

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

AGUILAR RIVAS, ELIDA GRACIELA	L10803
GARCÍA PEÑA, JOSSELIN CAROLINA	L10804
LANDAVERDE CORTEZ, FLOR DE MARÍA	L10803

MARZO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Lic. Celina Amaya de Calderón
Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de Procesos de graduación:
Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de procesos de graduación Escuela de Administración de Empresas:
Lic. David Mauricio Lima Jaco
Director Escuela de Administración de Empresas:
Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Oscar Noé Navarrete Romero
Lic. Alfonso López Ortiz (**Docente asesor**)

MARZO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen Santísima por darme la sabiduría para enfrentar los obstáculos que surgieron a lo largo de este camino y ayudarme a finalizar este logro en mi vida personal y profesional; a mi madre María Delmy Rivas de Aguilar por animarme a seguir estudiando para culminar la carrera universitaria; a mi padre Moisés Aguilar Henríquez por trabajar duro para que tuviera lo necesario; a mi compañero de vida Moisés Adonay Vásquez Gutiérrez por su apoyo incondicional durante estos años; a mi hijo Jafet Isaías Vásquez Aguilar por ser mi motor día con día; a mis compañeras de especialización Flor y Josselin por su esfuerzo y dedicación para superar tantos momentos difíciles; a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por guiarnos y apoyarnos en la realización de este trabajo.

Elida Graciela Aguilar Rivas.

*Agradezco en primer lugar a **Dios** por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, y porque en todo momento me dio fuerzas, paciencia y recursos necesarios para no decaer en el camino, a mi **hermana** por siempre apoyarme en los momentos difíciles, a mi tío Jesús Peña quien fue la persona que me animó a seguir estudiando. A mi hija **Belén** que es el motor de mi vida y mi pareja **Daniel Huevo** por siempre apoyarme en todas mis decisiones y proyectos en todos estos años. Y sobre todo agradezco de manera especial a **mis padres** que a pesar de todo han estado conmigo en momentos buenos y no tan buenos a lo largo de este camino de estudio. Finalmente agradezco al Lic. Alfonso López por sus consejos, motivación, tiempo y apoyo. A mis compañeras Flor y Elida por su paciencia y dedicación.*

Josselin Carolina García Peña

A Dios todopoderoso que me ha permitido llegar hasta esta etapa de mi carrera universitaria, sin él nada sería posible, a mis padres y hermana por permanecer a mi lado siempre sin soltarme, ni dejarme caer a pesar de las adversidades, a mis amigos, especialmente a Abel Vega y Javier García que día tras día estuvieron presentes a lo largo de toda mi carrera. Agradezco a la Universidad de El Salvador por haberme adoptado como una aprendiz. A mis docentes quienes durante toda mi carrera universitaria me animaban a continuar y por tan excelentes enseñanzas y consejos que me brindaron. A nuestro asesor Lic. Alfonso López por su eterna paciencia y entrega en cada paso. A mis compañeras de especialización Elida y Josselin, de quienes aprendí muchísimo en este trabajo.

Flor de María Landaverde Cortez

Agradecimiento especial a la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., a la directora ejecutiva y sus colaboradores, por la apertura y colaboración brindada para la realización de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARA VIA S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR	1
1.1. MARCO TEÓRICO	1
1.1.1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARA VIA, S.A. DE C.V.	1
1.1.1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1.2. MISIÓN	2
1.1.1.3. VISIÓN.....	2
1.1.1.4. VALORES.....	2
1.1.1.5. ASPECTOS GENERALES	2
1.1.1.6. SERVICIOS QUE OFRECE	2
1.1.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3
1.2. MARCO LEGAL	3
1.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	3
1.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO.....	4
1.2.3. LEY DEL SEGURO SOCIAL.	5
1.2.4. LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES.....	5
1.2.5. LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.....	6
1.2.6. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	7
1.2.7. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	8
1.2.8. LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	9

1.3. MARCO INSTITUCIONAL	9
1.4. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR	10
1.4.1. PEQUEÑA EMPRESA.....	10
1.5. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
1.5.1. ANTECEDENTES.....	11
1.5.2. CONCEPTOS	12
1.5.3. OBJETIVO	15
1.5.4. IMPORTANCIA.....	15
1.5.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16
1.5.6. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
1.5.7. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
1.5.8. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
1.5.9. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	19
1.5.10. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
1.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	21
1.6.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	21
1.6.2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	22
1.6.3. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	23
CAPÍTULO II	28
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAIVA S.A. DE C.V.....	28
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1.1. ANTECEDENTES.....	28
2.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	28
2.1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA	29
2.2. IMPORTANCIA	29
2.3. OBJETIVOS.....	30
2.3.1. GENERAL.....	30

2.3.2.	ESPECÍFICOS.....	30
2.4.	DISEÑO METODOLÓGICO	30
2.4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
2.4.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.4.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	31
2.4.3.1.	FUENTES PRIMARIAS	31
2.4.3.2.	FUENTES SECUNDARIAS	31
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	32
2.5.1.	TÉCNICAS.....	32
2.5.2.	INSTRUMENTOS	32
2.6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.7.	UNIDAD DE ANÁLISIS	33
2.8.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	33
2.8.1.	UNIVERSO	33
2.8.2.	MUESTRA	33
2.8.3.	CENSO	34
2.9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	34
2.9.1.	TABULACIÓN.....	35
2.9.2.	INTERPRETACIÓN	35
2.10.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	35
2.10.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARA VIA S.A. DE C.V.....	35
2.10.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA EJECUTIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARA VIA S.A. DE C.V.	40
2.11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
2.11.1.	CONCLUSIONES	42
2.11.2.	RECOMENDACIONES.....	42
	CAPÍTULO III	44

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL BAJO RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V.....	44
3.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	44
3.1.1. IMPORTANCIA.....	44
3.1.2. OBJETIVOS.....	44
3.1.2.1. GENERAL.....	44
3.1.2.2. ESPECÍFICOS.....	44
3.1.3. BENEFICIOS.....	45
3.1.3.1. PARA LA EMPRESA.....	45
3.1.3.2. PARA EL COLABORADOR.....	45
3.1.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	46
3.1.4.1. INSTRUCCIONES.....	46
3.1.4.2. POLÍTICAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS. .	46
3.1.4.3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	47
3.1.4.4. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR.....	47
3.1.4.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	48
3.1.4.6. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.....	55
3.1.4.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	56
3.1.4.8. CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES.....	58
3.1.4.9. DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES.....	59
3.1.4.10. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	60
3.1.4.10.1. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.....	60
3.1.4.10.2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	64
3.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	67
3.1.5.1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	67

3.1.5.2.	LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	69
3.1.5.3.	RESPONSABILIDADES.....	70
3.1.6.	SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	70
3.1.6.1.	NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL COLABORADOR.....	70
3.1.6.2.	RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN RENDIMIENTO LABORAL.	71
3.1.6.3.	ACCIONES CORRECTIVAS Y PLANES DE MEJORA.	71
3.1.7.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	72
3.1.7.1.	RECURSOS HUMANOS.....	72
3.1.7.2.	RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS.....	72
3.1.7.3.	RECURSOS FINANCIEROS.....	73
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	74
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	105

ÍNDICE DE ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA.....	ANEXO 1
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.....	ANEXO 2
CUESTIONARIO.....	ANEXO 3
TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	ANEXO 4

RESUMEN

Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. ubicada en la Ciudad de San Salvador, es una pequeña empresa que brinda servicios de capacitaciones, asistencia técnica y consultoría a diversas empresas de El Salvador. Gracias a la colaboración de una de las integrantes del trabajo de graduación, quien formó parte como una de las colaboradoras activa dentro de la pequeña empresa, se logró realizar el contacto entre la Directora Ejecutiva y el equipo de trabajo, en el cual previa a una reunión se logró detectar la necesidad de realizar una evaluación del desempeño para todos los colaboradores, debido a que nunca se ha realizado una y porque se consideró como una herramienta útil y necesaria para medir las habilidades de cada colaborador, así mismo, para conocer cuáles son las deficiencias con las que se cuentan y generar alternativas que favorezcan los puntos de mejoras y el rendimiento en cada uno de los colaboradores.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación la cual tiene por objetivo proponer la evaluación del desempeño como herramienta para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores que forman parte de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. Todo ello con el fin de brindar servicios ágiles y de calidad a los diferentes clientes.

Para desarrollar el trabajo de grado fue necesario utilizar el tipo de investigación explicativo, además el diseño de investigación que se utilizó es el estudio no experimental ya que no se controlaron ni se manipularon las variables. Se utilizaron las fuentes de información primarias obtenida de primera mano por medio de los colaboradores y las fuentes secundarias como consultas bibliográficas en libros de textos, sitios web y trabajos de graduación para recopilar información.

En esta investigación, el objeto de estudio estuvo compuesto por una población finita de 15 colaboradores distribuidos en diferentes puestos y actividades, se encuestaron a 8 personas del sexo femenino y 7 del sexo masculino.

Se determinó que los colaboradores consideran importante que se evalué el rendimiento laboral para mejorar y fortalecer su eficiencia dentro de la empresa al conocer no solo la opinión de sus jefes sino también la de compañeros de trabajo.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

1. No se ha realizado ninguna evaluación de competencias a los colaboradores para poder fortalecer el bajo rendimiento laboral.
2. No se ha definido un período de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo una evaluación, y no se tiene conocimiento claro sobre la metodología a seguir.
3. No se ha capacitado de acuerdo con las áreas de mejora de cada colaborador.

Luego de concluir se recomienda lo siguiente:

1. Es importante para la pequeña empresa tener una herramienta de evaluación del desempeño para el fortalecimiento del rendimiento laboral.
2. Se debe establecer un período máximo de seis meses para realizar la evaluación por competencias a los colaboradores.
3. Diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de mejora según los resultados obtenidos por medio de la herramienta de la evaluación por competencias y así fortalecer el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores retos en las empresas es alcanzar la excelencia y responder a las necesidades de los clientes ya que estos son el motor de ser de las mismas, es por eso, que se vuelve necesario contar con colaboradores altamente calificados, motivados, eficientes y eficaces; para ello la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los mismos, y a su vez contribuye a detectar necesidades de capacitación y motivación en los colaboradores con la finalidad de fortalecer su rendimiento.

Como resultado de lo anterior, en el presente documento se ha desarrollado la investigación titulada: "Evaluación del desempeño para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador".

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El capítulo I contiene un marco de referencia sobre las generalidades de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. como los antecedentes, misión, visión, valores, servicios que ofrece y su estructura organizativa. Además, se detalla el marco legal e institucional y generalidades de la pequeña empresa en El Salvador. Seguidamente se presentan aspectos teóricos de la evaluación del desempeño citando definiciones de diferentes autores y el aporte del grupo investigador. Finalmente se da a conocer la teoría básica de la evaluación de desempeño por competencias para el fortalecimiento del rendimiento laboral.

En el Capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual que se realizó a través de una investigación de campo en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.; que refleja los puntos donde se muestra la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa. Este capítulo comprende la importancia y los objetivos de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, las fuentes de información, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, así como la

determinación del universo y el cálculo de la muestra, el procesamiento de la información, la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos y así poder determinar la situación actual en que se encuentra la pequeña empresa con respecto al tema en estudio. Todo lo anterior dio lugar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta de la evaluación de desempeño por competencias en el cual se detallan especificaciones e instrucciones para su uso, los pasos a seguir, clasificación del personal a evaluar, identificación de las competencias, descripción de la ponderación de factores, así como los formularios para llevar a cabo la evaluación. También se proponen las políticas y lineamientos para la implementación de dicho modelo, así como algunos mecanismos que son de mucha utilidad para dar seguimiento a los resultados obtenidos. Seguidamente se presentan la determinación de las necesidades de capacitación y sus beneficios. Finalmente se muestra un plan de implementación el cual detalla los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la propuesta y un cronograma donde se muestran las actividades que se deben realizar para implementar el modelo.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V.

1.1.1.1. ANTECEDENTES

“Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. se constituye en el año 2002, como una respuesta a las necesidades de capacitación, asistencia técnica y consultoría de las empresas en El Salvador” (*Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., 2022*) integrando para este propósito a un grupo de profesionales con amplia experiencia en las áreas de su especialización y que han colaborado en la formación del recurso humano y el fortalecimiento institucional de empresas privadas y gubernamentales.

Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. se encuentra ubicado en la Alameda Juan Pablo II, con intercepción al Boulevard Constitución, Residencial Escalón Norte Calle Suiza No. 1B, San Salvador; y cuenta con 15 colaboradores, que han sido definidos tomando en consideración, el grado de especialización de los profesionales y colaboradores que forman un grupo multidisciplinarios dispuestos a compartir sus conocimientos y a proporcionar sus servicios con la calidad, efectividad y profesionalismo que los caracteriza; los servicios que proporcionan son diseñados a la medida de las necesidades de sus clientes, garantizando calidad y confidencialidad de la información.

1.1.1.2. MISIÓN

“Ser agente de mejora continua de las empresas de El Salvador, a través de nuestros servicios, manteniendo un alto grado de profesionalismo y calidad en las áreas de capacitación y consultoría” (*Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., 2022*)

1.1.1.3. VISIÓN

“Convertirnos en líderes de nuestros servicios en Centroamérica y ser un pilar fundamental de las empresas para la consecución de sus objetivos.” (*Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., 2022*)

1.1.1.4. VALORES

1. Excelencia y calidad en la gestión
2. Compromiso Social
3. Reconocimiento del talento y compromiso de las personas
4. Trabajo en equipo
5. Igualdad de oportunidades
6. Responsabilidad en nuestro trabajo

1.1.1.5. ASPECTOS GENERALES

Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. cuenta con quince colaboradores laborando en la actualidad.

1.1.1.6. SERVICIOS QUE OFRECE

Son aquellos que la empresa proporciona permanentemente diseñados con exclusividad para cada uno de sus clientes, garantizando calidad y confidencialidad en la información.

Tipos de servicios:

1. **“Capacitación y desarrollo:** Con el propósito de cumplir el objetivo de desarrollar la capacitación a la medida, se efectúa una investigación diagnóstica, orientada a conocer las características de la empresa y de los colaboradores, y lograr satisfacer las necesidades empresariales” (*Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., 2022*)
2. **“Consultoría y asistencias técnicas:** Se realiza a través de consultores que poseen los conocimientos técnicos y la experiencia necesaria para el desarrollo del trabajo a efectuar proporcionando a sus clientes los resultados esperados con la

calidad y eficiencia que los caracteriza (*Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., 2022*).”

1.1.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V no cuenta con un organigrama sin embargo su estructura organizativa está compuesta principalmente por la Directora Ejecutiva quien es la encargada de la toma de decisiones que puede favorecer o perjudicar a la pequeña empresa, de ella procede la Administradora quien en conjunto con el Gerente Administrativo, son los responsables de velar por la administración completa de todas las áreas así mismo está en coordinación el área de informática que está compuesto por un Técnico Asesor, también se cuenta con un Gerente de Programas quien trabajando en equipo con el Coordinador de Capacitaciones son los responsables de las Coordinaciones de las Capacitaciones; el Gerente de Mercadeo y Ventas, en conjunto con 3 ejecutivos de ventas son los encargados de establecer el estudio e identificar los servicios que los clientes necesitan mejorando las estrategia implementar; en el área financiera se encuentra el Gerente Financiero que su área está conformado por el Contador y el Auditor Interno, así mismo se tiene al Gerente de Proyectos que este trabaja en proyectos de temas especializados y que requieren el apoyo de un auxiliar de proyectos. .

1.2. MARCO LEGAL

La pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., como una empresa legalmente constituida debe cumplir la normativa legal vigente en el país. Dentro de ellas podemos mencionar:

1.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

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. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

2º. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

3º. El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizar conforme a la ley.” (*Constitución de la República de El Salvador, 2009., pág. 7*)

Art. 43.- “Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.” (*Constitución de la República de El Salvador, 2009., pág.10*)

1.2.2. CÓDIGO DE TRABAJO

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 que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.” (*Código de trabajo, 2005., pág.20*)

Art. 177.- “Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo” (*Código de trabajo, 2005., pág. 92*)

1.2.3. LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Art. 2- “El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a. Enfermedad, accidente común
- b. Accidente de Trabajo, enfermedad profesional
- c. Maternidad
- d. Invalidez
- e. Vejez
- f. Muerte
- g. Cesantía involuntaria.

Asimismo, 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 estos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.” (*Ley del Seguro Social, 2019., pág. 9*)

1.2.4. LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES

La nueva ley contempla los siguientes aspectos:

Art. 16: “Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador. En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad. En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador”. (*Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022, pág. 7*)

“Entre los beneficios y cambios que hay con la nueva reforma están:

- 1) Incremento generalizado para todos los pensionados del sistema.
- 2) Aumentó en un 1% la tasa de cotización del sistema, pasando del 15% al 16%. Dicho incremento será asumido por el empleador, llegando a 8.75%, y manteniendo en 7.25% el aporte del trabajador.
- 3) La Comisión de las Administradoras ahora será del 1%, retirando la comisión por seguro de siniestro que ahora pasará a la Cuenta de Garantía Solidaria. Con esta modificación, se elimina el doble negocio que generaban y se mantiene la garantía del seguro.
- 4) Incremento a la contribución a la Cuenta de Garantía Solidaria, pasando del 5% al 6%.
- 5) No se incrementa la edad de retiro.
- 6) Se mantiene el funcionamiento de la cuenta de garantía solidaria, cuya finalidad es el pago de pensiones al agotarse la cuenta individual de ahorro para pensiones.” (*Ley Integral del Sistema de Pensiones, 2022*)

1.2.5. LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

“Con el objetivo de promover las competencias laborales y la integración de los ciudadanos, la Asamblea Legislativa de El Salvador aprobó la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF). Esta nueva institución asumirá las funciones del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, conocido como INSAFORP.” (*Cuentáanos, 2024*)

“El INCAF busca trabajar en función de las prioridades, planes, políticas y proyectos estratégicos del Estado. De este modo, se asegurará la coordinación de las instituciones del Estado relacionadas con temas de atracción, inversiones, fomento de exportaciones y comercio local e internacional.” (*Cuentáanos, 2024*).

“Este se conforma por un presidente, que será nombrado por el mandatario salvadoreño y tendrá un consejo integrado por:

Ministerio de Economía

Ministerio de Hacienda

Ministerio de Gobernación

Estas entidades en conjunto determinarán el desarrollo de programas de capacitaciones y formaciones que contribuyan a la mejora del sector empresarial y a la población de las zonas vulnerables del país.” (*Cuentáanos, 2024*).

1.2.6. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

El IVA en El Salvador corresponde al 13% sobre la base imponible que es la cantidad en que se cuantifica monetariamente los diferentes hechos generadores del impuesto, la cual corresponderá, por regla general al precio o remuneración pactada en las transferencias de bienes o la prestación de servicios, respectivamente, o al valor aduanero en las importaciones o internaciones.

Serán sujetos a inscripción del IVA aquellas personas que de manera habitual o eventual realicen importación o internación de bienes muebles corporales o prestación de servicio; dicha habitualidad debe ser calificada por la Dirección General del Ministerio de Hacienda; el impuesto se causa al momento que tenga lugar su importación o internación y se entiende ocurrido cuando se emite el documento en que consta la operación, cuando se realiza el pago o cuando se dé la prestación.

1. Prestación de Servicios.

“Los servicios son todas aquellas operaciones habituales y onerosas (debe ser calificada por la Dirección General del Ministerio de Hacienda) que no consistan en la transferencia de dominio de bienes muebles corporales y que son provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación; se causa el impuesto cuando se emite el documento correspondiente, cuando se da por finalizada la prestación, cuando se entrega el bien

objeto del servicio o se pone en disposición el bien o la obra, y, cuando se paga el valor total de la prestación.” (Hernández, Medrano, & Azucena, 2012).

1.2.7. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El Impuesto sobre la Renta salvadoreño grava la renta obtenida en un ejercicio o período de imposición, entendiendo por esto, todos los productos o utilidades percibidos o devengados, ya sea en efectivo o en especie, provenientes de múltiples fuentes, entre ellas, aquéllas que provienen del capital, tales como alquileres, intereses, dividendos o participaciones.

ASALARIADOS

Son uno de los pilares fundamentales por los que se realiza la reforma, considerando que el mecanismo de retención ocasiona contratiempos y costos administrativos, representan más de cuatrocientas mil devoluciones para ser tramitadas y verificadas, es por ello que se busca la simplificación del mismo, el cual se aproxime al impuesto a pagar.

OBLIGACIÓN DE PRESENTAR DECLARACIÓN

“En base al Art. 38 de la Ley del Impuesto sobre la renta, no están obligadas a presentar declaraciones las personas naturales domiciliadas cuyas fuentes de ingreso sean exclusivamente salarios, sueldos, otras remuneraciones y que hayan sido objeto de retención, hasta un monto máximo de \$60,000.00 anual de renta obtenida, es decir, que su impuesto será igual a la suma de las retenciones efectuadas según tabla. Entonces los obligados a presentar declaración son:

Los asalariados con rentas anuales mayores a \$60,000.00. Las personas naturales a las que no se les efectuó retención o que la suma de las retenciones efectuadas no corresponda con el Art. 37 de la LISR. Art. 37.- El Impuesto sobre la Renta se calculará para los casos especialmente previstos en esta ley.” (*Ley del Impuesto sobre la renta, 2001., pág.23*).

