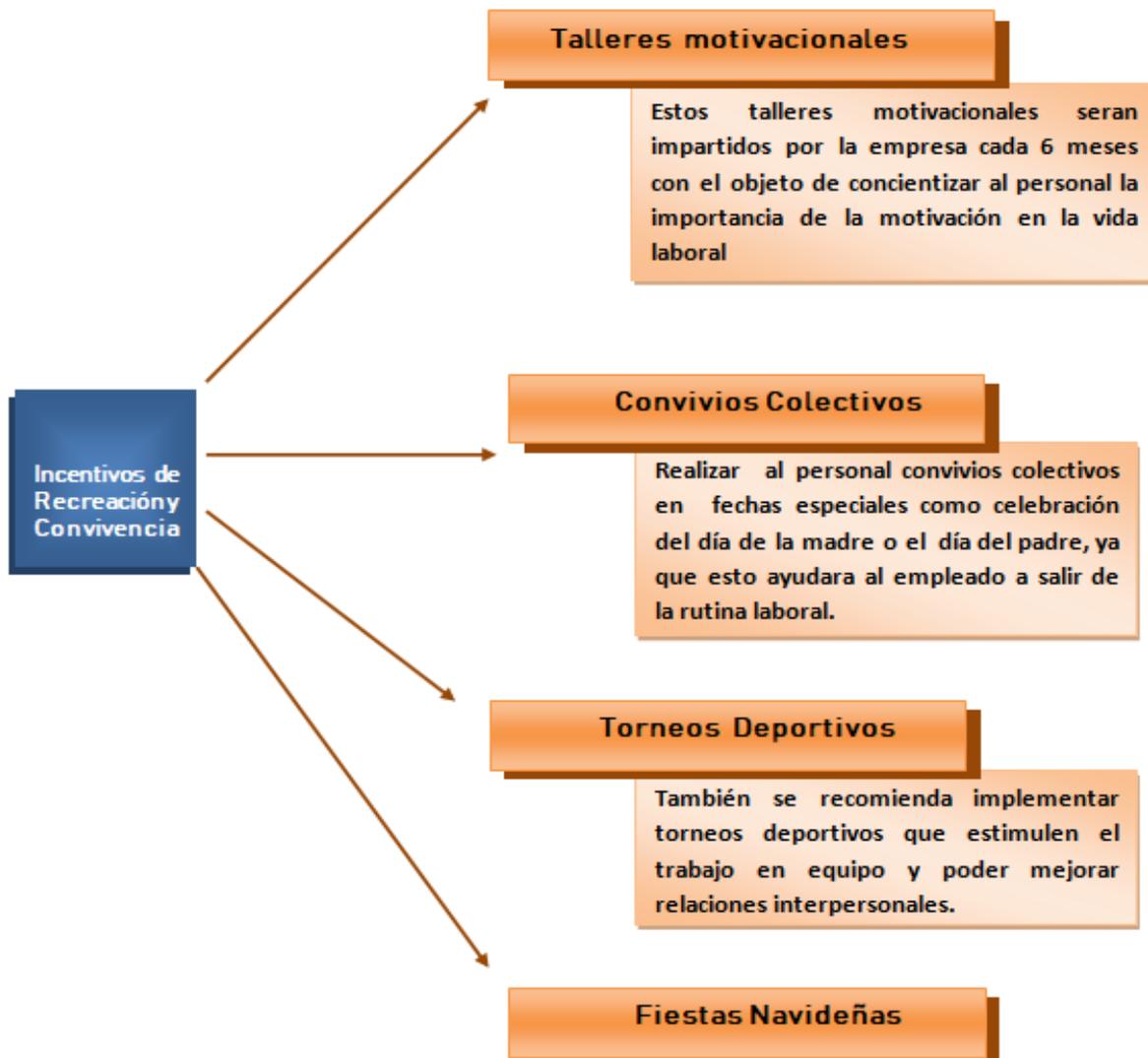
- ❖ **INCENTIVOS LABORALES:** Estos incentivos permiten mantener a los empleados comprometidos con el buen desempeño de sus labores y a mantener un alto nivel en su rendimiento laboral. Por lo tanto se le recomienda a DIZAC aplicar los siguientes incentivos:



- ❖ **INCENTIVOS DE EDUCACIÓN:** Actualmente en una era en la que el acceso al conocimiento es totalmente necesario para aportar valor a la empresa y el hecho de que DIZAC apoye a sus empleados a formarse adecuadamente es algo que incentiva mucho al trabajador. Por tal razón se presentan los siguientes incentivos:



- ❖ **INCENTIVOS DE RECREACION Y CONVIVENCIA:** Es importante para DIZAC recurrir a métodos alternativos de recreación para la canalización y mejoramiento de condiciones nocivas como estrés, cansancio o padecimientos de índole laboral como mal ambiente laboral, relaciones interpersonales deficientes, etc. las cuales afectan directamente a la productividad y bienestar de los empleados. Es por ello que se le propone dar incentivos de recreación y convivencia tales como:



|  PRESUPUESTOS DE PROGRAMA DE INCENTIVOS | | | | |
|---|--|------|-------------|---------------------|
| Concepto | Descripción | Und. | Costo | Total |
| Incentivos Económicos | | | | |
| Bono de fin de año | Sueldo extra en base al salario mínimo | 113 | \$ 300.00 | \$ 33,900.00 |
| Aumento salarial | Aumento salarial del 8% anual promedio | 113 | \$ 24.00 | \$ 2,712.00 |
| Vales de supermercado | Vales de supermercado cada 3 meses por un valor de \$50.00 | 113 | \$ 200.00 | \$ 22,600.00 |
| TOTAL | | | | \$ 59,212.00 |
| Incentivos Laborales | | | | |
| Convivios de cumpleaños | Corta de un pastel para los cumpleaños del mes | 12 | \$ 23.50 | \$ 282.00 |
| Tiempo de comida | Tiempo de comida gratis | 113 | \$ 2.00 | \$ 226.00 |
| TOTAL | | | | \$ 508.00 |
| Incentivos de recreación y convivencia | | | | |
| Convivios colectivos | Celebración del día de la madre y del padre | 2 | \$ 600.00 | \$ 1,200.00 |
| Fiesta Navideña | Fiesta navideña para todo el personal | 1 | \$ 2,040.00 | \$ 2,040.00 |
| TOTAL | | | | \$ 3,240.00 |

Nota:

Cada presupuesto está realizado sobre la base que todo el personal obtenga un resultado favorable en la evaluación.

El aumento salarial esta calculado con base al sueldo mínimo.

Se estimo un monto fijo de \$600.00 para cada celebración del padre y madre.

Costo de un pastel por mes para los cumpleaños.

