

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE  
ESPECIALIZACIÓN: RECURSOS HUMANOS

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 QUE CONTRIBUYA  
AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA  
EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.”**

**PRESENTADO POR:**

NOMBRE	CÓDIGO
CRISTINA IVETTE HERNÁNDEZ DE OLIVO	L10803
GRISELDA ELIZABETH HERNÁNDEZ TURCIOS	L10803
EMMA DÉBORA RODAS ANDRADE	L10803

MAYO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: M.S.C. JUAN ROSA QUINTANILLA  
QUINTANILLA  
VICERECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR  
CASTANEDA

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN  
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO: MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR DE ESCUELA: MSC ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ  
COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA ESCUELA: LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
TRIBUNAL EVALUADOR: LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ  
LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE TORRES  
LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ (DOCENTE ASESOR)

MAYO 2025

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios, fuente de mi fuerza y mi esperanza, por haberme sostenido en cada desafío. A mi madre, por ser mi ejemplo de lucha y dedicación, siempre impulsándome a alcanzar mis sueños. A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo inquebrantable en este camino y a mi pequeña hija Sofi, quien, con su sola presencia, ha llenado mi vida de un amor inmenso y me ha dado aún más motivos para seguir adelante. Este logro también es para ti mi niña.*

***Cristina Ivette Hernández De Olivo***

*Agradezco a Dios, por guiarme en todos los proyectos de mi vida. Gracias a Él he podido llegar hasta aquí. También quiero expresar mi gratitud a mi familia porque siempre me motivaron a culminar mi carrera. Finalmente agradezco a mi abuela, que siempre me recibía en su casa, la que fue un refugio durante la mayor parte de mi vida universitaria.*

***Griselda Elizabeth Hernández Turcios***

*Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría, la paciencia y la fuerza para poder continuar cada día a pesar de las adversidades y así poder permitirme culminar este triunfo, de igual manera agradezco a mi padre y mi madre por estar siempre apoyándome y dándome los ánimos para no rendirme en ningún momento, que siempre tuvieron consejos para poder continuar en esta nueva etapa, a mi abuelita, mis hermanos y a mi tía que han estado en mis momentos más importantes, A todos y cada uno de ellos les agradezco por todo el apoyo y los consejos. Muchas bendiciones.*

***Emma Débora Rodas Andrade***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. ....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1 Descripción del problema .....	1
1.1.2 Formulación .....	2
1.2 Delimitación de la investigación .....	2
1.2.1 Teórica .....	2
1.2.2 Temporal.....	2
1.2.3 Geográfica.....	2
1.3 Justificación de la investigación .....	3
1.3.1 Novedad.....	3
1.3.2 Factibilidad .....	3
1.3.3 Beneficios .....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 General.....	5
1.4.2 Específicos .....	5
1.5 Generalidades de la empresa .....	5
1.5.1 Antecedentes de la empresa.....	5
1.5.2 Misión.....	6
1.5.3 Visión.....	6
1.5.4 Objetivos.....	6
1.5.5 Valores .....	7
1.5.6 Principios De La Empresa .....	7
1.5.7 Descriptor de puestos.....	7
1.5.8 Organigrama .....	10

1.5.9 Evaluación de desempeño en MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. ...	11
1.5.10 Servicios que ofrecen.....	12
1.6 Marco teórico.....	18
1.6.1 Histórico.....	18
1.6.2 Conceptual .....	20
1.6.3 Marco Legal.....	26
1.6.4 Marco Institucional.....	30
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. ....</b>	<b>32</b>
2.1 Antecedentes.....	32
2.2 Importancia.....	33
2.3 Objetivos.....	33
2.3.1 General.....	33
2.3.2 Específicos .....	33
2.4 Diseño metodológico (Metodología del proyecto).....	34
2.4.1 Métodos. ....	34
2.4.2 Métodos auxiliares.....	34
2.4.3 Tipo de investigación.....	34
2.4.4. Diseño de la Investigación.....	35
2.5 Técnicas .....	35
2.5.1 Encuesta .....	35
2.5.2 Entrevista .....	35
2.6 Instrumentos .....	35
2.6.1 Cuestionario .....	35
2.6.2 Guía de entrevista .....	36
2.7 Fuentes de información.....	36
5.7.1 Fuentes primarias .....	36
5.7.2 Fuentes secundarias .....	36
2.8 Ámbito de la investigación .....	36

2.9 Unidad de análisis.....	37
2.10 Determinación de Universo y Muestra .....	37
2.10.1 Universo.....	37
2.10.2 Muestra .....	37
2.11 Tabulación, Análisis E Interpretación De Datos.....	38
2.11.1 Tabulación .....	38
2.11.2 Análisis e interpretación de datos .....	39
2.12 Diagnóstico De La Empresa Maquinaria Agrícola, S.A. De C.V.....	39
2.12.1 Descripción del diagnostico.....	39
2.13 Alcances y limitaciones de la investigación .....	43
2.13.1 Alcances.....	43
2.13.2 Limitaciones.....	44
2.14 Conclusiones y Recomendaciones.....	45
2.14.1 Conclusiones .....	45
2.14.2 Recomendaciones.....	46
<b>CAPÍTULO III PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR MEDIO DEL MODELO EVALUACIÓN 360° Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A DE C.V. ....</b>	<b>48</b>
3.1 Importancia.....	48
3.1.1 Descripción de la propuesta.....	48
3.2 Objetivos.....	49
3.2.1 General.....	49
3.2.2 Específicos .....	49
3.3 Impacto del modelo de evaluación del desempeño por el método 360° en el cumplimiento de objetivos organizacionales en la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.....	49
3.3.1 Primer objetivo organizacional.....	50
3.3.2 Segundo objetivo organizacional.....	50
3.3.3 Tercer objetivo organizacional .....	50
3.3.4 Cuarto objetivo organizacional.....	51
3.3.5 Quinto objetivo organizacional.....	51

3.4 Plan de implementación de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño 360° .....	51
3.4.1 Fase 1: Planeación y definición de participantes.....	51
3.4.2 Fase 2: Ejecución de la propuesta.....	59
3.5 Presupuesto para la ejecución de la implementación del modelo.....	92
3.6 Cronograma de actividades para la ejecución del modelo 360.....	93
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1- GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO 2- RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA

ANEXO 3-CUESTIONARIO

ANEXO 4-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

## RESUMEN EJECUTIVO

Durante el proceso de selección del tema de investigación, como grupo académico se presentó a la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A DE C.V. una serie de propuestas de temas orientadas a fortalecer los distintos aspectos de la organización. Por lo tanto, por medio de las investigaciones y la información obtenida por medio de la encargada del área de recursos humanos la ingeniera Michelle Calderón, se llegó al análisis de las necesidades dentro de la organización, la falta de un modelo de evaluación de desempeño formal. Esta situación fue identificada como una debilidad estratégica, dado que la valoración del rendimiento laboral se realiza de manera empírica y bajo criterios subjetivos definidos por los jefes, sin una metodología estandarizada que garantiza objetividad, equidad y retroalimentación efectiva.

La ausencia de un sistema estructurado limita la capacidad de la empresa para diagnosticar fortalezas y áreas de mejora en su capital humano, así como también el desempeño y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa. Por lo tanto, se adoptó el desarrollo del tema “MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.”

El planteamiento del modelo se basa en la necesidad de establecer mecanismos formales, sistemáticos y participativos para la evaluación del desempeño, tomando como base el modelo de evaluación 360° en el cual se permite obtener un objetivo integral del rendimiento del colaborador por medio de las diferentes fuentes de información, por ejemplo: el jefe inmediato, compañeros, subalterno, cliente y la autoevaluación.

La empresa Maquinaria Agrícola S.A de C.V. se dedica a brindar productos y servicios relacionados a las actividades de agricultura y ganadería. Siendo una empresa competitiva que busca la satisfacción de sus clientes, tanto con atención personalizada y experiencia en el sector.

El objetivo principal de la investigación es brindar una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño con el método 360° que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa. sirva como herramienta a la empresa maquinaria agrícola; poder medir el desempeño laboral y determinar si es necesario

implementar mejoras o incentivos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

La investigación se enmarcó en el tipo de investigación descriptivo, de manera que se pudo tener una idea detallada de la forma en la que el modelo actual de evaluación de desempeño de la empresa funciona. El diseño de la investigación que se implementó es el no experimental ya que no se alteraron variables. Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron la entrevista y la encuesta como principales técnicas de recolección de datos. La entrevista se llevó a cabo con el apoyo de una guía estructurada que permitió recopilar información detallada, mientras que la encuesta se aplicó mediante un cuestionario diseñado para obtener datos cuantificables. Estos instrumentos proporcionaron la información necesaria para analizar y diagnosticar la situación actual de Maquinaria Agrícola, S.A. de C.V. Concluyendo con lo siguiente:

1. La mayoría de los empleados consideraron que les proporcionaron una inducción adecuada en relación a sus actividades.
2. La empresa provee a sus colaboradores los recursos necesarios para el trabajo que desarrollan, lo cual se pudo traducir en eficiencia y productividad.
3. Los empleados reflejaron conocer la filosofía empresarial, indicando su compromiso con la organización.
4. La falta de un método de evaluación de desempeño afectó la motivación por parte de los empleados, ya que no se contó con claridad en criterios de evaluación.
5. La mayoría de los empleados reflejó un desconocimiento sobre los diferentes métodos que se utilizan para evaluar el desempeño.
6. Los empleados manifestaron estar abiertos a implementar estrategias para su desarrollo profesional que aporten valor a su trabajo.

Recomendaciones:

1. Implementar un plan de inducción que permita al nuevo personal sentirse más seguro en el desarrollo de sus actividades.

2. Adquirir herramientas y tecnología moderna que faciliten y optimicen el trabajo de los empleados permitiéndoles ser más productivos. Contribuyendo a la empresa a superar a la competencia y ser más atractiva me el mercado laboral.
3. Recompensar según los resultados de la evaluación con incentivos económicos o no económicos que aumenten la motivación del personal y su compromiso con la empresa.
4. Adoptar un método de evaluación de desempeño 360° que permita obtener resultados objetivos ya que se toman en cuenta las opiniones de todas las personas que se relacionan con un solo puesto de trabajo, es decir: superiores, compañeros, subordinados y clientes.
5. Este enfoque aporta transparencia y facilita para la toma de decisiones en beneficio del personal.
6. Difundir internamente en la empresa información del método de evaluación 360° para hacer de conocimiento del personal sobre las ventajas de implementar esta práctica empresarial. También elaborar programas de capacitación que permitan guiar a las personas encargadas de llevar a cabo el proceso.
7. Establecer programas continuos de capacitaciones que vayan acorde a las necesidades que reflejan los resultados de las pruebas de evaluación de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales desafíos para cualquier empresa u organización es mejorar la productividad y la eficiencia, por lo tanto, la mayoría reconoce que estos factores dependen de los recursos tecnológicos, financieros y humanos, cada vez mas organizaciones han comenzado a enfocarse en la evaluación y optimización del desempeño del talento humano como una estrategia clave para impulsar el crecimiento y competitividad.

La presente evaluación desarrollara el tema: “**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V**” proporcionando la oportunidad de brindarles herramientas que puedan utilizarse para fortalecer el rendimiento del desempeño del personal de maquinaria agrícola.

En el primer capítulo, se abordarán las generalidades principales y antecedentes de Maquinaria Agrícola, S.A. de C.V., Además, de proporcionar generalidades de la evaluación del desempeño. Proporcionando cuales son los objetivos del proyecto para la empresa a través de la evaluación del desempeño.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual de los empleados de la empresa en relación con la evaluación del desempeño, a través de encuestas y entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos. Este análisis permite identificar las características de la problemática que enfrenta la organización, la cual carece de un modelo de evaluación adecuado que proporcione resultados imparciales y precisos sobre el rendimiento de los empleados.

En el tercer capítulo, se elaboró un manual de la evaluación del desempeño utilizando un modelo 360°, con el objetivo de identificar áreas de mejora y reforzar las competencias sobresalientes mediante una evaluación detallada. Para garantizar la objetividad de los resultados, se propone capacitar al personal interno para apoyar el proceso de evaluación, esto llevado a cabo a través de una persona externa para que se obtengan resultados imparciales. Además de proponer un comité evaluador que, con base a las herramientas y técnicas proporcionadas por el modelo, supervisara y respaldar el plan de evaluación facilitando el proceso.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V.**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1 Descripción del problema**

Al crecer la cantidad de colaboradores y la cantidad de trabajo (ya que al tener más clientes las logísticas del día a día se complican), se vuelve significativamente más complicado para las jefaturas de Maquinaria Agrícola S.A de C.V ejercer control sobre los colaboradores, al mismo tiempo se ven forzados a realizar cambios a procesos al buscar que los mismos se vuelvan más eficientes lo que genera desmotivación y confusión con los colaboradores, especialmente en el área de ventas la cual ha sufrido muchos más cambios y dificultades, el equipo de ventas es una parte fundamental de todo negocio y este se ha visto principalmente afectado en primer lugar por la reciente pandemia mundial que hizo más complicado dar seguimiento a clientes interesados ya que al ser artículos físicos es más difícil construir confianza con los clientes. Al mismo tiempo y posiblemente debido a la pandemia, los precios de los productos agrícolas han aumentado lo que hace más difícil obtener ganancias para los clientes de Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. y esto, a su vez, vuelve más difícil que puedan invertir en nueva maquinaria agrícola y de construcción.

Las presiones del negocio han llevado a Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. a realizar cambios en los procesos de ventas lo cual, sumado a las dificultades que el equipo de ventas ya estaba experimentando han causado una baja en la motivación de todo el departamento, al mismo tiempo los cambios sugeridos no tienen una forma de ser medidos de manera objetiva, es de hecho bastante difícil saber si han sido implementados apropiadamente.

### **1.1.2 Formulación**

¿En qué medida el modelo de evaluación de desempeño 360° contribuirá al desempeño del personal de la empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. y al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

## **1.2 Delimitación de la investigación**

### **1.2.1 Teórica**

Para el desarrollo de la investigación se utilizará la información proporcionada por la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. Además de los recursos bibliográficos como: libros, artículos, revistas, ensayos, páginas Web y leyes, relacionados a la evaluación de desempeño. Los cuales respaldan y sustentan el contenido de la investigación.

### **1.2.2 Temporal**

El estudio analiza el desempeño del equipo de ventas en los últimos 3 años (2021 a la fecha), esto es debido a que en este tiempo los impactos de la pandemia han sido más notorios después de 2020. Se busca generar una base de datos de desempeño histórica para ser comparada mes a mes.

### **1.2.3 Geográfica**

La casa matriz, se encuentra en el municipio de San Salvador Centro en la Colonia Layco 27 Calle Poniente y 17 Avenida Norte 1020 San Salvador. Al mismo tiempo se ha tomado en cuenta la sucursal que se encuentra ubicada en, 25 Calle Oriente y Carretera Troncal del Norte, Edificio #4, San Salvador, El Salvador.

### 1.3 Justificación de la investigación

#### 1.3.1 Novedad

La novedad de este proyecto es que en la actualidad MAQUINARIA AGRICOLA S.A. de C.V. No cuenta con una herramienta que les permita medir el desempeño de sus colaboradores o con una herramienta que les permita determinar la efectividad de los cambios propuestos por la gerencia.

También cabe mencionar que a pesar de haber demostrado en múltiples ocasiones ser efectivos, los sistemas de evaluación por competencias son de hecho muy poco utilizados en el país

Al tener información que pueda correlacionarse a la productividad y la efectividad del trabajo realizado por el equipo de ventas y el equipo administrativo/contable, es posible tomar decisiones más acertadas acerca del rumbo de la empresa.

#### 1.3.2 Factibilidad

Los factores por los cuales el proyecto se considera factible son:

Factor	Descripción
Disponibilidad de la empresa	MAQUINARIA AGRICOLA S.A de C.V considera el proyecto como una necesidad del negocio y ha asignado a un punto de contacto con quien podemos comunicarnos para pedir la información que el proyecto requiera
Tecnología actual	Las tecnologías en la nube permiten que tareas como la creación de formularios y la tabulación de información sean fáciles de realizar y

	en muchos casos sin costos adicionales para la empresa.
--	---

### 1.3.3 Beneficios

Los beneficios para MAQUINARIA AGRICOLA S.A de C.V. son los siguientes:

<b>Equipo</b>	<b>Beneficio</b>
Ventas	Las evaluaciones facilitan identificar necesidades que el departamento de ventas pueda tener, estas necesidades por lo general se traducen en entrenamientos y/o herramientas que puedan facilitar el trabajo y volver al equipo más productivo, así como la posibilidad de tener métricas medibles con las cuales se pueden crear y justificar incentivos para mejorar la motivación del equipo.
Administrativo/contable	Los resultados de la evaluación ayudarán a identificar las necesidades de formación y desarrollo profesional de los empleados. Al igual que mejora la toma de decisiones y optimización de recursos.
Gerencia	La herramienta brinda una forma práctica de medir el impacto de cambios institucionales además de tener una forma de correlacionar el desempeño del equipo de ventas y administrativo/contable con los objetivos de Maquinaria Agrícola S.A. de C.V.

Empresa en general	Mejorar la calidad de trabajo del equipo de ventas tiene un impacto directo en el desempeño general de la empresa ya que esto se traduce en más ganancias en general.
--------------------	---

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

1.4.1.1 Elaborar un marco teórico que sea la base conceptual de la investigación, proporcionando una comprensión profunda, coherente y estructurada en un contexto académico y científico.

### **1.4.2 Específicos**

1.4.2.1 Investigar teorías, enfoques y resultados de investigaciones previas que aborden temas relacionados a la evaluación del desempeño y al modelo 360°.

1.4.2.2 Proporcionar definiciones claras de los conceptos fundamentales utilizados en el estudio.

1.4.2.3 Presentar las generalidades de la empresa en estudio, con el fin de comprender su posicionamiento en el mercado y su filosofía empresarial.

## **1.5 Generalidades de la empresa**

### **1.5.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. ha logrado mantenerse competitiva durante 25 años utilizando criterios subjetivos para evaluar el desempeño de sus colaboradores, debido a que la empresa aún estaba en crecimiento y la cantidad de empleados era baja, esta estrategia ha funcionado bien ya que las jefaturas podían tener un contacto directo con los empleados a todo momento y la carga laboral era muy manejable. El buen trabajo

de los colaboradores le permitió a Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. crecer de manera sostenida por un largo tiempo.

### **1.5.2 Misión**

Nuestra misión es proporcionar a los agricultores y ganaderos las mejores soluciones en maquinaria agrícola, ofreciendo productos de alta calidad, tanto nacionales como internacionales, que les permitan optimizar sus procesos y aumentar su productividad de manera eficiente y sostenible.

### **1.5.3 Visión**

Nuestra visión es ser líderes en el mercado de maquinaria agrícola, reconocidos por la excelencia de nuestros productos y servicios, contribuyendo al desarrollo y modernización del sector agrícola y ganadero en nuestra región y más allá.

### **1.5.4 Objetivos**

1.5.4.1 Ofrecer una amplia gama de maquinaria agrícola de las mejores marcas, garantizando la calidad y durabilidad de nuestros productos.

1.5.4.2 Mantener un servicio al cliente excepcional, proporcionando asesoría técnica y soporte especializado para asegurar la satisfacción y éxito de nuestros clientes.

1.5.4.3 Fomentar la innovación y tecnología en el sector agrícola, incorporando las últimas tendencias y avances para mejorar la eficiencia y productividad de nuestros clientes.