1.2.8. LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Art. 2.- “Esta Ley tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación a través de:

- a) Establecer las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas a la articulación de la Micro y Pequeña Empresa con el desarrollo territorial
- b) Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como 7 Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa instrumento de apoyo a las políticas de fomento y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas;
- c) Promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de la Micro y Pequeña Empresa;
- d) Establecer las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas a la articulación de la Micro y Pequeña Empresa con el desarrollo territorial.” (*Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2018*)

1.3. MARCO INSTITUCIONAL

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional;
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	Ministerio de Hacienda de El Salvador
Ley de Impuesto sobre la renta.	Ministerio de Hacienda de El Salvador.
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Formación	Ministerio de Economía Ministerio de Hacienda Ministerio de Gobernación
Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

1.4. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

1.4.1. PEQUEÑA EMPRESA

“Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 Trabajadores”. (*Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2018*). El origen de las pequeñas empresas surge por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económicamente. Son empresas típicamente familiares con capital aportado principalmente por el dueño.

“Se constituyen con poca inversión, el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y crece principalmente por las aportaciones del dueño o familiares.” (*Ruiz, 2014*). Las actividades desarrolladas por la Micro y Pequeña Empresa contribuyen en gran manera al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional dentro del marco de la iniciativa privada, al ser una de las principales generadoras de puestos de trabajo debido a su potencialidad de aportar al desarrollo sostenible del país

y a la generación de empleo digno en condiciones equitativas entre hombres y mujeres, siendo un factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores en mayores condiciones de vulnerabilidad y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

CONAMYPE impulsa a las MYPE, facilitándoles el acceso y la utilización de los instrumentos de promoción y desarrollo, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad. Entre los programas e instrumentos de promoción y desarrollo para las MYPE están los siguientes: *“La capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, los programas e instrumentos para el fomento de los emprendimientos y empresas lideradas por mujeres, los programas de fomento a las exportaciones, los incentivos fiscales y municipales y otros que se desarrollen en beneficio del sector.” (Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2018).*

1.5. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.5.1. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

En dicho país se adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

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

“Cabe destacar que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo” *(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)*. Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una

persona empleó a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. En un principio el interés de dicho desempeño se dirigió a la productividad de la maquinaria.

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

“Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos, además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.” *(Cornejo, Guirola, & Perez, 2012)*.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño ha sido importante para el área de Recursos Humanos ya que comienzan a tomarle importancia a los colaboradores y su rendimiento en cuanto a las actividades que realizan en su trabajo. De esta manera, se observan las eficiencias en el personal evaluado y se procede a realizar capacitaciones o acciones que ayuden a mejorar el desempeño.

1.5.2. CONCEPTOS

Definición de Evaluación:

1. “Acto de comparar una medida con un estándar y emitir un juicio basado en la comparación”. *(Mager, 1975)*.
2. “Proceso de reconocer las áreas de decisión importantes, seleccionar, reconocer y analizar la información apropiada para transmitir datos que ayuden a tomar decisiones para tomar alternativas”. *(Morales, 2001)*.

3. "Es un proceso sistemático continuo e integral destinado a determinar hasta qué punto fueron logrados los objetivos previamente determinados". (*Fermín, 1971*).

A partir de esta muestra de definiciones se consideran dos notas que subyacen en ellas y que son importantes:

1. La evaluación como una determinación de medida.
2. La evaluación como integrada en todos los procesos (todos los momentos, todos los componentes, relación entre objetivos y resultados).

Con respecto a lo antes mencionado, se define la evaluación como un proceso que, partiendo de unos criterios dados, pretende la obtención de la información necesaria que permita emitir juicios de valor y tomar las decisiones oportunas de acuerdo con los objetivos que se desean lograr.

Definición de Desempeño:

1. "Se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El autor menciona que el desempeño es el aporte que el individuo da a las diferentes actividades para el logro de los objetivos. Es decir, el desempeño se ve reflejado tanto por su trabajo como por su comportamiento." (*Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011*).
2. "Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional". (*Echeverría, 2009*).
3. "Es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajo un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral". (*Judge & Robbins, 2013*).

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas se puede expresar que el desempeño es la capacidad que posee el colaborador al realizar su trabajo y optimizar

sus recursos para hacer sus tareas en menos tiempo y con mayor calidad, lo cual resulta beneficioso para la empresa.

Definición de Evaluación del desempeño:

1. “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro del individuo en el cargo”. (*Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011*).
2. “Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.” (*Werther & Davis, 2014*)
3. “Sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.” (*Serrano, 2008*)

Luego de conocer diferentes conceptos, se define la evaluación del desempeño como un proceso donde se estima el grado de eficiencia con el que las personas realizan las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo que desempeñan en la empresa que laboran.

Definición de Rendimiento laboral:

1. “Es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo”. (*Carvajal, Reyes, & Zambrano, 2022*).
2. “Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.” (*Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011*).
3. “Es una forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas.” (*Stoner, 1996*)

En general el rendimiento laboral está enfocado en cumplir las metas establecidas por la empresa, donde los colaboradores son los encargados de poner en práctica sus capacidades y habilidades para poder lograrlo. El rendimiento laboral siempre será un buen indicador de un colaborador, las empresas que invierten en sus colaboradores dan prioridad a este tema; los colaboradores siempre buscan un trabajo donde sean valorados por lo que hacen por la empresa, y es por eso que cuando son valorados estos suelen dar de más y en ese momento ya no solo es por cuidar el trabajo si no por el valor que se le da a la empresa, como una respuesta de gratitud.

1.5.3. OBJETIVO

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. “Además, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe, busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato examine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño.” (*Chiavenato, 2011., pág.206*)

Dado lo anterior, se dice que el objetivo de la evaluación de desempeño es adecuar y capacitar al individuo en su puesto de trabajo, incentivar salarialmente su desempeño mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados y estimar el potencial de desarrollo de los colaboradores. El objetivo de Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. al aplicar un modelo de evaluación es conocer y medir el rendimiento de sus colaboradores con el fin de corregir las malas acciones, así como incentivar los buenos comportamientos de acuerdo con las normas establecidas dentro de la pequeña empresa.

1.5.4. IMPORTANCIA

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

1. Vinculación de la persona al cargo.
2. Entrenamiento.

3. Promociones.
4. Incentivos por el buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

La importancia de la evaluación de desempeño radica en mejorar el rendimiento mediante planes de acción antes definidos, como también ayuda a tomar decisiones estratégicas, si existe la necesidad de realizar capacitaciones, asignación de responsabilidades a los empleados de cada puesto y a observar problemas que afectan el cumplimiento de sus actividades.

1.5.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.” (*Chiavenato, 2011., pág.207*)

Para la Organización:

1. Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones
2. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
3. Busca mejorar el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.

Para el Gerente

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

1. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores.
2. Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Para el Individuo (colaborador)

1. “Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla, he ahí el beneficio de evaluar el desempeño del recurso humano y el tener a un personal capacitado para el buen desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.” (*Chiavenato, 2011., pág. 207*)

1.5.6. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño, mediante la Retroalimentación.
2. La evaluación manejada sistemáticamente trae consigo un mejoramiento constante en el funcionamiento de los diferentes cargos y, por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa.
3. Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.

1.5.7. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño laboral son:

1. La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
2. La falta de claridad y definición de los estándares de evaluación
3. La falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas

La evaluación en ocasiones promueve en los colaboradores una preocupación por los resultados: un temor del colaborador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento. El empleo de evaluadores “no entrenados” puede obstaculizar gravemente un sistema de evaluación.

1.5.8. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad, y tienen que participar de manera directa en el programa si es que ha de tener éxito.

1. Supervisor Inmediato

Es tradicional que el supervisor inmediato de un colaborador sea la elección más común para evaluar su desempeño. Ya que este suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del colaborador en el puesto, además que tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica.

2. Colaboradores

Algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen, ya que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su supervisor, y de esta manera los supervisores desarrollan una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizar mejor sus funciones gerenciales.

3. La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización.

4. Área de Recursos Humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando por su carácter centralizado, en este caso el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, el cual es procesado e interpretado para generar informes y programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

1.5.9. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

- 1. Definir el trabajo:** es cerciorarse de que el gerente y el subordinado estén de acuerdo en cuanto las obligaciones de este y las normas del trabajo. Toda organización tiene objetivos estratégicos, que son todas las metas que a largo plazo se espera conquistar. Estos objetivos responden directamente a la cultura empresarial con la que se cuenta. Teniendo esto en consideración, se puede definir la metodología que se seguirá para medir el desempeño laboral y en este sentido, es posible elegir entre varias maneras de medir dicho desempeño, pudiendo ser evaluado directamente por su jefe, entre pares o colegas o por los subalternos.
- 2. Evaluar el desempeño:** significa comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, esto suele implicar alguna especie de forma para calificar. De cierta forma, evaluar el desempeño permite determinar los grados o puntos de mejoras tanto para los supervisores como para los subordinados, ya que mediante la evaluación se puede ver el logro de los objetivos.
- 3. Presentar la información al colaborador:** la evaluación del desempeño por lo general requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al colaborador y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado y, se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesita.

1.5.10. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. **Error por tendencia al promedio:** existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y en su lugar optan por colocar a todos sus evaluados en sus promedios de desempeño.
2. **Permisividad e inflexibilidad:** algunos evaluadores califican de una forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un alto grado de respeto y distancia invalidando cualquier objetividad.
3. **Elementos culturales y políticos:** existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente pueden considerar su inclinación política como la más indicada.
4. **“Acciones recientes:** las acciones más recientes de un colaborador pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador.” (*Werther & Davis, 2014, pág. 311*)
5. **Efecto de halo:** el término halo sugiere que hay una aura positiva o negativa en torno a un determinado colaborador. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador. En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que éste tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

Son muchos los factores que pueden afectar a la evaluación y no ser todo lo objetiva y precisa que debería. Afortunadamente, hay una serie de pasos bastante simples que se pueden implementar dentro de la empresa para minimizar los errores que surgen durante el proceso de evaluación del desempeño. Si los modelos o los formularios de evaluación no son lo suficientemente claros, todo el proceso peligra. Por lo tanto, la empresa puede implementar la siguiente serie de pasos para reducir el riesgo:

1. Utilizar múltiples criterios de evaluación.
2. Minimizar el uso de evaluaciones basadas en rasgos individuales.
3. Capacitar a los evaluadores para superar los problemas comunes en la evaluación.
4. Formar a los evaluadores para utilizar los métodos y formas de medición establecidas.

Hay errores que tienden a ser comunes en las evaluaciones de desempeño, ya sea al momento de realizar la evaluación o simplemente en la relación cotidiana del jefe con su colaborador. Un error frecuente es cuando se realiza un análisis rápido y superficial, y otro error no menos importante es cuando las percepciones y/o emociones influyen de gran manera en el análisis de los hechos y resultados

1.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

En el mundo empresarial se ha tomado en cuenta una herramienta para la mejora en lo que respecta al recurso humano y la forma en cómo se desarrolla en el día a día, se le conoce como evaluación al desempeño y se toma como una parte esencial en los grandes mandos de las organizaciones.

1.6.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

- a. Una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado con un estándar de efectividad y una performance en un trabajo o situación. (*Spencer & Spencer, 1993*).
- b. “Son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores de una empresa deben poseer”. (*Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007*)

Obviamente, estas varían dependiendo del tipo de empresa, el tipo de trabajo y el tipo de responsabilidades individuales y de equipo. Es decir, se puede elegir distintas competencias con las que se evaluará a un equipo o incluso a cada uno de los integrantes. Se trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa. Las competencias son las cualidades y habilidades que se esperan de los colaboradores, y pueden ser las llamadas habilidades blandas, son habilidades subjetivas más difíciles de

cuantificar. También conocidas como habilidades de las personas o habilidades interpersonales, y habilidades duras, son habilidades de enseñanza que son fáciles de cuantificar.

1.6.2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

1. Es el proceso que analiza la habilidad, capacidad y conocimiento de un colaborador comparando las competencias exigidas y necesarias para el puesto.
2. Se considera que un colaborador con mejores competencias y habilidades acabará siendo más competente que uno con solo más experiencia.

Busca encontrar al mejor colaborador para cada puesto según las tareas y responsabilidades que tenga en el día a día. El talento y rendimiento ideal para cada cargo y evalúa que cumpla con esa expectativa midiendo su desempeño.

Existen tres tipos de elementos que forman parte de toda competencia laboral:

Elementos cognoscitivos	Elementos actitudinales.	Elementos procedimentales.
Representa el nivel de conocimiento de algo, ya sea esto técnico o no.	Estas definen cómo se comporta una persona en distintas situaciones.	Tiene relación con la destreza a la hora de desarrollar una labor.

Fuente: Blog Factorial, Talent Management, Como hacer una evaluación de competencias.

Es importante, además, que la evaluación por competencias no sea vista como un examen. Aquí la evaluación por competencias tiene una clara ventaja respecto de otro tipo de evaluaciones del desempeño pues, al centrarse en las competencias, quita en cierto modo la presión de los objetivos.

Por regla general, se pueden evaluar las competencias en dos grupos:

1. Competencias de comportamiento: Otro de los métodos de evaluación de desempeño es hacer una lista de verificación. Esta, se basa en una lista de criterios de comportamiento que se espera que cumpla cada colaborador, como entregas a tiempo

o el trabajo en equipo. El evaluador indica los elementos con los que el colaborador tiene éxito y proporciona comentarios específicos sobre los elementos que faltan.

2. Habilidades técnicas: Proceso mediante el cual medimos las habilidades y actitudes requeridas para ejercer la actividad laboral que garantice un eficaz desempeño y la obtención de los resultados esperados. Independientemente que el candidato al puesto posea muchos conocimientos, también requiere haber desarrollado ciertas habilidades conocidas como competencias laborales que le permita realizar con eficacia sus funciones en cualquier ámbito laboral.

1.6.3. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

1. Definir los criterios efectivos de competencias.

- a) Definir criterios de desempeño.
- b) Identificar una muestra.
- c) Recoger información.
- d) Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- e) Validar el modelo de competencias.
- f) Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones” (Alles, Desempeño por competencia: evaluación de 360 grados, 2005)

2. Diseño del perfil de la evaluación por competencias. Para identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la empresa, las competencias deben definirse en los perfiles del puesto. Por lo tanto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la empresa y garantizar el éxito.

3. Definir grados o factores de ponderación. Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados.

1. Definición de los niveles de competencia.

“Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco o más niveles.”

(Alles, 2005., pág.91)

A	Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.
B	Bueno, por sobre el estándar.
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
D	Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

2. Definir la escala numérica de los grados o factores de ponderación según sea el caso.

GRADOS	FACTORES
A: 100%	1: 100%
B: 75%	2: 75%
C: 50%	3: 50%
D: 25%	4: 25%
No Desarrollado: 0%	5: 0%

3. Ponderación de la frecuencia de competencias

La autora Martha Alles establece dos tipos de ponderación de frecuencia:

a) Método de corrección ascendente.

“La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo, de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para "aumentar" la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamiento en relación con el nivel superior.” (Alles, 2005., pág.120)

b) Método de corrección descendente.

“Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método.” (Alles, 2005., pág.122)

Tipo de frecuencia.

Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nulo
100%	75%	50%	25%	0%

Con la aplicación de este método el grado de competencia que presenta un evaluado, puede sufrir cambios al multiplicarse con su respectiva frecuencia obteniéndose tres resultados posibles: mantenerse, aumentar o disminuir.

4. Análisis de competencias

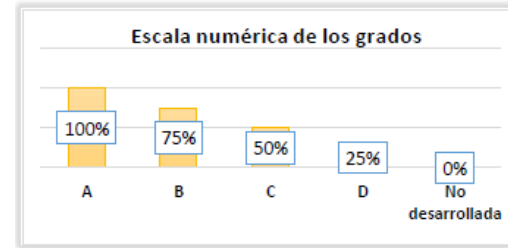
El evaluador determinará un nivel global de desempeño con base a los resultados de la evaluación, en el grado de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas aplicadas por el empleado durante un tiempo determinado.

“La autora Martha Alles propone el siguiente esquema de nota final” (*Alles, 2005.,pág.121*):

1. **EXCEPCIONAL:** para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo.
2. **DESTACADO:** cuando los resultados superan lo esperado.
3. **BUENO:** se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto
4. **NECESITA MEJORAR:** este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas.
5. **RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS:** se aplica para aquellos cuyo trabajo en término de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo".

Los evaluadores realizan recomendaciones de los resultados de la evaluación, con la finalidad de mejorar las competencias donde se presenta niveles bajos o no desarrollados; algunas de las recomendaciones posibles son: capacitaciones, entrenamiento específico, asignación de proyectos, reuniones periódicas de retroalimentación grupal, rotación de puesto, etc.

Ejemplo de evaluación por competencias



COMPETENCIA	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARROLLADA	Ponderación por frecuencia			
						SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
Competencias cardinales									
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias específicas									
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Alles Martha Alicia, Desempeño por competencia: Evaluación de 360 grados Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Argentina 2005, Pág. 68

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. ANTECEDENTES

Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. se constituye en el año 2002, como una respuesta a las necesidades de capacitación, asistencia técnica y consultoría de las empresas en El Salvador, integrando para este propósito a un grupo de profesionales con amplia experiencia en las áreas de su especialización y que han colaborado en la formación del recurso humano y el fortalecimiento institucional de empresas privadas y gubernamentales.

Actualmente el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V., se ha visto que ha declinado en el cumplimiento de los objetivos y de las metas establecidas, y es necesario determinar si las cualidades y/o habilidades del personal están cumpliendo con el perfil indicado para el puesto que cada uno desempeña.

Tomando en cuenta que un mal trabajador puede arruinar un grupo. Por otro lado, el desempeño ejemplar de los empleados puede aumentar la motivación y el resultado final, por lo tanto, es que se toma asertivo para Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. el desarrollo de la evaluación del desempeño que permita contribuir para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa, y que se logren las metas y objetivos establecidos, bajo los estándares y perfiles adecuados según la necesidad de la empresa.

2.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿En qué medida la evaluación del desempeño contribuirá al fortalecimiento en el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador?

2.1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

2.1.3.1. TEÓRICA

En el presente trabajo de grado se cuenta con la información necesaria proporcionada por Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. y también la información será sustentada con material bibliográfico como: libros, trabajos de graduación, páginas web, leyes y reglamentos. Tomando así en cuenta las variables que intervienen en el problema las cuales serán abordadas a medida que se profundice la investigación.

2.1.3.2. TEMPORAL

El proyecto de investigación se llevará a cabo en el período de marzo a junio 2023.

2.1.3.3. ESPACIAL O GEOGRÁFICA

La investigación se realizará en las instalaciones de Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. ubicada en la Alameda Juan Pablo II, Residencial Escalón Norte Calle Suiza No. 1 B, San Salvador.

2.2. IMPORTANCIA

El presente capítulo comprende la investigación de campo que se realizó en las instalaciones de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V., la cual es importante ya que se profundiza acerca de la implementación de la evaluación del desempeño para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores.

La importancia de realizar una investigación de campo es diagnosticar la situación actual, ya que permitió conocer el bajo rendimiento de los colaboradores en la realización de sus actividades y la atención que brindan a los clientes, para esto fue necesario recolectar información útil proveniente de la experiencia y conocimiento de los colaboradores y dirección ejecutiva, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información de datos apropiado.

Además de la implementación de técnicas e instrumentos de investigación de acuerdo con el tema en estudio, todo esto permite recopilar los insumos necesarios para brindar una evaluación del desempeño idónea, para fortalecer y mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores que forman parte de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

Así como también determinar y proporcionar a la Dirección Ejecutiva toda la información relevante que permitió determinar que evaluación del desempeño es más propicia, en base a los resultados obtenidos de dichos instrumentos de investigación y que, permitió conocer los puntos de mejora tanto para los colaboradores como para la pequeña empresa, sin alejarse de la misión, visión, objetivos y metas que se contemplan en la misma.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. GENERAL

Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual acerca de la implementación de la evaluación del desempeño en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

2.3.2. ESPECÍFICOS

1. Obtener información de los colaboradores acerca de la evaluación del desempeño para conocer la influencia que tiene en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
2. Conocer la opinión de la Dirección Ejecutiva acerca de la evaluación del desempeño para determinar la influencia de dicha herramienta en los colaboradores y como favorece a la pequeña empresa.
3. Procesar la información obtenida de los colaboradores y dirección ejecutiva a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual.

2.4. DISEÑO METODOLÓGICO

En la investigación que se llevó a cabo fue necesario el apoyo de técnicas e instrumentos donde se estableció el camino lógico y ordenado, dichas técnicas e instrumentos se presentan en este capítulo más adelante.