Para la fiesta navideña se estimo un costo que incluye refrigerios y rifa de canastas .

ANEXO N° 8



PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Departamento de Recursos Humanos



CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Programas de Capacitación | 2 |
| 1. Trabajo en equipo | 2 |
| 2. Manejo del Estrés y Habilidades Sociales | 8 |
| 3. Liderazgo y Gestión Empresarial | 10 |
| 4. Comportamiento Laboral | 12 |

Introducción

La importancia que las empresas cuenten con un programa de capacitación debe de quedar clara, dado que el personal es un elemento vital para el logro de los resultados de las organizaciones, por tal razón es necesario mantenerlo en constante aprendizaje y realizar actividades conjuntamente en equipo para sobresalir.

Con los resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados es más rápido identificar las áreas de fortaleza y debilidad de los empleados, y por ende reconocer cuales acciones o programas se pueden implementar para la mejor las competencias de los trabajadores.

En este material, de manera sencilla y precisa busca contribuir en la planificación de acciones de mejoras, encaminadas a corregir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y al mismo tiempo fortalecimiento de las competencias y la integración como equipo de trabajo a todos los empleados de la empresa.

El programa a continuación presenta las temáticas que de acuerdo a la investigación de campo realizada en el capítulo II presentan deficiencias por parte de algunas gerencias de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.

Programas de Capacitación

1. Impartidos por el Instituto de Formación Profesional INSAFORP.

La formación profesional para la productividad y competitividad se conoce genéricamente como Formación Continua y es toda actividad de capacitación dirigida a trabajadores, con el propósito de complementar, actualizar o especializar sus competencias laborales para contribuir a mejorar su productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo.

Las capacitaciones a los trabajadores se desarrollan a través de diferentes programas, de acuerdo a las distintas necesidades y oportunidades de contribuir a la productividad y competitividad.

1. Objetivo del programa

- ❖ Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.

2. Participar en las capacitaciones

Trabajadores de la empresa de los diferentes niveles jerárquicos:

- ❖ Gerentes, Jefes.
- ❖ Mandos medios y Supervisores
- ❖ Personal administrativo: Auxiliares, asistentes, secretarias, entre otros.
- ❖ Personal operativo: Operarios, obreros, personal de mantenimiento, entre otros.

3. Requisitos que deben cumplir los participantes

Los diferentes programas y capacitaciones son incluyentes, en cuanto a género, niveles de escolaridad, edad, para que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades de capacitarse, sin embargo cada uno de los programas tienen sus propios requisitos de participación.

Las capacitaciones se desarrollan mediante la ejecución de cursos en distintos temas técnicos y administrativos, agrupados en las siguientes áreas de capacitación:

- ❖ Administración y desarrollo gerencial
- ❖ Calidad, procesos y producción
- ❖ Mercadeo y ventas
- ❖ Finanzas, contabilidad y auditoria
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Idiomas
- ❖ Informática
- ❖ Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones

4. Realización las capacitaciones

Los distintos programas de capacitación son ejecutados por proveedores de capacitación, los cuales son contratados por INSAFORP, y pueden ser centros de formación y facilitadores/instructores independientes. Entre algunos centros de formación tenemos los siguientes:

| CENTRO DE FORMACIÓN | ÁREAS DE CAPACITACIÓN | CONTACTO | TELÉFONOS | CORREO ELECTRÓNICO |
|---|---|--|-------------------------------------|--|
| APRENDA, S.A. DE C.V. | -MERCADERO -DESARROLLO Y ADMON. DEL -PRODUCCIÓN Y CALIDAD | - William Ramírez - Gerardo Villalobos | 2552-4094 2562-3837 | aprendasadecv@gmail.com aprendamercadeosv@gmail.com |
| APROSSI, S.A. DE C.V. | -SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL | - Manuel Cardenas - Margarita Martinez | 2560-2400 2560-2406 | mcardenas@aprossi.com.sv aprossisso@gmail.com |
| B & B PRODUCTOS Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. | -PRODUCCIÓN Y CALIDAD | - Jose Antonio Bolaños | 2248-1586 | jose.bolanos@qualitytrainingsv.net bybconsultores@qualitytrainingsv.net |
| CAPACITACIÓN PROFESIONAL EN COMPUTACIÓN, S.A. DE C.V. | -INFORMÁTICA | - Ruth Flores - Edgar Borja - Elena Mendez | 2228-9528 | ruthflores@capucom.net capucom@capucom.net elenamendez@capucom.net |
| CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. | -MERCADERO -DESARROLLO Y ADMON. DEL RECURSO HUMANO | Sara Azcunaga | 2523-9120 | saraazcunaga@eleva.com.sv info@eleva.com.sv eventos@eleva.com.sv |
| CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL, S.A. DE C.V. | -MERCADERO -INFORMÁTICA | - Ana Ely de Valencia - Maritza Martinez - Lorena Grande | 2222-8021 7634-1904 6150-0367 | coordinacioncefinsa@gmail.com dmarymartinez@gmail.com lorenagrande10@gmail.com aelsyva@hotmail.com |
| ASOCIACIÓN INSTITUCIÓN SALESIANA | -INFORMÁTICA | -Gloria de Salguero -Lorena Flores | 2523-8855 2234-6047 | cfp@santacecilia.edu.sv cfp@ricaldone.edu.sv |
| AVANCE Y DESEMPEÑO, S.A. DE C.V. | -DESARROLLO Y ADMON. DEL | - Rene Linares | 2262-2861 | rlinares@avanceydesempeno.com |

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a los requerimientos de las empresas, en forma modular, con horarios flexibles y opciones amplias de cursos y centros de capacitación.

5. Costo de las capacitaciones

El financiamiento del INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación. Esta institución da un apoyo de 85% como aporte para las empresas.

6. Formularios y documentación requeridos en este programa

- ❖ Solicitud de Apoyo para Acción Formativa. Cursos Cerrados
- ❖ Carta Didáctica ajustada entre el proveedor adjudicado y la empresa solicitante del servicio.
- ❖ Formulario de Acción Formativa-F8.
- ❖ Listado(s) de participantes por grupo
- ❖ Fotocopia de planilla donde aparezcan resaltados los participantes que conforman el evento.
- ❖ Fotocopia del último recibo del ISSS y su respectivo comprobante de pago.

A continuación se detallan cuatro capacitaciones que están encaminadas a corregir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y al mismo tiempo fortalecimiento de las competencias y la integración como equipo de trabajo a todos los empleados de la empresa dichas capacitaciones fueron realizadas de acuerdo a la investigación de campo del capítulo II donde se presentaron deficiencias por parte de algunas gerencias de la empresa DIZAC, S.A. de C.V.