1.5.4.4 Expandir nuestra presencia en el mercado, estableciendo alianzas estratégicas y aumentando nuestra red de distribución para llegar a más agricultores y ganaderos.

1.5.4.5 Promover prácticas agrícolas sostenibles, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible del sector.

### **1.5.5 Valores**

1.5.5.1 Calidad: Comprometidos con ofrecer productos y servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad.

1.5.5.2 Innovación: Apostamos por la innovación constante para proporcionar soluciones vanguardistas y eficientes.

1.5.5.3 Servicio al Cliente: Nuestro enfoque está en la satisfacción del cliente, brindando un servicio personalizado y de excelencia.

1.5.5.4 Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones y operaciones.

1.5.5.5 Sostenibilidad: Promovemos prácticas responsables y sostenibles que contribuyan al bienestar del medio ambiente y de la comunidad agrícola.

### **1.5.6 Principios De La Empresa**

Somos una empresa que se caracteriza por brindar el servicio de venta de Maquinaria Agrícola, a nivel nacional e internacional, proporcionando equipos de calidad a la vanguardia tecnológica de la agroindustria, contribuyendo con el desarrollo económico de El Salvador y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Maquinaria Agrícola, ejerce sus funciones de comercialización fomentando interna y externamente los principios de honradez, confianza, respeto y lealtad, dignificando el trabajo de nuestros colaboradores y clientes, enfocados en la reestructuración del desarrollo del agro a través de valores humanos universales.

### **1.5.7 Descriptor de puestos**

MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. se clasifica como empresa pequeña por la cantidad de empleados que trabajan en ella. Haciendo un total de 25 colaboradores.

Para el desarrollo de la investigación se muestra un extracto del descriptivo de puestos de trabajo, organizado por áreas y la cantidad de empleados en cada posición.

#### 1.5.7.1 Gerencia:

1.5.7.1.1 Gerente General (1): Responsable de dirigir y supervisar todas las operaciones de la empresa. Toma decisiones estratégicas, gestiona recursos y asegura el cumplimiento de los objetivos empresariales. Representa la empresa ante terceros y lidera el equipo ejecutivo.

1.5.7.1.2 Gerente de Producción (1): Encargado de planificar, coordinar y controlar las actividades de producción. Garantiza la eficiencia operativa y la calidad de los productos, supervisando el uso de recursos y la implementación de procesos productivos óptimos.

1.5.7.1.3 Gerente de Logística (1): Responsable de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo el almacenamiento, distribución y transporte de productos. Optimiza la logística para asegurar una entrega oportuna y rentable, manteniendo altos estándares de servicio al cliente.

#### 1.5.7.2 Administrativo/Contable:

1.5.7.2.1 Gerente Financiero (1): Supervisa todas las actividades financieras de la empresa. Planifica, controla el presupuesto y asegura la salud financiera de la empresa. Proporciona informes financieros precisos y asesora a la alta dirección en decisiones económicas.

1.5.7.2.2 Contador General (1): Lleva los registros contables y asegura que las operaciones financieras se realicen de acuerdo con las normativas vigentes. Prepara estados financieros, balances y declara impuestos. Colabora estrechamente con el Gerente Financiero.

1.5.7.2.3 Auxiliares contables (2): Asisten al Contador General en la realización de tareas contables diarias. Manejan registros, preparan informes y apoyan en la conciliación de cuentas y la gestión de facturas.

1.5.7.2.4 Caja (1): Encargado de manejar las operaciones de caja, incluyendo la recepción de pagos, la emisión de recibos y la realización de depósitos bancarios. Asegura la precisión y seguridad en la gestión del efectivo.

1.5.7.2.5 Asistente de Gerencia (1): Brinda apoyo administrativo al Gerente General y otros directivos. Maneja agendas, organiza reuniones, prepara informes y apoya en recursos humanos.

#### 1.5.7.3 Repuesto:

1.5.7.3.1 Encargado de Repuestos (1): Gestiona el inventario de repuestos, asegurando la disponibilidad de piezas necesarias para mantenimiento y reparaciones. Coordina pedidos, recibe y organiza las entregas de suministros.

1.5.7.3.2 Auxiliar de bodega (2): Asiste en la recepción, almacenamiento y despacho de productos y repuestos. Mantiene el orden y la limpieza en el almacén, asegurando una correcta rotación de inventarios.

#### 1.5.7.4 Inventario

1.5.7.4.1 Auxiliar de Inventario (2): Realiza conteos periódicos de inventario, registra entradas y salidas de productos y asegura la precisión de los registros. Colabora en la identificación y resolución de discrepancias de inventario.

#### 1.5.7.5 Ventas:

1.5.1.7.5.1 Vendedores (5): Responsables de la promoción y venta de productos y servicios de la empresa. Identifican oportunidades de negocio, atienden a clientes, elaboran cotizaciones y cierran ventas, asegurando la satisfacción del cliente.

#### 1.5.7.6 Marketing

1.5.7.6.1 Personal de Marketing (2): Desarrollan e implementan estrategias de marketing para promover productos y servicios. Manejan campañas publicitarias, analizan

mercados, realizan estudios de mercado y gestionan la presencia en redes sociales y otros medios.

#### 1.5.7.7 Varios:

1.5.7.7.1 Mensajeros y otros (1): Realizan tareas de mensajería, entregando y recogiendo documentos y paquetes. Asisten en diversas tareas administrativas y logísticas según las necesidades de la empresa.

#### 1.5.7.8 Seguridad:

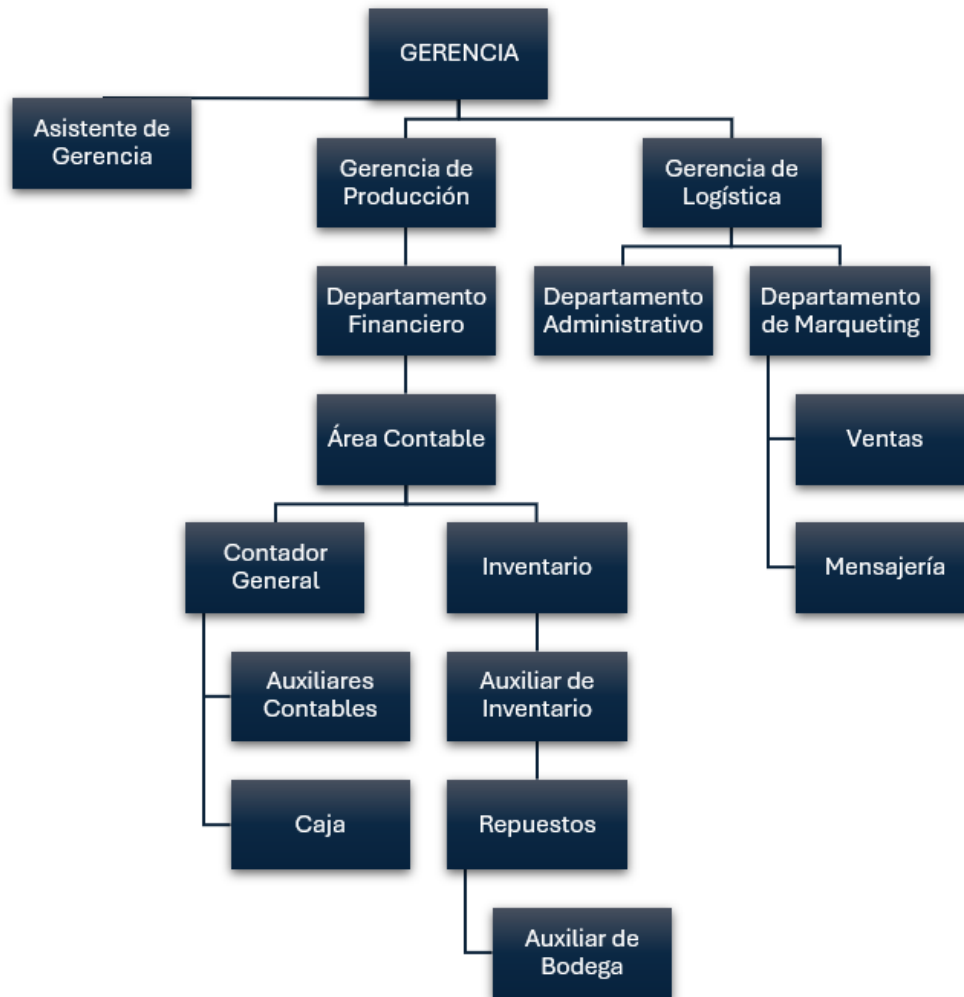
1.5.7.8.1 Vigilante (2): Responsables de la seguridad y protección de las instalaciones de la empresa. Realizan rondas de vigilancia, controlan accesos y responden a emergencias para garantizar un entorno seguro.

#### 1.5.7.9 Limpieza:

1.5.7.9.1 Encargada de Limpieza (1): Encargados de mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la empresa. Realizan tareas de limpieza diarias, incluyendo la limpieza de oficinas, baños, áreas comunes y otros espacios.

### **1.5.8 Organigrama**

MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V. Actualmente no dispone de un organigrama formal. Todas las decisiones clave están bajo la responsabilidad de la gerencia, que se compone del gerente general, el gerente de producción y el gerente de logística. La empresa también cuenta con un departamento administrativo y contable, así como áreas dedicadas a repuestos, inventario y marketing.



### 1.5.9 Evaluación de desempeño en MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.

MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. no posee un modelo estructurado acerca de la evaluación de desempeño que realizan. El proceso es el siguiente:

Los jefes directos realizan evaluaciones periódicas del desempeño de sus subordinados. Se consideran aspectos como la calidad del trabajo, el cumplimiento de objetivos, la proactividad, la capacidad de trabajo en equipo y la contribución al éxito global del departamento y la empresa.

Basándose en estas evaluaciones, los jefes identifican a los empleados que han demostrado un rendimiento excepcional y una notable contribución a sus equipos y a la empresa. Los jefes, deciden la asignación de bonos a los empleados seleccionados.

Los incentivos, en forma de bonos, son un componente esencial de nuestra estrategia para motivar y recompensar a los empleados. Estos bonos no se distribuyen de manera generalizada a todos los empleados, sino que se asignan de forma selectiva, basándose en un proceso de evaluación de desempeño y la decisión de nuestro Gerente General.

#### **1.5.10 Servicios que ofrecen**

Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. es una empresa con 24 años de experiencia en la venta y distribución de equipos agrícolas e industriales. A lo largo de su trayectoria, ha consolidado una oferta de aproximadamente 190 productos que se agrupan en cinco categorías principales: Industria, Construcción, Ganadería, Caficultura, y Agricultura.

Cada una de estas categorías está diseñada para atender las diversas necesidades de los sectores productivos del país, proporcionando soluciones integrales y de alta calidad. La empresa se destaca por su enfoque en ofrecer equipos modernos y eficientes que facilitan las operaciones diarias de sus clientes.

Algunos de los diferentes productos que se pueden encontrar en el catálogo de productos de la empresa Maquinaria Agrícola, S.A de C.V son:

Industria: ofrece equipos especializados para procesos industriales, abarcando desde motores, mochilas fumigadoras, equipos de carga, aireación, trapiches, molinos de nixtamal, molinos para carne, incubadoras y equipos de carga que optimizan la producción y eficiencia en diferentes entornos industriales.

#### **Ejemplos:**

La mochila nebulizadora y pulverizadora ofrece una capacidad generosa, un caudal eficiente y un rendimiento confiable para una variedad de aplicaciones agrícolas y de jardinería.

Figura 1



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

El montacarga diésel CPCD38 es una herramienta potente y confiable diseñada para el manejo eficiente de cargas en almacenes y áreas de almacenaje, ofreciendo una capacidad máxima de carga de 3,800 Kgs y una altura máxima de elevación de 7 metros.

Figura 2



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

**Construcción:** La empresa dispone de una variedad de equipos, desde maquinaria pesada para la preparación del terreno hasta herramientas para trabajos específicos algunos de ellos son concreteras, vibradores, agitadores, ayudando a los profesionales del sector a cumplir con los más altos estándares de rendimiento.

**Ejemplos:**

La concretera de 400L es una herramienta robusta y eficiente diseñada para la mezcla de concreto en obras de construcción, ofreciendo una capacidad adecuada y un rendimiento confiable en cada uso.

Figura 3



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

El agitador eléctrico MEL 1200 es una herramienta potente y compacta diseñada para mezclar líquidos de manera eficiente y uniforme, ofreciendo facilidad de uso y resultados consistentes.

Figura 4



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

**Ganadería:** Maquinaria Agrícola también ofrece soluciones para el sector ganadero, proporcionando desde equipos lácteos, trituradores, siloempacadoras, silocosechadoras que facilita el manejo de los equipos ganaderos.

**Ejemplos:**

La BR-500 es una empacadora eficiente y confiable diseñada para una producción óptima de bolsas de alta calidad. Con una capacidad de producción de 100 bolsas por hora y opciones de accionamiento versátiles, esta empacadora es ideal para aplicaciones agrícolas y comerciales que requieren un envasado rápido y preciso.

Figura 5



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

La Ordeñadora con Tubería Directa al Termo es una solución versátil y eficiente para el ordeño en granjas de cualquier tamaño, con capacidad de 4 hasta 24 bajadas y un sistema de vacío regulado para garantizar un proceso de ordeño óptimo.

Figura 6



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

**Caficultura:** Para el sector cafetalero, la empresa cuenta con equipos especializados para cada etapa del proceso de producción del café, como algunos equipos que se tienen son despulpadoras, módulos becolsub, módulos clasificadores ecoplus, trilladoras, tostadoras, molinos para café, contribuyendo a mejorar la eficiencia y la calidad del producto final.

### **Ejemplos:**

**Los Molinos para Café Tostado:** Son herramientas indispensables en empresas de cualquier tamaño, así como en agricultura, panadería, queserías y más. Con potencia eléctrica de 2 HP y capacidad de hasta 120 kg/hora, son ideales para moler café, cacao, cereales, queso, condimentos y más, ofreciendo moliendas finas ajustables según las necesidades.

Figura 7



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

La Despulpadora Ecológica de Maquinarias Agrícolas de El Salvador redefine el despulpado de granos sin agua, ofreciendo versiones de 2 ó 3 chorros con pechero fijo o graduable, y camisa en cobre o acero inoxidable para adaptarse a diversas necesidades. Su construcción en hierro colado asegura durabilidad y cumplimiento de la norma ICONTEC 2090.

Figura 8



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

**Agricultura:** Finalmente, en la categoría agrícola, pone a disposición maquinaria y equipos diseñados para diferentes actividades agrícolas como pueden ser tractores, motocultores, desgranadoras y riego, garantizando una mayor productividad y un manejo más eficiente de los recursos.

### **Ejemplos:**

La desgranadora: Es una máquina robusta y eficiente diseñada para desgranar grandes cantidades de maíz y sorgo. Con una producción de hasta 20 quintales por hora y múltiples opciones de accionamiento, es una herramienta indispensable para operaciones agrícolas de alta demanda.

Figura 9



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

Motobomba: Es una solución eficiente y confiable para tus necesidades de irrigación y trasvase de líquidos en la agricultura.

Figura 10



Fuente: Catálogo, Maquinaria Agrícola.

Además de su extenso catálogo de productos, Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. complementa su oferta con servicios especializados de mantenimiento y asesoría técnica. Este soporte técnico garantiza que los equipos funcionen de manera óptima y que los clientes puedan maximizar el retorno de su inversión.

Gracias a su enfoque integral, la empresa se ha posicionado como líder en el sector, ofreciendo tanto productos de alta calidad como un servicio postventa confiable y eficiente.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Histórico**

La evaluación del desempeño no es un concepto nuevo, este nace de la misma relación del ser humano con el trabajo. Esta relación genera una necesidad de mejora, tanto para el individuo como para las organizaciones. Para el individuo es muy gratificante poder mejorar su productividad y eficiencia, por otra parte las organizaciones tienen la responsabilidad de cumplir con sus objetivos institucionales.

El primer registro documental relacionado con la evaluación del desempeño se le atribuye a San Ignacio de Loyola durante el siglo XVI. En la orden Religiosa de la Iglesia Católica, llamada “La Compañía de Jesús”, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. (Chiavenato, 2011, p.202)

En 1813 que el estadounidense Robert Owen en su fábrica de New Lannark desarrolla un sistema de evaluación de desempeño denominado el “silent monitor” el cuál consistía en dejar en el escritorio de sus empleados un cubo que tenía distintos colores en cuatro de

sus caras con un significado cada uno, para que el empleado supiera su desempeño del día anterior. Sin embargo, era un método muy personalizado.

En el siglo XX La escuela de la administración científica implementa métodos que se enfocan solo en la productividad del trabajador su objetivo era alcanzar la máxima productividad posible a través de la eficiencia técnica de sus empleados, lo único que le interesaba de ellos era que fueran rápidos en la ejecución de sus tareas para así poder aumentar la producción y por consiguiente sus beneficios económicos. (Irene Rodríguez Orozco, 2017, p.11)

La escuela de administración científica para el desarrollo de estos métodos de evaluación de desempeño se centró en la eficiencia de la máquina, más que en el trabajador como tal. Con la aparición de la escuela de las relaciones humanas, las evaluaciones de desempeño sufren un cambio significativo, ya que ahora es el trabajador el centro, al cuál se evalúa y se orienta a los objetivos que persigue la organización.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a Elton Mayo (1920), quien demostró con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción. (Andrea Miriam Capuano, 2004. p.140)

#### **1.6.1.1 Norma ISO 9001:2015**

La norma ISO 9001, en su versión más reciente (ISO 9001:2015), establece un marco para la gestión de la calidad en las organizaciones. En relación con la evaluación de personal, hay varios puntos clave que deben tenerse en cuenta para asegurar que el desempeño del personal esté alineado con los objetivos de calidad de la organización. para este proyecto, tomaremos en cuenta las siguientes cláusulas:

1.6.3.1 Cláusula 7.2: Esta cláusula habla de cómo la empresa debe identificar las competencias necesarias para desempeñar su cargo en la empresa, formar dichas competencias en los colaboradores y evaluar el desempeño.

1.6.3.2 Cláusula 7.3: Esta cláusula habla de cómo los colaboradores deben entender su impacto a las metas de la organización, así como también las consecuencias de no cumplir con los requisitos de calidad de su trabajo.

1.6.3.3 Cláusula 7.4: Esta cláusula explica los requisitos que la comunicación interna y externa debe cumplir en relación al sistema de evaluación.

1.6.3.4 Cláusula 7.5: Esta cláusula detalla la forma en la que los resultados de la evaluación deben ser documentados.

1.6.3.5 Cláusula 9.1, 9.3 y 10.2: Estas hablan de cómo la retroalimentación debe ser utilizada en conjunto con la evaluación de desempeño con el fin de establecer una mejora continua.

## 1.6.2 Conceptual

### 1.6.2.1 Tipos de Evaluación del Desempeño

La autora Martha Alice Alles clasifica los tipos de evaluación del desempeño según las características, conductas o resultados.

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>
Métodos basados en características	Están diseñados en relación al puesto y mide las características que la organización considera importantes.
Métodos basados en el comportamiento	Este tipo de métodos son los más utilizados y objetivos dentro de las empresas, ya que ofrecen un informe o descripción específica

	de las acciones y comportamientos que son exigibles en un puesto de trabajo.
Métodos basados en los resultados	Estos métodos se enfocan en los resultados y logros obtenidos por los empleados. Son considerados objetivos y ayudan a identificar las áreas de oportunidad del personal para ejercer una mejor capacitación y apoyo.