2.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es el explicativo, ya que con los instrumentos de recolección de datos se obtuvo una amplia comprensión del tema y se conoció las causas y aspectos de la situación actual sobre la evaluación del desempeño para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. DE C.V., al realizar un análisis e interpretación de los datos obtenidos en relación a la implementación de una evaluación de desempeño adecuada para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores.

2.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación que se utilizó es el estudio no experimental ya que no se controló ni se manipuló cada una de las variables. Se obtuvo de forma directa los datos para un análisis sobre las causas y consecuencias de una inadecuada evaluación de desempeño, en donde se logró un excelente rendimiento en los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

2.4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la fuente de información primaria y la secundaria.

2.4.3.1. FUENTES PRIMARIAS

Se obtuvo información de primera mano relativa a la investigación, dicha información fue facilitada por la directora ejecutiva, así como los demás colaboradores encuestados.

2.4.3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Este tipo de información se obtuvo a través de datos externos provenientes de consultas bibliográficas en los libros de texto, memoria de labores, documentos impresos proporcionados por la pequeña empresa, sitios web relacionados y trabajos de graduación.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Con las técnicas que se utilizó, se permitió una relación con el objeto de la investigación, de las cuales se obtuvo datos e información necesaria, esto para la ejecución de un diagnóstico actual sobre la evaluación del desempeño en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. las técnicas que se utilizaron en la investigación se detallan a continuación:

2.5.1. TÉCNICAS

- 1. ENTREVISTA:** Se utilizó para la recopilación de información directa, este tipo de técnica es selectiva, por tal motivo se entrevistó a la directora ejecutiva, quien es la misma encargada de Recursos Humanos, con el objetivo de solventar las dudas que surgieron en el desarrollo de esta investigación.
- 2. ENCUESTA:** Se realizó para adquirir la información de las unidades de análisis que serán sujetas a estudio, es decir, a 14 colaboradores que lo conforman el Gerente Administrativo, el administrador, un Técnico Asesor Informático, el Gerente de Programas, Coordinador de Capacitaciones, el Gerente de ventas y sus ejecutivas, el área financiera cuenta con el Gerente Financiero, trabajando en equipo con el contador y un auditor interno y así mismo el Gerente de Proyectos en unión con su auxiliar de proyectos; para así poder realizar un diagnóstico de la evaluación de desempeño. Cabe mencionar que en la encuesta no será sujeta de estudio la directora ejecutiva, ya que, se le aplicó el instrumento de la entrevista. Las encuestas fueron realizadas por los integrantes del grupo de investigación de manera virtual.

2.5.2. INSTRUMENTOS

- 1. CUESTIONARIO:** El cuestionario fue dirigido a los 14 colaboradores que conforman la estructura organizacional de la pequeña empresa. Está estructurado con preguntas cerradas y de varias opciones con la finalidad de obtener una mejor interpretación y análisis de los datos obtenidos.

- 2. GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA:** Esta se aplicó a la directora ejecutiva, quien es la misma encargada de recursos humanos. Con un listado de preguntas ordenadas y abiertas, de las cuales se obtuvieron las respuestas a cada una de ellas.

2.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Salvador en la Alameda Juan Pablo II, Residencial Escalón Norte Calle Suiza No. 1 B, con la participación de los 15 colaboradores en total de la pequeña empresa.

2.7. UNIDAD DE ANÁLISIS

Colaboradores de la pequeña empresa quienes proporcionaron la información para la investigación: como la directora ejecutiva y demás colaboradores de Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

2.8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

2.8.1. UNIVERSO

Es el conjunto de unidades de observación que fueron estudiadas. En general, el universo es la totalidad de colaboradores que conformaron el ámbito del estudio. La determinación del universo se conforma de la siguiente manera: 14 colaboradores con cuestionario y la directora ejecutiva con guía de entrevista, haciendo un total de 15 colaboradores dentro de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

2.8.2. MUESTRA

La muestra es una parte subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio. Por lo tanto, con el fin de obtener resultados más concretos de la situación actual de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., no se utilizó una muestra, debido al tamaño de la población, ya que es pequeña.

2.8.3. CENSO

Se llevó a cabo un censo, ya que el tamaño de la población es pequeño. El instrumento de encuesta se realizó a los 14 colaboradores de la pequeña empresa. En cuanto al instrumento de la entrevista, se realizó únicamente a la directora ejecutiva, quien es la misma encargada de Recursos Humanos, totalizando con 15 colaboradores para dicho censo. A continuación, se presenta la tabla de aplicación de instrumentos:

Total de colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.		
Cargo	Encuesta	Entrevista
Directora Ejecutiva		1
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	
Administradora	1	
Gerente Administrativo	1	
Auxiliar de Proyectos	1	
Gerente de Proyectos	1	
Gerente de Programas	1	
Auditora Interna	1	
Contador	1	
Gerente Financiero	1	
Ejecutivas de ventas	3	
Coordinador de Capacitaciones	1	
Técnico asesor informatico	1	
Total	14	1

2.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de haber recopilado la información, los datos obtenidos se procesaron por medio de Microsoft Excel, la presentación fue mediante gráficos y tablas generadas con la información que se obtuvo.

2.9.1. TABULACIÓN

La información recopilada se tabuló por pregunta, de manera ordenada, a fin de que concordara el número de colaboradores encuestados con los porcentajes obtenidos, su representación se hizo a través de cuadros estadísticos.

2.9.2. INTERPRETACIÓN

Luego de tabular los datos, se procedió a realizar un comentario o interpretación acerca de la información de cada pregunta, esta se hizo mediante gráficos y demás información con el razonamiento adecuado.

2.10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.10.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V.

Información general

Durante la investigación se obtiene datos importantes sobre las generalidades de los colaboradores a los que se encuestan, de las cuales se describen las siguientes:

Género y Edad.

Se obtiene como resultado que un total de los colaboradores para la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. está dividido entre el 50% de género femenino y el 50% de género masculino, en cuanto a la edad el número más representativo, está constituido por el 64% de los colaboradores que oscilan entre los 25 y 35 años, como segundo rango más representativo con un 21% oscilan entre los 36 y 45 años, y el resto de los colaboradores que lo confirman un 14% son mayores de 56 años o más (*Ver anexo 4, datos generales, género y edad*).

Tiempo de laborar en la empresa.

Respecto al tiempo que tienen de laborar en la pequeña empresa un 43% de los colaboradores tienen más de 6 años de estar activos, los cuales prestan sus servicios para la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. otro 29% cuentan con un rango de 1 a 3 años de labor, por otra parte un 14% tiene colaboradores

que oscilan entre los 4 y 5 años de servicios, y en igual porcentaje con otro 14% de colaboradores oscilan entre menos de 1 año en la pequeña empresa, por lo que se establece un punto muy beneficioso para esta, ya que, existe una buena estabilidad laboral dentro de la misma, donde no se presenta una rotación de colaboradores. (*Ver anexo 4, datos generales, tiempo de laborar en la empresa*).

Conocimiento de la Evaluación de desempeño por parte de los colaboradores.

En las primeras tres preguntas del cuestionario se obtiene el conocimiento que los colaboradores tiene sobre la evaluación de desempeño como herramienta para mejorar el rendimiento laboral dentro de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. en donde, la primera pregunta refleja que una gran parte tiene conocimiento sobre esta, denotando un 57% de la gráfica. Y es favorable conocer que más de alguno de ellos en algún momento ha escuchado hablar sobre esta herramienta como mejora en sus actividades laborales.

En la pregunta número dos se hace hincapié si este tipo de herramienta es favorable para mejorar el rendimiento en las tareas que desempeñan dentro de la empresa, y como respuesta se obtiene que la totalidad de los colaboradores encuestados están en común acuerdo que sería muy efectiva para facilitar sus funciones; por lo cual, es importante que se pueda considerar una evaluación de desempeño adecuada para poder mejorar sus condiciones y a la vez las de la pequeña empresa.

En la tercera interrogante se consulta sobre la frecuencia con la que la pequeña empresa hace evaluaciones a los colaboradores y si en el tiempo que tienen de laborar en la empresa en algún momento ha sido evaluado su rendimiento, y caso contrario a la pregunta anterior, en está; el 100% de los encuestados coinciden que no han sido evaluados ninguna vez para medir sus capacidades y mejorar su rendimiento en la pequeña empresa. (*Ver anexo 4, pregunta No. 1, pregunta No. 2 y pregunta No. 3*).

Apoyo de jefaturas a los colaboradores.

En esta pregunta se visualiza el nivel de apoyo que tienen los colaboradores por parte de sus jefes inmediatos, en donde las respuestas están divididas, ya que, de 14 colaboradores encuestados, 9 de ellos manifiestan que siempre que han necesitado ayuda para realizar sus labores, han contado con el apoyo de su jefe inmediato y se sienten apoyados para desempeñarlas de la mejor manera. Y cinco de ellos, representando un 36% en la gráfica, indican que a veces han tenido el apoyo de su jefe inmediato a la hora de realizar su trabajo.

Hasta cierto punto esto denota que la pequeña empresa si brinda la atención debida a sus colaboradores cuando estos presentan algún inconveniente para poder realizar su trabajo y que son apoyo para ellos, y hacen que la pequeña empresa pueda brindar sus servicios de la mejor manera. *(Ver anexo 4, pregunta No. 4).*

Rendimiento y crecimiento laboral.

Para este contenido se toma en cuenta la pregunta 5 y 6 de la encuesta, en donde se pregunta a los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. si las capacitaciones para ellos son constantes para mantenerlos actualizados con información y sistemas innovadores para que puedan ponerlos en práctica a la hora de realizar su trabajo y brindar el servicio que se ofrece, en el cual la mayor parte de los encuestados con un 57% manifiesta que si son capacitados pero son poco constantes. Y el otro 43% de la gráfica representa a las personas que indican que casi nunca se les ha brindado capacitación para fortalecer sus conocimientos.

En la pregunta 6 se pretende identificar el nivel de facilidades que la pequeña empresa pone a disposición de los colaboradores para que puedan tener más oportunidades en el área laboral y sobre todo crecimiento interno dentro de la empresa, en donde las opciones planteadas están repartidas casi por igualdad; ya que, un 50% de ellos indican que casi nunca se les brindan estas oportunidades de crecimiento, y un 21% manifiesta que si tienen esta oportunidad para poder mejorar sus condiciones dentro de la pequeña empresa. Por tal razón, son necesarias las capacitaciones internas para tener un personal altamente calificado y pueda brindar un servicio de calidad. *(Ver anexo 4, pregunta No. 5 y pregunta No. 6).*

Satisfacción de las prestaciones, condiciones laborales y ambiente laboral que la pequeña empresa brinda a sus colaboradores para recomendarla a sus colegas.

Se considera que las prestaciones, condiciones laborales y ambiente laboral que brinda la pequeña empresa a sus colaboradores con un 64%, el cual indica, que se encuentran muy satisfechos con estas, mientras que un 36% indica que se encuentran poco satisfecho.

Por otro lado, al validar si los colaboradores recomiendan a la pequeña empresa para trabajar en ella, 10 encuestados indican que es muy probable que la recomienden con sus amigos o colegas, mientras que 4 encuestados mencionan que es poco probable, es decir, que se necesita mejorar las prestaciones, condiciones laborales y ambiente laboral para alcanzar la excelencia. (*Ver Anexo 4, pregunta No. 7 y pregunta No. 8*).

Tipos de evaluación de desempeño e importancia en el puesto de trabajo.

Actualmente los colaboradores de la pequeña empresa conocen la Evaluación 360° con un 50%, otros colaboradores indican que conocen la evaluación por competencias con un 36%, un colaborador indica con el 7% que conoce la investigación de campo y el resto con 7% que no conoce ningún tipo de evaluación de desempeño. Cabe mencionar que en la pequeña empresa no han sido evaluados formalmente y conocen de estas evaluaciones porque fueron evaluados en empresas donde laboraron con anterioridad, por lo tanto, es necesario implementar una evaluación de desempeño que permita medir los conocimientos, habilidades y destrezas. Es por lo que consideran que la evaluación de desempeño es importante para su puesto de trabajo con un 86%, el resto indica que es poco importante con un 14%, es decir, que se debe implementar la evaluación de desempeño como herramienta de medición y valoración para fortalecer el rendimiento laboral en los puestos de trabajo (*Ver anexo 4, pregunta No. 9 y pregunta No. 15*).

Evaluación del desempeño.

El 100% de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. consideran que, si les favorece la evaluación de desempeño, para el beneficio de sus actividades y tareas designadas.

Se consulta en base a su respuesta positiva, sobre en cuales aspectos les favorece la evaluación del desempeño, se obtiene que el 43% dice que les favorece en el rendimiento laboral, un 29% menciona que en el cumplimiento de metas y objetivos y un 21% indica que le favorece para identificar los puntos de mejora en la pequeña empresa.

Se pregunta sobre los aspectos que influyen en el buen rendimiento de su trabajo, el 57% responde que son los incentivos los que influyen, un 22% menciona que son los objetivos claros y el 21% considera que es el ambiente laboral agradable (*Ver anexo 4, pregunta No. 10, pregunta No. 11 y pregunta No. 12*).

Ambiente Laboral

El 43% de los colaboradores comenta que el ambiente laboral dentro de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. es considerado como bueno, mientras que el 36% responde que es muy bueno, en contra parte con un 21% que considera el ambiente laboral como regular. Se considera que la variación en las edades de los colaboradores influye en la opinión de los colaboradores (*Ver anexo 4, pregunta No.13*).

Tareas Laborales

En la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. el 100% de los colaboradores tienen bien definidas sus tareas laborales, esto es un beneficio para la pequeña empresa, ya que favorece tener por parte de sus colaboradores bien establecidas cuáles son sus tareas y responsabilidades según el puesto que estos desempeñan dentro de la misma, evitando retrocesos o un mal cumplimiento de objetivos.

Así mismo un 36% de los colaboradores considera que siempre tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su trabajo, en contraste de un 64% de los resultados, mencionan que casi siempre tienen dichos conocimientos

necesarios, esto en consideración que respetan los niveles jerárquicos y las diferentes actividades que cada uno realiza (*Ver anexo 4, pregunta No.14 y pregunta No.16*).

Persona que debe evaluar a los colaboradores para fortalecer el rendimiento laboral y elementos que debe incluir la evaluación por competencias.

El 86% de los colaboradores responden que para fortalecer su rendimiento laboral debe evaluarle su jefe inmediato, mientras que un 7% asegura que deben evaluarle sus compañeros de trabajo, ya que, consideran que la opinión de sus compañeros de trabajo es fundamental para fortalecer el rendimiento del trabajo que realizan y el resto de los colaboradores indica que se le debe evaluar por medio de una autoevaluación.

Se pregunta a los colaboradores que elementos consideran que deben incluirse en la evaluación del desempeño por competencias, a lo que responden con un 71% que deben tomarse en cuenta los elementos intrapersonales (dominio de sí mismo), interpersonales (relación con los demás), desarrollo de tareas, dominio del entorno y gerenciales (gestión y dirección de personas). Un 21% de los colaboradores consideran que la evaluación por competencias solo debe incluir los elementos sobre el desarrollo de tareas y un 7% indica que solo deben incluirse los elementos interpersonales (relación con los demás). Por lo tanto, los elementos con mayor porcentaje serán tomados en cuenta en la evaluación del desempeño por competencias. (*Ver anexo 4, pregunta No. 17 y pregunta No. 18*).

2.10.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA EJECUTIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V.

La directora ejecutiva comparte respuestas breves al momento de realizarle la entrevista, por lo que manifiesta que es importante y necesario evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que, es una herramienta que facilita validar las cualidades y habilidades que se están realizando en el puesto de trabajo. Menciona que nunca han realizado una evaluación de desempeño porque no cuentan con un área de recursos humanos y esta, es la responsable de realizarla, además los colaboradores que tenían

hace 3 años eran solamente 5. Durante este tiempo se ha medido el rendimiento laboral por medio de conductas y cualidades como la atención al cliente, la responsabilidad, el cumplimiento de horarios, la disciplina, la entrega y disponibilidad del personal. A la vez, indica que la estabilidad laboral de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. es bastante estable; los colaboradores tienen claro cuáles son sus tareas diarias y se toman en cuenta las sugerencias que ellos tienen para solucionar las dificultades y fortalecer el rendimiento laboral, debido a que, ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes y proveedores. Uno de los problemas que se tiene con mayor frecuencia en la pequeña empresa es el cobro inmediato con los clientes, puesto que eso les retrasa para el pago de bonos o comisiones, sin embargo, los colaboradores toman medidas para solucionarlo con amabilidad y respeto. (Ver anexo 2, de la pregunta No. 1 a la 9).

El tipo de evaluación de desempeño que la directora ejecutiva conoce es la Evaluación 360° y solamente ha escuchado sobre la evaluación por competencias, pero nunca la ha practicado. Considera que, los beneficios que se pueden lograr al implementar una evaluación de desempeño en la pequeña empresa son: obtener la oportunidad de evaluar el potencial de cada colaborador, tomar en cuenta las tareas de dificultad que obstaculizan el cumplimiento de metas y rotar a los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo según sus habilidades. Menciona que es necesario registrar los resultados en los expedientes de cada colaborador al momento de realizar una evaluación de desempeño y al mismo tiempo, indica que no considera oportuno dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación a los colaboradores, ya que, puede perjudicar el rendimiento laboral de ellos. (Ver anexo 2, de la pregunta No. 10 a la 15).

Es muy importante dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño para detectar puntos de mejora y tomar decisiones que no afecten de forma negativa a los colaboradores en cuanto a su rendimiento laboral y de igual forma, a la pequeña empresa con el logro de objetivos y misión. (Ver anexo 2, pregunta No. 16 y pregunta No. 17).

2.11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.11.1. CONCLUSIONES

1. Los colaboradores hacen hincapié que nunca se ha implementado una evaluación del desempeño para medir el bajo rendimiento laboral dentro de la pequeña empresa, mostrando una respuesta positiva ante la posible implementación de la evaluación del desempeño.
2. La pequeña empresa, no invierte en planes de capacitación profesional al personal, en su lugar se enfocan a que los colaboradores sean auxiliares en la ejecución de las capacitaciones que brindan a sus clientes, dejando de lado la interacción como participante, quedando claro que no se favorecen de dicho recurso o beneficio.
3. La dirección ejecutiva considera importante y necesario realizar por primera vez una evaluación del desempeño, ya que, puede facilitar y validar que el colaborador realice una labor de acuerdo con sus capacidades y habilidades, siempre favoreciendo el cumplimiento de metas y objetivos.
4. Se identifica que los colaboradores tienen bien claras y definidas sus tareas y actividades asignadas, lo cual favorece la comunicación dentro de la pequeña empresa.
5. Al no realizarse una evaluación del desempeño, los colaboradores no tienen una motivación en cuanto a posibles ascensos y mejoras de los salarios, esto influye mucho en el desempeño que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo.
6. No cuenta con un área de Recursos Humanos, ni con el personal calificado para realizar a los colaboradores la evaluación de desempeño por competencias, a pesar del esfuerzo, la directora ejecutiva es la encargada de ejecutar estas tareas, sin embargo, no cuenta con las capacidades y habilidades técnicas para comprender el proceso de evaluación.

2.11.2. RECOMENDACIONES

1. Se considera tener una herramienta como la evaluación del desempeño para fortalecer el rendimiento laboral de los colaboradores; con la finalidad de efectuar evaluaciones profundas, imparciales y objetivas, verificando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para la búsqueda de soluciones y medidas correctivas.

2. Se sugiere diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de los colaboradores, tomando en consideración los resultados que se obtengan mediante la evaluación del desempeño.
3. De acuerdo con el resultado positivo y visto bueno por parte de la dirección ejecutiva, se recomienda llevar a cabo el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias por primera vez en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. el cual, permitirá medir las capacidades y habilidades de cada colaborador.
4. Seguir implementando una comunicación efectiva entre los colaboradores y el jefe inmediato para fortalecer el rendimiento laboral de las tareas y actividades asignadas, lograr que los colaboradores sean más productivos y eficientes y de esta manera alcanzar la excelencia dentro de la pequeña empresa.
5. La dirección ejecutiva debe tomar en cuenta los resultados que se obtienen de la evaluación para considerar toda la información que los colaboradores proporcionan y se dé la reasignación de actividades, posibles ascensos, mejoras de salarios, de acuerdo con las habilidades y capacidades de cada uno; con el fin de fortalecer el desempeño laboral en la pequeña empresa.
6. Capacitar a la directora ejecutiva para que adquiera las capacidades y habilidades técnicas que se necesitan para realizar la evaluación de desempeño por competencias de una forma clara, objetiva y justa a los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL BAJO RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA S.A. DE C.V.

3.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

3.1.1. IMPORTANCIA.

El presente capítulo comprende la propuesta de una evaluación de desempeño para la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., la cual es importante ya que se pretende fortalecer el bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa, es importante que se inicie un proceso que proporcione las orientaciones encaminadas a mejorar el rendimiento laboral en ellos y el servicio a los clientes para alcanzar la excelencia como empresa.

Esto se logrará mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en los colaboradores, ya que, para lograr las metas se necesita contar con colaboradores altamente calificados y capaces de manejar cualquier problema que se presente en la pequeña empresa.