Queda a disposición de la empresa el tipo de capacitaciones que implementara con base a los resultados que obtenga de la evaluación.

2. Trabajo en equipo

A partir de lo establecido en el diagnóstico realizado en Capítulo II de este documento se considera que el Trabajo en equipo debe ser fortalecido para una parte de los trabajadores de la empresa, ya que es una de las competencias que deben de fomentar el trabajo coordinado entre los diferentes colaboradores. Por lo que se propone desarrollar una capacitación denominada “Sinergia en el Trabajo” Con la cual se logrará alcanzar mejores resultados y de esta forma ampliar la facultad para tomar decisiones dentro de la organización y desarrollar habilidades para cooperación en los participantes.

Los aspectos que se tratarán son los siguientes:

1. La importancia trabajo en equipo (de lo individual a lo grupal).
2. Principios y las reglas para formar sinergia en los equipos.
3. Etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño.
4. Conflictos en los equipos de trabajo.
5. Competencias y conductas que deben asumir los integrantes del equipo.
6. Técnicas necesarias para realizar el taller de integración del equipo.

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

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.



| | | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|---|-----------------------------|---|---|
| Nombre de la capacitación | | Responsables del diseño y ejecución | | Fecha: | | 14 y 15 / 11 / 2019 | |
| SINERGIA EN EL TRABAJO | | Jefatura de Recursos Humanos | | N° participantes | | 50 | |
| Objetivos | | | | Dirigida a | | | |
| General | | Específicos | | El personal de diferentes oficinas | | | |
| Construir equipos de alto desempeño, capaces de trabajar en conjunto y contribuir al logro de resultados en la empresa y DIZAC, S.A. de C.V. | | 1. Valorar la importancia del trabajo en equipo | | Modalidad de la capacitación: | | | |
| | | 2. Identificar los principios y las reglas para formar equipos y crear sinergia en el trabajo. | | Expositiva y participativa | | | |
| | | 3. Aplicar las diferentes etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño | | Nivel de Especialización | | | |
| | | | | Categoría I,II,III | | | |
| Contenido | | Recursos Necesarios | | Precio Unitario | Cant. | Total | Período de Ejecución |
| 1. La importancia trabajo en equipo (de lo individual a lo grupal). 2. Principios y las reglas para formar sinergia en los equipos. 3. Etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño. 4. Conflictos en los equipos de trabajo. 5. Competencias y conductas que deben asumir los integrantes del equipo. 6. Técnicas necesarias para realizar el taller de integración del equipo. | | 1. Capacitador 2. Material Audiovisual 3. Resma de Papel 4. Caja de Lapiceros 5. Material de didáctico 6. Refrigerio | | \$500.00 \$0.00 \$5.00 \$2.00 \$20.00 \$2.00 | 1 1 1 5 1 50 | \$500.0 \$0.00 \$5.00 \$10.00 \$20.00 \$100.00 | El periodo de duración será de 2 días en jornadas de 4 horas. La capacitación se realizará los días Jueves 14 y Viernes 15 de Noviembre de 2019. La primera Jornada iniciará de 8:00 am a 12 del mediodía con un receso de 15 minutos a mitad de la jornada para un pequeño refrigerio. |
| Lugar de desarrollo: | Sala de Usos Múltiples de DIZAC | TOTAL | | | | \$635.00 | |
| Aprobado por: | | OBSERVACIÓN: La capacitación será impartida por un capacitador externo a los empleados, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación en las jornadas. | | | | | |
| Supervisado por: | | | | | | | |

3. Manejo del Estrés y Habilidades Sociales

Este programa es vital en todas las oficinas de los diferentes departamentos ya que es importante controlar el estrés porque, como seres humanos se debe de buscar un equilibrio entre los deberes tanto laborales como personales y la tranquilidad mental, para así poder elaborar las funciones diarias de una manera óptima.

Los aspectos que se tratarán son los siguientes:

1. El estrés Laboral
2. Auto cuidado
3. Personalidades y Asertividad Generativa
4. Técnicas de Relajación
5. Habilidades Sociales

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

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS Y HABILIDADES SOCIALES

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.



| | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|
| Nombre de la capacitación | Responsables del diseño y ejecución | Fecha: | 21 y 22 / 11 / 2019 | | |
| MANEJO DEL ESTRÉS Y HABILIDADES | Jefatura de Recursos Humanos | Nº participantes | 100 | | |
| Objetivos | | Dirigida a | | | |
| General | Específicos | El personal de diferentes oficinas | | | |
| Reconocer y controlar situaciones de estrés laboral mediante herramientas y técnicas que permitan contribuir al bienestar de los empleados de la empresa y DIZAC, S.A. de C.V. | 1. Conocer y entender sobre el estrés laboral e identificar las causas. | Modalidad de la capacitación: | | | |
| | 2. Realizar técnicas de control del estrés y competencias de autocontrol de las emociones. | Expositiva y participativa | | | |
| | 3. Fortalecer las habilidades sociales. | Nivel de Especialización | | | |
| | | Categoría I,II,III | | | |
| Contenido | Recursos Necesarios | Precio Unitario | Cant. | Total | Período de Ejecución |
| 1. El estrés Laboral 2. Auto cuidado 3. Personalidades y Asertividad Generativa 4. Técnicas de Relajación 5. Habilidades Sociales | 1. Capacitador 2. Material Audiovisual 3. Papelería 4. Caja de Lapiceros 5. Material de didáctico 6. Refrigerio | \$800.00 \$0.00 \$50.00 \$2.00 \$40.00 \$4.00 | 1 1 1 10 1 100 | \$800.0 \$0.00 \$50.00 \$20.00 \$40.00 \$400.00 | El periodo de duración será de 2 días en jornadas de 4 horas. La capacitación se realizará los días Jueves 21 y Viernes 22 de Noviembre de 2019. La primera Jornada iniciará de 8:00 am a 12 del mediodía con un receso de 15 minutos a mitad de la jornada para un pequeño refrigerio. |
| Lugar de desa | Sala de Usos Multiples de DIZAC | TOTAL | | | \$1,300.00 |
| Aprobado por: | OBSERVACIÓN: La capacitación será impartida por un capacitador externo a los empleados, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se tomó en consideración debido a que la empresa cuenta con este. Se debe incentivar la participación en las jornadas. | | | | |
| Supervisado por: | | | | | |

4. Liderazgo y Gestión Empresarial

Según los resultados obtenidos en el análisis de los cuestionarios se obtuvo una información relevante en cuanto a las competencias laborales que se consideran importantes para el desarrollo de puesto y esta se enfocó en el liderazgo e iniciativa dado que es muy importante que la jefaturas posean esta característica, por tal razón se propone una capacitación que contribuya a fortalecer las competencias de liderazgo en las jefaturas y gerencias.