#### 1.6.2.2 Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño 360° se basa en la valoración de las competencias de los evaluados. Para comprender mejor las competencias que una persona puede adquirir o desarrollar a lo largo de su vida profesional, tomamos como referencia la clasificación de los tipos de competencia propuesta por los autores Spencer y Spencer en su obra *Modelos para un Desempeño Superior: Evaluación de Competencia en el Trabajo* (1993).

#### 1.6.2.3 Tipos de Competencias

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
Motivos	Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.	Las personas motivadas por el logro consistentemente se fijan a sí mismos metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.
Rasgos	Características físicas y	El tiempo de reacción y buena

	respuestas consistentes a situaciones o información.	visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate.
Auto-Concepto	Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.	Auto-confianza, la creencia de una persona de que podrá ser eficaz en casi cualquier situación es una parte del concepto del self de esa persona.
Conocimiento	Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.	El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano.
Destreza	La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.	La destreza física de un dentista para tapar una muela sin lastimar el nervio; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico.

#### 1.6.2.4 Evaluación del Desempeño 360°

La evaluación de desempeño 360° es uno de los métodos más completos ya que permite que se participen agentes internos y externos, lo que a su vez aporta un análisis más integral al tener varias perspectivas relacionadas con las tareas y responsabilidades del puesto de los evaluados. En pocas palabras se puede decir que este método minimiza los sesgos, garantiza objetividad y eficacia en la evaluación.

#### 1.6.2.5 Capacitaciones

“Si no puede encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia. Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan en talleres en los que los gerentes practican la observación y calificación de los comportamientos. Es común que estos talleres tengan una duración de 1 a 3 días, pero tal vez no sea necesario dedicar muchas horas a la capacitación...” (Robbins, 2009, pág. 601)

#### 1.6.2.6 Desempeño

Idalberto Chiavenato define el desempeño como el comportamiento que los empleados adoptan en su trabajo y que contribuye a los objetivos de la organización, (Chiavenato, I, 2009, Gestión del Talento Humano.)

Michael Armstrong define el desempeño como “el logro de las metas asignadas en el trabajo, tanto en términos de cantidad como de calidad, y el comportamiento demostrado por el empleado para alcanzarlas”. El desempeño abarca no solo los resultados, sino también la forma en que el trabajo es realizado. (Armstrong, M. 2021, Armstrong 's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance.)

#### 1.6.2.7 Competencia

McClelland define las competencias como características subyacentes que predicen el éxito en el rendimiento de las personas en el trabajo, más allá de las pruebas tradicionales de inteligencia. (McClelland, D. C., 1973, Testing for Competence Rather than for Intelligence, American Psychologist, 28(1), 1-14.)

#### 1.6.2.8 Gestión de RRHH por competencias

Este concepto se define como la administración del talento de los empleados a través de la identificación y gestión de las competencias necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales. (Alles, M., 2009, Gestión por Competencias: El Diccionario.)

Los autores Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer definieron la gestión por competencias como un proceso para identificar las competencias clave que son indicadores del éxito en un trabajo. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993, Competence at Work: Models for Superior Performance.)

#### 1.6.2.9 Evaluación por competencias

Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 1993)

Un proceso sistemático y continuo que permite medir el grado en que las personas ponen en juego las competencias requeridas para su puesto de trabajo, considerando tanto los conocimientos como las habilidades y actitudes necesarias para un desempeño exitoso. (Alles, 2009)

#### 1.6.2.10 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. (William B. Werther, Keith Davis, 2008, p.302)

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados,

la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2011, 203)

Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.” (McGregor , 1994)

#### 1.6.2.11 Evaluación de desempeño modelo 360°

Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Martha Alles,2002, p.146)

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse. (William B. Werther, Keith Davis, 2008, p.327)

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados

y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. (Chiavenato, 2011, 205)

#### 1.6.2.12 Diseño del puesto

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. (Chiavenato, 2011, 172)

### 1.6.3 Marco Legal

#### 1.6.3.1 Constitución de la República de El Salvador

**Art. 37.-** El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado emplea todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales. (*Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38, 15 de diciembre de 1983.*)

**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... (*Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38, 15 de diciembre de 1983.*)

**Art. 40.-** Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social. (*Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38, 15 de diciembre de 1983.*)

**Art. 44.-** La ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo.

El Estado mantendrá un servicio de inspección técnica encargado de velar por el fiel cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social, a fin de comprobar sus resultados y sugerir las reformas pertinentes. (*Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38, 15 de diciembre de 1983.*)

#### 1.6.3.2 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, CT, Decreto N°15, del 23 de junio de 1972.*)

**Art. 119.-** -Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades...(*Código de Trabajo, CT, Decreto N°15, del 23 de junio de 1972.*)

#### 1.6.3.3 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;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y

f) 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 éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos. *(Ley del Seguro Social, Decreto N°1263, 3 de diciembre de 1953)*

#### 1.6.3.4 Ley Integral del Sistema de Pensiones

**Art. 1.-** Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominará Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley. *(Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto No. 614, de fecha 20 de diciembre de 2022)*

#### 1.6.3.5 Ley del Impuesto sobre la Renta

**Art. 1.-** La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley. (*Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 134 de fecha 13 de diciembre de 1991.*)

#### 1.6.3.6 Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

**Art. 1.-** Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. (*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N°296, 24 de julio de 1992.*)

#### 1.6.3.7 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 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, Decreto N° 645 de 17 de abril de 2014.*)

#### 1.6.4 Marco Institucional

Según la normativa legal que se tomará en cuenta en esta investigación, se mencionan las instituciones que se encargan de regular el cumplimiento de estas leyes.

LEYES	INSTITUCIÓN
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
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Impuesto sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda

<p>Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa</p>	<p>Ministerio de Economía CONAMYPE</p>
--	--

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V.**

### **2.1 Antecedentes**

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo de 2020, a pesar de ser el país más pequeño y más densamente poblado de Centroamérica, El Salvador históricamente ha sido una nación agrícola, con una economía dependiente de la producción de café. Después de haber alcanzado un pico en 1980, tanto la producción como la participación en el PIB del café disminuyeron a medida que la industria y los servicios ganaron importancia en la economía nacional. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2021)

Reconocer que la agricultura desempeña un papel fundamental en la economía de los países, la identifica como la columna vertebral del sistema económico de estos, y pasa por aceptar que es uno de los principales rubros generadores de empleo, que proporciona alimentos y materias primas, y que hoy requiere adentrarse y orientarse hacia una “Revolución Agrícola Digital” a través de la modificación de todas las partes de la cadena agroalimentaria. Lara-Ascencio (2023)

La empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. se dedica a proporcionar a los agricultores y ganaderos los mejores servicios y herramientas para maximizar su productividad y éxito en el campo. Ha logrado mantenerse competitiva durante 25 años utilizando criterios subjetivos para evaluar el desempeño de sus colaboradores, debido a que la empresa aún estaba en crecimiento y la cantidad de empleados era baja, esta estrategia ha funcionado bien ya que las jefaturas podían tener un contacto directo con los empleados a todo momento y la carga laboral era muy manejable. El buen trabajo de los colaboradores le permitió a Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. crecer de manera sostenida por un largo tiempo.

## **2.2 Importancia**

Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. no contaba con una herramienta que les permitiera medir el desempeño de sus colaboradores o con una herramienta que les permitiera determinar la efectividad de los cambios propuestos por la gerencia.

Al obtener información que pueda correlacionarse a la productividad y la efectividad del trabajo realizado por el equipo de ventas, marketing, inventario y el equipo administrativo/contable, es posible la toma de decisiones más acertadas acerca del rumbo de la empresa.

La importancia de esta investigación radicó en hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos; lo cuál generó las bases para el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño que cumpliera con las necesidades de la organización.

Con los resultados se esperaba que la Gerencia obtuviera la información necesaria de su personal y le permitiera tomar decisiones que fortalecieran el desarrollo profesional de sus empleados.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 General**

Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual de la evaluación de desempeño implementada en la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.

### **2.3.2 Específicos**

2.3.2.1 Obtener a través de un instrumento de recolección de datos, información sobre las actividades y funciones que desempeñan los empleados en sus puestos de trabajo.

2.3.2.2 Identificar las competencias más relevantes según el puesto de trabajo, con el fin de desarrollar la propuesta del modelo de evaluación de desempeño.

2.3.2.3 Analizar la información obtenida para hacer el diagnóstico actual de la empresa.

## **2.4 Diseño metodológico (Metodología del proyecto)**

### **2.4.1 Métodos.**

#### **2.4.1.1 Método científico**

Al abordar el tema de investigación, se seleccionó el método científico, ya que este se basa en la recolección y análisis de datos, lo que resulta crucial para las evaluaciones de desempeño 360° en las cuales se recopila feedback de múltiples fuentes por lo que a través de la utilización del método científico, se puede ser más objetivo al tomar un enfoque más metódico, obtener resultados válidos y confiables, medir e identificar variables clave, crear una base a partir de la cual se pueden lanzar proyectos similares al ser fácil de reproducir, implementar un proceso de mejora continua a la misma evaluación de 360° y proporciona transparencia en el sistema de evaluación ganando así credibilidad con los evaluados.

### **2.4.2 Métodos auxiliares**

#### **2.4.2.1 Análisis**

Este método permitió descomponer el tema de estudio en sus distintas partes para observar las causas, naturaleza, efectos y el impacto que tienen los elementos que se buscan estudiar en esta investigación.

#### **2.4.2.2 Síntesis**

Después del análisis, el método auxiliar síntesis ofreció una guía para integrar la información recopilada durante la investigación. Su objetivo fue presentar una idea de valor a partir de la combinación de los datos obtenidos.

### **2.4.3 Tipo de investigación**

La investigación se enmarcó en el tipo de investigación descriptivo, de manera que se pudo tener una idea detallada de la forma en la que el modelo actual de evaluación de desempeño de la empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. funciona y de esta manera

se entendió mejor las características, criterios y percepciones tanto de los miembros del equipo de evaluadores como de los miembros del equipo a evaluar, necesarias para que se llevara a cabo el modelo de evaluación 360°.

#### **2.4.4. Diseño de la Investigación**

Se determinó utilizar el tipo de diseño no experimental el cual permitió estudiar el comportamiento de los colaboradores, sin necesidad de manipular las variables en su contexto real, observando y midiendo las percepciones de los empleados. Dado que no es posible alterar las condiciones de trabajo de los mismos para obtener resultados.

### **2.5 Técnicas**

#### **2.5.1 Encuesta**

La técnica que se utilizó para la recopilación de información y datos del tema en estudio fue la encuesta, se aplicó de forma directa y presencial a 18 empleados de la empresa MAQUINARIA AGRICOLA SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE obteniendo la información necesaria sobre algunos aspectos y necesidades que tiene la empresa.

#### **2.5.2 Entrevista**

La entrevista se utilizó con el fin de poder obtener la información necesaria por medio de los integrantes de recursos humanos, recopilando los datos del tema para el modelo de evaluación de desempeño por competencias. La entrevista se realizó de manera presencial a la encargada de área la Ing. Michelle Calderón.

### **2.6 Instrumentos**

#### **2.6.1 Cuestionario**

Fue utilizado en la encuesta para la obtención de datos verídicos por medio del contenido de la identificación, objetivos e indicación de llenado estructurado. Conteniendo cierta

cantidad de preguntas divididas en preguntas cerradas y de opción múltiple para la recopilación de información.

### **2.6.2 Guía de entrevista**

Por medio de este instrumento se obtuvo una mayor información para la investigación dado que se pudo tener una mayor comunicación con los empleados de la empresa pudiendo implementar preguntas más abiertas y obtener la información necesaria para nuestro estudio a investigar. Tomando en cuenta siempre un orden en la entrevista comenzando de lo general a lo específico, profundizando en los temas de mayor interés y obtener un enfoque más coherente de acuerdo con los objetivos de la investigación.

### **2.7 Fuentes de información.**

Las fuentes de información primarias y secundarias que se utilizaron en esta investigación fueron las siguientes:

#### **5.7.1 Fuentes primarias**

Dentro de los documentos que ofrecieron información directa se incluyeron los datos proporcionados por la empresa, así como los resultados de la entrevista y la encuesta que se llevó a cabo en la organización.

#### **5.7.2 Fuentes secundarias**

Se tomaron como referencia la bibliografía relevante sobre la evaluación de desempeño, incluyendo libros, investigaciones anteriores, artículos, ensayos y recursos electrónicos. También se consideraron las leyes y normativas pertinentes para esta investigación.

### **2.8 Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la casa matriz, que se encuentra en el municipio de San Salvador Centro en la Colonia Layco 27 Calle Poniente y 17 Avenida Norte 1020 San Salvador y la sucursal más cercana a la casa matriz que se encuentra ubicada en, 25 Calle Oriente y Carretera Troncal del Norte, Edificio #4, San Salvador, El Salvador.

## **2.9 Unidad de análisis**

Las unidades de estudio de esta investigación fueron: el área de Ventas y Administrativo / Contable.

## **2.10 Determinación de Universo y Muestra**

### **2.10.1 Universo**

Debe entenderse como Universo a un conjunto de unidades de análisis respecto a las cuales deseamos obtener cierta información, principalmente de tipo descriptivo. Salinas y Cardenás (2009) P.106.

### **2.10.2 Muestra**

La muestra, al fin y al cabo, no es más que un subconjunto del número total de unidades definidas como población, en referencia a la cual se establece siempre en los resultados. En esta investigación no se realizó un cálculo para obtención de la muestra ya que la población es muy pequeña.

#### **2.10.2.1 Censo**

Debido al reducido tamaño de la población, se llevó a cabo un censo que incluyó a todos los trabajadores de la empresa; Se aplicó un instrumento de encuesta a 18 colaboradores. Además, se realizó una entrevista exclusivamente a Ingeniera Industrial Stefany Michelle Orellana Calderón, encargada del área de Recursos Humanos. Participando un total de 18 personas para este censo. Se presenta la tabla correspondiente a la aplicación de instrumentos.

<b>TOTAL DE COLABORADORES DE LA EMPRESA, MAQUINARIA AGRICOLA, S.A DE C.V.</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Entrevista</b>
Recursos Humanos		1
Contador General	1	
Auxiliares contables	2	
Caja	1	
Asistente de Gerencia	1	
Encargado de repuestos	1	
Auxiliar de bodega	2	
Auxiliar de inventario	2	
Vendedores	6	
Personal de marketing	2	
Total	18	1

## **2.11 Tabulación, Análisis E Interpretación De Datos**

### **2.11.1 Tabulación**

La información recopilada fue organizada y tabulada por pregunta para poder obtener una mayor organización correspondiente al número de colaboradores encuestados. Los datos se presentan en una tabla de distribución de frecuencia facilitando su interpretación, análisis y elaboración de gráficos. **(Anexo 4)**

### **2.11.2 Análisis e interpretación de datos**

A partir de la tabulación de datos se procedió al análisis de cada una de las preguntas de la encuesta y entrevista. Contribuyendo al desarrollo del diagnóstico, así como la formulación de las conclusiones y las recomendaciones. **(Anexo 4)**

## **2.12 Diagnóstico De La Empresa Maquinaria Agrícola, S.A. De C.V.**

### **2.12.1 Descripción del diagnóstico**

Gracias al análisis de la encuesta y entrevista que se realizó en la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. se pudo obtener una visión más clara sobre el estado actual de la organización. Se pudieron observar ciertos puntos relacionados con la inducción, evaluación de desempeño y las capacitaciones que aportan al desarrollo de los empleados.

También cabe destacar que el análisis revela información sobre factores como la productividad, clima laboral y motivación; y como estos influyen en los procesos de la empresa. Dentro del análisis destacaron todas las áreas de oportunidades que se identificaron en el desarrollo de esta recolección de información.

Como primer punto que resaltó en este diagnóstico, se puede mencionar la inducción al puesto de trabajo. Conocer el puesto de trabajo es clave para el empleado que desempeñará dicho cargo y esencial para el buen funcionamiento de la empresa. En el caso de MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. la mayoría de los empleados reportaron que se recibió una inducción adecuada, lo cual refleja la importancia que la empresa le da a este aspecto. Fue un punto a favor ya que esto genera ventajas al mejorar la eficiencia operativa y refuerza el sentido de pertenencia con la institución.

Sin embargo, existió un grupo que no estuvo conforme con la inducción que se recibió al momento de su contratación. Esto refleja una brecha que podría generar consecuencias sobre el desempeño de estos empleados dificultando una integración rápida y eficaz de la empresa. También indicó que existen áreas de mejora en la formación inicial. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 1)**

Como segundo punto resalto la percepción de los empleados, sobre sí consideraban que contaban con las herramientas necesarias para ejercer su trabajo. La respuesta que se obtuvo fue favorable, reflejando que MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. es una empresa que se preocupa porque sus empleados cuenten con el equipo necesario para desempeñar sus funciones, ya que esto se traduce en eficiencia y productividad. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 2)**

Como tercer punto se pudo resaltar el compromiso y el sentido de responsabilidad que tienen los empleados de MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V., ya que en la empresa todos los empleados reconocen los objetivos organizacionales y cómo impacta su desempeño en estos. Lo cual influye positivamente en la productividad de la empresa, ya que el equipo de trabajo se siente motivado y existe una mayor colaboración. Sin embargo, destacaba la necesidad de mejorar la comunicación interna y el reconocimiento a los empleados para un ambiente laboral más positivo. Aunque la empresa ha destinado recursos para ofrecer incentivos, la mayoría del personal percibió que estos incentivos no están presentes o no son efectivos. Este punto es importante ya que al contar con personal comprometido es trabajo de la organización motivar este compromiso, reconocer el esfuerzo del empleado para que en un futuro no exista una desconexión con la empresa. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 3, 4 y 18)**

Como cuarto punto, referente a los procesos de evaluación de desempeño existen muchas opiniones. MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. no cuenta con un método de evaluación del desempeño formal, pero la mayoría de sus empleados consideran de suma importancia dicha evaluación, pues consideraron que uno de los mayores beneficios es el impacto a la productividad de la empresa, lo cual se traduce como un beneficio tanto individual como colectivo. También esto permitiría una mejor asignación de cargos de acuerdo con las capacidades laborales, lo que refleja un desarrollo profesional más alineado con sus habilidades.

La ausencia de un modelo de evaluación de desempeño tiene consecuencias y ha afectado negativamente la motivación de los empleados ya que ellos no comprenden los criterios y parámetros que se siguen, afectando su percepción de la transparencia de los procesos, La implementación de un sistema más claro y transparente tendría efectos positivos sobre los empleados y de forma paralela sobre la organización. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 5, 6, 8 y 9)**

Como quinto punto, destacó la frecuencia y los métodos de evaluación. Los empleados prefirieron que estas evaluaciones se realicen anualmente y consideraron que el jefe inmediato sería el más indicado o capacitado para llevar a cabo la evaluación de desempeño. Ya que ellos conocen, de manera más inmediata el trabajo que desempeñan sus subalternos.