Esta evaluación se aplicará cada seis meses, ayudando a distinguir las competencias, habilidades y deficiencias que posee cada colaborador para mejorar continuamente, sin alejarse de la misión, visión, objetivos y metas que se contemplan en la misma.

3.1.2. OBJETIVOS

3.1.2.1. GENERAL

Diseñar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias que permita fortalecer el bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

3.1.2.2. ESPECÍFICOS

1. Formular políticas dirigidas a la ejecución de la evaluación del desempeño por competencias de los colaboradores para establecer la orientación necesaria que contribuya al buen funcionamiento de la propuesta.

2. Determinar las competencias requeridas según el nivel de cada colaborador con el fin de destacar los conocimientos y habilidades de cada puesto para lograr la mejora continua en las tareas laborales.
3. Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas al puesto con el fin de establecer programas de capacitación de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño basado en competencias.
4. Recomendar un plan de implementación de la propuesta con el fin de identificar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el modelo de evaluación por competencias.

3.1.3. BENEFICIOS

3.1.3.1. PARA LA EMPRESA

Los beneficios de la evaluación del desempeño por competencias, se verán reflejado mediante la ejecución de esta, ya que, podrá lograr una mejora continua en las tareas asignadas, las relaciones interpersonales y el buen servicio al cliente; poniendo en práctica las competencias, habilidades y destrezas que se requieren en cada puesto de trabajo, todo ello contribuirá a que los colaboradores fortalezcan su rendimiento laboral de manera que la pequeña empresa Grupos Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. cumpla con los objetivos y metas propuestas.

3.1.3.2. PARA EL COLABORADOR

Mediante la implementación de la evaluación por competencias los colaboradores podrán conocer las áreas de mejora permitiendo así, tener un mejor rendimiento a través del seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, adquirir más destrezas y conocimientos mediante las capacitaciones que fomenten el buen servicio al cliente. De igual manera la obtención de beneficios y reconocimientos por parte de la pequeña empresa por su buen rendimiento.

3.1.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Propuesta de evaluación del desempeño por competencias para fortalecer el bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

3.1.4.1. INSTRUCCIONES.

1. La evaluación del desempeño por competencias está diseñada para ser aplicado a los colaboradores de la pequeña empresa y servirá como herramienta de consulta efectiva en futuras evaluaciones.
2. La propuesta presentada, corresponde a características propias de la empresa, quedando a criterio de la persona encargada de Recursos Humanos o Dirección Ejecutiva la implementación o modificación del documento para los colaboradores internos.
3. Esta propuesta de evaluación deberá ser revisado y aprobado por la directora ejecutiva que a la vez es la encargada del área de Recursos Humanos quien deberá revisarlo y actualizarlo periódicamente, según las necesidades de la pequeña empresa o por el surgimiento de información relacionada con la misma.

3.1.4.2. POLÍTICAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

1. Cada evaluador deberá evaluar con objetividad y honestidad de forma parcial.
2. El área encargada debe dar a conocer los criterios a evaluar y el modelo a implementar.
3. Será responsabilidad del jefe inmediato notificar al colaborador unos días antes de llevar a cabo la evaluación, así como agendar un espacio apropiado para la retroalimentación de esta según los resultados obtenidos.
4. La evaluación de desempeño debe realizarse cada seis meses.
5. La información obtenida debe ser confidencial y de uso exclusivo de Recursos Humanos o de la dirección ejecutiva.
6. Se deberá solicitar al colaborador completar de forma total la serie de preguntas y la información solicitada en la hoja de evaluación, la cual debe ir firmada tanto como el evaluador y la persona evaluada.
7. Los resultados obtenidos de la evaluación deberán ser notificados al evaluado lo más pronto posible al finalizar la prueba.

8. La pequeña empresa debe de implementar una serie de incentivos para los colaboradores tomando en cuenta los resultados de la evaluación.

3.1.4.3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

El propósito principal de esta evaluación es ayudar a fortalecer el bajo rendimiento laboral de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. Además del propósito principal deberá usarse:

1. Como herramienta técnica para contribuir y fortalecer los servicios brindados por la pequeña empresa.
2. Obtener resultados útiles para la toma de decisiones.
3. Evaluar el cumplimiento de tareas asignadas a cada colaborador.
4. Identificar fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora en los colaboradores.
5. Brindar oportunidades de crecimiento laboral para los colaboradores dentro de la pequeña empresa en base a los resultados obtenidos.

3.1.4.4. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR

En este paso se debe determinar a quienes se va a evaluar, el puesto al que pertenece, también se identificará si pertenece al nivel ejecutivo o al nivel administrativo. Así mismo quienes serán los evaluadores:

EVALUADOR	EVALUADO
Directora Ejecutiva	Gerente administrativo
Gerente Administrativo	Gerente de mercadeo y ventas
	Gerente de proyectos
	Gerente de programas
	Gerente Financiero
	Administradora
	Técnico asesor informático
Gerente de Proyectos	Auxiliar de proyectos
Gerente Financiero	Auditora interna
	Contador
Gerente de mercadeo y ventas	Ejecutivas de ventas
Gerente de programas	Coordinador de Capacitaciones

Nivel ejecutivo: este nivel está constituido por quienes realizan las responsabilidades de coordinar y controlar el trabajo de otro, es decir aquellos colaboradores que ejercen autoridad sobre otros, en este nivel se encuentran las gerencias y jefaturas.

Personal a Evaluar	EVALUADO
Gerentes de todas las áreas	Gerente administrativo
	Gerente de mercadeo y ventas
	Gerente de proyectos
	Gerente de programas
	Gerente Financiero

Nivel Administrativo: este grupo incluye a los colaboradores que realizan tareas de apoyo para los niveles de jefatura y que sirven de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la pequeña empresa tales como administradora, auxiliar de proyectos, auditora interna, contador, ejecutivas de ventas, etc.

Personal a evaluar	Nombre del puesto
Personal Administrativo	Administradora
	Auxiliar de Proyectos
	Auditora Interna
	Contador
	Ejecutivas de ventas
	Coordinador de Capacitaciones
	Técnico Asesor Informático

3.1.4.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Directora Ejecutiva:

Descripción: El director ejecutivo es responsable de preparar a la organización para cumplir consistentemente con sus objetivos de desarrollo empresarial y de los colaboradores que trabajan en la empresa. Trabaja para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa mediante el establecimiento de las políticas idóneas que deriven en cambios sistemáticos que respalden los procesos, procedimientos y programas de funcionamiento establecidos

Responsabilidades:

1. Responsable
2. Capaces de plantear ideas y soluciones.
3. Capaz de tomar decisiones oportunas para el beneficio de la empresa
4. Con amplia experiencia en la dirección de una empresa
5. Ser un líder para poder dar instrucciones a su personal
6. Disciplinado/a
7. Coordinar y supervisar la actividad de otros gerentes

2. Gerente de Mercadeo y Ventas:

Descripción: Gerente de ventas muy eficiente que ayude a alcanzar los objetivos de aumento de los ingresos y adquisición de clientes haciendo que la pequeña empresa sea competitiva e innovadora. Será responsable de maximizar el potencial del equipo de ventas, elaborar planes de ventas y justificar dichos planes ante la alta dirección

Responsabilidades:

1. Lograr el crecimiento y los objetivos de venta mediante una gestión acertada del equipo de ventas
2. Diseñar e implementar un plan estratégico que aumente la cartera de clientes de la empresa y garantice su fuerte presencia
3. Reclutar personal, establecer objetivos, orientar y supervisar el desempeño de los representantes de ventas
4. Entablar y fomentar relaciones fuertes y duraderas con los clientes cooperando con ellos y entendiendo sus necesidades
5. Presentar informes de ventas, ingresos y gastos, así como previsiones realistas al equipo de dirección
6. Identificar mercados emergentes y cambios en el mercado, siendo totalmente conocedor de los nuevos productos y del estado de la competencia.

3. Administradora:

Descripción: Llevar a cabo tareas administrativas, asegurándose de que el resto de las áreas cuenten con el apoyo adecuado para trabajar de manera eficiente. Entre las tareas del administrador se incluirán el asesoramiento de los asistentes de oficina y el control

de todas las áreas. Tendrá iniciativa y será fiable garantizando el buen funcionamiento de las oficinas de la pequeña empresa y contribuirá al impulsó del crecimiento sostenible.

Responsabilidades:

1. Coordinar las actividades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la empresa
2. Supervisar al personal administrativo y dividir las responsabilidades para garantizar el rendimiento
3. Gestionar agendas y organizar viajes, citas, etc. para la directora ejecutiva.
4. Gestionar las llamadas telefónicas y la correspondencia (email, cartas, paquetes, etc.)
5. Hacer un seguimiento de las existencias de material de oficina y realizar pedidos cuando sea necesario
6. Presentar informes de manera puntual y preparar las presentaciones/propuestas que se le asignen.

4. Gerente Administrativo:

Descripción: Experiencia para supervisar las operaciones de apoyo diarias de la pequeña empresa y planificar los procedimientos administrativos más eficientes posibles. Liderar un equipo de profesionales para completar una serie de tareas administrativas en diferentes departamentos. Un gran gerente administrativo cuenta con excelentes capacidades comunicativas y organizativas. Será capaz de descubrir de manera activa nuevas formas de realizar el trabajo de un modo más eficiente.

El objetivo consiste en garantizar que las actividades de apoyo se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva para permitir que las otras operaciones funcionen debidamente.

Responsabilidades:

1. Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos
2. Contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina

3. Valorar el rendimiento de los colaboradores y ofrecer asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia
4. Controlar el inventario de los suministros de oficina y la compra de nuevo material dedicando especial atención a las limitaciones presupuestarias
5. Controlar costes y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos

5. Auxiliar de Proyectos:

Descripción: brindar soporte al equipo de gerencia para el desarrollo y ejecución de los proyectos de la compañía. Trabaja bajo la supervisión directa del Gerente de Proyectos, y será un elemento clave en la gestión de los proyectos del área.

Responsabilidades:

1. Apoyo en la planificación, seguimiento y control de los proyectos de la empresa.
2. Gestión y seguimiento de los indicadores de desempeño de los proyectos.
3. Coordinación y seguimiento de las tareas asignadas a los integrantes del equipo.
4. Elaboración de informes y presentación de resultados al Gerente de Proyectos.
5. Identificación de riesgos y problemas en los proyectos y planteamiento de soluciones.
6. Participación en reuniones y presentaciones con los clientes

6. Gerente de Proyectos:

Descripción: profesional encargado de liderar y gestionar las actividades relacionadas con la planificación, ejecución y control de proyectos en diversas áreas y sectores. Su objetivo principal es asegurar que los proyectos se completen exitosamente, cumpliendo con los objetivos establecidos, dentro del presupuesto asignado y en el tiempo previsto.

Responsabilidades:

1. Responsable de planificar el proyecto en detalle, establecer los objetivos y metas.
2. Asignar tareas y responsabilidades, coordinar las actividades del equipo, fomentar la colaboración y motivar a los miembros del equipo para lograr los objetivos del proyecto.
3. El gerente de proyectos debe mantener una comunicación clara y regular con todos los miembros del equipo, así como con las partes interesadas relevantes.

4. Responsable de monitorear y controlar el progreso del proyecto. Esto implica realizar un seguimiento de las actividades, asegurarse de que se cumplan los plazos, gestionar los recursos y resolver los problemas que puedan surgir.

7. Auditora Interna:

Descripción: Persona objetiva para añadir valor y mejorar las operaciones de la pequeña empresa aportando un enfoque sistemático y disciplinado a la eficacia de los procesos, control y gestión de riesgos. Debe de tener buen criterio y conocimientos sólidos de procedimientos contables.

Responsabilidades:

1. Llevar a cabo y controlar todo el ciclo de auditoría, incluyendo la gestión de riesgos y de control en la eficacia de las operaciones, credibilidad financiera y cumplimiento de todas las directivas y reglamentos aplicables
2. Determinar el alcance de la auditoría interna y desarrollar planes anuales
3. Obtener, analizar y evaluar documentación contable, informes anteriores, datos, diagramas de flujo, etc.
4. Elaborar y presentar informes que reflejen los resultados de la auditoría y documentar el proceso
5. Actuar como una fuente objetiva de asesoramiento independiente para garantizar la validez, legalidad y consecución de objetivos

8. Contador:

Descripción: Profesional fiable para ayudar a la alta dirección a tomar decisiones comerciales críticas mediante el análisis y la presentación de datos financieros clave. Supervisar los procedimientos contables y elaborar previsiones, presupuestos y análisis de riesgos. Debe de tener una mente matemática excepcional combinada con una sólida orientación empresarial. Debes ser capaz de asumir la responsabilidad de las tareas de contabilidad de costes, así como ser un estratega capaz de tomar decisiones.

Responsabilidades:

1. Recopilar y analizar información financiera para uso interno
2. Ayudar con los presupuestos y la financiación

3. Ayudar a la empresa con la gestión de su cartera de inversiones
4. Asumir responsabilidades de procedimientos contables
5. Evaluar el rendimiento de la empresa utilizando datos clave

9. Gerente Financiero:

Descripción: Supervisar el área financiera de la pequeña empresa y garantizar que se utiliza el capital y los recursos de manera beneficiosa. Crear modelos de previsión, la evaluación de riesgo de las inversiones y la garantía de que todas las actividades contables cumplan los reglamentos. Amplia experiencia en la elaboración de estrategias financieras y la gestión de equipos de contabilidad. Encargado de la solvencia económica de la pequeña empresa y de aumentar la rentabilidad a largo plazo.

Responsabilidades:

1. Recopilar y analizar información financiera para uso interno
2. Ayudar con los presupuestos y la financiación
3. Ayudar a la empresa con la gestión de su cartera de inversiones
4. Asumir responsabilidades de procedimientos contables
5. Evaluar el rendimiento de la empresa utilizando datos clave

10. Ejecutivos de ventas:

Descripción: Descubrir y buscar nuevas oportunidades de ventas, negociar acuerdos y mantener la satisfacción del cliente. Con capacidades comunicativas para buscar posibles clientes y demostrar nuestros servicios y productos a través del teléfono y el email. Ayudando a satisfacer y superar las expectativas comerciales, contribuyendo al crecimiento rápido y sostenible de la pequeña empresa.

Responsabilidades:

1. Realizar estudios de mercado para identificar posibilidades de venta y evaluar las necesidades del cliente
2. Buscar activamente nuevas oportunidades de venta a través de llamadas en frío, el establecimiento de contactos y los medios sociales
3. Negociar/cerrar acuerdos y gestionar quejas u objeciones
4. Aumentar la cartera de clientes

5. Realizar los brochures y medios necesarios para la promoción de nuestros servicios
6. Apoyo a los facilitadores en el desarrollo de las capacitaciones

11. Coordinador de Capacitaciones:

Descripción: Responsable de comunicarse con los participantes, proveedores, clientes y Staff, así como de colaborar en el desarrollo de los programas más eficaces posibles. Con una sólida atención al detalle con habilidad para realizar varias tareas a la vez y de trabajar bajo presión. También ser un solucionador de problemas fiable y con sólidas capacidades para la gestión de proyectos, garantizando que nuestros programas de capacitación resulten atractivos y se ejecuten sin inconvenientes.

Responsabilidades:

1. Participar en la creación e implementación de programas de capacitación
2. Mantener registros de capacitación (p. ej., listas de alumnos, horarios y hojas de asistencia)
3. Reservar aulas y asegurarse de que estén adecuadamente preparadas
4. Preparar y distribuir materiales (p. ej., notas didácticas, formularios para comentarios y opiniones)
5. Actuar de punto de contacto para proveedores y participantes
6. Gestionar las cuentas por cobrar y asegurarse de pagar las facturas
7. Presentar informes sobre las actividades de capacitación y sus resultados

12. Técnico Asesor Informático:

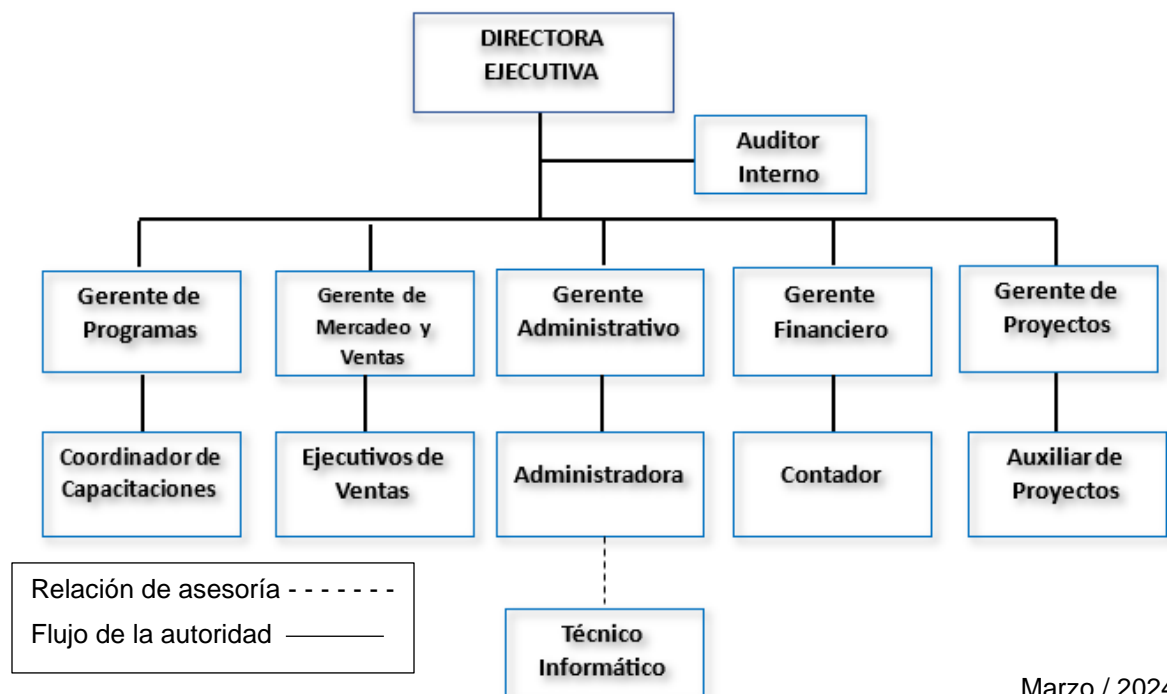
Descripción: Ofrecer una asistencia técnica rápida y útil en sistemas informáticos. Responder a consultas sobre problemas técnicos básicos y ofreciendo asesoramiento para resolverlos. Un técnico asesor informático debe contar con buenos conocimientos técnicos y ser capaz de comunicarse con eficacia para comprender el problema y explicar su solución. También debe mostrar una actitud orientada al cliente y paciencia para tratar con clientes difíciles.

Responsabilidades:

1. Resolver problemas a distancia mediante técnicas de diagnóstico y preguntas pertinentes
2. Determinar la mejor solución basada en el problema y detalles proporcionados por los clientes internos y externos
3. Ofrecer información precisa sobre productos o servicios informáticos
4. Identificar y sugerir posibles mejoras de los procedimientos
5. Buen conocimiento de sistemas informáticos, dispositivos móviles y otros productos técnicos

3.1.4.6. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., no cuentan con un organigrama preestablecido con cada puesto de trabajo, sin embargo, a continuación, se presenta una muestra de propuesta, en referencia a cada rol y puesto de trabajo que se describe en su organigrama.



Marzo / 2024

3.1.4.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En este apartado se identifican las competencias que se consideran necesarias para las gerencias, jefes y personal administrativo, según el puesto que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas.

Competencias cardinales: competencias aplicables a todos los colaboradores de la pequeña empresa. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión empresarial.

Competencias específicas: competencias aplicables a grupos específicos, por ejemplo, un área de la pequeña empresa o un cierto nivel, como el gerencial.