Para realizar esta capacitación de liderazgo se abordaran los siguientes aspectos:

1. Liderazgo en la organización
2. Estilos de liderazgo
3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales
4. La inteligencia emocional de un líder
5. Habilidades de comunicación
6. Líderes como generadores de la cultura organizacional

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LIDERAZGO

| DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V. | | | | | |
|---|---|------------------------------------|----------|-----------|---|
| Nombre de la capacitación | Responsables del diseño y ejecución | Fecha: | / / 2019 | | |
| Liderazgo y Gestion Empresarial | Jefa de Recursos Humanos | Nº participantes | 18 | | |
| Objetivos | | Dirigida a | | | |
| General | Específicos | Gerencias y Jefaturas | | | |
| Brindar al personal elementos necesarios para el desarrollo de habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse como líderes seguros, flexibles, analíticos y efectivos. | 1. Proporcionar a los participantes habilidades y motivación para mejorar su actitud y poder convertirse en líderes. 2. Brindar herramientas necesarias que fomenten esta característica. 3. Desarrollar líderes que transforman la cultura organizacional de la empresa. | Modalidad de la capacitación: | | | |
| | | Expositiva y Participativa | | | |
| | | Nivel de Especialización: | | | |
| | | Categoría I: Gerencias y Jefaturas | | | |
| Contenido | Recursos Necesarios | Precio Unitario | Cant. | Total | Período de Ejecución |
| 1. Liderazgo en la organización | Capacitador | \$ 300.00 | 2 | \$ 600.00 | El periodo de duración de la capacitación será de 2 días en jornadas de 4 horas cada una, incluyendo un receso de 20 minutos. |
| 2. Estilos de liderazgo | Impresión de materiales | \$ 2.00 | 18 | \$ 36.00 | |
| 3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales | Material didactico | \$ 10.00 | 1 | \$ 10.00 | |
| 4. La inteligencia emocional de un líder | Lapiceros (caja) | \$ 2.00 | 2 | \$ 4.00 | |
| 5. Habilidades de comunicación | Refrigerio | \$ 3.00 | 18 | \$ 54.00 | |
| 6. Líderes como generadores de la cultura organizacional | | | | | |
| Lugar de desarrollo: Salón de usos múltiples | TOTAL | | | \$ 704.00 | |
| Aprobado por: | OBSERVACIÓN: es importante concientizar a las jefaturas y gerencias su participacion en las capacitaciones. Se impartira una jornada para los Gerentes y una para los Jefes. | | | | |
| Supervisado por: | | | | | |



5. Comportamiento Laboral

En el diagnóstico que se realizó a la empresa DIZAC, se encontró que el área de operaciones muestra dificultad para trabajar en equipo así como poco interés en cuanto a las relaciones interpersonales, por esa razón se considera la necesidad de fortalecer las relaciones entre jefatura y empleados, dado que a través del comportamiento laboral se facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan los empleados. Se propone una capacitación llamada “comportamiento laboral” estará dirigida a la jefatura y al personal operativo.

Los temas a impartir serán:

Importancia de un buen clima laboral

Como mantener una buena actitud hacia los demás

Factores clave del comportamiento organizacional, personas, estructura, tecnología y entorno.

El manejo de conflictos y solución de problemas.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL COMPORTAMIENTO LABORAL

| DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V. | | | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|---|---|
| Nombre de la capacitación | | Responsables del diseño y ejecución | | Fecha: / / | |
| Comportamiento Laboral | | Recursos Humanos | | N° participantes 57 | |
| Objetivos | | | Dirigida a | | |
| General | | Específicos | | Personal Operativo | |
| Fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados a fin de determinar el nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa, | | 1. Conocer la importancia de un buen clima laboral 2. Identificar posibles conflictos laborales. 3. Mejora el comportamiento de los jefes y el personal . | | Modalidad de la capacitación: | |
| | | | | Participativa | |
| | | | | Nivel de Especialización: | |
| | | | | Basico | |
| Contenido | Recursos Necesarios | Precio Unitario | Cant. | Total | Período de Ejecución |
| Importancia de un buen clima laboral Como mantener una buena actitud frente a los demás Factores clave del comportamiento organizacional, personas, estructura, tecnología y entorno. El manejo de conflictos y solución de problemas. | 1. Facilitador 2. Folletos 3. Libretas 4. Caja de Lápices 5. Plumones 6. Diploma 7. Refrigerio | \$ 550.00 \$ 1.00 \$ 1.00 \$ 1.75 \$ 1.50 \$ 1.00 \$ 2.00 | 1 57 57 5 1 57 57 | \$ 550.00 \$ 57.00 \$ 57.00 \$ 8.75 \$ 1.50 \$ 57.00 \$ 114.0 | El periodo de duración será de un día, de 4 horas. inicio a las 8:00 am. a 12:00 pm. Teniendo un receso de 20 minutos para un refrigerio. |
| Lugar de desarrollo: Salón de usos múltiples | | TOTAL | | \$845.25 | |
| Aprobado por: | | OBSERVACIÓN: | | | |
| Supervisado por: | | | | | |



DIZAC SOMOS TODOS

ANEXO N° 9



**INSTRUCTIVO DE INFORMACIÓN PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO 360°**

DISTRIBUIDORA ZACARIAS, S.A. DE C.V.

INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Departamento de Recursos Humanos



AUTORIZADO POR:

Presidente(a)

Vicepresidente(a)

PRESENTADO POR:

Gerente General

Jefa de Recursos Humanos

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| I- Generalidades..... | 1 |
| a) Objetivo del Manual | 2 |
| b) Objetivo General de la Evaluación | 2 |
| c) Objetivos Específicos de la evaluación | 2 |
| d) Alcance | 3 |
| II. Factores de la Evaluación del desempeño..... | 4 |
| a) Sujetos a evaluar..... | 4 |
| b) Instrumentos para la Evaluación..... | 4 |
| c) Factores de evaluación por categoría..... | 5 |
| III- Sistema de Medición..... | 6 |
| a) Descripción de la Escala de Evaluación | 7 |
| IV. Normas de Aplicación..... | 7 |
| V. Proceso para la evaluación del desempeño | 9 |
| VI. Disposiciones finales..... | 11 |
| VII-Formularios | 12 |

I- Generalidades

El presente manual, ha sido preparado por el Departamento de Recursos Humanos de DIZAC con el propósito de suministrar a todos los niveles de jefaturas una herramienta administrativa consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, de modo que se puedan promover acciones de mejora, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, a la eficiencia en la organización y a la mejora continua en los procesos.