También destacó el desconocimiento que presentan los empleados respecto a los métodos de evaluación de desempeño que existen. La mitad de los encuestados desconocen o no está familiarizado con el método 360°. Esto refleja una deficiencia en el tema que es de suma importancia para la organización. Pues, un método efectivo que se adapte a las necesidades de la empresa se traduce en mejorar el rendimiento y el ambiente laboral. El método de evaluación de desempeño 360°, es un método integral que ofrece objetividad y equidad. A parte de muchos beneficios que ayudan a tener una visión más amplia para la toma de decisiones estratégicas. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 10 y 14)**

Como sexto punto también es importante destacar que la empresa considero que el trabajo en equipo es una de las competencias más importantes y valorada por los colaboradores. En toda organización es clave la colaboración entre los compañeros de trabajo, para mejorar el entorno y hacer más ameno el ambiente; ya que se persigue un mismo objetivo y en conjunto se logran alcanzar metas que hace que la empresa crezca. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 13)**

Como séptimo punto, aproximadamente la mayoría de los encuestados consideró que la retroalimentación es clave para su desarrollo profesional, demostrando que están dispuestos a escuchar, conocer sus resultados y áreas de oportunidad para mejorar su desempeño. Lo cual es positivo ya que refleja que el personal de la empresa está abierto a adoptar un método de evaluación del desempeño. Teniendo así la gerencia la aceptación de su personal para la implementación del proyecto, el cual indica que sería bien recibido. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 15)**

Como octavo punto, también se observó una respuesta positiva a las capacitaciones, lo que indicó que los empleados valoran estas oportunidades de formación y las consideran útiles para su desarrollo. Estas capacitaciones pueden adaptarse a las necesidades de los empleados al contar con un método de evaluación de desempeño que aporte resultados que funcionen de parámetros y criterios para desarrollar capacitaciones. **(Anexo 4 análisis e interpretación de datos, pregunta 16)**

El análisis realizado a partir de las encuestas y entrevistas destaca aspectos valiosos de la gestión de recursos humanos en MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V. Entre estos, sobresalen la percepción positiva hacia las herramientas y recursos disponibles ya que muchos mostraron interés en la mejora continua, así como una actitud favorable hacia la retroalimentación y la capacitación ya que la empresa ha logrado proveer capacitaciones constantes y el personal no solo aprecia las capacitaciones si no también buscan implementarlas de manera que sean capaces de mejorar la calidad de su trabajo.

También se identifican desafíos importantes que requieren atención inmediata, como la ausencia de un sistema formal y transparente para evaluar el desempeño, la limitada retroalimentación que reciben los empleados y la falta de reconocimiento suficiente hacia sus esfuerzos y logros ya que a rasgos generales la percepción de los colaboradores es que no reciben suficiente retroalimentación, Las evaluaciones de desempeño parecen subjetivas y los incentivos no parecen ser distribuidos de forma equitativa por lo que no logran motivar a los colaboradores.

Con base en los resultados obtenidos, se considera crucial la implementación de un sistema integral de evaluación de desempeño que proporcione una perspectiva objetiva y completa con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores con relación a la objetividad de las evaluaciones. Por esta razón se considera que el sistema más apto para cumplir estos objetivos es la evaluación por desempeño 360°.

Además del sistema de evaluaciones, también resulta indispensable mejorar la comunicación interna mediante la creación de canales efectivos que permitan una retroalimentación constante y clara entre los diferentes niveles de la organización.

Es igualmente importante diseñar programas de incentivos más sólidos y que estén relacionados directamente a las métricas evaluadas en la evaluación por desempeño 360° que logren valorar de manera significativa las contribuciones de los empleados, fomentando así su sentido de pertenencia y motivación. Adicionalmente, se propone promover la capacitación continua y la actualización de habilidades con un enfoque centrado en el desarrollo profesional, para asegurar que los colaboradores estén preparados para enfrentar los retos de un entorno laboral dinámico.

En resumen, establecer un sistema de evaluación más transparente y participativo, acompañado de mejoras en los procesos de comunicación, reconocimiento e incentivos, tiene el potencial de transformar de manera positiva la motivación, la productividad y el clima laboral en MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V. lo cual sin duda ayudara a la gerencia a alcanzar sus objetivos empresariales.

## **2.13 Alcances y limitaciones de la investigación**

### **2.13.1 Alcances**

Este estudio tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V., ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

La investigación se enfocó en analizar el desempeño de los empleados desde una perspectiva integral, considerando evaluaciones provenientes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización. El alcance incluyó la aplicación de un instrumento de evaluación a una muestra representativa de 18 empleados, que abarco tanto personal administrativo como operativo. Esta muestra fue seleccionada para garantizar que los resultados reflejan una visión equilibrada del desempeño general de la empresa, lo que permitió generar recomendaciones específicas para la mejora continua del talento humano y el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa.

### **2.13.2 Limitaciones**

Durante la ejecución del estudio se identificaron varias restricciones que impactaron el desarrollo del proyecto y el alcance de los resultados. Entre las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

2.13.2.1 Retraso de la información: debido a que al momento de realizar las encuestas al personal de la empresa obtuvimos retraso en cuanto al tiempo para poder terminar el capítulo, dado que la empresa durante el periodo de diciembre tenía su alza en cuanto a su trabajo. Por lo tanto, nos dificultó poder tener la información de los datos recopilados en el tiempo establecido.

2.13.2.2 Corto tiempo de visita: Debido a la saturación de trabajo que se obtenida en la empresa durante un periodo se nos dificultó poder hacer visitas amplias a la empresa para realizar las entrevistas necesarias a la encargada de recursos humanos y poder concluir con la información necesaria para finalizar el capítulo.

2.13.2.3 Acceso a documentación e información interna: A pesar del apoyo brindado por parte de la empresa, en algunos casos se presentó dificultad de poder obtener información de la empresa como en este caso sobre el organigrama de la empresa, dado que no se cuenta con uno por lo tanto no se tenía una idea de la manera en que la empresa estaba organizada, sino todo por medio de los diferentes puestos que ellos otorgaron.

2.13.2.4 Falta de experiencia previa del grupo en el tema: Como grupo investigador uno de los retos que obtuvimos durante un inicio fue sobre el tema, dado que ninguno de los integrantes había participado en la realización de un modelo de evaluación, por lo tanto, esto requirió de una mayor inversión de tiempo en la búsqueda de la información y la comprensión de la aplicación y funcionamiento del modelo.

2.13.2.5 Otra de las dificultades fue poder realizar una muestra de la población esto debido a que por el número limitado de personal que tiene la empresa no se pudo realizar una muestra, sino que como grupo recurrimos a la realización del censo para obtener toda la información necesaria sobre el análisis y la aceptación del planteamiento del modelo de evaluación del desempeño.

## **2.14 Conclusiones y Recomendaciones**

### **2.14.1 Conclusiones**

2.14.1.1 La mayoría de los empleados consideraron que les proporcionaron una inducción adecuada en relación a sus actividades y existió una minoría que no está conforme, lo cual puede afectar negativamente a su desempeño ya que no se sabe a exactitud qué es lo que la empresa esperaba de ellos.

2.14.1.2 La empresa provee a sus colaboradores los recursos necesarios para el trabajo que desarrollan, lo cual se pudo traducir en eficiencia y productividad. También mostró el compromiso por parte de la organización, siendo flexibles a alternativas o estrategias que sean en beneficio a su personal.

2.14.1.3 Los empleados reflejaron conocer la filosofía empresarial, indicando su compromiso con la organización, pero esto se ve afectado por la falta de reconocimientos e incentivos que pueden afectar a largo plazo.

2.14.1.4 La falta de un método de evaluación de desempeño afectó la motivación por parte de los empleados, ya que no se contó con claridad en criterios de evaluación que implementaban y produjo un descontento ya que se desconocen si los parámetros solo se basan en favoritismo o percepciones personales; lo cual termina afectando el ambiente laboral.

2.14.1.5 La mayoría de los empleados reflejó un desconocimiento sobre los diferentes métodos que se utilizan para evaluar el desempeño. Lo que mostró una necesidad por una difusión de información respecto al tema.

2.14.1.6 Los empleados manifestaron estar abiertos a implementar estrategias para su desarrollo profesional que aporten valor a su trabajo. Ya que la falta de éstas reduce el compromiso, su crecimiento laboral y aumenta las probabilidades de la rotación del personal.

## **2.14.2 Recomendaciones**

2.14.2.1 Implementar un plan de inducción que permita al nuevo personal sentirse más seguro en el desarrollo de sus actividades.

2.14.2.2 Adquirir herramientas y tecnología moderna que faciliten y optimicen el trabajo de los empleados permitiéndoles ser más productivos. Contribuyendo a la empresa a superar a la competencia y ser más atractiva en el mercado laboral.

2.14.2.3 Recompensar según los resultados de la evaluación con incentivos económicos o no económicos que aumenten la motivación del personal y su compromiso con la empresa.

2.14.2.4 Adoptar un método de evaluación de desempeño 360° que permita obtener resultados objetivos ya que se toman en cuenta las opiniones de todas las personas que se relacionan con un solo puesto de trabajo, es decir: superiores, compañeros, subordinados y clientes.

Este enfoque aporta transparencia y facilita para la toma de decisiones en beneficio del personal.

2.14.2.5 Difundir internamente en la empresa información del método de evaluación 360° para hacer de conocimiento del personal sobre las ventajas de implementar esta práctica empresarial. También elaborar programas de capacitación que permitan guiar a las personas encargadas de llevar a cabo el proceso.

2.14.2.6 Establecer programas continuos de capacitaciones que vayan acorde a las necesidades que reflejan los resultados de las pruebas de evaluación de desempeño.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR MEDIO DEL MODELO EVALUACIÓN 360° Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A DE C.V.**

### **3.1 Importancia**

MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. es una empresa que a lo largo de estos años ha logrado mantenerse competitiva en el mercado gracias a la calidad de sus servicios y productos. Por lo tanto, es importante para esta organización contar con personal capacitado y comprometido con los valores y objetivos de la institución; ya que la empresa reconoce que su activo más valioso es el recurso humano y por consecuencia le apuesta a la mejora continua de su formación.

Es por ello que MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. está comprometida a adoptar las herramientas e instrumentos necesarios que le permitan alcanzar sus metas. La empresa desea mejorar sus métodos de evaluación de desempeño ya que son muy conscientes del impacto que esto generará para actuaciones futuras.

En este capítulo se presenta la propuesta del método de evaluación de desempeño que se adapta a las necesidades de la empresa: el método 360°, basado en las competencias de los evaluados. Este enfoque pretende fortalecer el rendimiento de los trabajadores y conducirlo a una supervisión efectiva que permita identificar y dar un seguimiento a las áreas de oportunidad de cada evaluado.

#### **3.1.1 Descripción de la propuesta**

La propuesta se basó en la implementación de un modelo de evaluación de desempeño 360°. En la cual se desarrolló un manual que fuera la base y guía para llevar a cabo el proyecto. La propuesta consta de dos fases: la planeación y la ejecución.

En la fase de planeación se propone la creación de un comité que sea el encargado de velar por el cumplimiento y la puesta en marcha de la evaluación. En esta fase también se definen las competencias a evaluar de los empleados conforme al descriptor de puestos de la empresa y su diccionario de competencias. También se hace una descripción de los recursos humanos, materiales y financieros que se utilizaron en la propuesta.

En la fase de ejecución se encuentra el desarrollo del manual con sus objetivos, políticas, estrategias y el procedimiento del modelo de evaluación del desempeño 360° con una serie de formularios que se dividieron según el área (ejecutivo, administrativo y operativo), también se muestra el formulario del cliente externo. Adicional se agrega un formulario cuya función es ser la base para el análisis de los resultados del evaluado.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 General**

Presentar un modelo de evaluación de desempeño 360 que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.

### **3.2.2 Específicos**

3.2.2.1 Definir los criterios para la evaluación del desempeño y determinar la metodología para analizar los resultados del modelo 360°.

3.2.2.2 Elaborar un manual que oriente a los empleados acerca del proceso y la retroalimentación de la evaluación del desempeño.

3.2.2.3 Establecer objetivos y metas que permitirán evaluar los resultados del modelo de evaluación de desempeño 360°.

## **3.3 Impacto del modelo de evaluación del desempeño por el método 360° en el cumplimiento de objetivos organizacionales en la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.**

El modelo de evaluación del desempeño por el método 360° es una herramienta que las empresas pueden adoptar al ser un sistema integral que permite tener una visión más amplia del desempeño de un empleado. Ya que ofrece una opinión de su superior, compañero de trabajo, clientes y su propia autoevaluación.

El método propuesto busca alinear los objetivos organizacionales con el desempeño de los empleados, para contribuir al crecimiento de la empresa. Según las tareas de cada puesto y área de trabajo.

### **3.3.1 Primer objetivo organizacional**

*“Ofrecer una amplia gama de maquinaria agrícola de las mejores marcas, garantizando la calidad y durabilidad de nuestros productos.”*

Este sistema busca que cada empleado se sienta comprometido con la selección, distribución, promoción y mantenimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece. Con la evaluación 360° la empresa lograra conocer la percepción que el cliente tiene respecto a los productos y servicios que se le están ofreciendo, También podrá identificarla efectividad de algunos departamentos conforme a las ventas y compras de dichas maquinarias.

### **3.3.2 Segundo objetivo organizacional**

*“Mantener un servicio al cliente excepcional, proporcionando asesoría técnica y soporte especializado para asegurar la satisfacción y éxito de nuestros clientes.”*

El método 360° evaluará la iniciativa y capacidad del servicio al cliente que ofrecen los empleados. El resultado de estas evaluaciones permitirá conocer las áreas de oportunidad que el equipo necesita mejorar. Asegurando una atención de calidad y un servicio excepcional.

### **3.3.3 Tercer objetivo organizacional**

*“Fomentar la innovación y tecnología en el sector agrícola, incorporando las últimas tendencias y avances para mejorar la eficiencia y productividad de nuestros clientes.”*

A través del modelo 360° se identifican los empleados con más disposición a adoptar nuevas tecnologías, con más iniciativa y creatividad para fomentar una cultura de innovación para generar una mejor satisfacción del cliente.

### **3.3.4 Cuarto objetivo organizacional**

*“Expandir nuestra presencia en el mercado, estableciendo alianzas estratégicas y aumentando nuestra red de distribución para llegar a más agricultores y ganaderos.”*

El modelo 360° evaluaría la eficiencia del equipo encargado de las ventas y la opinión de los clientes externos. Con el objetivo de mejorar y ser más atractivos en el mercado y lograr así alianzas estratégicas.

### **3.3.5 Quinto objetivo organizacional**

*“Promover prácticas agrícolas sostenibles, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible del sector.”*

Gracias a los resultados obtenidos por la evaluación del modelo 360° se pueden tomar decisiones estratégicas que ayuden a cumplir este objetivo. El modelo de evaluación proporcionar un parámetro para la elaboración de planes de capacitación relacionados al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible. Haciendo a la empresa más atractiva en el mercado al tener un excelente capital humano que se encuentra en constante formación.

El modelo de evaluación del desempeño 360° ofrecerá un monitoreo integral de como el rendimiento de cada uno afecta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Pudiendo tomar acciones que encaminen a una mejora continua a través de las retroalimentaciones y capacitaciones; logrando que el equipo de trabajo se encuentre alineado con la filosofía de la compañía. Esto fomentara un ambiente laboral más agradable, que promueva la colaboración y el trabajo en equipo: al contar con personal más seguro y motivado para ejercer sus funciones.

## **3.4 Plan de implementación de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño 360°**

### **3.4.1 Fase 1: Planeación y definición de participantes.**

#### 3.4.1.1 Creación de un comité de evaluación

MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. creará un comité evaluador, encargado de implementar la propuesta del modelo de evaluación 360°. El comité será el responsable de llevar a cabo el proceso y vigilar el cumplimiento de este, siguiendo los pasos y directrices previamente establecidas.

#### 3.4.1.2 Formación del comité evaluador

Para el desarrollo del comité evaluador se deberán considerar los siguientes aspectos:

3.4.1.2.1 Deberá estar formado por el Gerente General y los Gerentes de las distintas áreas funcionales de la empresa.

3.4.1.2.2 Se contará con el apoyo de la Gerencia General para que las observaciones sean tomadas en cuenta.

3.4.1.2.3 Se designará a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.

3.4.1.2.4 Se elaborará un acta en la cual quede plasmada quienes formarán parte del comité evaluador, así como sus respectivas firmas y aprobado por la Gerencia General.

#### 3.4.1.3 Procedimiento del comité evaluador

3.4.1.3.1 Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la empresa.

3.4.1.3.2 Se realizará una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.

3.4.1.3.3 Se deberá capacitar a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.

3.4.1.3.4 Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en el proceso de evaluación.

#### 3.4.1.4 Personas a evaluar

Determinar a quienes se realizará la evaluación, según el orden de prioridad que el comité considere.

#### 3.4.1.5 Selección de la herramienta de evaluación

La propuesta del modelo 360° se desarrolla a través de cuestionarios los cuales se mostrarán en la fase 2 junto al manual de procedimientos. El Comité decidirá el medio por el cuál compartirá los formularios a los empleados. Ya sea de manera manual o digital. Para una versión digital se recomienda aplicaciones como: Survey Monkey, Google Forms o Microsoft Forms.

#### 3.4.1.6 Competencias a evaluar

En este apartado se identifican las competencias que la empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V. que considera necesarias para evaluar el desempeño de su personal en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas competencias han sido definidas tomando en cuenta los distintos perfiles dentro de la estructura de la empresa: ejecutivo, administrativo y técnico, con el propósito de adaptarlas adecuadamente a las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

Para la elaboración del instrumento de evaluación del desempeño por competencias, se ha utilizado la técnica de evaluación por perfiles de puesto, lo que permite valorar al colaborador desde distintas perspectivas en este caso como se ha tomado como modelo de evaluación de desempeño 360° la valoración estaría siendo realizada por jefe inmediato, compañero, subalterno, cliente y la autoevaluación. Garantizando así una visión integral y objetiva del desempeño.