Competencias por evaluar en el nivel ejecutivo:

ESPECÍFICAS	CARDINALES
Conducción de personas	Compromiso
Comunicación	Ética
Conocimiento técnico	Respeto
Liderazgo	Innovación y creatividad
Toma de decisiones	Flexibilidad y adaptación
Empoderamiento	Integridad

Competencias por evaluar en el nivel administrativo:

ESPECÍFICAS	CARDINALES
Proactividad	Liderazgo
Capacidad de planificación y organización	
Colaboración	
Orientación al cliente interno y externo	
Iniciativa-autonomía	
Productividad	
Adaptabilidad-flexibilidad	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	SIGNIFICADO
Conducción de personas	"Dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, y proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento". (<i>Alles, Diccionario de Competencias: La trilogía, 2015</i>)
Comunicación	"Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir opiniones distintas." (<i>Studocu, 2022</i>)
Conocimiento técnico	"Tipo de saberes aplicados que comúnmente implican destrezas manuales e intelectuales, así como el uso de herramientas y de otros conocimientos secundarios". (<i>Concepto E. , 2024</i>)
Liderazgo	"Es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores." (<i>Excelencia, 2015</i>)
Toma de decisiones	"Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones." (<i>acción, 2021</i>)
Empoderamiento	"Es el proceso de fortalecimiento de las capacidades, la autoconfianza, la perspectiva y el protagonismo de una persona". (<i>Concepto, 2022</i>)
Compromiso	"Es el grado de esfuerzo que realmente hace para cumplir una obligación que ha asumido." (<i>libre W. I., 2024</i>)
Ética	"Es la disciplina que estudia la conducta humana." (<i>Etecé, Ética, 2024</i>)
Respeto	"Es la consideración hacia otras personas, ideas o instituciones." (<i>Etecé, Respeto, 2024</i>)
Innovación y creatividad	"El primero se refiere a un proceso mental para generar ideas. El segundo tiene que ver con la materialización de esas ideas en un bien que se distinga de los demás que ya existen." (<i>author, 2019</i>)
Flexibilidad y adaptación	"Es la capacidad de modificar el comportamiento y adaptarse a diferentes situaciones y personas de forma rápida y adecuada". (<i>Balears, 2017</i>)
Integridad	"Es la capacidad que tienen las personas de comportarse siguiendo sus principios y sus valores." (<i>Etecé, Integridad, 2024</i>)
Proactividad	"Se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y autoiniciado en diversas situaciones." (<i>libre W. L., 2024</i>)
Capacidad de planificación y organización	"Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos." (<i>Quito, 2015</i>)

Colaboración	"Es la acción conjunta, coordinada y cooperativa de dos o más personas o entidades, cuyos esfuerzos se suman para lograr una meta." (<i>Etecé, Colaboración, 2023</i>)
Orientación al cliente interno y externo	"La habilidad y voluntad de conocer las necesidades y deseos del cliente y de actuar en consecuencia, considerando los costos y beneficios para la organización." (<i>Competencias, 2024</i>)
Iniciativa-autonomía	"Es una competencia básica que permite al alumno o alumna tomar conciencia de sus conocimientos y competencias, y de su entorno." (<i>Caixa, 2017</i>)
Productividad	"La productividad es la capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo y con cierta cantidad de recursos asignados que tiene nuestro negocio." (<i>Drew, 2021</i>)
Trabajo en equipo	"Es el trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común." (<i>Industriales, 2021</i>)
Responsabilidad	"Es la cualidad que tiene un individuo que cumple sus obligaciones o promesas y asume las consecuencias de sus actos." (<i>Etecé, Responsabilidad, 2024</i>)

3.1.4.8. CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES

Se ubica la calificación final del desempeño y muestra la parte cuantitativa y cualitativa de cada colaborador. En cuanto a los porcentajes utilizados no se podrán modificar si se llegara a alterar un resultado de la evaluación esta quedaría sin efecto.

GRADO	RANGO	DESCRIPCIÓN
A	76 a 100%	Sobresaliente
B	51 a 75%	Muy Bueno
C	26 a 50%	Bueno
D	1 a 25%	Regular
ND	0%	No Desarrolla

3.1.4.9. DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES

La siguiente tabla muestra la descripción de cada factor según el grado que el colaborador puede obtener.

GRADO	DESCRIPCIÓN
Sobresaliente (Grado A)	El colaborador siempre va más allá de lo exigido, sabe todo lo necesario y hace su trabajo con calidad, además busca nuevas maneras de hacer las cosas de un modo más eficientes, se le puede reconocer con incentivos por realizar bien sus tareas. Candidato a capacitación para su desarrollo y especialización en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy bueno (Grado B)	Conoce y da lo necesario para realizar sus tareas, tiene la disposición de ayudar y se preocupa por aprender otras tareas dentro de la pequeña empresa.
Bueno (Grado C)	Tiene un rendimiento laboral aceptable, sólo hace lo que se le asigna sin dar un valor agregado a la pequeña empresa.
Regular (Grado D)	El colaborador necesita mejorar su rendimiento laboral, no se siente muy motivado en el puesto de trabajo, lo que indica que necesita programas de capacitación para su nivelación.
No desarrollada (Grado ND)	El colaborador no tiene desarrolladas aquellas competencias que se encuentran en este grado, por lo tanto, no contribuye al cumplimiento de los objetivos de la pequeña empresa, se deberá contemplar la opción de asignarlo a otro puesto o capacitarlo a fin de lograr el desarrollo de dichas competencias.

3.1.4.10. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

3.1.4.10.1. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL EJECUTIVO

Formulario de evaluación por competencias para el personal ejecutivo



GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V.

Fecha: _____

INDICACIONES GENERALES

Leer el contenido del formulario detenidamente, marcar con una "X" la opción que considere conveniente y escribir los datos en los espacios que corresponde.

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Competencias por evaluar	Calificación				
	A	B	C	D	ND
Conducción de personas	A	B	C	D	ND
Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.					
Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área					
Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna					
Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo.					
Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad.					
Comunicación	A	B	C	D	ND
Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.					
Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.					
Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.					
Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.					
Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.					
Conocimiento Técnico	A	B	C	D	ND
Entiende, conoce, lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde lo más sencillo hasta lo más complejo.					
Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.					
Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencias.					

Contribuye a mejorar el desempeño de otros colaboradores en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad					
No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea.					
Liderazgo	A	B	C	D	ND
Define y comunica la visión de la empresa y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas empresariales.					
Conduce equipos a los que a su vez reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial.					
Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de su área de actuación.					
Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y los apoya en su consecución.					
Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos					
Toma de decisiones	A	B	C	D	ND
Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.					
Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la empresa.					
Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos.					
Empoderamiento	A	B	C	D	ND
Diseña e implementa métodos de trabajo que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores.					
Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos como en competencias.					
Logra alcanzar los objetivos y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valor a la tarea realizada.					
Se desempeña con eficiencia sobre la base de los objetivos de desempeño claros y medibles.					
Su desempeño no se basa en los métodos de trabajo, especialmente diseñados para otorgar poder a los colaboradores, por lo cual estos no pueden actuar de acuerdo con lo esperado.					
Compromiso	A	B	C	D	ND
Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos empresariales.					
Promueve en su área recursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.					
Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.					
Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados.					
No realiza acciones específicas tendientes a obtener altos niveles de desempeño.					
Ética	A	B	C	D	ND
Estructura de visión, misión, valores y estrategia de la empresa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas empresariales.					

Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la pequeña empresa como de los valores y principios morales.					
Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y el ámbito de la sociedad y la familia.					
Respetar valores y buenas costumbres, aun sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto.					
En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas empresariales.					
Respeto	A	B	C	D	ND
Diseña estrategia para fomentar en todo el ámbito de la empresa el trato digno, franco y tolerante.					
Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.					
Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.					
Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás.					
Innovación y creatividad	A	B	C	D	ND
Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.					
Diseña métodos de trabajo para su área, nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.					
Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.					
Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.					
Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos.					
Flexibilidad y adaptación	A	B	C	D	ND
Diseña políticas empresariales para enfrentar proactivamente y con eficiencia problemas y/o situaciones diversas.					
Posee tal comunicación de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo.					
Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción.					
Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere.					
Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicancias en relación con los cambios del entorno.					
Integridad	A	B	C	D	ND
Presenta una conducta de respeto ante los clientes, jefes y demás compañeros bajo cualquier circunstancia de estrés					
Tiene determinado los recursos que la empresa le ha propiciado para facilitarle el desarrollo de sus actividades, cuidando de cada uno de ellos porque está consciente que son herramientas					

Implementa una buena administración del tiempo para sus responsabilidades					
Posee un alto grado de compromiso con el trabajo					
Comprende que toda información que se le entrega o presenta es de carácter confidencial y hacer mal uso de la información puede perjudicar de manera negativa a la empresa					

Comentarios:

Firma evaluador

Firma evaluado

Luego de haber hecho la evaluación se hace un promedio de los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores. Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta empresarial.

No	Competencia	Meta Empresarial	Resultado obtenido	% de cumplimiento
1	Conducción de personas			
2	Comunicación			
3	Conocimiento técnico			
4	Liderazgo			
5	Toma de decisiones			
6	Empoderamiento			
7	Compromiso			
8	Ética			
9	Respeto			
10	Innovación y creatividad			
11	Flexibilidad y adaptación			
12	Integridad			
Total				

Meta empresarial: es el porcentaje mínimo que la pequeña empresa espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el colaborador. Por ejemplo: la pequeña empresa espera que cada colaborador cumpla por lo menos con el 90% de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el colaborador puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta empresarial. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta empresarial.

3.1.4.10.2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Formulario de evaluación por competencias para el Personal Administrativo



GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V.

Fecha: _____

INDICACIONES GENERALES

Leer el contenido del formulario detenidamente, marcar con una "X" la opción que considere conveniente y escribir los datos en los espacios que corresponde.

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____

Competencias por evaluar	Calificación				
	A	B	C	D	ND
Proactividad	A	B	C	D	ND
Es capaz de resolver problemas o conflictos de la mejor manera.					
En momentos de crisis es capaz de actuar rápida y decisivamente.					
Supera los obstáculos que se interponen en el cumplimiento de sus objetivos.					
Posee una actitud positiva a los cambios internos y externos que puedan darse en la empresa.					
Tiene iniciativa de ayudar a solventar problemas de otros compañeros o de otra área de trabajo.					
Capacidad de planificación y organización	A	B	C	D	ND
Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.					
Define acciones, etapas o plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos en su área de trabajo.					
Diseña métodos de trabajo organizados que permitan determinar eficazmente el rendimiento de los colaboradores.					
Utiliza procesos de seguimiento y control en el avance de las tareas proyectadas a su cargo, y aplica medidas correctivas necesarias.					
Consigue superar con esfuerzo y dedicación los obstáculos que le impiden el logro de los objetivos planteados por el área y la empresa.					

Colaboración	A	B	C	D	ND
Coopera activamente con los miembros de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.					
Brinda apoyo y ayuda a otros y responde a las necesidades y requerimientos que presentan.					
Crea relaciones sólidas con las personas que interactúa, o genera en ellas la confianza suficiente según su desempeño profesional y/o personal.					
Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de objetivos comunes.					
Presta colaboración a su grupo de trabajo o a compañeros de otras áreas en temas de su especialidad.					
Liderazgo	A	B	C	D	ND
Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus compañeros de trabajo en el área.					
Motiva y logra que todos lleguen juntos al objetivo de la mejor manera posible.					
Muestra autenticidad en su forma de ser con los demás compañeros de trabajo.					
Tiene la capacidad de escuchar los problemas de sus compañeros					
Le cuesta delegar al momento de formar equipos de trabajo					
Orientación al cliente interno y externo	A	B	C	D	ND
Escucha las necesidades de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera y tiempo efectivo.					
Crea un ambiente adecuado para que toda la empresa trabaje a favor de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación placentera con ellos.					
Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.					
Propone acciones de mejora en su área a favor de incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.					
Mantiene una comunicación fluida y constante tanto con clientes y colaboradores a su cargo.					
Iniciativa-autonomía	A	B	C	D	ND
Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a lograr los objetivos que se le solicitan.					
Implementa soluciones e ideas a nuevos problemas o retos con decisión e independencia de criterio.					
Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen y trabajen proactivamente.					
Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando lo estima conveniente.					
Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos problemas presentados.					
Productividad	A	B	C	D	ND
Supera los requerimientos que la empresa determina para su área.					
No logra identificar ni ejecutar las correcciones que debe hacer con el fin de disminuir la cantidad de errores en sus tareas y mejorar su rendimiento.					
Plantea para sí mismo y para otros, metas superiores o de igualdad según lo esperado por la empresa.					
Posee una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planeadas.					

Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para el cargo en el que se encuentra ejerciendo.					
Adaptabilidad-flexibilidad	A	B	C	D	ND
Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios de mejora cuando estima conveniente.					
Adapta su propio accionar con el fin de lograr hacer frente a nuevos proyectos.					
Tiene dificultades para adaptarse a nuevas metodologías y herramientas de trabajo.					
Modifica su accionar en pro de los objetivos que le son asignados en su área.					
Comprende y aprecia perspectivas diferentes y cambia conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos problemas y situaciones.					
Trabajo en equipo	A	B	C	D	ND
Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros de otras áreas de la empresa.					
Fomenta el espíritu de colaboración en todas las áreas de la empresa.					
Reconoce el esfuerzo y éxito de los demás pertenecientes o no al área que le corresponde.					
Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.					
Promueve el intercambio o crecimiento laboral de los colaboradores a otras áreas con el fin de mejorar sus condiciones y las de la empresa.					
Responsabilidad	A	B	C	D	ND
Fomenta dentro de su área la satisfacción por el trabajo realizado y la obtención de buenos resultados a través de acciones personales y grupales.					
Demuestra preocupación por hacer bien sus tareas con preciso y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar y uso de estrategias los objetivos planteados por la empresa en un corto plazo.					
Encuentra satisfacción personal en el trabajo que desempeña y obtención de buenos resultados tanto personales como grupales.					
Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con responsabilidad y obtención de buenos resultados.					
No es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.					

Observaciones:

Firma evaluador

Firma evaluado

Luego de haber hecho la evaluación se hace un promedio de los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores. Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta empresarial.

No.	Competencia	Meta Empresarial	Resultado obtenido	% de cumplimiento
1	Proactividad			
2	Capacidad de planificación y organización			
3	Colaboración			
4	Liderazgo			
5	Orientación al cliente interno y externo			
6	Iniciativa-Autonomía			
7	Productividad			
8	Adaptabilidad-Flexibilidad			
9	Trabajo en equipo			
10	Responsabilidad			
Total				

Meta empresarial: es el porcentaje mínimo que la pequeña empresa espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el colaborador. Por ejemplo: la pequeña empresa espera que cada colaborador cumpla por lo menos con el 90% de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el colaborador puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta empresarial. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta empresarial.

3.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

3.1.5.1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Para realizar el proceso de evaluación del desempeño por competencias en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. es importante seguir los siguientes pasos:

1. Reunión con los jefes inmediatos: Se les dará a conocer los objetivos por los cuales se llevará a cabo la evaluación de desempeño. Se les informará del rol que ellos desempeñan dentro de este proceso. Se les mostrará el modelo de medición que se le aplicará a los colaboradores, dándoles las instrucciones pertinentes para su aplicación.

2. Entrevista Inicial con los colaboradores a evaluar: Se les explicará a los colaboradores de forma clara cuales son los objetivos por los cuales la pequeña empresa ha decidido evaluar el rendimiento de ellos. Se les informará acerca de las ventajas que trae este proceso para ellos y se les dará a conocer las fechas en las cuales se realizarán las evaluaciones.

3. Evaluación de los colaboradores: Durante la evaluación se calificarán cada uno de los factores que componen el modelo de evaluación, escogiendo la respuesta que describa mejor el rendimiento de forma objetiva. Se calificarán no solo hechos aislados del rendimiento actual, sino también el rendimiento realizado de por lo menos seis meses antes de la fecha de evaluación.

4. Análisis e interpretación de los resultados: Posteriormente a la evaluación los jefes inmediatos, a los que se les dio la tarea de llenar el modelo de evaluación, devolverán al encargado los formularios ya contestados. Se calificarán dichos formularios y se sumarán los puntos obtenidos, los cuales se comparan con la tabla de calificación previamente elaborada, de acuerdo con el puesto de trabajo y así conocer en qué nivel se ubica el colaborador. Se analizan los resultados y se hacen las conclusiones y recomendaciones adecuadas al rendimiento del colaborador.

5. Entrevista final o retroalimentación: Como siguiente paso se le dan a conocer al colaborador sus puntos débiles, para que se busquen las soluciones que le ayuden a superar esos obstáculos y alcanzar la excelencia en su rendimiento laboral. Posteriormente se le felicitará por sus puntos fuertes motivándole a que continúe manteniéndolos y se realiza un acuerdo entre el jefe inmediato y el evaluado, como prueba que pondrá todo su empeño por mejorar el rendimiento laboral en el futuro.

6. Reunión con el jefe inmediato y colaboradores evaluados: Posteriormente a la entrevista final, el encargado de dicho proceso se reunirá con el colaborador y su jefe inmediato para informarle a este último, de los resultados obtenidos en las evaluaciones, así como para darles a conocer cuáles son las posibles causas de los problemas que se

han detectado e informarles cuales son las soluciones que se cree son las más certeras para erradicar el problema, por lo que se necesita contar con su aprobación y ayuda.

7. Informe final para la directora ejecutiva: Después de haber realizado todos los pasos anteriores, se hará un informe global del proceso de evaluación, los resultados y soluciones; el cual ira dirigida al jefe inmediato, además llevará todas las medidas de acción a seguir para cada uno de los colaboradores que se evaluaron.

3.1.5.2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

Los lineamientos para la implementación del modelo por competencias son los siguientes:

1. La evaluación del desempeño por competencias será utilizada solamente por la encargada de Recursos Humanos o en este caso por la directora ejecutiva, quien asignará una persona para la aplicación y evaluación de los formularios la cual deberá tener un grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.
2. No serán sujetos a evaluación del desempeño laboral, aquellos colaboradores que tengan un período menor a los seis meses de estar laborando para la pequeña empresa.
3. La persona asignada para Administrar la evaluación del desempeño por competencias capacitará a los jefes inmediatos para que puedan utilizar el formulario de evaluación, el cual aplicarán a sus colaboradores.
4. El formulario de evaluación del desempeño será calificado e interpretado únicamente por las personas asignadas por la encargada de Recursos Humanos.
5. La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces al año, una en el mes de junio y la otra en el mes de diciembre.
6. Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño, se llamarán a entrevista a los colaboradores que serán evaluados para darles a conocer los objetivos que se persiguen alcanzar con dicho suceso.
7. La persona encargada de la evaluación del desempeño se reunirá con los colaboradores y el jefe inmediato de este, con el fin de que ambas partes estén de acuerdo con las propuestas de cambio y fomentar así la comunicación.

8. Se realizará una entrevista final con cada uno de los colaboradores evaluados, para informarles de los resultados obtenidos durante la evaluación.
9. La evaluación y la entrevista son estrictamente confidencial, no se debe hacer ningún comentario sobre el colaborador evaluado dentro de la pequeña empresa.
10. Se realizará un informe final sobre los resultados de la evaluación del desempeño, como medio informativo para la directora ejecutiva y el jefe inmediato de los colaboradores que han sido evaluados.

3.1.5.3. RESPONSABILIDADES

La directora ejecutiva es la encargada de planificar y organizar el proceso de evaluación del desempeño estableciendo quien será el personal evaluador, los formularios a utilizar, entre otros. Aunque, la ejecución de la evaluación del desempeño es un proceso que estará a cargo principalmente del Gerente Administrativo quien presentará los resultados del formulario de evaluación a la directora ejecutiva quien es la misma encargada de Recursos humanos para el respectivo análisis y seguimiento de los resultados.

3.1.6. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.1.6.1. NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL COLABORADOR

Después de haber realizado la evaluación, los resultados deben ser notificados de manera confidencial por escrito, retroalimentando cada una de las áreas evaluadas tanto las deficientes como las de excelente rendimiento, el colaborador tendrá el derecho de solventar cualquier duda e interrogante que surja como resultado de su valoración o algún aspecto en el cual esté inconforme.

Después de notificar el resultado, deberá firmar dicha evaluación haciendo constar con ello que el resultado se le ha dado a conocer y está de acuerdo con el mismo. Caso contrario en que no esté de acuerdo con los resultados obtenidos se presentará por escrito las objeciones de la evaluación para que esta sea sometida a una revisión.

Firmado el formulario, la directora ejecutiva anexará dicha evaluación al expediente del colaborador y comenzará el proceso de capacitación o reconocimiento del correcto rendimiento.

3.1.6.2. RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN RENDIMIENTO LABORAL.

El reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los colaboradores, permite valorar el esfuerzo y alienta a seguir desempeñando un mejor trabajo. Después de analizar los resultados de la evaluación del desempeño se sugiere a la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. los siguientes incentivos:

1. Los colaboradores que obtuvieran una puntuación entre el 76-100 porciento (Sobresaliente) recibirán un diploma de reconocimiento y una Gift Card del Super Selectos y además serán considerados para futuros ascensos.
2. Para los colaboradores que obtuvieron un rendimiento Muy Buenos, es decir una puntuación entre el 51-75 porciento, se les entregara promocionales de la pequeña empresa como sombrillas, gorras, calendarios, agendas, lapiceros, entre otros.

3.1.6.3. ACCIONES CORRECTIVAS Y PLANES DE MEJORA.

Para darle seguimiento a los resultados, es necesario tomar ciertas acciones para corregir las deficiencias encontradas haciendo un análisis para preparar planes de mejora que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas en las tareas y actividades en la pequeña empresa. Así mismo determinar quién será el responsable de ejecutarlas, el plazo para su cumplimiento y el encargado del seguimiento a las mismas. Se sugieren las siguientes acciones:

1. Si posterior a la evaluación del desempeño, los resultados reflejan que de una a tres personas tienen deficiencias laborales, podría realizarse la retroalimentación personalizada, la cual consiste en que el jefe inmediato de los colaboradores brinde una retroalimentación a las tareas y actividades que cada uno desempeña y así poder modificar o realizar los cambios pertinentes.
2. Si en los resultados obtenidos, se encuentran debilidades laborales en cuatro a diez colaboradores, realizar talleres internos de retroalimentación de tareas y actividades, en jornadas de cuatro horas.