Todo esto se logrará mediante una implementación adecuada del modelo de evaluación 360° que contribuirá a mantener un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente; dándoles así un valor extra y que estos se sientan comprometidos a trabajar por su organización, reconociendo que son un elemento muy importante para el éxito de la misma.

Esta evaluación también es conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados.

El propósito de aplicarla, es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas de mejora sobre su desempeño y su comportamiento. En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen a la misma área de trabajo, es un proceso donde todos participan y tienen oportunidad de emitir su propio juicio.



a) Objetivo del Manual

Suministrar una herramienta administrativa que contenga lineamientos y criterios que sirvan para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de promover acciones de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo integral de los empleados.

b) Objetivo General de la Evaluación

- ❖ Medir de forma integral las diferentes habilidades y conocimientos de los empleados, a fin de identificar aquellas áreas claves que necesitan retroalimentación para fortalecer las competencias del personal.

c) Objetivos Específicos de la evaluación

- ❖ Evaluar la eficiencia con que se desempeña el empleado en su puesto de trabajo.

- ❖ Identificar necesidades de capacitación en el personal.
- ❖ Contribuir a la mejora del clima organizacional a través de la adecuada comunicación entre gerentes, jefes y subalternos.
- ❖ Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las decisiones sobre becas, ascensos, y todo tipo de acción de personal que permita conservar a los empleados eficientes evitando así la fuga de los mismos.

d) Alcance

- ❖ La evaluación del desempeño estará coordinada por un comité evaluador y permitirá conocer tres componentes laborales del personal:

a) Determinar sus competencias y habilidades

b) Identificar las deficiencias que afectan a los empleados

c) Dar retroalimentación necesaria para que influya directamente en el logro de metas y

Objetivos de la empresa.

- ❖ La evaluación del desempeño será realizara con base al modelo 360°, es decir que se hará la evaluación de un compañero o subalterno (dependiendo del puesto), la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato.
- ❖ Permitirá informar al personal evaluado sobre cómo están realizando su trabajo y lo que la empresa espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño.

- ❖ Se identificarán necesidades de capacitación que el personal requiera las cuales serán consideradas en el programa de capacitación.

II. Factores de la Evaluación del desempeño

a) Sujetos a evaluar

Los sujetos a los cuales se les realizará la evaluación serán las gerencias, las jefaturas, los empleados administrativos y operativos de la empresa DIZAC, los cuales están distribuidos por categoría:

Categoría I: Gerencias y Jefaturas

Esta clasificación está comprendida por el personal que dirige cada una de las unidades organizativas.

Categoría II: Personal Administrativo

Estos comprenden el personal técnico y administrativo, que se encuentra en las oficinas.

Categoría III: Personal Operativo

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de empaquetado de productos.

b) Instrumentos para la Evaluación

El formulario de evaluación es un instrumento de recolección de información referente al desempeño del personal de DIZAC, bajo el cual se obtendrá la información necesaria para poder realizar una evaluación objetiva utilizando el método de evaluación por factores.

El formulario cuenta con características comunes por cada categoría asignada, cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos, estas características son llamadas factores descritas en las filas y las distintas intensidades se llaman grados detallados en las columnas. Para la valoración se trata de asignar a cada puesto en cada factor, el grado en que se ajusta a los requisitos del puesto.

Así se cuenta con un formulario de evaluación para cada categoría designada como se describió anteriormente.

c) Factores de evaluación por categoría

El método de evaluación a utilizar es el de Evaluación por Factores que consiste en asignar calificaciones a una diversidad de características del personal denominadas factores y dentro de ellas diferentes grados de ponderación. Este método consta de las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valoración de puestos de trabajo.
2. Ponderación de los factores.
3. Establecimiento de grados.

Los factores se clasificaron de la siguiente forma:

| Categorías | Factor a Evaluar |
|---------------------------------|------------------------------------|
| I- Gerencias y Jefaturas | Conocimiento de su área de trabajo |
| | Logro de objetivos y metas |
| | Relaciones en el trabajo |
| | Capacidad de análisis |
| | Capacidad de planear y organizar |

| | |
|---|---|
| | <p>Capacidad de dirigir Iniciativa y pro actividad Comunicación Liderazgo</p> |
| <p>II- Personal Administrativo</p> | <p>Conocimiento en su área de trabajo Calidad en el Trabajo Relaciones interpersonales Eficiencia y Eficacia Responsabilidad y Puntualidad Capacidad de reacción Colaboración y trabajo en equipo Confidencialidad y discreción Iniciativa y Pro actividad Supervisión Requerida</p> |
| <p>III- Personal Operativo</p> | <p>Conocimiento en su área de trabajo Eficiencia y Eficacia Calidad en el trabajo Supervisión requerida Colaboración y Trabajo en equipo Relaciones Interpersonales Iniciativa y Pro actividad Responsabilidad y Puntualidad Disciplina</p> |

III- Sistema de Medición

La escala de evaluación se basa en cuatro niveles que permitirán calificar cada factor según la importancia de este.

| Grado | Puntuación | Nivel de Calificación |
|-------|-------------|-----------------------|
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente |
| 2 | De 40 a 59 | Regular |
| 3 | De 60 a 79 | Buena |
| 4 | De 80 a 100 | Óptima |

a) Descripción de la Escala de Evaluación

| | |
|------------|---|
| Deficiente | Indica que el empleado tiene un rendimiento con muchas deficiencias y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra entre 0 a 39. |
| Regular | El rendimiento es el mínimo aceptable y su puntuación se encuentra entre los 40 y 59. |
| Buena | El empleado realiza de manera satisfactoria los requerimientos exigidos por el puesto de trabajo que desempeña, la puntuación de este nivel se encuentra entre los 60 y 79. |
| Óptimo | Los empleados poseen un desempeño excepcional en el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo que ejecutan. |

IV. Normas de Aplicación

- ❖ Estará compuesta de tres partes: la evaluación de un compañero o subalterno (dependiendo del puesto), la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato.

- ❖ Estará coordinada por un comité integrado por las Gerencias de las diferentes áreas y la jefatura de Recursos Humanos. Este comité vigilara que se cumplan con las normas y que exista un equilibrio de los juicios.
- ❖ El personal será evaluado una vez al año. En el mes de Octubre para darle continuidad a los resultados y motivarlos con incentivos.
- ❖ Los resultados de la evaluación deberán darse a conocer 30 días, después de haberse realizado.
- ❖ Realizar una reunión personalizada para ver los resultados de cada empleado sobre las deficiencias encontradas, y tomar medidas para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- ❖ El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de llevar un registro de cada empleado de las evaluaciones realizadas, con el propósito de ver los resultados que se han obtenido con anterioridad. Y anexar la evaluación al expediente de cada empleado.
- ❖ El comité evaluador deberá presentar un informe al área de Recursos Humanos de los resultados obtenidos de la evaluación.
- ❖ Darle continuidad a las evaluaciones con el propósito de que el personal de la empresa se le capacite en las áreas donde hay deficiencias y fortalecer competencias laborales.