Esta técnica se centra en los comportamientos observables asociados a competencias específicas, previamente definidas según el nivel jerárquico y funcional (ejecutivo, administrativo y técnico), con base en las necesidades estratégicas de la empresa

## 3.4.1.6.1 Competencias por evaluar según el nivel:

Nivel Ejecutivo	Nivel Administrativo	Nivel Técnico
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Gestión de calidad	Relaciones Interpersonales	Relaciones Interpersonales
Planeación estratégica	Motivación	Servicio al Cliente
Resolución de problemas	Liderazgo	Motivación
Comunicación	Responsabilidad	Responsabilidad
Visión comercial	Innovación	Iniciativa
Innovación	Organización de trabajo	Comunicación
Liderazgo	Aceptación de cambios	aprendizaje practico
Motivación	Proactividad	conducta ambiental
Relaciones Interpersonales	Comunicación	Cumplimiento de tareas

## 3.4.1.6.2 Diccionario de competencias

COMPETENCIA	SIGNIFICADO
<b>Trabajo en equipo</b>	Recurso fundamental en el entorno laboral, donde se asumen responsabilidades individuales como compartidas. (Torres, 2023)
<b>Comunicación</b>	Es un proceso intencional mediante el cual dos o más personas comparten información con el propósito de expresar o recibir diferentes puntos de vista (studocu, 2022)
<b>Creatividad</b>	el proceso de dar a luz algo nuevo y útil a la vez. Para establecer la relación entre ese entorno nuevo y la realidad, nos servimos de nuestra imaginación. (Garrido, 2025)
<b>Iniciativa</b>	Promueve de forma clara la importancia de la toma de iniciativa de cada trabajador,

	con flexibilidad y libertad para poder aportar valor en su puesto de trabajo.
<b>Motivación</b>	Son los aspectos psicológicos y materiales que dan al individuo satisfacción a sus necesidades, obteniendo un comportamiento donde logra mejores resultados. (Orozco, 2021)
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad para influir, orientar y motivar a personas y grupos para lograr objetivos y metas específicas dentro de una organización. (Admon de empresas, 2024)
<b>Servicio al cliente</b>	Es un proceso que implica la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la comunicación efectiva y la resolución de problemas. (Kotler, 2002)
<b>Responsabilidad</b>	La cualidad que tiene un individuo que cumple sus obligaciones y asume las consecuencias de sus actos, cuando los realiza de manera consciente(Giani, 2025)
<b>Relaciones interpersonales</b>	Consiste en una interacción constante entre personas en la cual se intercambian, ideas, sentimientos y conductas, influyendo de manera directa e indirecta. (Stephen P. & Judge, 2013)
<b>Planeación estratégica</b>	Es el proceso que implica el desarrollo e implementación de planes específicos, orientados a alcanzar los resultados deseados de una empresa. (Quiroa, 2024)

<b>Gestión de calidad</b>	Se basa en procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que se llevan a cabo. (Giani, 2025)
<b>Innovación</b>	El proceso que modifica elementos, ideas o protocolos, mejorando y creando nuevos sistemas que cubran las necesidades. (peiro, 2025)
<b>Resolución de problemas</b>	Es la habilidad de analizar situaciones, identificar causas, generar alternativas y seleccionar la más adecuada para solucionar una dificultad. (Chiavenato, 2006)
<b>Visión comercial</b>	Se refiere a la capacidad para diseñar estrategias y visualizar su futuro deseado.
<b>Organización de trabajo</b>	Divide las tareas, las actividades y responsabilidades de una organización. (Riquelme, 2013)
<b>Aceptación de cambios</b>	Se mantiene una actitud receptiva, dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y se comportan con las metas estratégicas. (Chiavenato I. , 2009)
<b>Aprendizaje practico</b>	El proceso por medio del cual una persona adquiere y pone en práctica sus habilidades.
<b>Conducta ambiental</b>	Cuidar y optimizar el uso de los recursos de la empresa. Contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.
<b>Proactividad</b>	Hace referencia a una conducta que se adelanta a los hechos, orienta al cambio y

	que surge por iniciativa propia. (libre w.l. 2024)
<b>Cumplimiento de tareas</b>	Es la capacidad del trabajador para realizar las actividades asignadas dentro del tiempo establecido. (Chianeato, 2009)

#### 3.4.1.7 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta.

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizaron recursos humanos, materiales y financieros. Descritos de la siguiente manera.

**3.4.1.7.1 Recursos humanos:** La propuesta será llevada a cabo por el grupo de investigación con ayuda del gerente de recursos humanos y supervisada por el gerente general. También se contará con el apoyo de un grupo de personas externas a la empresa y especialistas en el tema de evaluación de desempeño que puedan asesorar al comité en el proceso de implementación del modelo.

**3.4.1.7.2 Recursos materiales:** costos relacionados con materiales físicos necesarios para ejecutar el modelo, se distribuye en equipo, papelería y mobiliario necesario para las reuniones del comité.

**3.4.1.7.3 Otros:** Se considera que se incurra en otros gastos relacionados a alimentación.

Los gastos estimados para la puesta en marcha de la propuesta se detallan de la siguiente manera: recursos humanos (asesoría externa) con un monto de \$700.00, recursos materiales con un total de \$475.00 y otros gastos por \$100.00. Representando un total de \$1,275.00 sin incluir imprevistos. Se consideró un 5% del subtotal para gastos no previstos, sumando un total general de \$1,338.75.

#### 3.4.1.8 Actividades detalladas por semana

Se propone que el proyecto sea implementado en 4 meses, después de su implementación un equipo de evaluadores se encargará de hacer evaluaciones periódicas al equipo.

**Mes 1**

- **Semana 1:** Presentación del modelo al equipo directivo.
  - **Responsable:** Grupo Investigador.
- **Semana 2 y 3:** Análisis de beneficios y ventajas.
  - **Responsable:** Gerente general de la empresa.
- **Semana 4:** Aprobación del modelo.
  - **Responsable:** Gerente General de la Empresa.

**Mes 2**

- **Semana 1 y 2:** Creación del comité evaluador.
  - **Responsable:** Encargada de recursos humanos.
- **Semana 2, 3 y 4:** Preparación de ejecución.
  - **Responsable:** Grupo Investigador.
- **Semana 4:** Capacitación para Evaluadores
  - **Responsable:** Grupo Investigador.

**Mes 3**

- **Semana 1 y 2:** Capacitación para Evaluadores
  - **Responsable:** Grupo Investigador.
- **Semana 3:** Presentación del nuevo modelo a los empleados
  - **Responsable:** Encargada de recursos humanos.
- **Semana 4:** Identificación de factores de evaluación de los puestos
  - **Responsable:** Comité evaluador

**Mes 4**

- **Semana 1:** Identificación de factores de evaluación de los puestos
  - **Responsable:** Comité evaluador
- **Semana 2 y 3:** Implementación del modelo de evaluación
  - **Responsable:** Comité evaluador
- **Semana 4:** Retroalimentación
  - **Responsable:** Comité evaluador

### **3.4.2 Fase 2: Ejecución de la propuesta**

La evaluación del desempeño se llevará a cabo de manera individual y estará enfocada en los puestos de carácter administrativos, operativo y ejecutivo y en las jefaturas que tengan a su cargo la supervisión de un área de trabajo en específica. Este proceso permitirá obtener información detallada sobre el desempeño de cada colaborador, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.

El departamento de recursos humanos o el comité evaluador será el responsable de comunicar a todo el personal los detalles del proceso, incluyendo los criterios de evaluación, el formato a utilizar y las fechas establecidas para su aplicación. Asimismo, cada unidad deberá asegurarse de completar la evaluación dentro del plazo indicado y notificar a Recursos Humanos una vez finalizado el proceso, garantizando así el seguimiento adecuado de la información recopilada.

La escala de evaluación utilizada tendrá un valor máximo de 100 puntos. En los casos en que un colaborador obtenga una calificación menor a 70, será fundamental especificar las competencias conductuales que están afectando a su desempeño, permitiendo identificar las áreas de mejora y establecer estrategias de desarrollo que contribuyan al crecimiento del empleado dentro de la organización.

#### **3.4.2.1 Elaboración del Manual**

Para llevar a cabo la evaluación 360° se ha diseñado este manual de procedimientos donde se detalla los objetivos, normas, políticas y pasos a seguir. También se encuentran conceptos claves y formularios necesarios para la evaluación.

3.4.2.1.1 Manual del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

# **MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.**



**MANUAL  
DEL MODELO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
360**

## INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido diseñado para la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. con el propósito de proporcionar un instrumento que se útil para el desarrollo e implementación de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño mediante el modelo 360°. A lo largo de este documento, se detallan los pasos a seguir y se incluye una serie de formularios y plantillas que son de importancia para llevar a cabo la evaluación. Para lograr que se realice de una forma estructurada y objetiva, contribuyendo con el desarrollo de los objetivos organizacionales.

El manual establece los objetivos que se desea cumplir, el alcance que tendrá el instrumento, el marco legal que respalda el proceso, las políticas en las cuales se va a regir su aplicación, así como las estrategias que se recomienda seguir para su implementación. También abarca el proceso completo, desde la elección y explicación de los evaluadores hasta los formularios esenciales para el proceso.

Este documento está orientado a satisfacer las necesidades de la empresa a través de desarrollo del modelo 360°, el cual facilitará el fortalecimiento del capital humano, promoviendo la capacitación y el compromiso del personal, en beneficio del cumplimiento de sus metas y el desarrollo continuo de su equipo.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. GENERAL

Contar con una metodología que permita evaluar al personal de la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. para mejorar el rendimiento de los empleados y apoyar al fortalecimiento administrativo.

### 1.2. ESPECÍFICOS

- 1.2.1. Proporcionar un marco claro y estructurado sobre cómo debe llevarse a cabo el proceso de evaluación de desempeño.
- 1.2.2. Identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para poder diseñar planes de formación
- 1.2.3. Proveer información valiosa y basada en el desempeño de los empleados que ayude a la toma de decisiones

## 2. ALCANCE

En el diseño e implementación del manual de desempeño basado en el modelo 360° participan todos los empleados y algunos clientes de la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.

## 3. MARCO LEGAL

El presente manual de evaluación de desempeño se basa en la siguiente normativa.

- 3.1. Constitución de la Republica de El Salvador.
- 3.2. Código de Trabajo de El Salvador.

## 4. POLÍTICAS

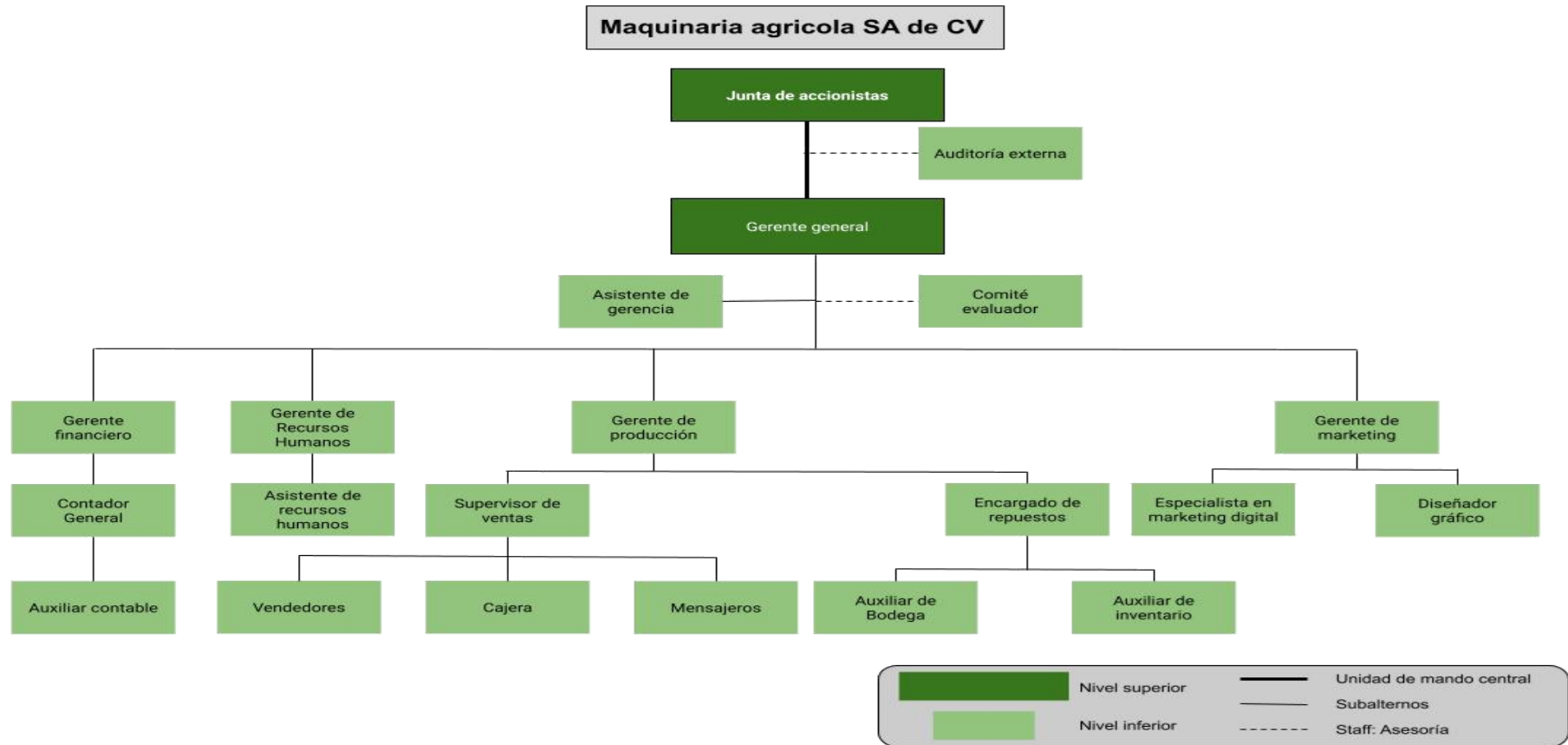
- 4.1. Todas las evaluaciones deben ser confidenciales. La información recolectada durante el proceso de retroalimentación 360° debe ser utilizada sólo para fines de desarrollo profesional y no debe ser compartida sin el consentimiento explícito de los evaluados.

- 4.2. Los criterios de evaluación deben estar definidos y alineados con los objetivos organizacionales y los valores de la empresa.
- 4.3. La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año y será el comité evaluador el encargado de establecer la fecha en que se realizará dicha evaluación.
- 4.4. El proceso de evaluación 360° debe ser claro y transparente para todos los involucrados. Los empleados deben ser informados sobre cómo se realizará la evaluación, quiénes serán sus evaluadores y cómo se utilizarán los resultados.
- 4.5. Los resultados de la evaluación 360° deben usarse para desarrollar planes de acción de formación y desarrollo personal para los empleados, enfocados en las áreas de mejora identificadas durante el proceso de evaluación.
- 4.6. El sistema de evaluación 360° debe ser revisado y evaluado periódicamente para identificar áreas de mejora y garantizar que sigue siendo relevante y efectivo para la organización.
- 4.7. La evaluación deberá ser firmada por el evaluador y por el evaluado para garantizar la validez de los datos.

## 5. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 5.1. Instruir a los evaluadores en cómo ofrecer retroalimentación constructiva, destacando los logros y sugiriendo mejoras de manera específica, clara y respetuosa.
- 5.2. Evitar realizar la evaluación del desempeño luego de alguna crisis en la empresa ya que podría afectar la objetividad de la evaluación.
- 5.3. Vincular los resultados de la evaluación del desempeño con recompensas tangibles (bonos, promociones, aumentos salariales) o intangibles (reconocimiento público, oportunidades de desarrollo).
- 5.4. Escuchar las sugerencias que tengan los empleados respecto a la evaluación.
- 5.5. Dar seguimiento a los resultados para generar planes de acción efectivos.

6. ORGANIGRAMA PROPUESTO



## 7. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 7.1. Responsables del proceso

#### 7.1.1. Gerente General

El Gerente general con apoyo del comité evaluador son los responsables y encargados de la planeación, implementación y control de la evaluación del desempeño.

#### 7.1.2. Evaluador designado

Las personas seleccionadas por el comité evaluador para implementar la entrevista, notificar resultados y llevar a cabo la retroalimentación del proceso. Esta persona contará con una preparación previa y tendrá que tener mínimo cinco meses de relación laboral con el evaluado.

##### 7.1.2.1. Tipos de evaluador

La implementación del modelo de evaluación 360° deberá de estar encargado de por evaluadores externos y de evaluadores internos de Maquinaria Agrícola, S.A. de C.V. con experiencia previa en dicha área; Garantizando la objetividad de los resultados y orientar el proceso de evaluación con los objetivos estratégicos establecidos para la empresa.

##### 7.1.2.1.1. Jefe inmediato

Trabajador asignado como el jefe inmediato del empleado evaluado; responsable de evaluar el cumplimiento de objetivos y las competencias relacionadas con el perfil del puesto del subordinado.

#### 7.1.2.1.2. Compañero

Es el trabajador que ocupa un puesto de nivel equivalente al de la persona evaluada y mantiene una interacción frecuente en el entorno laboral. Consistente en valorar las competencias claves, como aquellas relacionadas con la gestión y metodología del trabajo. Permite obtener una visión equilibrada y objetiva sobre la eficacia, cooperación y habilidades profesionales de su compañero.

#### 7.1.2.1.3. Subalterno

Trabajador que está bajo la dirección del evaluado; el cual este se encarga de valorar las competencias vinculadas del perfil del puesto de su jefe inmediato.

#### 7.1.2.1.4. Cliente

Persona que hace uso de los servicios proporcionados y mantiene interacción con los empleados de la empresa Maquinaria Agrícola S. A. de C.V. para implementar su opinión, expresando su percepción y valoración sobre la calidad del servicio recibido en las instalaciones, contribuyendo a una mejor atención y eficiencia laboral.

#### 7.1.2.1.5. Autoevaluación

Trabajador que, de manera consciente y reflexiva, analiza su propio desempeño en función de las metas establecidas a nivel individual como organizacional. Identifica sus fortalezas, áreas de mejora, y oportunidades de crecimiento, contribuyendo al desarrollo personal como el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### 7.2. Ciclo de la evaluación

Comprende la fecha en la que realizará la evaluación, que será notificada por el comité evaluador con cinco días hábiles de anticipación.

### 7.3. Ámbito de aplicación

Los empleados de MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. que pertenecen a las siguientes áreas: departamento administrativo, ventas, marketing e inventario.

### 7.4. Método de evaluación.

El modelo de evaluación de desempeño 360°, será el que se utilizará. Este método permite tener una visión más completa acerca del desempeño del empleado. Ya que, al contar con varias perspectivas relacionadas a sus funciones en su puesto de trabajo, se puede ofrecer una retroalimentación más completa, justa y eficaz.

#### 7.4.1. Instrumento de evaluación

Las evaluaciones deben de organizarse de acuerdo con secciones que cubran los aspectos relevantes de manera clara y estructurada, estas deben de ser:

##### 7.4.1.1. Indicaciones generales

En esta sección se explica cómo se debe de utilizar el instrumento de evaluación, detallando los pasos a seguir, El evaluado o evaluador debe de leer detenidamente el contenido del formulario, completando los datos generales en los campos correspondientes, seguidamente marcando la opción que mejor refleje el desempeño del evaluado, colocando la letra en el espacio destinado tal y como se menciona en dicho formulario.

##### 7.4.1.2. Datos generales

Se debe de dejar constancia sobre las generalidades de los evaluados, fecha de realización de los evaluados, Área del evaluador, Cargo que posee, entre otros aspectos.

### 7.4.1.3. Descripción de criterios de desempeño y evaluación

En esta sección se presenta la calificación final del desempeño del trabajador, que incluye aspectos cuantitativos como cualitativos; A continuación, se muestra el modelo del cuadro de ponderación y descripción de los criterios de desempeño.

#### EVALUACIÓN

ESCALA	CRITERIO DE DESEMPEÑO	RANGO
A	Excelente	9 a 10
B	Eficiente	7 a 8
C	Aceptable	5 a 6
D	Área de mejora	0 a 4

#### DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS

CRITERIO DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
Excelente (A)	El trabajador muestra un desempeño sobresaliente, cumpliendo objetivos establecidos, alcanzando consistentemente las metas y supera las expectativas.
Eficiente (B)	El trabajador desempeña su labor de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles para llevar a cabo sus tareas.
Aceptable (C)	El trabajador cumple con sus funciones de manera adecuada, pero no destaca en su desempeño.
Área de mejora (D)	El trabajador presenta oportunidades de mejora en la forma que realiza su labor, ya que su enfoque no está alineado con los objetivos organizacionales de la empresa.

#### 7.4.1.4. Apartado de firmas

Se le pide al evaluador como al evaluado que firme los resultados obtenidos.

#### 7.4.2. Notificación de resultados y retroalimentación

El comité evaluador deberá presentar los resultados a la jefatura correspondiente para realizar un análisis detallado de cada empleado, según los datos que se obtuvieron de la evaluación. En el caso de las oportunidades de mejora, se deberá elaborar un plan de capacitación para abordar las áreas de deficiencia. También es importante, diseñar un plan de incentivos para aquellos empleados que sobresalen en sus evaluaciones por su excelente desempeño.

En cuanto a la notificación, el encargado del área de Recursos Humanos debe entregar una copia al trabajador del informe sobre su evaluación de desempeño y discutir ciertas inconformidades que pueda presentar el empleado. El trabajador una vez recibido los resultados procederá a firmar el informe como constancia de recepción. Sí el trabajador no está de acuerdo con los resultados, procederá a reportarse con la gerencia para evaluar su caso de manera más profunda.