3. Si llevada a cabo la evaluación del desempeño, se encontrarán más de diez colaboradores con deficiencias laborales generales o de similitud, ejecutar capacitaciones en las áreas que requieren refuerzos, en jornadas coordinadas de ocho horas o según se estime conveniente, en lugares apropiados para este tipo de actividades.

3.1.7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación que se presenta cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de esta propuesta, a la misma vez se presenta el cronograma de actividades donde se refleja el tiempo en el que se llevarán a cabo cada una de ellas.

3.1.7.1. RECURSOS HUMANOS.

Para la implementación de la propuesta de evaluación por competencias es indispensable que todos los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. sean involucrados y calificados para el desarrollo de actividades, ya que estos son los encargados del cumplimiento de los servicios que la empresa brinda y lograr un mayor rendimiento en sus actividades. De estos colaboradores depende el funcionamiento de los demás recursos a implementar; para el cual, se cuenta con el apoyo de la directora ejecutiva quien además es la encargada del área de Recursos Humanos y la disposición de los 14 colaboradores los cuales serán evaluados con la herramienta.

3.1.7.2. RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS.

Para implementar esta evaluación es necesario contar con los recursos materiales y tecnológicos básicos, como:

1. **Espacios de trabajo amplio y adecuado:** Para poder implementar y realizar la evaluación a los colaboradores sin interrupciones ni distracciones.
2. **Papelería y suministros de oficina:** entre los materiales necesarios para implementar la evaluación de desempeño se encuentra la papelería, tinta para impresiones y fotocopias, suministros de oficina, etc.

- 3. Programas y licencias adecuadas:** se debe contar con un programa adecuado e innovado para la elaboración de la evaluación, así mismo contar con un respaldo de la información y resultados por motivos de seguridad y evitar cualquier percance a futuro.
- 4. Mobiliario y equipo:** Dentro el equipo a utilizar están los proyectores y equipos computacionales los cuales servirán para dar a conocer a los colaboradores una breve introducción sobre el modelo de evaluación y las indicaciones correspondientes para el llenado de esta.

3.1.7.3. RECURSOS FINANCIEROS.

Para llevar a cabo la implementación de esta evaluación es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta a través de actividades, y la asignación presupuestaria para la ejecución de esta herramienta. Los fondos para la implementación de la evaluación se tomarán del presupuesto operativo anual de la empresa como apoyo a la vez al área de Recursos Humanos.

PRESUPUESTO

Artículos o servicios	Cantidad	Precio Unitario	Total
Recurso Humano			
Bono al personal capacitador	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Materiales			
Papel bond	1 resma	\$ 4.50	\$ 4.50
Folder	14	\$ 0.15	\$ 2.10
Impresiones	45	\$ 0.05	\$ 2.25
Diploma de Reconocimiento	3	\$ 1.00	\$ 3.00
Refrigerio			\$ 75.00
Sub total			\$ 136.85
Imprevistos (10%)			\$ 13.69
Total			\$ 387.39

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta un cronograma de actividades a realizar para poder implementar la evaluación de desempeño por competencias, como una prueba piloto para la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V.

N°	MESES/SEMANAS/AÑO 2024 ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsables
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de la evaluación por competencias a la directora ejecutiva (Recursos Humanos)																	Equipo investigador
2	Evaluación de la propuesta por parte de la directora ejecutiva																	Directora ejecutiva
3	Aprobación de la propuesta de evaluación																	Directora ejecutiva
4	Elección de la persona capacitadora para brindar información a los colaboradores																	Directora ejecutiva
5	Capacitación a colaboradores																	Gerente Administrativo
6	Evaluación del modelo propuesto																	Directora ejecutiva
7	Resultados obtenidos y seguimiento																	Directora ejecutiva
8	Retroalimentación																	Gerente administrativo
9	Entrega de diplomas a los tres mejores evaluados																	Directora ejecutiva y Gerente Administrativo

BIBLIOGRAFÍA

- Acción, I. y. (8 de Septiembre de 2021). *Toma de decisiones (I): La teoría y la matriz de decisiones*. Obtenido de <https://innovayaccion.com/toma-de-decisiones-la-teoria-y-la-matriz-de-decisiones>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencia: evaluación de 360 grados* (primera edición ed.). Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias: La trilogía* (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2001, 19 de octubre). *Ley del Impuesto sobre la renta*. Diario Oficial. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyRenta.pdf>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2005, 18 de marzo). *Código de Trabajo*. Diario Oficial. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2018, 28 de noviembre). *Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa* (2da edición ed.). San Salvador: Diario Oficial.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019, 14 de marzo). *Ley del Seguro Social*. Diario Oficial. Obtenido de <https://www.issv.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/Ley-del-ISSS-2019.pdf>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2022, 21 de diciembre). *Ley Integral del Sistema de Pensiones*. Diario Oficial. Obtenido de <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-Integral-del-Sistema-de-Pensiones.pdf>
- Author, G. (10 de Noviembre de 2019). *Creatividad e innovación: conoce las diferencias entre los conceptos y cómo se relacionan*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/creatividad-e-innovacion/>

- Balears, G. I. (3 de junio de 2017). *Evaluación de competencias profesionales*. Obtenido de https://www.caib.es/sites/avaluacio360/es/2_adaptabilidadflexibilidad_0/
- Caixa, F. I. (2017). *Programa para el desarrollo de las competencias socioemocionales*. Obtenido de <https://educaixa.org/es/programa-emociona#:~:text=La%20autonom%C3%ADa%20e%20iniciativa%20personal%20es%20una%20competencia%20b%C3%A1sica%20que,personales%20y%20la%20participaci%C3%B3n%20en>
- Carvajal, E., Reyes, A., & Zambrano, L. (2022). *Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos "S" del cantón Pedro Carbo*. Jipijapa, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). Distrito Federal México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9a. edición ed.). McGraw Hill.
- Competencias, B. d. (2024). *Orientación al cliente*. Obtenido de <https://www.bibliotecadecompetencias.com/es/Competencia/Orientaci%C3%B3n%20al%20cliente#:~:text=Que%20es%20orientaci%C3%B3n%20al%20cliente,y%20beneficios%20para%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Concepto. (13 de Julio de 2022). *Empoderamiento*. Obtenido de [https://concepto.de/empoderamiento/#:~:text=El%20empoderamiento%20o%20apoderamiento%20\(del,dichas%20personas%20juegan%20en%20ella](https://concepto.de/empoderamiento/#:~:text=El%20empoderamiento%20o%20apoderamiento%20(del,dichas%20personas%20juegan%20en%20ella).
- Concepto, E. (2024). *Conocimiento técnico*. Obtenido de <https://concepto.de/conocimiento-tecnico/#:~:text=Se%20conoce%20como%20conocimiento%20t%C3%A9cnico,%20que%20significa%20%E2%80%9Coficio%E2%80%9D>.
- Cornejo, A., Guirola, G., & Perez, E. (2012). *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*. San Salvador.

- Cuentános, E. S. (14 de Febrero de 2024). *Conoce acerca del Instituto Nacional de Capacitación y Formación*. Obtenido de <https://elsalvador.cuentanos.org/es/articles/15940557156253>
- Drew. (2021). *Que es la productividad*. Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>
- Echeverría, R. (2009). *Psicología de la organización*.
- Etecé, E. (15 de Febrero de 2023). *Colaboración*. Obtenido de <https://concepto.de/colaboracion/#:~:text=La%20colaboraci%C3%B3n%20es%20la%20acci%C3%B3n,trabajo%20que%20realizan%20como%20colaboraci%C3%B3n.>
- Etecé, E. (15 de enero de 2024). *Ética*. Obtenido de <https://concepto.de/etica/>
- Etecé, E. (7 de Marzo de 2024). *Integridad*. Obtenido de <https://concepto.de/integridad/#:~:text=La%20integridad%20es%20la%20capacidad,falta%20ninguna%20parte%20o%20cualidad.>
- Etecé, E. (16 de febrero de 2024). *Respeto*. Obtenido de <https://concepto.de/respeto/>
- Etecé, E. (29 de enero de 2024). *Responsabilidad*. Obtenido de <https://concepto.de/responsabilidad/#:~:text=La%20responsabilidad%20es%20la%20cualidad,de%20manera%20consciente%20e%20intencionada.>
- Excelencia, E. E. (28 de Agosto de 2015). *Que es liderazgo*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Fermín, M. (1971). *La evaluación, los exámenes y las calificaciones*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. (Octubre de 2022). *Grupo Adysa*. Obtenido de <https://grupoadysa.com/compania/>
- Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. (Octubre de 2022). *Grupo Adysa*. Obtenido de <https://grupoadysa.com/servicios/>
- Hernández, A., Medrano, C., & Azucena, J. (2012, octubre). *Manual de la Ley del IVA*. San Salvador. Obtenido de

<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/cdf5c3df-331f-4afb-ae11-81c7d4effa20/content>

Industriales, T. (7 de Abril de 2021). *Estilos de liderazgo y trabajo en equipo*. Obtenido de <https://tendencierosindustriales.com/023-estilos-de-liderazgo-y-trabajo-en-equipo/#:~:text=Trabajo%20en%20equipo%20es%20el,tienen%20un%20objetivo%20en%20com%C3%BAn>.

Judge, T., & Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimo quinta edición ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Libre, W. I. (8 de abril de 2024). *Compromiso*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso>

Libre, W. L. (23 de Enero de 2024). *Proactividad*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad#:~:text=En%20el%20comportamiento%20organizacional%20y,y%20autoiniciado%20en%20diversas%20situaciones>.

Mager, R. (1975). *Medición del intento educativo*. Buenos Aires: Guadalupe.

Morales, J. J. (2001). *La evaluación en el área de educación visual y plástica en la ESO*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5036/jjma08de16.pdf>.PDF

Organo Legislativo (Asamblea Constituyente). (2009, 04 de junio). *Constitución de la República de El Salvador*. Diario Oficial. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_constitucion.pdf

Quito, E. p. (10 de octubre de 2015). *Diccionario de competencias*. Obtenido de http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/reglamentos/diccionario_de_competencias.pdf

Ruiz, S. (2014). *El Salvador coyuntura económica*. San Salvador: Instituto de investigaciones económicas.

Serrano, A. (2008). *Administración de Personas I y II* (Sexta reimpresión ed.). San Salvador.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencia en el trabajo: modelos para un desempeño superior*. Nueva York: John Wiley .

Stoner, J. A. (1996). *Administración* (Sexta Edición ed.). Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Studocu. (2022). *La Comunicación*. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-autonoma-de-santo-domingo/int-a-la-filosofia/la-comunicacion-la-comunicacion-es-la-accion-consciente-de-intercambiar-informacion-entre-dos/26690809>

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (Septima edición ed.). Distrito Federal México: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA.

Objetivo: Obtener información, que servirá como base para el trabajo de grado, que lleva como título: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER EL RENDIMIENTO LABORAL, DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

Se le pide de favor contestar el siguiente instrumento con toda sinceridad y agradecemos por la información que se nos brindará; esta información será tomada de manera confidencial y con fines académicos para poder culminar el proceso de especialización en Recursos Humanos.

1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores?
2. ¿Evalúan el rendimiento de los colaboradores en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
Si la respuesta es afirmativa
¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?
Si la respuesta es negativa
¿Por qué no se ha realizado la evaluación a los colaboradores?
3. Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas y habilidades son tomadas en cuenta para medir el rendimiento en los colaboradores?

4. ¿Quiénes considera que son los responsables de realizar la evaluación del desempeño en los colaboradores? ¿Por qué razón?
5. ¿Cada cuánto tiempo considera usted. que sería conveniente realizar dicha evaluación?
6. ¿Considera que los colaboradores conocen claramente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
7. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
8. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
9. ¿Toman en consideración las sugerencias hechas por parte de los colaboradores para solucionar las dificultades y fortalecer el rendimiento laboral?
10. ¿Conoce algún tipo de evaluación del desempeño? De ser afirmativa la respuesta mencionar cuáles.
11. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación por competencias? Comente.
12. ¿Qué beneficios considera que se pueden lograr con la implementación de la Evaluación del desempeño?
13. ¿Cuáles considera que son las competencias que deben poseer los colaboradores para responder a las exigencias de la pequeña empresa y de sus clientes?

14. ¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación deben registrarse en el expediente de cada colaborador?
15. ¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación deben darse a conocer a cada colaborador evaluado?
16. ¿Considerarían dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
17. ¿Considera que tiene influencia los resultados obtenidos al evaluar el rendimiento con la toma de decisiones?

¡Agradecemos su tiempo para completar la guía de entrevista!

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Entrevistó _____

Uso exclusivo del entrevistador

ANEXO 2

INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.

Objetivo general de guía de entrevista: recabar información acerca de los conocimientos que se tienen en la dirección ejecutiva sobre la evaluación del desempeño en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

1. ¿Considera Ud. que es importante y necesario evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores?

Sí, ya que la herramienta facilita validar que el colaborador este realizando una labor de acuerdo con sus cualidades y habilidades más adecuadas.

2. ¿Evalúan el rendimiento de los colaboradores en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

Nunca se ha realizado una evaluación del desempeño

Si la respuesta es afirmativa

¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?

Si la respuesta es negativa

¿Por qué no se ha realizado la evaluación a los colaboradores?

La empresa inició operaciones hace aproximadamente 21 años, y durante todo este tiempo hasta hace 3 años atrás no contábamos con un número mayor a 5 colaboradores, a diferencia del estado actual. Por otro lado, por ser una pequeña empresa, no contamos con un área de recursos humanos, quién consideró es el área apropiada para dicha evaluación.

3. Si no se han realizado evaluaciones, ¿Qué conductas y habilidades son tomadas en cuenta para medir el rendimiento en los colaboradores?

La atención al cliente, responsabilidad, cumplimiento de horarios, disciplina, entrega y disponibilidad del personal.

4. ¿Quiénes considera que son los responsables de realizar la evaluación del desempeño en los colaboradores? ¿Por qué razón?

Considero que debería de ser el área de recursos humanos, ya que ellos son los que gestionan las relaciones con los colaboradores y el patrono. Sin embargo, en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. no se cuenta con un área de recursos humanos, por lo cual, esta responsabilidad debería de ser asumida por la misma directora ejecutiva.

5. ¿Cada cuánto tiempo considera Ud. que sería conveniente realizar dicha evaluación?

Cada 6 meses

6. ¿Considera que los colaboradores conocen claramente cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Sí

7. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

Bastante estable

8. ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

El cobro inmediato con los clientes (facturación), ya que eso nos retrasa para el pago de bonos o comisiones, puesto que depende de cada ejecutivo de ventas.

9. ¿Toman en consideración las sugerencias hechas por parte de los colaboradores para solucionar las dificultades y fortalecer el rendimiento laboral?

Sí, se toman en cuenta ya que ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes y proveedores.

10. ¿Conoce algún tipo de evaluación del desempeño? De ser afirmativa la respuesta mencionar cuales

Sí, la evaluación 360° la cual consiste en que me estarían evaluando: el jefe, los compañeros de trabajo, los clientes internos y externos.

11. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación por competencias? Comente.

No, solamente he escuchado sobre esa evaluación, más nunca la he practicado.

12. ¿Qué beneficios considera que se pueden lograr con la implementación de la Evaluación del desempeño?

Podremos obtener la oportunidad de evaluar el potencial de cada colaborador, para tomar en consideración que tareas o actividades asignadas son de dificultad para el cumplimiento de las metas, así como también tomar en consideración alguna rotación de los colaboradores para los diferentes puestos de trabajo que hay dentro de la pequeña empresa según sus habilidades.

13. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer los colaboradores para responder a las exigencias de la pequeña empresa y de sus clientes?

La responsabilidad, amabilidad, limpieza, higiene, la inducción, la atención, trabajo en equipo y la comunicación.

14. ¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación deben registrarse en el expediente de cada colaborador?

Sí, para mantener el registro y control de cada colaborador.

15. ¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación deben darse a conocer a cada colaborador evaluado?

No lo considero oportuno, ya que se podría tocar temas muy sensibles que puedan perjudicar en el diario labor.

16. ¿Considerarían dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

Sí, puesto que la evaluación nos permitiría ver ciertos déficits a mejorar en cada colaborador.

17. ¿Considera que tiene influencia los resultados obtenidos al evaluar el rendimiento con la toma de decisiones?

Sí, ya que por medio de los resultados será más fácil detectar los puntos de mejora y tomar mejores decisiones que no afecten negativamente tanto a los colaboradores como al logro de objetivos y misión de la empresa.

ANEXO 3



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO ASESOR DOMÍNGUEZ SARAVIA, S.A. DE C.V. SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Objetivo: Recopilar información que nos permita indagar sobre el conocimiento de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V en cuanto a la evaluación de desempeño para fortalecer el rendimiento laboral.

Se le pide de favor contestar el siguiente instrumento con toda sinceridad y agradecemos por la información que se nos brindará; esta información será tomada de manera confidencial y con fines académicos para poder culminar el proceso de especialización en Recursos Humanos.

Indicaciones: Favor seleccionar las respuestas que considere más apropiadas para cada una de las interrogantes que se presentan a continuación.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Género: Femenino: _____ Masculino: _____

Rango de edad: 25-35 años 36-45 años
46-55 años 56 a más años

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año: ____ de 1 a 3 años: ____ de 4 a 6 años: ____ más de 6 años: ____

Área de trabajo: _____ Puesto de trabajo: _____

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre qué es evaluación de desempeño?

- a. Mucho
- b. Poco
- c. He escuchado algo
- d. Nada

2. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño es efectiva para mejorar el rendimiento de los colaboradores en las actividades desempeñadas en la empresa?

- a. Nada efectiva
- b. Es irrelevante
- c. Muy efectiva

3. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ha sido evaluado su rendimiento laboral alguna vez?

- a. Sí
- b. No
- c. Casi nunca

4. ¿Su jefe inmediato siempre está disponible para escuchar sus opiniones y brindar ayuda cuando se necesita?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Siempre

5. ¿La empresa brinda capacitaciones constantes a los colaboradores para mantenerlos actualizados con información y sistemas innovadores, para ponerlos en práctica en sus actividades diarias?

- a. Casi nunca
- b. Poco constantes
- c. Con mucha frecuencia

6. ¿Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. le brinda oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores según su rendimiento y capacidad laboral?

- a. Sí
- b. No

c. Casi nunca

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las prestaciones, condiciones laborales y ambiente laboral de la empresa?

a. Nada Satisfecho

b. Poco Satisfecho

c. Muy Satisfecho

8. Según su experiencia ¿Qué tan probable sería que recomendará a sus amigos y colegas trabajar en esta empresa?

a. Nada probable

b. Poco probable

c. Muy probable

9. ¿Cuál de los siguientes tipos de evaluación de desempeño conoce?

a. Escala gráfica

b. Evaluación por competencias

c. Investigación de campo

d. Evaluación 360°

e. Incidentes críticos

f. Frases descriptivas

g. Comparación de pares

h. Ninguna

10. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño le favorece?

a. Sí

b. No

11. Si la respuesta a la pregunta anterior fue Sí, ¿en cuál de los siguientes aspectos le favorece?

a. En el rendimiento laboral de los colaboradores

b. Cumplimiento de metas y objetivos

c. Mejorar el clima laboral y la comunicación

d. Para identificar los puntos de mejora en la pequeña empresa.

- e. Explique _____
12. ¿Qué aspectos influyen en el buen rendimiento de su trabajo?
- a. Objetivos claros.
 - b. Incentivos.
 - c. Ambiente laboral agradable.
 - d. Satisfacción de necesidades
13. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la pequeña empresa Grupos Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
- a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
14. ¿Se encuentran bien definidas sus tareas laborales en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?
- Sí
- No
15. ¿Cómo considera la importancia de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?
- a. Muy importante.
 - b. Poco importante.
 - c. No es importante.
16. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
17. Para fortalecer su rendimiento laboral, ¿Quién considera que debería evaluarle?

- a. Jefe inmediato.
- b. Compañeros de trabajo.
- c. Autoevaluación.
- d. Cliente externo.

18. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño por competencias?

- a. Intrapersonales (dominio de sí mismo).
- b. Interpersonales (relación con los demás).
- c. Desarrollo de tareas.
- d. Dominio del entorno.
- e. Gerenciales (Gestión y dirección de personas).
- f. Todos los anteriores.

¡Agradecemos su ayuda!

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Encuestó _____

Uso exclusivo del encuestador

ANEXO 4

INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Para el proceso de recolección de datos se utilizó el proceso analítico, se elaboraron cuadros, tablas y gráficos estadísticos de esta manera facilitó la interpretación, clasificación y orden en cuadros estadísticos.

Una vez aplicados los instrumentos se obtuvieron datos los cuales se procede a tabularlos al convertir a tabla de Excel, es importante mencionar que se utilizó formulario Google, para realizar de manera más efectiva y rápida, finalmente se procede a seleccionar información, ordenarla y elaboración de gráficos esto para la presentación de resultados de cada pregunta de la encuesta realizada.