V. Proceso para la evaluación del desempeño

Este proceso está definido en 13 pasos los cuales se describen a continuación:

Paso 1: El comité se reúne para entregar al coordinador los formularios aprobados para realizar la evaluación del desempeño.

Paso 2: El coordinador organiza la capacitación para explicar el instructivo y formularios para llevar a cabo la evaluación a todos los empleados de la empresa.

Paso 3: Posteriormente de realizar esto, el coordinador entregará los formularios a cada gerente para que los distribuya a su personal; Se entregará 3 formularios para cada empleado las cuales serán: la autoevaluación, evaluación a un compañero o subordinado (dependiendo del caso) y al jefe inmediato.

Paso 4: Los gerentes informan al personal sobre la evaluación y se designan los evaluadores.

Paso 5: El personal realiza la evaluación de su compañero asignado jefatura y su autoevaluación. Calificando las competencias a evaluar

Paso 6: El personal entrega los formularios llenos a sus jefaturas para que esta las entregue todas ordenadas por empleado a su gerente directo.

Paso 7: El comité se reunirá para revisar, analizar y proponer medidas para mejorar los resultados de la evaluación emitida por los trabajadores; y levanta informe acerca de los resultados.

Paso 8: El comité entrega los formularios y plan de mejoras del rendimiento laboral, obtenido de los resultados de la evaluación al Coordinador para su revisión y puesta en marcha.

Paso 9: El comité convoca en fechas específicas a los empleados de las diferentes áreas, para realizar la entrevista donde se da a conocer los resultados de la evaluación y las acciones para mejorar los resultados; esta entrevista se realiza de forma personalizada a cada empleado

Paso 10: Si el empleado no está de acuerdo con los resultados de su evaluación se procede hacer una solicitud de apelación al comité evaluador; si el empleado está de acuerdo se procede a firmar la evaluación.

Paso 11: Entregan las evaluaciones firmadas al Coordinador para anexarlas al expediente laboral de cada empleado

Paso 12: El coordinador del comité dará seguimiento a los resultados de la evaluación; así como resolverá las apelaciones resultantes en el proceso.

VI. Disposiciones finales

1. El presente documento entrará en vigencia a partir de la fecha de su autorización.
2. Toda modificación al contenido, deberá ser canalizada a través del Comité Evaluador y analizada por el Departamento de Recursos Humanos.

VII-Formularios

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARÍAS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA I: GERENTES Y JEFATURAS

Fecha: ____ / ____ / ____

| | |
|---|----------------------------|
| Nombre del evaluado: _____ | Nombre de evaluador: _____ |
| Cargo actual: _____ | Cargo de evaluador: _____ |
| Gerencia/Departamento: _____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.
 Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.
 Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | PUNTOS | % |
|---|--|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO Comprensión de las tareas y de los procedimientos específicos requeridos para desempeñar el puesto. | | | 12% |
| GRADOS | 1 Deficiente conocimiento de su trabajo | 3 | |
| | 2 Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos. | 6 | |
| | 3 Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo. | 9 | |
| | 4 Amplio conocimiento en su trabajo, cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo. | 12 | |
| FACTOR: LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS Capacidad que posee el jefe para crear y desarrollar objetivos y metas involucrando al personal en el logro de los mismos. | | | 8% |
| GRADOS | 1 Se dificulta lograr los resultados esperados, mal formulación de objetivos y metas y no logra que su personal se involucre en la consecución de los mismos. | 2 | |
| | 2 A pesar de que formula correctamente los objetivos y metas, no logra involucrar a todo su personal en la obtención de estos. | 4 | |
| | 3 Formula objetivos y metas correctamente y logra que su personal se involucre, pero existen dificultades superables en la ejecución de éstos. | 6 | |
| | 4 Formula perfectamente los objetivos y metas, el personal que tiene a cargo está totalmente integrado logrando los resultados esperados con exactitud y en el menor tiempo posible. | 8 | |
| FACTOR: RELACIONES EN EL TRABAJO Es la actitud que tiene el jefe en las relaciones laborales con otros jefes, subalternos, etc. el grado de respeto y consideración para ellos, fomentando un buen trabajo en equipo. | | | 8% |
| GRADOS | 1 Posee actitudes negativas en sus relaciones con los demás, obstaculiza el trabajo en equipo, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación. | 2 | |
| | 2 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 | |
| | 3 Casi siempre mantiene una actitud positiva con los demás. Generalmente utiliza en forma adecuada la comunicación. | 6 | |
| | 4 Siempre mantiene actitud positiva, sabe utilizar los canales de comunicación por lo que genera un excelente trabajo en equipo. | 8 | |

| | | | |
|--|---|---|-----|
| FACTOR: CAPACIDAD DE ANÁLISIS | | | 8% |
| Capacidad de investigar y deducir hechos, así como resolver problemas a través de un proceso lógico que permite obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones. | | | |
| G R A D O S | 1 | Deficiente capacidad para resolver problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo. | 2 |
| | 2 | Posee capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo. | 4 |
| | 3 | Siempre está a la expectativa para resolver las dificultades que se presentan. | 6 |
| | 4 | 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 |
| FACTOR: CAPACIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR | | | 12% |
| Capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo. | | | |
| G R A D O S | 1 | No cuenta con un plan de trabajo definido, no sabe coordinar el trabajo del personal bajo su cargo. | 3 |
| | 2 | Si cuenta con un plan de trabajo, pero se le dificulta distribuir el trabajo. | 6 |
| | 3 | Cuenta con planes de trabajo bien definidos, sabe distribuir el trabajo del personal bajo su cargo aunque presenta ciertas dificultades. | 9 |
| | 4 | Cuenta con planes perfectamente definidos, coordina con precisión y exactitud el trabajo que realiza el personal bajo su cargo. | 12 |
| FACTOR: CAPACIDAD DE DIRIGIR Y LIDERAR AL PERSONAL | | | 8% |
| 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. | | | |
| G R A D O S | 1 | El empleado se siente desorientado, no logra integrarles para conseguir los resultados esperados. Ejerce presión sobre sus subalternos. | 2 |
| | 2 | Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal en la consecución de los mismos. Siempre ejerce presión para | 4 |
| | 3 | El personal está bien orientado e integrado. Ocasionalmente ejerce presión a su equipo de trabajo. | 6 |
| | 4 | El personal sabe perfectamente hacia dónde va y como logrará los resultados esperados con agilidad, involucrando el mínimo de esfuerzo. | 8 |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | 8% |
| Capacidad de proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que optimicen recursos y tiempo y resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | |
| G R A D O S | 1 | No aporta nuevas ideas, ni demuestra interés por mejorar el trabajo, se guía por la rutina, no incentiva al cambio. | 2 |
| | 2 | Algunas veces aporta ideas que contribuyan a solucionar problemas. | 4 |
| | 3 | Generalmente aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo. | 6 |
| | 4 | Siempre aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problemas e innovaciones al trabajo. Es visionario y prevé los cambios. | 8 |