## 8. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## 8.1 Evaluación del desempeño para nivel ejecutivo, administrativo y técnico.



**MAQUINARIA AGRICOLA, S.A DE C.V.**  
**HOJA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO**  
**NIVEL EJECUTIVO**

**Datos Generales:**

<b>Nombres del evaluado:</b>	<b>Cargo que posee:</b>
<b>Nombre de quien evalúa:</b>	<b>Área del evaluador:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Tipo de evaluación:</b>

**Indicaciones Generales:**

1. Esta prueba ha sido diseñada para recopilar información sobre el desempeño del personal de maquinaria agrícola S.A de C.V.
2. Leer y analizar atentamente el contenido de este formulario.
3. Al describir cada una de las competencias planteadas elija entre las opciones de A, B, C o D, que mejor describa al evaluado.
4. Firmar al final de la prueba de evaluación donde se le indica, tanto el evaluado como el evaluador.

A (Excelente)	B (Eficiente)	C (Aceptable)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: responder de manera honesta y objetiva la siguiente evaluación. Los resultados contribuirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento de los empleados.

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Trabajo en equipo</b>					
1	Excelente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
2	Buena capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				

3	Eficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
4	Deficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Comunicación</b>					
1	Excelente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
2	Buena capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
3	Eficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
4	Deficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Gestión de calidad</b>					
1	Excelente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
2	Buena capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
3	Eficiente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
4	Deficiente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Planeación estratégica</b>					
1	Excelente capacidad para resolver problemas y actuar de manera proactiva, proponiendo ideas nuevas y aprendiendo habilidades que mejoren el desarrollo de su trabajo.				
2	Toma decisiones que consideran el crecimiento sostenible del negocio.				
3	Propone mejoras estratégicas ante los cambios en el mercado agrícola				

4	Analiza correctamente los factores internos y externos que afectan a la empresa (clientes, competencia, clima económico, etc.)				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Motivación</b>					
1	Excelente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
2	Buena capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
3	Eficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
4	Deficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Liderazgo</b>					
1	Mantiene una comunicación clara y efectiva con el equipo.				
2	Motiva a cumplir con los objetivos establecidos de los proyectos.				
3	Obtiene capacidad de identificar y solucionar conflictos				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Resolución de problemas</b>					
1	Muestra disposición para ayudar y resolver problemas				
2	Mantiene un trato respetuoso y empático con los colaboradores y clientes.				
3	Resuelve las situaciones difíciles de manera rápida y efectiva.				
4	Identifica con claridad las causas de los problemas laborales y técnicos.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Innovación</b>					

1	Adapta su trabajo ante nuevas tendencias o exigencias del mercado.				
2	Contribuye a reducir costos, optimizar tiempos o mejorar la atención al cliente.				
3	Se adapta con rapidez a nuevas herramientas o tecnologías.				
4	Identifica áreas que pueden mejorarse en su trabajo o en su equipo de trabajo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>					
1	Fomenta un ambiente de respeto y apoyo hacia sus demás compañeros				
2	Se mantiene objetivo y busca el bienestar del equipo				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Visión comercial</b>					
1	Identifica nuevas oportunidades de negocio y las convierte en propuestas viables.				
2	Se mantiene actualizado sobre nuevas prácticas y herramientas de conocimiento en su área.				
3	Demuestra conocimiento, habilidades y experiencia sobre su área de trabajo				
4	Realiza tareas con alto nivel de precisión y sin errores frecuentes.				
5	Supervisa y evalúa los resultados de la estrategia comercial				
Promedio de competencias					

Resultados	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluado



**MAQUINARIA AGRICOLA, S.A DE C.V.  
HOJA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO  
NIVEL ADMINISTRATIVO**

**Datos Generales:**

<b>Nombres del evaluado:</b>	<b>Cargo que posee:</b>
<b>Nombre de quien evalúa:</b>	<b>Área del evaluador:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Tipo de evaluación:</b>

**Indicaciones Generales:**

1. Esta prueba ha sido diseñada para recopilar información sobre el desempeño del personal de maquinaria agrícola S.A de C.V.
2. Leer y analizar atentamente el contenido de este formulario.
3. Al describir cada una de las competencias planteadas elija entre las opciones de A, B, C o D, que mejor describa al evaluado.
4. Firmar al final de la prueba de evaluación donde se le indica, tanto el evaluado como el evaluador.

A (Excelente)	B (Eficiente)	C (Aceptable)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: responder de manera honesta y objetiva la siguiente evaluación. Los resultados contribuirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento de los empleados.

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Trabajo en equipo</b>					
1	Excelente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
2	Buena capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
3	Eficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
4	Deficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Comunicación</b>					
1	Excelente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
2	Buena capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
3	Eficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
4	Deficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Organización de trabajo</b>					
1	Excelente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
2	Buena capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
3	Eficiente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
4	Deficiente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Aceptación de cambios</b>					
1	Apoya las nuevas iniciativas de mejora y participa en su implementación.				
2	No se resiste y acepta los nuevos cambios establecidos en áreas que necesiten mejoras.				
3	Propone mejoras en las áreas que no cumplen con los objetivos organizacionales de la empresa.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Motivación</b>					
1	Excelente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				

2	Buena capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
3	Eficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
4	Deficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Liderazgo</b>					
1	Mantiene una comunicación clara y efectiva con el equipo.				
2	Motiva a cumplir con los objetivos establecidos de los proyectos.				
3	Obtiene capacidad de identificar y solucionar conflictos				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Innovación</b>					
1	Muestra disposición para ayudar y resolver problemas				
2	Utiliza herramientas tecnológicas para optimizar su trabajo.				
3	Aborda los problemas con una mentalidad abierta, considerando alternativas fuera de lo tradicional.				
4	Realiza un procedimiento adecuado a casos pendientes				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Responsabilidad</b>					
1	Cumple con las asignaciones sin necesidad de una supervisión constante				
2	Demuestra un alto grado de compromiso con sus responsabilidades				
3	Utiliza el tiempo de trabajo de una manera productiva				
4	Propone soluciones de mejora para el área de trabajo				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>					
1	Fomenta un ambiente de respeto y apoyo hacia sus demás compañeros				
2	Se mantiene objetivo y busca el bienestar del equipo				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Proactividad</b>					
1	Cumple más allá de lo requerido, buscando eficiencia y mejora continua.				
2	Se adelanta a posibles problemas y toma de acciones para prevenirlos.				
3	Propone mejoras en su área de trabajo de manera oportuna y eficiente.				
4	Ofrece apoyo a sus compañeros o participar en tareas adicionales cuando es necesario.				
Promedio de competencias					

Resultados	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluado



**MAQUINARIA AGRICOLA, S.A DE C.V.**  
**HOJA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO**  
**NIVEL TECNICO**

**Datos Generales:**

<b>Nombres del evaluado:</b>	<b>Cargo que posee:</b>
<b>Nombre de quien evalúa:</b>	<b>Área del evaluador:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Tipo de evaluación:</b>

**Indicaciones Generales:**

1. Esta prueba ha sido diseñada para recopilar información sobre el desempeño del personal de maquinaria agrícola S.A de C.V.
2. Leer y analizar atentamente el contenido de este formulario.
3. Al describir cada una de las competencias planteadas elija entre las opciones de A, B, C o D, que mejor describa al evaluado.
4. Firmar al final de la prueba de evaluación donde se le indica, tanto el evaluado como el evaluador.

A (Excelente)	B (Eficiente)	C (Aceptable)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: responder de manera honesta y objetiva la siguiente evaluación. Los resultados contribuirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento de los empleados.

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Trabajo en equipo</b>					
1	Excelente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
2	Buena capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
3	Eficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
4	Deficiente capacidad para trabajar en equipo, organizarse y coordinar en equipo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Comunicación</b>					
1	Excelente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
2	Buena capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
3	Eficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
4	Deficiente capacidad para comunicarse y expresar sus ideas de una forma respetuosa clara y objetiva.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Aprendizaje practico</b>					
1	Excelente capacidad para resolver desafíos, a través del uso inteligente de los recursos que dispone para ejercer su trabajo.				
2	Mejora sus habilidades técnicas a través de la práctica diaria.				
3	Aplica lo aprendido en su trabajo diario con rapidez y eficiencia.				
4	Se familiariza rápidamente con nuevas maquinarias, sistemas o protocolos técnicos.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Iniciativa</b>					
1	Excelente capacidad para resolver problemas y actuar de manera proactiva, proponiendo ideas nuevas y aprendiendo habilidades que mejoren el desarrollo de su trabajo.				
2	Buena capacidad para resolver problemas y actuar de manera proactiva, proponiendo ideas nuevas y aprendiendo habilidades que mejoren el desarrollo de su trabajo.				
3	Eficiente capacidad para resolver problemas y actuar de manera proactiva, proponiendo ideas nuevas y aprendiendo habilidades que mejoren el desarrollo de su trabajo.				
4	Deficiente capacidad para resolver problemas y actuar de manera proactiva, proponiendo ideas nuevas y aprendiendo habilidades que mejoren el desarrollo de su trabajo.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Motivación</b>					
1	Excelente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
2	Buena capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
3	Eficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
4	Deficiente capacidad para influir en los compañeros de trabajo; muestra confianza en el desarrollo de sus actividades y se esfuerza en alcanzar las metas.				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Cumplimiento de tareas</b>					
1	Mantiene una comunicación clara y efectiva con el equipo.				
2	Motiva a cumplir con los objetivos establecidos de los proyectos.				
3	Obtiene capacidad de identificar y solucionar conflictos				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Servicio al Cliente</b>					
1	Muestra disposición para ayudar y resolver problemas				
2	Mantiene un trato respetuoso y empático con los clientes				
3	Resuelve las situaciones difíciles de manera rápida y efectiva.				
4	Realiza un procedimiento adecuado a casos pendientes				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Responsabilidad</b>					
1	Cumple con las asignaciones sin necesidad de una supervisión constante				
2	Demuestra un alto grado de compromiso con sus responsabilidades				
3	Utiliza el tiempo de trabajo de una manera productiva				
4	Propone soluciones de mejora para el área de trabajo				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>					
1	Fomenta un ambiente de respeto y apoyo hacia sus demás compañeros				
2	Se mantiene objetivo y busca el bienestar del equipo				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés				
Promedio de competencias					

<b>Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Conducta ambiental</b>					
1	Usa de manera eficiente y correcta el material y utensilios que la empresa le otorga para el desarrollo de su trabajo respetando los estándares de calidad.				
2	Asiste a capacitaciones de formación sobre el manejo de residuos peligrosos, seguridad ambiental y protocolos de emergencia.				
3	Participa activamente en iniciativas para mejorar el desempeño ambiental de la empresa.				
4	Optimiza los recursos y evita desperdicios en materiales como en esfuerzos.				
Promedio de competencias					

Resultados	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluador

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluado

## 8.2 Evaluación del servicio al cliente.



**MAQUINARIA AGRICOLA, S.A. DE C.V.**  
**HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**EVALUACION DE SERVICIO AL CLIENTE**

Estimado usuario, su opinión es fundamental para nosotros. Le agradeceríamos nos dedicara unos momentos para compartir su experiencia con nuestros servicios, respondiendo al siguiente cuestionario.

Por favor, indíquenos su nivel de satisfacción de acuerdo con los siguientes enunciados sobre el servicio recibido en Maquinaria Agrícola, S.A DE C.V., Marcando con una "X" la casilla de acuerdo con su opinión.

**Excelente (E)**

**Satisfactorio (S)**

**Regular (R)**

**Necesita Mejorar (NM)**

	E	S	R	NM
Se le brindo una buena atención de acuerdo con sus necesidades				
Se atendió de acuerdo con su solicitud ofreciendo soluciones adecuadas a sus necesidades				
Como considera el trato recibido por nuestros empleados				
Volvería a solicitar información con la persona que le atendió				
El tiempo en que fue atendido a sus necesidades considera que fue el adecuado				
Obtuvo respeto y profesionalismo durante la atención brindada.				

Gracias por sus respuestas brindadas  
 Estamos mejorando para poder brindar un mejor servicio.

8.3 Formulario para informe de los resultados de la evaluación de desempeño del nivel superior, administrativo y técnico.



**INFORME DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA  
EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR  
MAQUINARIA AGRICOLA, S.A. DE C.V.  
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Se inició la recopilación de datos en la primera semana del mes \_\_\_\_ del año \_\_\_\_ Para el proceso de la evaluación del desempeño 360°.

En este análisis, se evaluaron las siguientes competencias organizacionales:

a) Competencias Organizacionales:

- Trabajo en equipo
- Gestión de calidad
- Planeación estratégica
- Resolución de problemas
- Comunicación
- Visión comercial
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Relaciones Interpersonales

b) Resultado de las competencias organizacionales:

Competencia organizacional	Puntuación	Porcentaje (%)
Total		

c) Análisis de resultados.

---

---

---

d) Áreas de Fortaleza

Las principales fortalezas determinadas para este puesto son:

<b>AREAS DE FORTALEZAS</b>	
<b>Destreza</b>	<b>Puntuación</b>

e) Áreas de Mejora

---

---

---

f) Recomendaciones

---

---

---

g) Retroalimentación

---

---

---



**INFORME DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA  
EL PERSONAL DE NIVEL ADMINISTRATIVO  
MAQUINARIA AGRICOLA, S.A. DE C.V.  
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Se inició la recopilación de datos en la primera semana del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_ Para el proceso de la evaluación del desempeño 360°.

En este análisis, se evaluaron las siguientes competencias organizacionales:

a) Competencias Organizacionales:

- Trabajo en equipo
- Relaciones Interpersonales
- Motivación
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Innovación
- Organización de trabajo
- Aceptación de cambios
- Proactividad
- Comunicación

b) Resultado de las competencias organizacionales:

Competencia organizacional	Puntuación	Porcentaje (%)
Total		

c) Análisis de resultados.

---

---

---

d) Áreas de Fortaleza

Las principales fortalezas determinadas para este puesto son:

<b>AREAS DE FORTALEZAS</b>	
<b>Destreza</b>	<b>Puntuación</b>

e) Áreas de Mejora

---

---

---

f) Recomendaciones

---

---

---

g) Retroalimentación

---

---

---



**INFORME DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA  
EL PERSONAL DE NIVEL TECNICO  
MAQUINARIA AGRICOLA, S.A. DE C.V.  
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Se inició la recopilación de datos en la primera semana del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_ Para el proceso de la evaluación del desempeño 360°.

En este análisis, se evaluaron las siguientes competencias organizacionales:

a) Competencias Organizacionales:

- Trabajo en equipo
- Relaciones Interpersonales
- Servicio al Cliente
- Motivación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Comunicación
- Aprendizaje practico
- Conducta ambiental
- Cumplimiento de tareas

b) Resultado de las competencias organizacionales:

Competencia organizacional	Puntuación	Porcentaje (%)
Total		

c) Análisis de resultados.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## d) Áreas de Fortaleza

Las principales fortalezas determinadas para este puesto son:

<b>AREAS DE FORTALEZAS</b>	
<b>Destreza</b>	<b>Puntuación</b>

## e) Áreas de Mejora

---

---

---

## f) Recomendaciones

---

---

---

## g) Retroalimentación

---

---

---

8.5 Formulario para informe de retroalimentación de la evaluación de desempeño del nivel superior, administrativo y técnico.



**GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL  
PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR**

<b>MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR</b>	
<b>INTERROGANTE</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Está de acuerdo con los indicadores y el resultado de ellas?	
¿Con que indicador de los resultados no está de acuerdo?	
De acuerdo con los resultados obtenidos, ¿Qué indicador considera que influye en la efectividad de su trabajo?	
¿Qué recursos o acciones considera necesario para mejorar su desempeño en las áreas identificadas como oportunidades de mejora?	
¿Qué medidas considera pertinentes para mejorar los aspectos en los que su desempeño ha sido evaluado con menor puntuación?	



**GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL  
PERSONAL DE NIVEL ADMINISTRATIVO**

<b>MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL PERSONAL DE NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>INTERROGANTE</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Está de acuerdo con los indicadores y el resultado de ellas?	
¿Con que indicador de los resultados no está de acuerdo?	
De acuerdo con los resultados obtenidos, ¿Qué indicador considera que influye en la efectividad de su trabajo?	
¿Qué recursos o acciones considera necesario para mejorar su desempeño en las áreas identificadas como oportunidades de mejora?	
¿Qué medidas considera pertinentes para mejorar los aspectos en los que su desempeño ha sido evaluado con menor puntuación?	



**GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL  
PERSONAL DE NIVEL TECNICO**

<b>MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V. GUIA PARA INFORME DE REALIMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL PERSONAL DE NIVEL TECNICO</b>	
<b>INTERROGANTE</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Está de acuerdo con los indicadores y el resultado de ellas?	
¿Con que indicador de los resultados no está de acuerdo?	
De acuerdo con los resultados obtenidos, ¿Qué indicador considera que influye en la efectividad de su trabajo?	
¿Qué recursos o acciones considera necesario para mejorar su desempeño en las áreas identificadas como oportunidades de mejora?	
¿Qué medidas considera pertinentes para mejorar los aspectos en los que su desempeño ha sido evaluado con menor puntuación?	