DATOS GENERALES

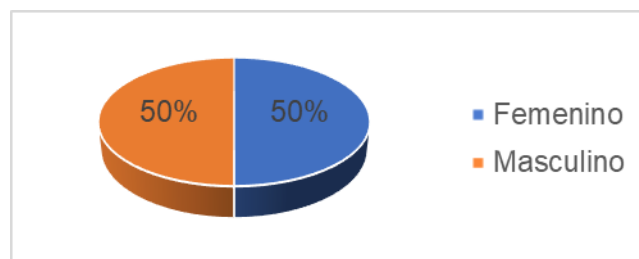
GÉNERO

Objetivo: Verificar el género que prevalece en los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, SA de CV.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Femenino	7	50%
Masculino	7	50%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: de los resultados se obtuvo que los colaboradores que laboran para la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia SA de CV no prevalecieron ningún género, puesto que entre los encuestados hay mitad hombres y mitad mujeres. Cabe recalcar que del número de la muestra no se tomó en cuenta a la directora ejecutiva ya que ella participó en la entrevista.

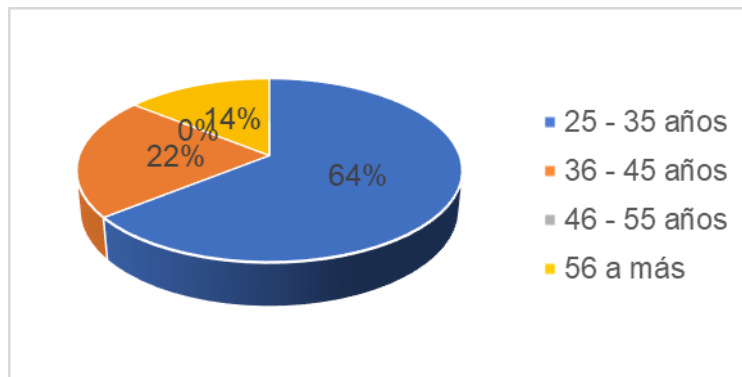
EDAD

Objetivo: Identificar el rango promedio de la edad de los colaboradores encuestados en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
25 - 35 años	9	64%
36 - 45 años	3	21%
46 - 55 años	0	0%
56 a más	2	14%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: El rango de las edades de los colaboradores que laboran en la pequeña empresa oscila entre los mayores a 25 años, esto nos indica que en su reclutamiento buscan personas de edades intermedias basándose en su nivel de capacidad y experiencia laboral, el cual favorece al mejor rendimiento de sus labores, en cuanto a la diferencia que resta de las edades intermedias puede causar inconvenientes a futuro al momento de implementar mecanismos tecnológicos, debido a la resistencia al cambio tecnológico en la empresa.

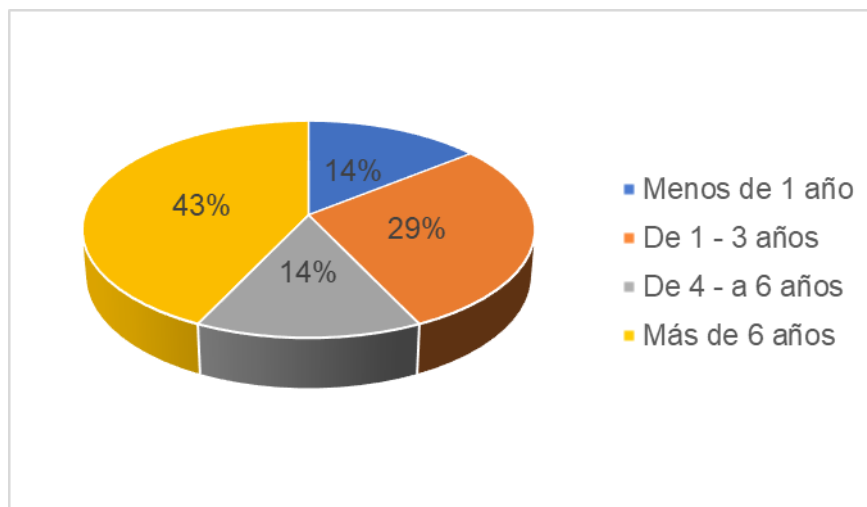
TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA

Objetivo: Conocer la estabilidad laboral de los colaboradores encuestados de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia SA de CV.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Menos de 1 año	2	14%
De 1 - 3 años	4	29%
De 4 - a 6 años	2	14%
Más de 6 años	6	43%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Los resultados de este campo son importantes, ya que se puede deducir que la mayor parte de los colaboradores cuenta con muy buena estabilidad laboral atribuyéndose la mayor parte de porcentaje del gráfico, esto denota que no hay mucha rotación de personal dentro de la empresa, lo que favorece la seguridad y conformidad de los colaboradores con las condiciones laborales que la empresa les brinda actualmente.

DATOS DEL CONTENIDO

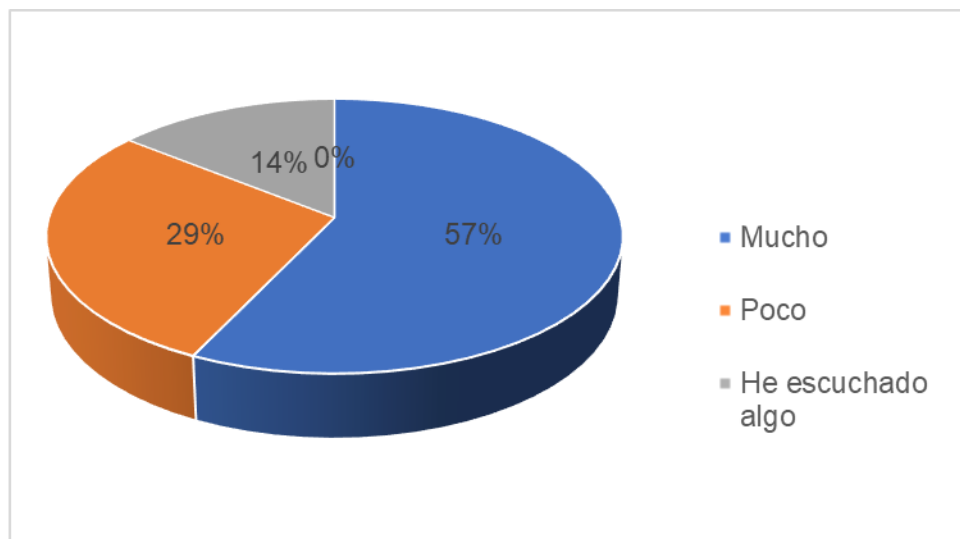
Pregunta 1: ¿Tiene usted conocimiento sobre qué es evaluación de desempeño?

Objetivo: Conocer el nivel de información que tienen los colaboradores sobre la evaluación de desempeño.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Mucho	8	57%
Poco	4	29%
He escuchado algo	2	14%
Nada	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: La mayoría de los colaboradores tienen conocimiento o han escuchado sobre qué es evaluación de desempeño y no habría ninguna negación o inconveniente al momento de plantearles ser evaluados. Por el contrario, es muy favorable saber que la minoría es la única que desconocen de esta herramienta.

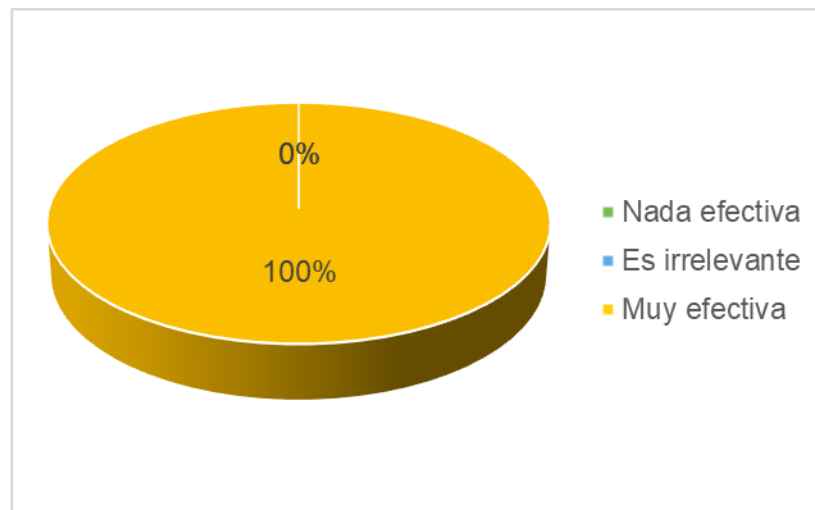
Pregunta 2: ¿Considera usted qué la evaluación de desempeño es efectiva para mejorar el rendimiento de los colaboradores en las actividades desempeñadas en la empresa?

Objetivo: Determinar la necesidad de implementar una de evaluación de desempeño para el beneficio de la empresa y los colaboradores.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Nada efectiva	0	0%
Es irrelevante	0	0%
Muy efectiva	14	100%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Esta pregunta básicamente es una de las más importantes de este estudio; ya que la totalidad de los colaboradores encuestados determinaron que es muy importante este tipo de evaluación dentro de la empresa para poder mejorar en su rendimiento, así como en las actividades que desempeñan. Por lo tanto, debe considerarse tomar en cuenta una evaluación de desempeño conveniente para evaluarlos y que mejoren tanto las condiciones de la empresa como la de los colaboradores.

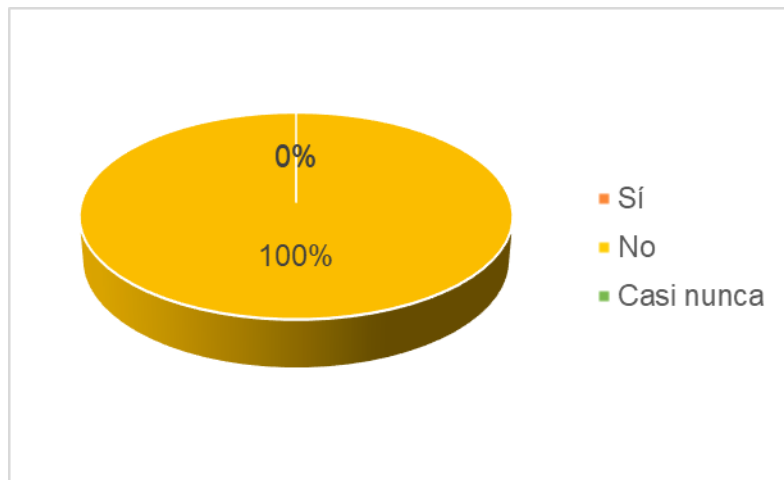
Pregunta 3: ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ha sido evaluado su rendimiento alguna vez?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que la empresa hace evaluaciones a los colaboradores.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	0	0%
No	14	100%
Casi nunca	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Es preocupante el resultado de esta pregunta, ya que todos los colaboradores hacen referencia a que nunca han sido evaluados con ninguna evaluación de desempeño, y al hacer una comparación con la pregunta anterior, todos concuerdan lo importante que es esta herramienta para poder mejorar en el rendimiento de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, es necesario e importante implementar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la pequeña empresa.

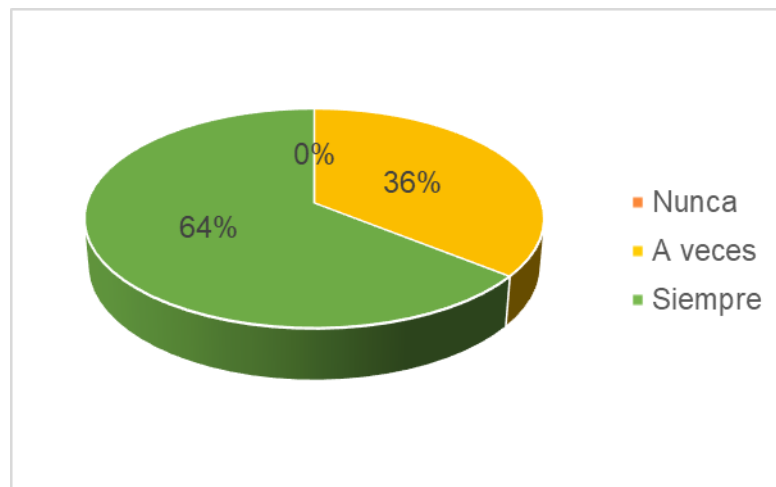
Pregunta 4: ¿Su jefe inmediato siempre está disponible para escuchar sus opiniones y brindar ayuda cuando se necesita?

Objetivo: Visualizar el nivel de apoyo que tienen los colaboradores de la pequeña Empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia SA de CV por parte de sus jefes inmediatos en la solución de problemas de trabajo.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Nunca	0	0%
A veces	5	36%
Siempre	9	64%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Es favorable el resultado de esta pregunta, ya que la gran mayoría de los colaboradores indican que siempre tienen el apoyo de su superior para la solución de problemas. Por el contrario de las personas que indican que no tienen ayuda de su jefe ya que los resultados son nulos. Y un porcentaje del 36% indica que recibe ayuda a veces de su jefe inmediato para solventar algún problema o duda.

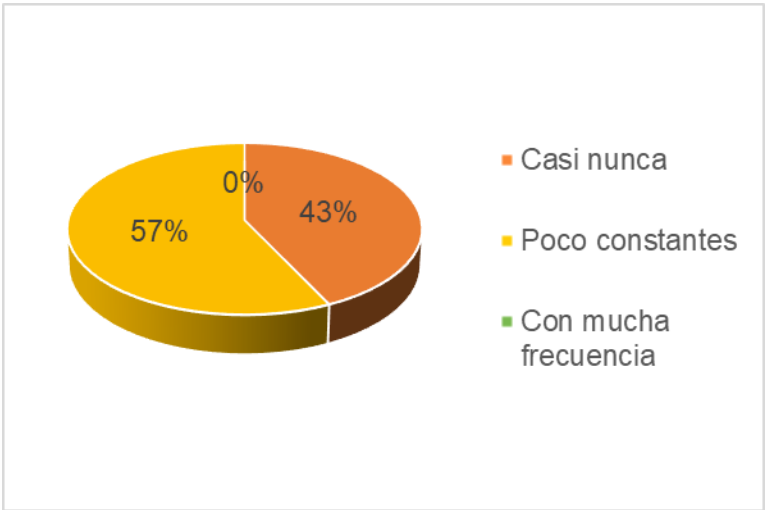
Pregunta 5: ¿La empresa brinda capacitaciones constantes a los colaboradores para mantenerlos actualizados con información y sistemas innovadores, para ponerlos en práctica en sus actividades diarias?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que son capacitados los colaboradores por parte de la pequeña empresa para poder aumentar sus capacidades y dar lo mejor en el desempeño de sus actividades.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Casi nunca	6	43%
Poco constantes	8	57%
Con mucha frecuencia	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Gran parte de los colaboradores indican que las capacitaciones para reforzar sus conocimientos son poco constantes. Además, otro porcentaje no menos importante confirma que del tiempo que tienen de estar laborando para la empresa casi nunca se les ha convocado a una capacitación para implementar sistemas innovadores que les ayuden a facilitar y mejorar sus labores. Por lo cual podemos determinar que la empresa se encuentra desfasada en el fortalecimiento del crecimiento y desarrollo de su personal por medio de las capacitaciones.

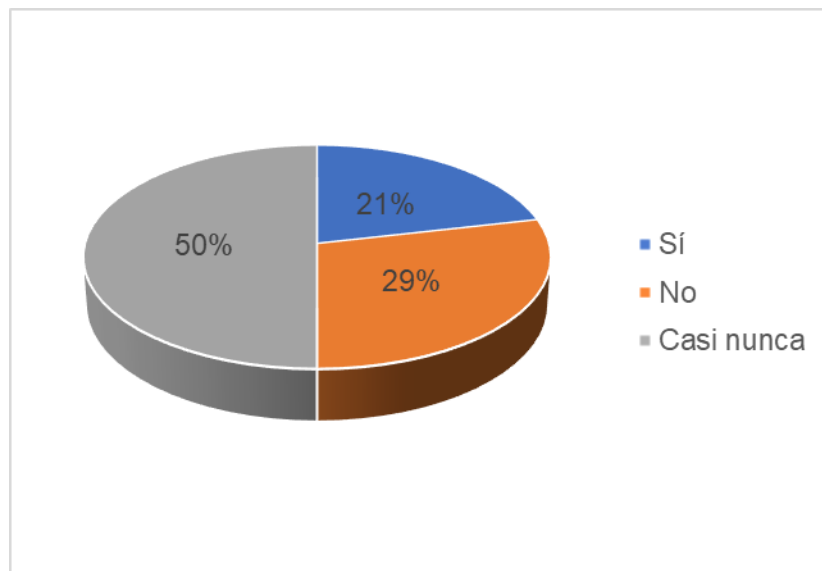
Pregunta 6: ¿Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. les brinda oportunidades de crecimiento laboral a los colaboradores según su rendimiento y capacidad laboral?

Objetivo: Identificar el nivel de facilidades que la empresa pone a disposición de los colaboradores para brindar oportunidades de crecimiento dentro de la pequeña empresa.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	3	21%
No	4	29%
Casi nunca	7	50%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: La mitad de los encuestados casi nunca tiene oportunidades de crecimiento, ya que la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A de C.V. no tiene la capacidad necesaria y/o no consideran oportuno realizar la apertura a nuevos puestos o ascenso por su categoría de pequeña empresa.

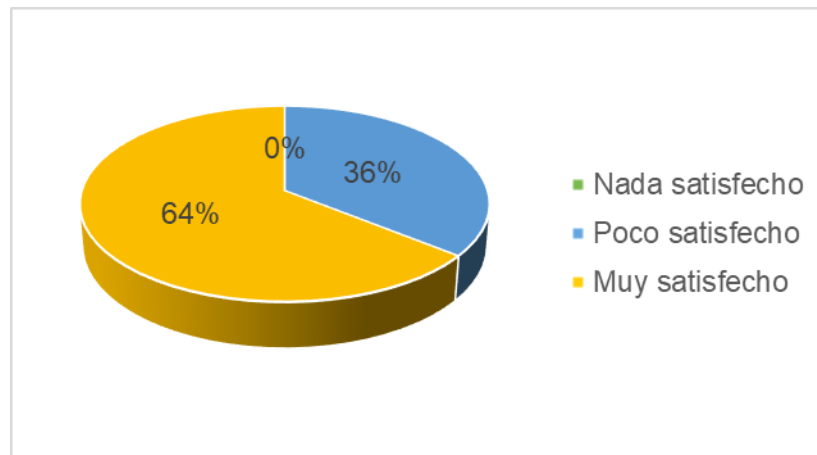
Pregunta 7: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las prestaciones, condiciones laborales y ambiente laboral de la empresa?

Objetivo: Verificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a las prestaciones y el ambiente laboral que se genera dentro de la empresa.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	5	36%
Muy satisfecho	9	64%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: El nivel de satisfacción de los colaboradores generalmente es el agrado que tienen estos con su puesto de trabajo de acuerdo a las prestaciones, condiciones laborales y el ambiente laboral que la empresa les brinda. De esta manera, los encuestados consideran a la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. como una empresa que cumple con las prestaciones legales, condiciones laborales y donde se desarrolla un agradable ambiente laboral. Esto se contrarresta con los colaboradores que respondieron que no se encuentra tan satisfecho con estos indicadores.

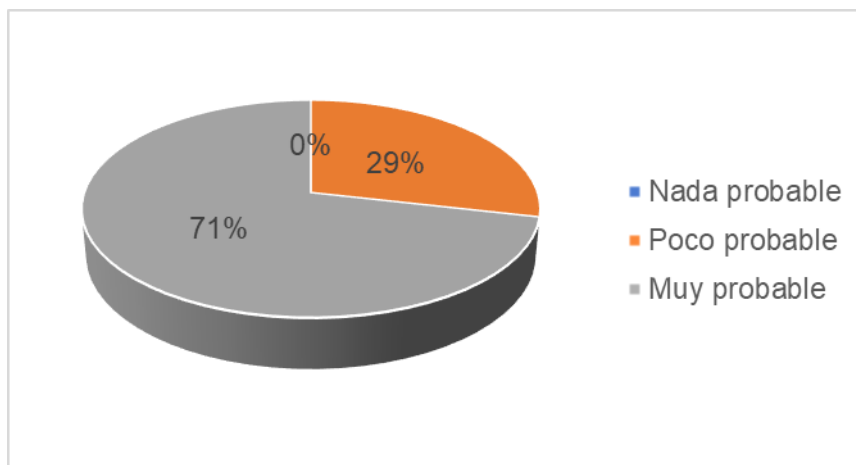
Pregunta 8: Según su experiencia ¿Qué tan probable sería que recomendará a sus amigos y colegas trabajar en esta empresa?

Objetivo: Validar que tan satisfechos están los colaboradores de laborar en la empresa, para que puedan recomendarla con otras personas.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Nada probable	0	0%
Poco probable	4	29%
Muy probable	10	71%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Considerando los resultados de las preguntas anteriores donde se menciona que la pequeña empresa brinda prestaciones legales y un ambiente laboral agradable, la mayoría de los colaboradores están dispuestos a recomendar a la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia S.A. de C.V. como un buen lugar para trabajar asignándole la mayor parte de los resultados a su favor. Mientras que solo una pequeña porción con cuatro colaboradores de los datos obtenidos menciona que es muy poco probable que lo pueda recomendar a algún amigo o conocido.