| FACTOR : COMUNICACIÓN | | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--|----|-------------|--------|--------|--------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Habilidad para escuchar y comprender, para transmitir con precisión sus ideas de forma que otros puedan comprenderlas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados, en raras ocasiones intercambia ideas y sugerencias con los demás. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Su comunicación es poca con los que están bajo su cargo. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Existe buena comunicación en su departamento, debido a que se maneja información adecuada. | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Comunicación fluida con superiores y subalternos manteniendo coherencia para evitar desviaciones y errores en las labores | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: LIDERAZGO | | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Habilidades que posee para influir en la forma de ser de las personas haciendo que trabajen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos y metas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Carece de habilidad para influir y de generar respeto en sus subordinados | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | De manera muy general influye en los empleados a lograr un buen desempeño. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Motiva a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio con el mínimo de error. | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Es una persona respetada e inspiradora de confianza, genera alto grado de confianza e incentiva mucho a sus subordinados. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: TOMA DE DECISIONES | | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Es la capacidad de proponer posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, con el objeto de alcanzar los resultados esperados con mayor precisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, existe entorpecimiento de los resultados esperados. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | En algunas ocasiones delega la toma de decisiones , aunque logra los objetivos, no es oportuno. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Siempre se responsabiliza de la toma de decisiones y propone de solución favorables, algunas veces comete errores que puede | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Es acertado en la toma de decisiones y propone alternativas de solución .Y se logran los resultados esperados con exactitud y precisión. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESCALA DE EVALUACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>PUNTOS</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Observaciones: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma del Evaluado: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma del Evaluador: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARIÁS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA II: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Fecha: ____ / ____ / ____

| | |
|---|----------------------------|
| Nombre del evaluado: _____ | Nombre de evaluador: _____ |
| Cargo actual: _____ | Cargo de evaluador: _____ |
| Gerencia/Departamento: _____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.
 Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.
 Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | | PUNTOS | % |
|--|---|---|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO | | | | 20% |
| Cantidad y calidad de conocimientos específicos que el empleado requiere para desempeñar su puesto de trabajo. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Deficiente conocimiento de su trabajo | 5 | |
| | 2 | Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos. | 10 | |
| | 3 | Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo. | 15 | |
| | 4 | Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo | 20 | |
| FACTOR: CALIDAD DE TRABAJO | | | | 12% |
| Precisión y nitidez para desempeñarse en su puesto. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Comete errores con mucha frecuencia. | 3 | |
| | 2 | La calidad de su trabajo puede mejorar, puede mejorar su desempeño. | 6 | |
| | 3 | Su trabajo es bastante aceptable y de buena presentación, cometiendo pocos errores | 9 | |
| | 4 | Muy buena calidad en el desarrollo de sus actividades, no necesita verificación | 12 | |
| FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES | | | | 8% |
| Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece un buen ambiente de trabajo. | | | | |
| G R A D O S | 1 | El trato con jefes, compañeros y subordinados ocasiona quejas frecuentemente. | 2 | |
| | 2 | El trato con jefes, compañeros y subordinados provoca quejas ocasionalmente. | 4 | |
| | 3 | Mantiene armonía aceptable con jefes, compañeros y subordinados. | 6 | |
| | 4 | Sus relaciones interpersonales no reflejan ningún inconveniente. | 8 | |
| FACTOR: EFICIENCIA Y EFICACIA | | | | 8% |
| Consiste en hacer el trabajo en el menor tiempo y aprovechando de la mejor manera los recursos de que se disponen. | | | | |
| G R A D O S | 1 | Total falta de aprovechamiento de recursos ,provocando deficiencia en la consecución de los objetivos | 2 | |
| | 2 | Poca utilización de los recursos disponibles, limitando el alcance de los objetivos | 4 | |
| | 3 | Uso general de recursos logrando alcanzar cierto nivel de consecución de los objetivos | 6 | |
| | 4 | Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos, a través de un buen aprovechamiento de recursos. | 8 | |

| | | | | |
|--|---|--|----|-----|
| FACTOR: RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD | | | | |
| Es el grado de compromiso, dedicación, preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo establecido. | | | | 4% |
| G R A D O S | 1 | No demuestra interés ni preocupación por su trabajo. | 1 | |
| | 2 | Normalmente es responsable con las funciones que desempeña | 2 | |
| | 3 | Muestra verdadero interés por su trabajo. | 3 | |
| | 4 | Presenta realmente un verdadero interés y responsabilidad en su trabajo. | 4 | |
| FACTOR: CAPACIDAD DE REACCIÓN | | | | |
| Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis sin descuidar tareas comunes. | | | | 4% |
| G R A D O S | 1 | Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles. | 1 | |
| | 2 | Algunas veces resuelve los problemas que se le presentan. | 2 | |
| | 3 | Resuelve problemas en momentos de crisis. | 3 | |
| | 4 | Siempre busca la forma de resolver problemas que se presentan en momentos de crisis. | 4 | |
| FACTOR: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO | | | | |
| Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales, además de colaborar con compañeros. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | No colabora en tareas adicionales a las asignadas. | 2 | |
| | 2 | Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas. | 4 | |
| | 3 | Ofrece su colaboración cuando se le solicita. | 6 | |
| | 4 | Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones. | 8 | |
| FACTOR: CONFIDENCIALIDAD Y DISCRECIÓN | | | | |
| Consiste en la reserva que debe de tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo. | | | | 20% |
| G R A D O S | 1 | No se puede confiar en la persona, es indiscreto. | 5 | |
| | 2 | En ciertas ocasiones es indiscreto. | 10 | |
| | 3 | Guarda discreción en lo que se refiere a su trabajo. | 15 | |
| | 4 | Es una persona muy discreta y digna de confianza. | 20 | |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | | |
| Capacidad de resolver problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | | 8% |
| G R A D O S | 1 | La persona no aporta ideas constructivas en cuanto a su trabajo. | 2 | |
| | 2 | Contribuye con ideas constructivas en cuanto se le solicita. | 4 | |
| | 3 | En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas. | 6 | |
| | 4 | Constantemente plantea y desarrolla una serie de ideas innovadoras | 8 | |

| FACTOR: SUPERVISIÓN REQUERIDA | | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|-------------|--------|--------|--------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Requiere de una supervisión frecuente para desempeñar su trabajo. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Se le da muy poca supervisión en cualquier tarea que realiza. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Casi nunca requiere supervisión en su puesto de trabajo. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ESCALA DE EVALUACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>PUNTOS</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Evaluado: _____</p> <p>Firma del Evaluador: _____</p> | | | | | GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Formularios de Evaluación de Desempeño