### 3.5 Presupuesto para la ejecución de la implementación del modelo

Para poder llevar a cabo la implementación del modelo de evaluación 360° se debe de tener en cuenta la necesidad de los siguientes recursos:

3.5.1 Recursos Humanos: Se llevará a cabo por los evaluadores y los evaluados.

3.5.2 Recurso material: Equipos a utilizar, papelería y mobiliario.

3.5.3 Recurso de comunicación: Diplomas de capacitación, folletos, circulantes o volantes.

3.5.4 Otros: Refrigerio para los evaluadores y evaluados para dicha capacitación en los momentos de receso.

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		\$700.00
Capacitación	\$300	
Incentivos	\$400	
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		\$425.00
Equipo	\$250	
Papelería	\$25	
Mobiliario	\$150	
<b>RECURSOS DE COMUNICACIÓN</b>		\$50.00
Folletos, volantes o circulares.	\$50	
<b>OTROS</b>		\$100
Alimentación	\$100	
<b>SUBTOTAL</b>		\$1,275.00
<b>IMPREVISTOS (5%)</b>		\$63.75
<b>TOTAL</b>		\$1,338.75

### 3.6 Cronograma de actividades para la ejecución del modelo 360

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS																				
N°	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				Responsable		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Presentación del modelo de evaluación 360° a la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE S.V.	■																		Grupo investigador
2	Análisis de beneficios y ventajas del modelo		■	■																Gerente general de la empresa
3	Aprobación del modelo				■															Gerente general de la empresa
4	Creación del comité evaluador					■	■													Encargada de recursos humanos
5	Preparación de ejecución						■	■	■											Grupo investigador
6	Capacitación de ejecución								■	■	■									Grupo investigador
7	Presentar a los empleados el nuevo modelo												■							Encargada de recursos humanos
8	Identificación de factores de evaluación de los puestos													■	■					Comité evaluador
9	Implementación del modelo en la empresa															■	■			Comité evaluador
10	Retroalimentación																	■		Comité evaluador

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

*Admón. de empresas. (22 de 01 de 2024). Admón. de empresas. Obtenido de ¿Qué es el Liderazgo en la Administración?: <https://cursodeadministraciondeempresas.com>*

*Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación 360° - 1a ed. 2 reimp. Buenos Aires.*

*Andrea Miriam Capuano (2004). Evaluación de Desempeño. Desempeño por competencias [Archivo PDF] <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>*

*Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento Humano. En I. Chiavenato, gestión del talento Humano. McGraw-Hill.*

*Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. En I. Chiavenato, Comportamiento organizacional. McGraw-Hill.*

*Chiavenato, I. (2011). Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Traducido de la novena edición de Recursos humanos. México D.F.: Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.*

*Chiavenato. (2006). Introduccion a la teoria general de la administracion (7a ed.). En I. Chiavenato, Introduccion a la teoria general de la administracion (7a ed.). McGraw-Hill.*

*Garrido, P. (12 de 03 de 2025). Portal Psicología y mente. Obtenido de ¿Qué es la creatividad? ¿Somos todos genios en potencia?: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/creatividad-todos-genios>*

*Giani, C. (28 de 02 de 2025). Concepto de. Obtenido de La responsabilidad: <https://concepto.de/>*

- Irene Rodríguez Orozco (2017). Evaluación del Desempeño [Archivo PDF]*  
*<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*
- Lyle M. Spencer Jr. y Signe M. Spencer (1993) Modelos para un Desempeño Superior: Evaluación de Competencia en el Trabajo.*  
*[https://www.academia.edu/37524952/EVALUACION\\_DE\\_COMPETENCIA\\_EN\\_EL\\_TRABAJO\\_Modelos\\_para\\_un\\_Desempe%C3%B1o\\_Superior](https://www.academia.edu/37524952/EVALUACION_DE_COMPETENCIA_EN_EL_TRABAJO_Modelos_para_un_Desempe%C3%B1o_Superior)*
- Orozco, C. (01 de 03 de 2021). guía del empresario. Obtenido de guía del empresario, La motivación: <https://guiadelempresario.com/administracion/motivacion>*
- peiro, R. (10 de 03 de 2025). Economiopedia. Obtenido de Innovación: Definición, áreas y beneficios: <https://economipedia.com/>*
- Quiroa, M. (8 de 03 de 2024). Economiopedia. Obtenido de Planificación estratégica: Qué es y sus fases: <https://economipedia.com/>*
- Riquelme, M. (03 de 02 de 2013). Web y Empresas. Obtenido de Los 14 Principios de Henry Fayol: <https://www.webyempresas.com/>*
- Sampieri, C. R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (6ta Ed.). México: MCGRAW-HILL.*
- Stephen P., R., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15a ed.). En R. Stephen P., & T. A. Judge, Comportamiento organizacional (15a ed.). Pearson Educación.*
- Torres, C. (02 de 01 de 2023). Psicología Online. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com>*

**Leyes:**

*Código de Trabajo, CT, Decreto N°15, del 23 de junio de 1972.*

*Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°38, 15 de diciembre de 1983.*

*Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, Decreto N° 645 de 17 de abril de 2014.*

*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N°296, 24 de julio de 1992.*

*Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 134 de fecha 13 de diciembre de 1991.*

*Ley del Seguro Social, N°1263, 3 de diciembre de 1953.*

*Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto No. 614, de fecha 20 de diciembre de 2022.*

**Trabajos de graduación:**

*Bonifacio Bonifacio, M. A., Bonilla Melara, J. D., & Castillo Aguilar, E. A. (2022).*

*EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ. Universidad de El Salvador.*

*Bonilla Ramírez, J. A., & Carreño Zepeda, D. G. (2019). MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA FORTALECER EL DESARROLLO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATÓLICO, "FE Y ALEGRÍA", UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR... Universidad de El Salvador.*

**Otros:**

*Lara-Ascencio (2023) La agricultura salvadoreña y el nuevo paradigma: la revolución de la agricultura digital, Universidad de El Salvador.*

*Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2021) SECTORES  
AGROALIMENTARIO Y PESQUERO  
[https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-  
central-caribe/fichasectores\\_sv\\_tcm30-579873.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/fichasectores_sv_tcm30-579873.pdf)*

*Paulina Salinas Meruane y Manuel Cárdenas Castro (2009) Métodos de investigación social*

# ANEXOS

## ANEXO 1- GUÍA DE ENTREVISTA



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



TEMA: “MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 QUE  
CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN  
LA EMPRESA MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V.”

La siguiente entrevista va dirigida a Recursos Humanos

**Objetivo:** Obtener la información detallada y relevante sobre los procesos actuales de evaluación del desempeño, analizar la percepción del personal de recursos humanos respecto al impacto de dichos procesos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, identificar áreas de mejora y evaluar la viabilidad de implementar un modelo de evaluación 360 en la empresa Maquinaria Agrícola S.A. de C.V.

**Indicaciones:** A continuación, se le presentan una serie de interrogantes diseñados para conocer su perspectiva y experiencia en relación con el tema de estudio. Desarrolle sus respuestas de manera precisa, reflexiva y honesta, dado que su contribución es importante para la investigación. Esta entrevista tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

### Interrogantes

1. ¿Qué herramientas, métodos o técnicas formales utiliza la empresa para evaluar el desempeño?

---

2. ¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño al personal de la empresa?

---

3. ¿Cómo evalúa el desempeño general de su equipo en relación con los objetivos estratégicos de la empresa?

---

4. ¿Cómo describiría el nivel de conocimiento del personal al respecto de sus tareas y responsabilidades dentro de la organización?

---

5. ¿Qué tan frecuente son las evaluaciones de desempeño en la empresa y cómo lo utilizan para el desarrollo profesional de los empleados?

---

6. ¿Cuáles son las competencias y habilidades más importantes para tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño?

---

7. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que conoce?

---

¿Ha escuchado hablar sobre la evaluación 360°?

---

8. ¿Qué beneficios considera que podría traer la adopción de un modelo de evaluación de desempeño 360 dentro de la empresa?

---

9. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para implementar cambios en los procesos frente a las nuevas necesidades que surgen en el mercado o dentro de la organización?

---

10. ¿Proporciona a su personal todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

---

11. ¿Cómo se recopila la información sobre el desempeño de los empleados? ¿Solo se considera la opinión de los supervisores?

---

12. ¿Cómo garantiza la confidencialidad de los comentarios sobre el proceso de una evaluación de desempeño?

---

13. ¿Considera importante un seguimiento de los resultados? ¿Por qué?

---

14. ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional considera necesario para mejorar el desempeño del equipo?

---

15. ¿Considera que la implementación de la evaluación de desempeño 360 no es el adecuado o no produciría resultados en la organización?

---

16. ¿Cree usted que el clima laboral dentro de la institución es el adecuado?

---

17. ¿Considera que los objetivos de la empresa se integran adecuadamente con el proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360?

---

## **ANEXO 2- RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA**

La entrevista fue realizada a la Ingeniera Industrial Stefany Michelle Orellana Calderón, encargada del área de Recursos Humanos de la empresa MAQUINARIA AGRICOLA S.A. DE C.V.

1. ¿Qué herramientas, métodos o técnicas formales utiliza la empresa para evaluar el desempeño?

R// Actualmente no se cuenta con un modelo formal o estructurado para llevar a cabo una evaluación de desempeño.

2. ¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño al personal de la empresa?

R// Los encargados son los jefes inmediatos.

3. ¿Cómo evalúa el desempeño general de su equipo en relación con los objetivos estratégicos de la empresa?

R// Buena, se cuenta con personal comprometido.

4. ¿Cómo describiría el nivel de conocimiento del personal al respecto de sus tareas y responsabilidades dentro de la organización?

R// Intermedio – avanzado, se ha buscado que los empleados tengan total conocimiento de sus tareas y responsabilidades.

5. ¿Qué tan frecuente son las evaluaciones de desempeño en la empresa y cómo lo utilizan para el desarrollo profesional de los empleados?

R//No suelen ser frecuentes al no tener un modelo no se ha establecido un periodo tiempo para el desarrollo de estas pruebas.

6. ¿Cuáles son las competencias y habilidades más importantes para tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño?

R//El trabajo en equipo es fundamental, también puede mencionarse la comunicación, iniciativa y el logro de objetivos.

7. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que conoce?

¿Ha escuchado hablar sobre la evaluación 360°?

R//La evaluación por objetivos.

8. ¿Qué beneficios considera que podría traer la adopción de un modelo de evaluación de desempeño 360 dentro de la empresa?

R//La principal es que nos proporciona una, aportando una iniciativa para evaluar el desempeño de una manera más objetiva.

9. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para implementar cambios en los procesos frente a las nuevas necesidades que surgen en el mercado o dentro de la organización?

R//La capacitación y obtención de personal especializado.

10. ¿Proporciona a su personal todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

R//Sí, todos cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

11. ¿Cómo se recopila la información sobre el desempeño de los empleados? ¿Solo se considera la opinión de los supervisores?

R// No se recopila.

12. ¿Cómo garantiza la confidencialidad de los comentarios sobre el proceso de una evaluación de desempeño?

R//No se recopila.

13. ¿Considera importante un seguimiento de los resultados? ¿Por qué?

R//Sí, porque podemos tener retroalimentación para mejorar y tener mejores resultados.

14. ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional considera necesario para mejorar el desempeño del equipo?

R// Capacitaciones referente a procesos de la empresa y atención al cliente.

15. ¿Considera que la implementación de la evaluación de desempeño 360 no es el adecuado o no produciría resultados en la organización?

R//Desconozco todo lo que implica una evaluación 360° pero opino que sería de gran utilidad a la empresa, ya que considero que todo tipo de evaluación muestra resultados que pueden ser tomados para mejorar y motivar a los empleados.

16. ¿Cree usted que el clima laboral dentro de la institución es el adecuado?

R// Siempre se podría mejorar.

17. ¿Considera que los objetivos de la empresa se integran adecuadamente con el proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360?

R//Considero que el proceso podría maximizar los objetivos de organizacionales.

## ANEXO 3- CUESTIONARIO



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



TEMA: “MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V.”

La encuesta va dirigida para los departamentos seleccionados del personal de ventas, marketing, administrativo e inventario de MAQUINARIA AGRÍCOLA S.A. DE C.V. del departamento de San Salvador.

**Objetivo:** Obtener información que facilite el análisis acerca de la evaluación de desempeño y nos permita conocer las necesidades de la empresa y las mejores formas de proveer retroalimentación respecto al tema.

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de interrogantes, lea detenidamente cada una de ellas y de manera objetiva marque con una “X” la respuesta, en aquellas que solicite su opinión, favor responder de forma breve y clara.

### I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: Femenino  Masculino

Rango de edad:

20-25 años  26-30 años  31-35 años  36-40 años

41-45 años  Más de 46 años

Nombre de la unidad a la que pertenece \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa:

Menor a un año  1-5 años  6-10 años  11-15 años  16 a más años

## II. POSICIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA MAQUINARIA AGRICOLA S.A DE C.V.

1. ¿Recibió alguna inducción en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** *conocer si el encuestado comprende las funciones y tareas de su puesto de trabajo.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Considera que tiene todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de la manera más efectiva posible?

**Objetivo:** *buscar procesos que puedan mejorarse para enfocar la herramienta de evaluación y hacerla más relevante a las necesidades de los colaboradores.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

3. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

**Objetivo:** *Determinar el conocimiento del empleado sobre la empresa.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

*Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta número 5*

4. ¿Creé que el desempeño de su trabajo influye en el cumplimiento de estos?

**Objetivo:** *identificar si el encuestado relaciona estas dos variables.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿En la empresa se evalúa el desempeño del personal?

**Objetivo:** *Medir la percepción de los encuestados sobre el tipo de evaluación que en este momento se está realizando (de momento se han realizado evaluaciones*

*para otorgar bonos u otro tipo de reconocimientos, pero estas han sido por lo general subjetivas)*

Si \_\_\_ No \_\_\_

*Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta número 7*

6. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño a las que se ha sometido en la empresa han sido “justas”?

**Objetivo:** *Conocer la percepción del encuestado acerca del tipo de evaluación del desempeño que recibe.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿Cómo considera usted que se podría mejorar el ambiente laboral actual de la empresa?

**Objetivo:** *Entender la percepción actual del ambiente laboral.*

- 
8. ¿Considera importante la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** *Evaluar el nivel de aceptación que el proyecto puede recibir.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

9. ¿Cuál cree que sería el mayor beneficio de implementar una evaluación de desempeño?

---

---

10. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que conoce?

**Objetivo:** *determinar el nivel de conocimiento del encuestado respecto al tema.*

---

No conozco ninguno: \_\_\_\_\_

11. ¿Ha escuchado hablar sobre la evaluación 360°?

**Objetivo:** *determinar el nivel de conocimiento del encuestado respecto al tema.*

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. ¿Con qué frecuencia considera conveniente, hacer una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** *las respuestas se tomarán en cuenta para determinar la frecuencia de las evaluaciones*

Cada año \_\_\_\_

Cada seis meses \_\_\_\_

Cada tres meses \_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son las competencias más importantes para tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño? Enumere según nivel de importancia, siendo 1 el más importante.

**Objetivo:** *Esta pregunta nos ayudará a determinar las competencias que son consideradas útiles entre compañeros de trabajo.*

Trabajo en equipo \_\_\_\_

Comunicación asertiva \_\_\_\_

Creatividad \_\_\_\_

Iniciativa \_\_\_\_

Resiliencia \_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Para usted quiénes deberían participar en la evaluación de desempeño de un empleado?

**Objetivo:** *determinar a quién o a quiénes el encuestado considera importante que se encargue de realizar la evaluación del desempeño y conocer la aceptación que se podría tener respecto al método 360°.*

El jefe inmediato \_\_\_

Compañeros de trabajo del mismo nivel \_\_\_

Clientes \_\_\_

El empleado mismo debería realizar una autoevaluación \_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_

15. ¿Considera importante un seguimiento de los resultados?

**Objetivo:** *Determinar la importancia que el encuestado da a una retroalimentación según el resultado de sus evaluaciones.*

Si \_\_\_ No \_\_\_

16. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses que le ayude a mejorar su desempeño laboral?

**Objetivo:** *Conocer si en la empresa se proporcionan capacitaciones.*

Si \_\_\_ No \_\_\_ *Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 18.*

17. ¿Considera que las capacitaciones que se le han impartido han sido de utilidad para el desarrollo de su trabajo?

Si \_\_\_ No \_\_\_

18. ¿Existen políticas o incentivos específicos para mejorar la motivación y productividad del personal?

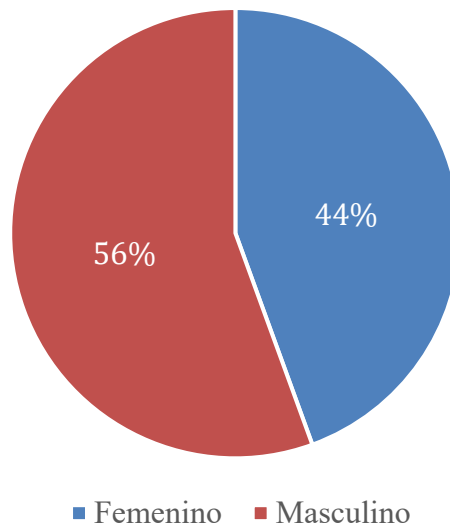
---

## ANEXO 4- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

Generalidades

Género: Femenino o Masculino

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Femenino	8	44%
Masculino	10	56%
Total	18	100%

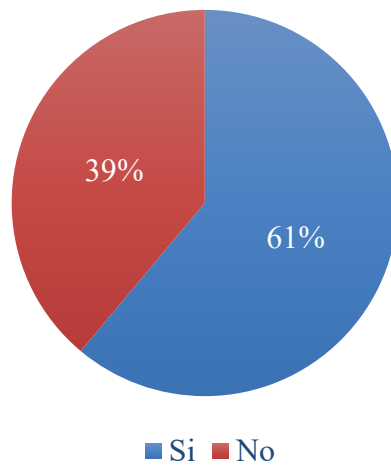


**Interpretación:** El 56% de los empleados lo representa el sexo masculino y el 44% restante lo representa el sexo femenino. Es decir que el sexo masculino representa a la mayoría de los encuestados dentro de la empresa.

Pregunta 1: ¿Recibió alguna inducción en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** conocer si el encuestado comprende las funciones y tareas de su puesto de trabajo.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%

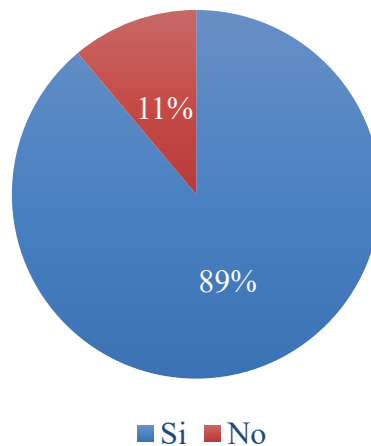


**Interpretación:** El 61% del personal encuestado afirmó que recibió una inducción sobre las funciones y tareas relacionadas a su puesto de trabajo, mientras que el 39% restante contestó que no. Esto sugiere que, en general, es positivo, ya que más de la mitad de los encuestados contó con una inducción adecuada.

Pregunta 2: ¿Considera que tiene todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de la manera más efectiva posible?

*Objetivo: buscar procesos que puedan mejorarse para enfocar la herramienta de evaluación y hacerla más relevante a las necesidades de los colaboradores.*

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	16	89%
No	2	11%
Total	18	100%

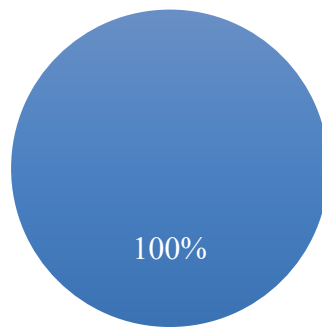


**Interpretación:** El 89% de los encuestados considera que dispone con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, lo cuál refleja un nivel alto de satisfacción en ese aspecto. Sin embargo, el 11% restante dijo que no. Sí bien los resultados son positivos se recomienda indagar por qué ese pequeño porcentaje considera que no cuenta con lo necesario para trabajar.

Pregunta 3: ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

**Objetivo:** *Determinar el conocimiento del empleado sobre la empresa.*

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%



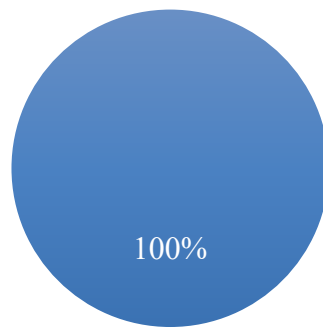
■ Si ■ No

**Interpretación:** El 100% de los encuestados afirman tener conocimiento de los objetivos organizacionales de la empresa. La empresa ha logrado transmitir de manera efectiva sus metas y propósitos a su personal, lo cual es fundamental para fortalecer el compromiso de los empleados.

Pregunta 4: ¿Creé que el desempeño de su trabajo influye en el cumplimiento de estos?

**Objetivo:** *identificar si el encuestado relaciona estas dos variables.*

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%



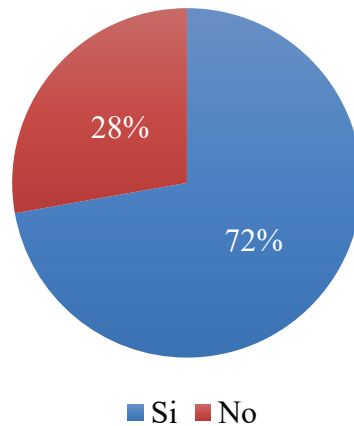
■ Si ■ No

**Interpretación:** El 100% de los encuestados considera que su desempeño impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto es favorable ya que los empleados se sienten comprometidos y esto contribuye a la productividad de la organización.