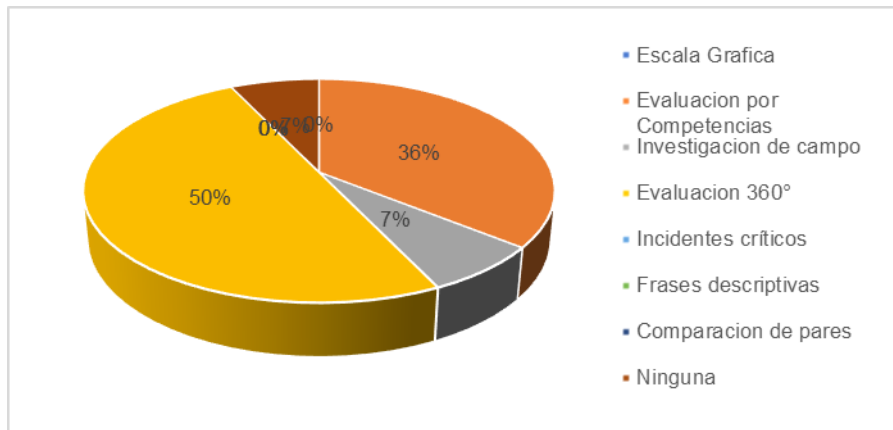
Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes tipos de evaluación de desempeño conoce?

Objetivo: Identificar cual tipo de evaluación de desempeño conocen los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Escala Grafica	0	0%
Evaluacion por Competencias	5	36%
Investigacion de campo	1	7%
Evaluacion 360°	7	50%
Incidentes críticos	0	0%
Frases descriptivas	0	0%
Comparacion de pares	0	0%
Ninguna	1	7%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Existen diferentes tipos de evaluación del desempeño, sin embargo, en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., la mayoría de colaboradores informaron que conocen la Evaluación 360° y la Evaluación por competencias. Según manifestaron los colaboradores, en la pequeña empresa no han sido evaluados formalmente. Esto nos indica que los colaboradores que tienen conocimiento de algún tipo de evaluación han sido evaluados de manera formal en empresas donde laboraban con anterioridad o por sus estudios académicos; por lo tanto, es necesario implementar una evaluación actual que permita medir los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores.

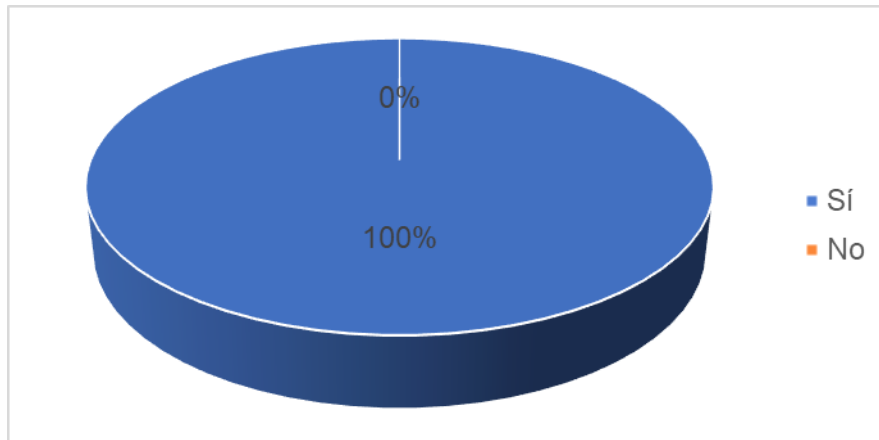
Pregunta 10: ¿Cree usted que la evaluación del desempeño le favorece?

Objetivo: Determinar si la evaluación de desempeño le favorece a los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: La evaluación de desempeño mide el rendimiento de los colaboradores, esto les ayuda a crecer profesionalmente dentro de la pequeña empresa, ya que querrán mejorar y potenciar aquello que se les da mejor en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, se determina que los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. consideran que la evaluación de desempeño si les favorece para realizar sus actividades y tareas designadas de la mejor manera posible.

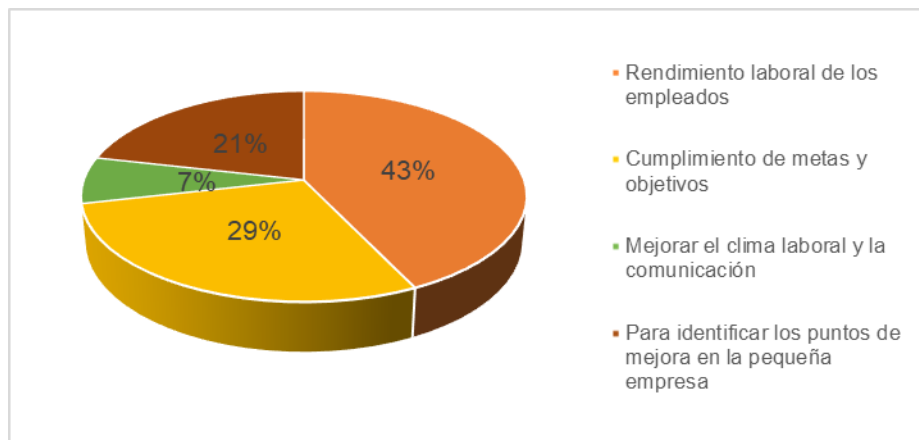
Pregunta 11: Si la respuesta a la pregunta anterior fue SÍ, ¿en cuál de los siguientes aspectos le favorece?:

Objetivo: Identificar cuáles son los aspectos que les favorecen a los colaboradores de Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. por medio de la evaluación de desempeño.

Tabla

11. Si la respuesta a la pregunta anterior fue SÍ, ¿en cuál de los siguientes aspectos le favorece?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Rendimiento laboral de los empleados	6	43%
Cumplimiento de metas y objetivos	4	29%
Mejorar el clima laboral y la comunicación	1	7%
Para identificar los puntos de mejora en la pequeña empresa	3	21%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: La evaluación del desempeño además de favorecer a la empresa con el colaborador calificado, ayuda de manera activa a concretar las tareas a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos; debe ser un medio a través del cual los colaboradores se sientan favorecidos. Los encuestados manifestaron que los principales aspectos que esperan recibir al ser evaluados son: cumplimiento de metas y objetivos, mejorar su rendimiento laboral y puntos de mejora en la pequeña empresa.

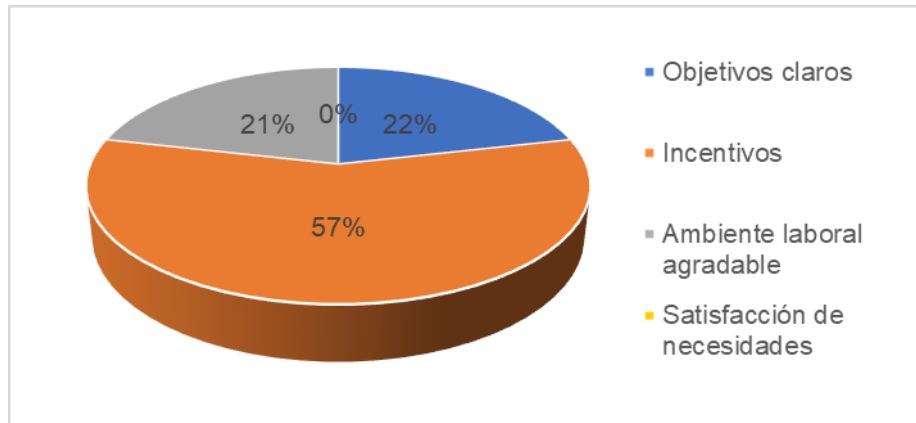
Pregunta 12: ¿Qué aspectos influyen en el buen rendimiento de su trabajo?

Objetivo: Determinar los aspectos que influyen para obtener un buen rendimiento laboral en los resultados del trabajo realizado por los colaboradores.

Tabla

12. ¿Qué aspectos influyen en el buen rendimiento de su trabajo?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Objetivos claros	3	21%
Incentivos	8	57%
Ambiente laboral agradable	3	21%
Satisfacción de necesidades	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Los principales aspectos que influyen en los colaboradores para la realización de su trabajo son objetivos claros, incentivos y ambiente laboral agradable; los cuales contribuyen al cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno según el puesto que realizan. Por lo tanto, es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva implementar medidas que favorezcan dichos aspectos para que los colaboradores tengan un buen rendimiento en sus tareas diarias.

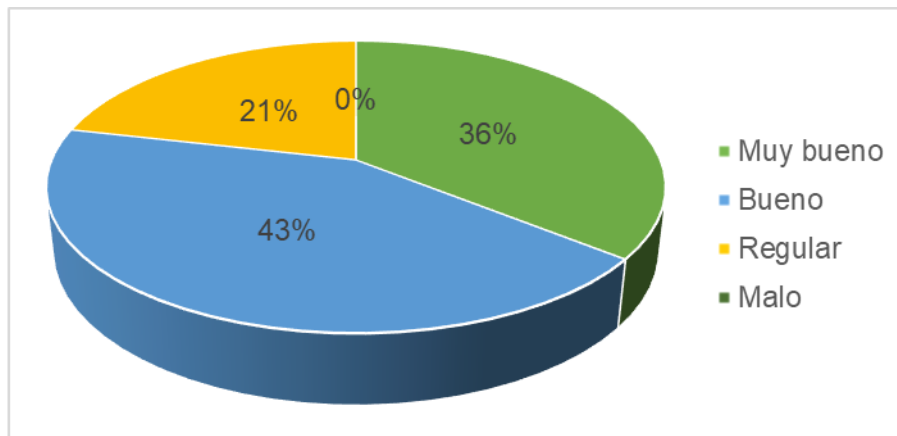
Pregunta 13: ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de CV. Sobre el ambiente laboral de la empresa.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Muy bueno	5	36%
Bueno	6	43%
Regular	3	21%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Un ambiente laboral positivo alegra el ánimo, mejora la concentración y proporciona un buen enfoque del trabajo tanto para los colaboradores como para los jefes inmediatos. La mayoría de los colaboradores de la pequeña empresa califica el ambiente laboral como muy bueno y bueno, sin embargo, algunos colaboradores lo califican como regular; por lo tanto, la Dirección Ejecutiva está obligada a ejecutar medidas para mejorar el clima laboral dentro de la misma para estos colaboradores que califican el ambiente laboral como regular.

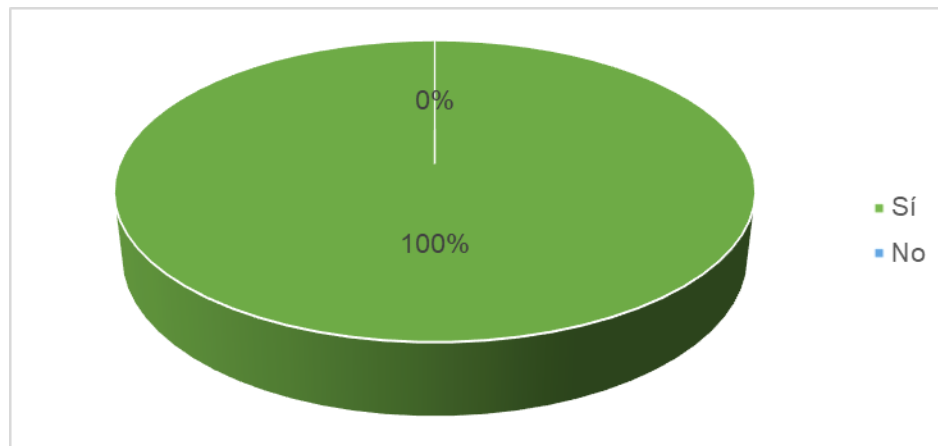
Pregunta 14: ¿Se encuentran bien definidas sus tareas laborales en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si las tareas laborales para cada puesto de trabajo se encuentran correctamente definidas en la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de CV.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Se identifica claramente que los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V. tienen bien definidas cuáles son las tareas laborales que deben realizar de acuerdo al puesto de trabajo que realizan. Esto es una ventaja que tiene la pequeña empresa en cuanto a la comunicación efectiva que posee, ya que, los colaboradores comprenden con exactitud lo que deben realizar diariamente en el puesto de trabajo designado dentro de la empresa.

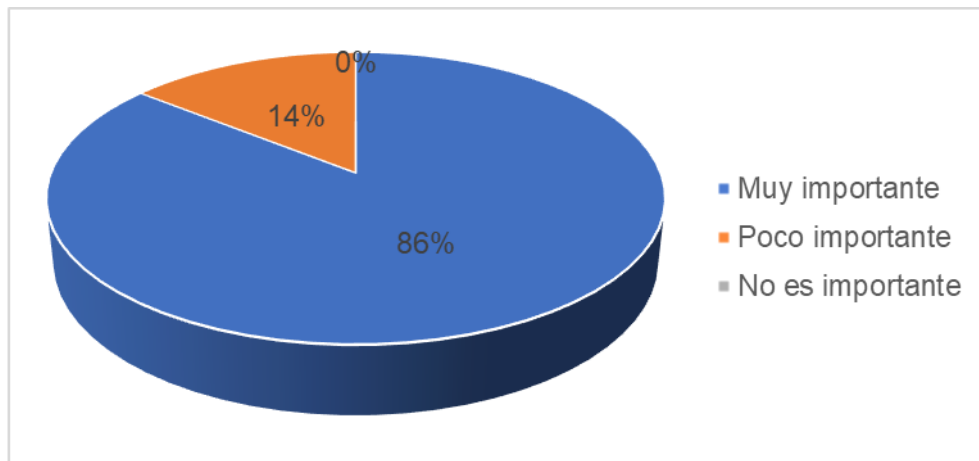
Pregunta 15: ¿Cómo considera la importancia de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Investigar la importancia que le otorgan los colaboradores a la evaluación de desempeño para realizar las tareas laborales en su puesto de trabajo.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Muy importante	12	86%
Poco importante	2	14%
No es importante	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: La importancia de la evaluación de desempeño laboral es que permite al colaborador y jefe inmediato identificar y discutir, las áreas en las que se puede mejorar el rendimiento. En este caso, la mayoría de los colaboradores de la pequeña empresa Grupo Asesor Domínguez Saravia, S.A. de C.V., está consciente que es de vital importancia la implementación de un proceso de evaluación del desempeño que les permita mejorar las áreas de deficiencia en sus puestos de trabajo, mientras que una mínima parte manifestó que es poco importante.

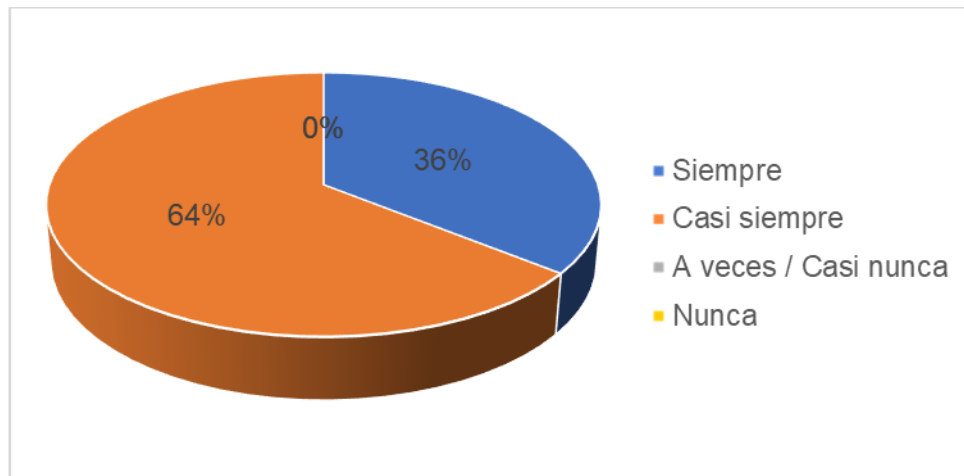
Pregunta 16: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

Objetivo: Determinar si el colaborador tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas diarias del puesto de trabajo.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	5	36%
Casi siempre	9	64%
A veces / Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Cuando un colaborador posee los conocimientos suficientes y necesarios que el puesto requiere, estar capacitado para desarrollar sus tareas laborales de forma eficiente. En la pequeña empresa se determina que la mayor cantidad de colaboradores reiteran tener dichos conocimientos casi en todo momento; por otra parte, un pequeño porcentaje expreso que siempre los posee, bajo esta premisa surge la necesidad de implementar una evaluación para determinar las áreas que se deben seguir reforzando.

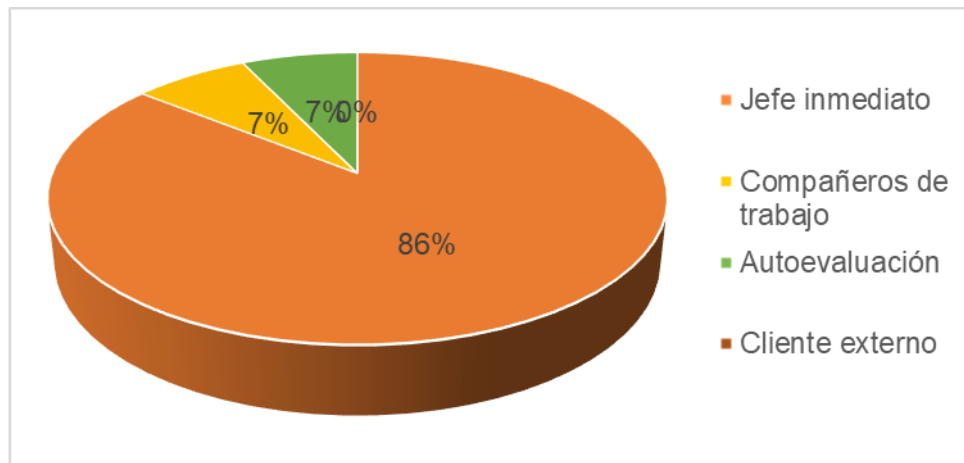
Pregunta 17: Para fortalecer su rendimiento laboral, ¿Quién considera que debería evaluarle?

Objetivo: Identificar a quién se le otorga la responsabilidad para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Jefe inmediato	12	86%
Compañeros de trabajo	1	7%
Autoevaluación	1	7%
Cliente externo	0	0%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Se identifica que la mayor parte de los colaboradores considera que la evaluación del desempeño debe ser realizada por su jefe inmediato, por ser la persona que está día a día inmersa de forma directa en las tareas de cada colaborador; por otra parte, dos colaboradores mencionaron que la evaluación de desempeño debe ser realizada por los compañeros de trabajo y por una autoevaluación, ya que consideran que la opinión de los compañeros de trabajo es fundamental para medir la efectividad del trabajo que realizan.

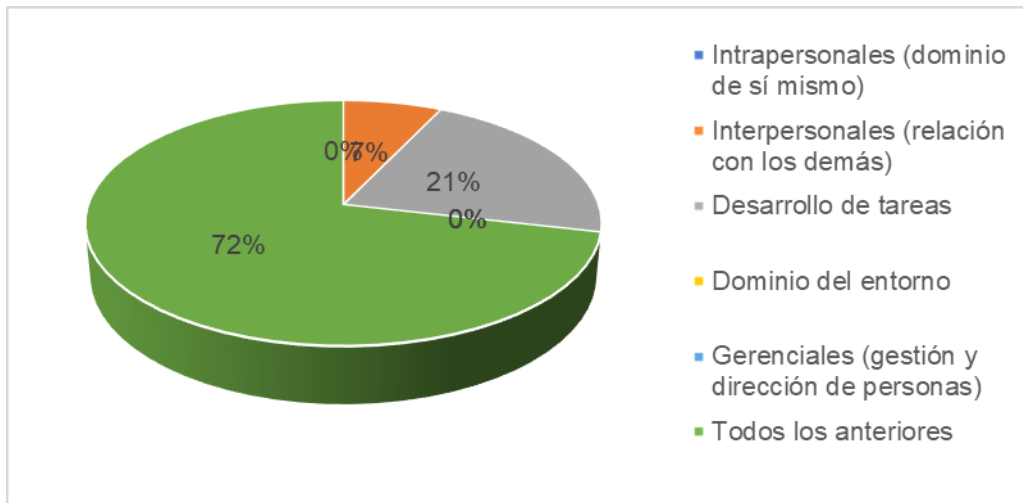
Pregunta 18: ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño por competencias?

Objetivo: Definir qué elementos son más relevantes en la evaluación del desempeño por competencias.

Tabla

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Intrapersonales (dominio de sí mismo)	0	0%
Interpersonales (relación con los demás)	1	7%
Desarrollo de tareas	3	21%
Dominio del entorno	0	0%
Gerenciales (gestión y dirección de personas)	0	0%
Todos los anteriores	10	71%
Total	14	100%

Gráfico



Interpretación: Entre los elementos que los colaboradores consideran que deben ser tomados en cuenta en la evaluación del desempeño por competencias están: las intrapersonales, interpersonales, desarrollo de tareas, dominio del entorno y las gerenciales. Por lo tanto, cada uno de estos elementos serán incluidos en la evaluación del desempeño por competencias.