DIZAC SOMOS TODOS

DISTRIBUIDORA ZACARÍAS, S.A. DE C.V.
CATEGORÍA III: PERSONAL OPERATIVO

Fecha: ____ / ____ / ____

| | |
|---|----------------------------|
| Nombre del evaluado: _____ | Nombre de evaluador: _____ |
| Cargo actual: _____ | Cargo de evaluador: _____ |
| Gerencia/Departamento: _____ | |
| Tiempo de laborar en puesto actual: _____ | |

Indicaciones: Complete debidamente la información del encabezado del formulario.
 Analice cada uno de los factores descritos y el grado asignado; luego para cada factor elija uno de los cuatro grados y escriba el número que corresponde al mismo en la casilla derecha. Repita este proceso en cada uno de los factores descritos. Al finalizar la evaluación de los factores realice la sumatoria de los números que coloco en la casilla derecha y anótelos en la casilla llamada **PUNTOS OBTENIDOS** y de acuerdo a éstos seleccione la opción de la calificación obtenida al rango establecido en la **ESCALA DE EVALUACIÓN**.
 Finalmente firme al final del formulario de evaluación.

| FACTORES Y GRADOS A EVALUAR | | PUNTOS | % |
|---|--|--------|-----|
| FACTOR: CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO Cantidad y calidad de conocimientos específicos que el empleado requiere para desempeñar su puesto de trabajo | | | 20% |
| GRADOS | 1 Deficiente conocimiento de su trabajo | 5 | |
| | 2 Poco conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos | 10 | |
| | 3 Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo | 15 | |
| | 4 Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se necesitan para desarrollar su puesto de trabajo | 20 | |
| FACTOR: EFICIENCIA Y EFICACIA PARA DESARROLLAR EL TRABAJO Es la medida en que se alcanza un objetivo o meta utilizando los recursos de la mejor manera posible. | | | 8% |
| GRADOS | 1 Total falta de aprovechamiento de recursos ,provocando deficiencia en la construcción de los objetivos. | 2 | |
| | 2 Poca utilización de los recursos disponibles, limitando los esfuerzos para alcanzar los objetivos. | 4 | |
| | 3 Uso general de recursos logrando alcanzar cierto nivel de consecución de los objetivos. | 6 | |
| | 4 Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos, a través de un buen aprovechamiento de recursos. | 8 | |
| FACTOR: CALIDAD EN EL TRABAJO Precisión y nitidez para desempeñarse en su puesto. | | | 8% |
| GRADOS | 1 Comete errores con mucha frecuencia. | 2 | |
| | 2 La calidad de su trabajo puede mejorar, puede mejorar su desempeño. | 4 | |
| | 3 Su trabajo es bastante aceptable y de buena presentación, cometiendo pocos errores | 6 | |
| | 4 Muy buena calidad en el desarrollo de sus actividades, no necesita verificación | 8 | |
| FACTOR: SUPERVISIÓN REQUERIDA Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo | | | 16% |
| GRADOS | 1 Necesita constante supervisión para realizar su trabajo. | 4 | |
| | 2 Requiere de una supervisión frecuente para desempeñar su trabajo. | 8 | |
| | 3 Se le da muy poca supervisión en cualquier tarea que realiza | 12 | |
| | 4 Casi nunca requiere supervisión en su puesto de trabajo | 16 | |

| FACTOR: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO | | | | 12% | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--|----|-------------|--------|--------|--------------|---|-----------|------------|---|------------|---------|---|------------|-------|---|-------------|--------|
| Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales, además de colaborar con compañeros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No colabora en tareas adicionales a las asignadas. | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Ofrece su colaboración cuando se le solicita | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES | | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece un buen ambiente de trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | El trato con jefes, compañeros y subordinados ocasiona quejas con frecuencia. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | El trato con jefes, compañeros y subordinados provoca quejas ocasionalmente. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Mantiene armonía aceptable con jefes, compañeros y subordinados. | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Sus relaciones interpersonales no reflejan ningún inconveniente. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: INICIATIVA Y PROACTIVIDAD | | | | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad de resolver problemas que se presenten en el desarrollo del puesto. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | La persona no aporta ideas constructivas en cuanto a su trabajo. | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Contribuye con ideas constructivas en cuanto se le solicita. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | En varias ocasiones plantea y desarrolla ideas novedosas | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Constantemente plantea y desarrolla una serie de ideas innovadoras | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR : RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD | | | | 16% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Es el grado de compromiso, dedicación, preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo establecido. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No demuestra interés ni preocupación por su trabajo. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Normalmente es responsable con las funciones que desempeña. | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Muestra verdadero interés por su trabajo. | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Presenta realmente un verdadero interés y responsabilidad en su trabajo | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR: DISCIPLINA | | | | 4% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se refiere al cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRADOS | 1 | No termina las tareas, es impuntual y se retira temprano. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Ocasionalmente incumple órdenes | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Respeto las normas disciplinarias, casi nunca llega tarde ó se retira temprano | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Su conducta y disciplina en el trabajo son ejemplares. | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTOS OBTENIDOS | | | | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ESCALA DE EVALUACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>PUNTOS</th> <th>CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>De 0 a 39</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 40 a 59</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 60 a 79</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 80 a 100</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>Firma del Evaluado: _____</p> <p>Firma del Evaluador: _____</p> | | | | | GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | 1 | De 0 a 39 | Deficiente | 2 | De 40 a 59 | Regular | 3 | De 60 a 79 | Bueno | 4 | De 80 a 100 | Óptimo |
| GRADOS | PUNTOS | CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | De 0 a 39 | Deficiente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | De 40 a 59 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | De 60 a 79 | Bueno | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | De 80 a 100 | Óptimo | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO N° 10



DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

DIZAC, S.A. DE C.V.

Otorga este diploma de participación a:

Margarita Sandoval

Por haber asistido a la Capacitación del Modelo de Evaluación del
Desempeño 360

Santa Tecla, La Libertad, 12 de Octubre de 2019.

Lic. _____
Capacitador

Ing. Vilma Alas
Jefa de Recursos Humanos

DIZAC SOMOS TODOS