Pregunta 5: ¿En la empresa se evalúa el desempeño del personal?

**Objetivo:** Medir la percepción de los encuestados sobre el tipo de evaluación que en este momento se está realizando (de momento se han realizado evaluaciones para otorgar bonos u otro tipo de reconocimientos, pero estas han sido por lo general subjetivas)

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	13	72%
No	5	28%
Total	18	100%

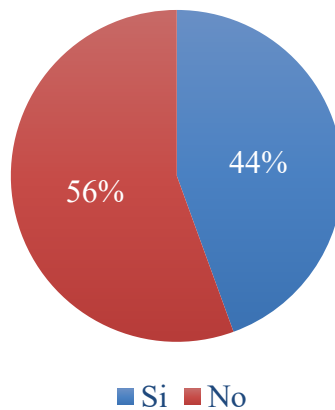


**Interpretación:** El 72% de los encuestados opina que sí se evalúa el desempeño en la empresa, mientras que el 28% restante considera que no. Lo cual indica que existe una falta de claridad o consistencia en los procesos de evaluación para algunos empleados. Dado que estas no han sido objetivas o carecen de estructura.

Pregunta 6: ¿Considera que las evaluaciones de desempeño a las que se ha sometido en la empresa han sido “justas”?

**Objetivo:** Conocer la percepción del encuestado acerca del tipo de evaluación del desempeño que recibe.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

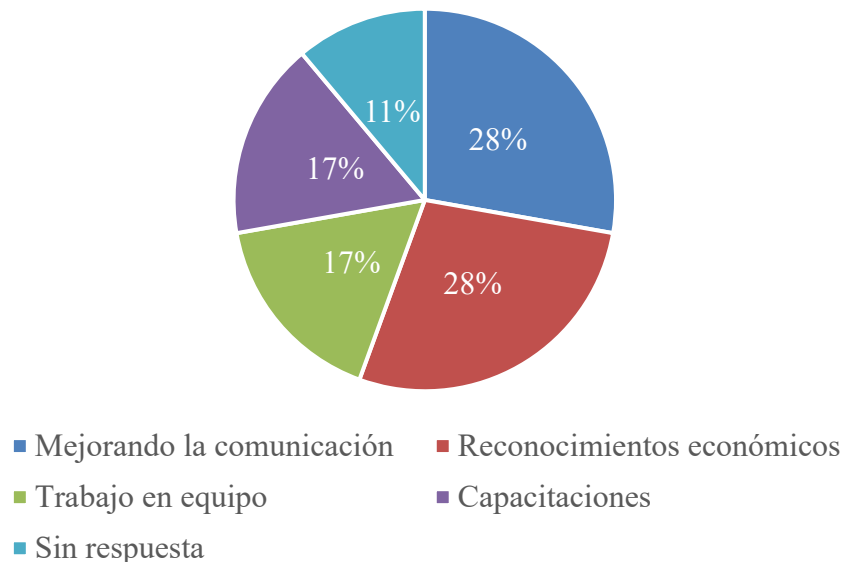


**Interpretación:** El 56% de los empleados considera que las evaluaciones a las que se ha sometido no les parecen justas. Mientras que el 44% restante opina lo contrario. Es decir que más de la mitad de los empleados expresan una inconformidad en los procesos de evaluación de su desempeño.

Pregunta 7: ¿Cómo considera usted que se podría mejorar el ambiente laboral actual de la empresa?

**Objetivo:** Entender la percepción actual del ambiente laboral.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Mejorando la comunicación	5	28%
Reconocimientos económicos	5	28%
Trabajo en equipo	3	17%
Capacitaciones	3	17%
Sin respuesta	2	11%
Total	18	100%

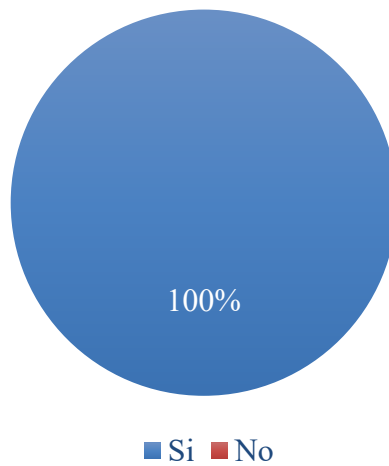


**Interpretación:** Dentro de las respuestas más destacadas, representando el 28% cada una, sugieren que la mejora de la comunicación y los reconocimientos hacia los empleados son clave para mejorar el ambiente laboral. El trabajo en equipo y las capacitaciones representan el 17% cada una, las cuales se perciben como importantes, aunque en menor peso. El 11% de los encuestados no proporcionó una respuesta, interpretándose que puede existir un desconocimiento del tema o una falta de interés.

Pregunta 8: ¿Considera importante la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** *Evaluar el nivel de aceptación que el proyecto puede recibir.*

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

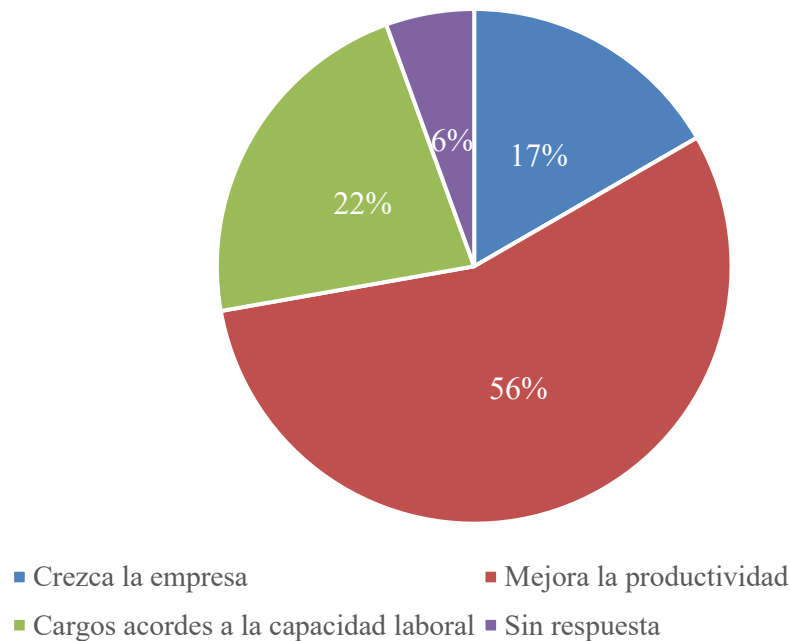


**Interpretación:** Los resultados son completamente positivos, ya que el 100% de los empleados considera importante la evaluación del desempeño. Lo cual demuestra que el personal reconoce la relevancia de este proceso en la empresa.

Pregunta 9: ¿Cuál cree que sería el mayor beneficio de implementar una evaluación de desempeño?

**Objetivo:** *Evaluar el nivel de aceptación que el proyecto puede recibir.*

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Crezca la empresa	3	17%
Mejora la productividad	10	56%
Cargos acordes a la capacidad laboral	4	22%
Sin respuesta	1	6%
Total	18	100%

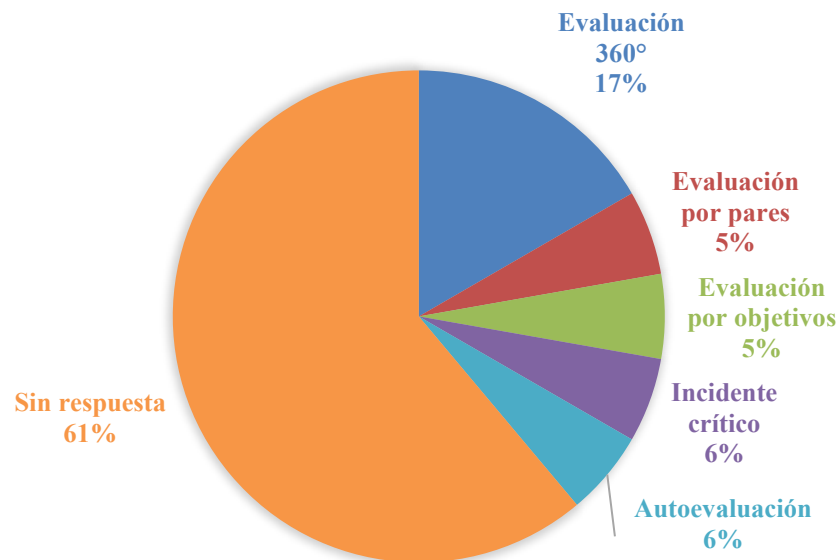


**Interpretación:** El 56% de los empleados considera que la mejora en la productividad es el principal beneficio, ya que esto traerá consigo un beneficio individual como colectivo. El 22% opina que la asignación de cargos más adecuados a las capacidades laborales es la segunda más importante, lo que refleja un interés por un desarrollo profesional más alineado con las habilidades. El 17% relaciona el beneficio en el crecimiento de la empresa, mientras que el 6% de las personas encuestadas no emitió una respuesta.

Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que conoce?

**Objetivo:** determinar el nivel de conocimiento del encuestado respecto al tema.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Evaluación 360°	3	17%
Evaluación por pares	1	6%
Evaluación por objetivos	1	6%
Incidente crítico	1	6%
Autoevaluación	1	6%
Sin respuesta	11	61%
Total	18	100%

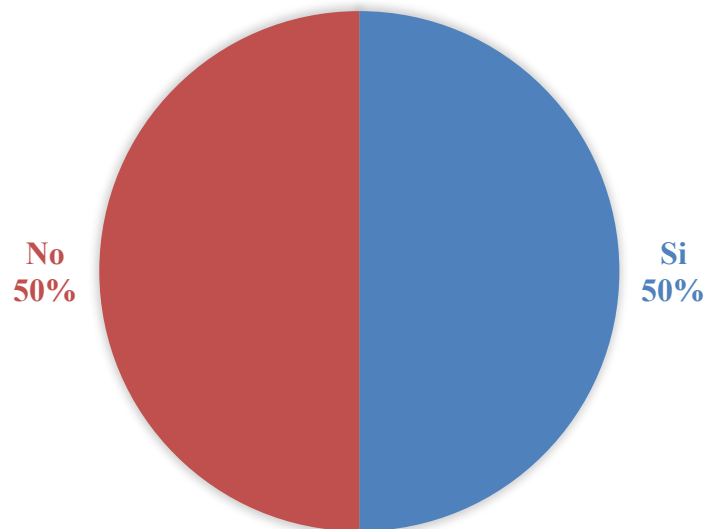


**Interpretación:** El 61% de los empleados desconoce de los procesos de evaluación de desempeño, esto nos indica que a pesar del interés que los colaboradores muestran en el tema no conocen una manera estructurada de ser evaluados por lo que como parte de la implementación se sugiere dedicar un tiempo para proveer expectativas

Pregunta 11: ¿Ha escuchado hablar sobre la evaluación 360°?

**Objetivo:** determinar el nivel de conocimiento del encuestado respecto al tema.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	9	50%
No	9	50%
Total	18	100%

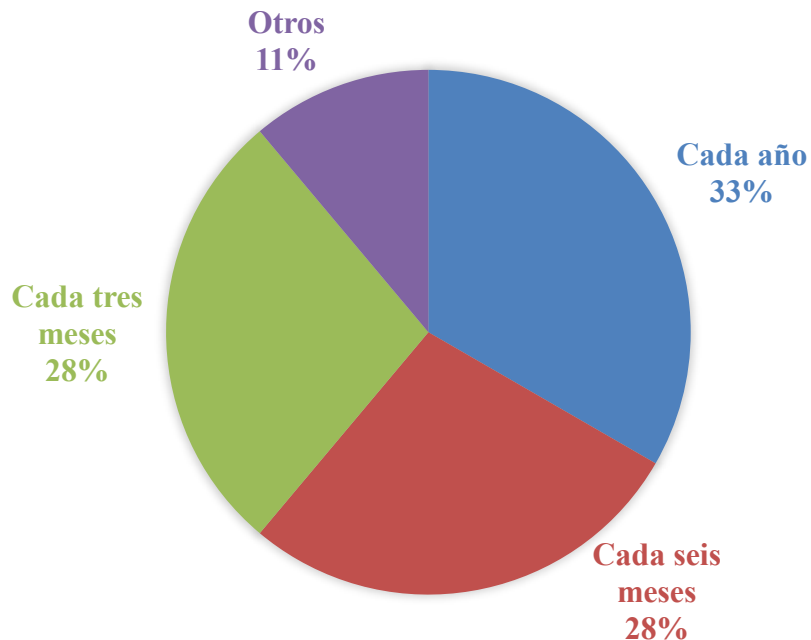


**Interpretación:** En contraste a la pregunta anterior en esta pregunta la mitad de los encuestados están al tanto de la evaluación de 360° por lo que podemos deducir que a pesar de que el termino les es familiar no lo relacionan con la evaluación de desempeño lo que nos indica que el nivel de conocimiento del tema es bajo

Pregunta 12: ¿Con qué frecuencia considera conveniente, hacer una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** las respuestas se tomarán en cuenta para determinar la frecuencia de las evaluaciones

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Cada año	6	33%
Cada seis meses	5	28%
Cada tres meses	5	28%
Otros	2	11%
Total	18	100%

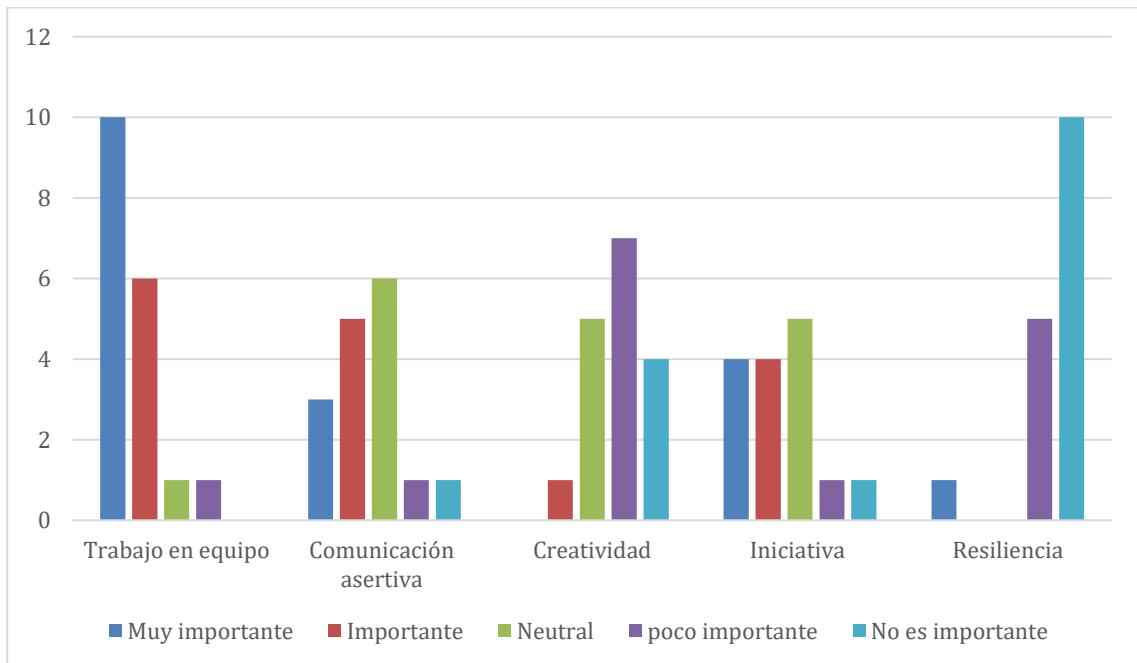


**Interpretación:** La mayoría de la población considera que realizar una evaluación anual es la mejor opción. Sin embargo, sugerimos optar por evaluaciones trimestrales, siempre que no afecten significativamente la productividad de la empresa. Esta opción ocupa el segundo lugar en preferencia, empatada con las evaluaciones semestrales.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las competencias más importantes para tomar en cuenta al momento de evaluar el desempeño? Enumere según nivel de importancia, siendo 1 el más importante.

**Objetivo:** Esta pregunta nos ayudará a determinar las competencias que son consideradas útiles entre compañeros de trabajo.

Detalle	Muy importante	Importante	Neutral	poco importante	No es importante
Trabajo en equipo	10	6	1	1	0
Comunicación asertiva	3	5	6	1	1
Creatividad	0	1	5	7	4
Iniciativa	4	4	5	1	1
Resiliencia	1	0	0	5	10

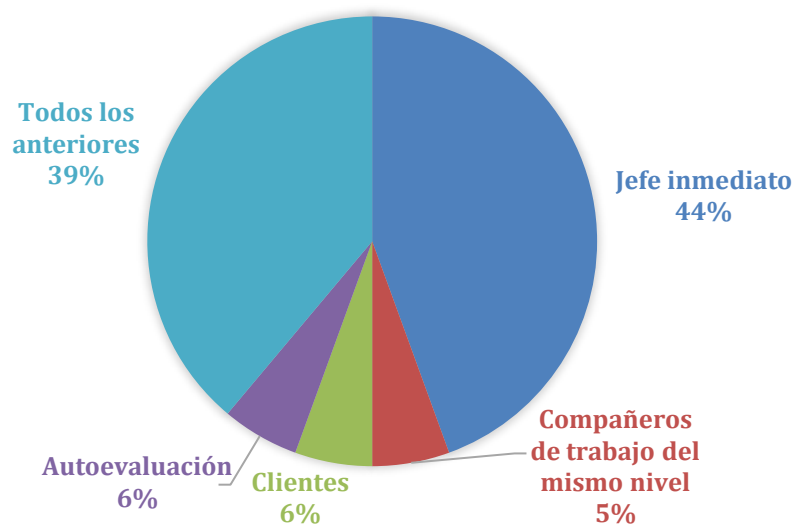


**Interpretación:** El trabajo en equipo es la competencia que los colaboradores valoran más dentro de la organización, por esta razón consideramos que es importante medir de manera objetiva esta competencia.

Pregunta 14: ¿Para usted quiénes deberían participar en la evaluación de desempeño de un empleado?

**Objetivo:** determinar a quién o a quiénes el encuestado considera importante que se encargue de realizar la evaluación del desempeño y conocer la aceptación que se podría tener respecto al método 360°.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Jefe inmediato	8	44%
Compañeros de trabajo del mismo nivel	1	6%
Clientes	1	6%
Autoevaluación	1	6%
Todos los anteriores	7	39%
Total	18	100%

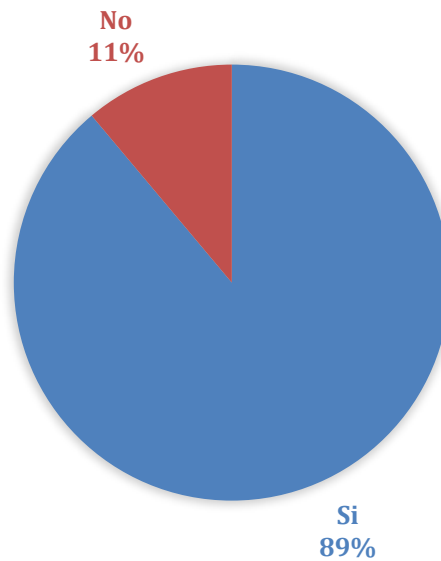


**Interpretación:** el 47% de los encuestados consideran que jefe inmediato es quien debe ser el único que participe en las evaluaciones, sin embargo, en segundo lugar esta la opción “todos los anteriores”

Pregunta 15: ¿Considera importante un seguimiento de los resultados?

**Objetivo:** Determinar la importancia que el encuestado da a una retroalimentación según el resultado de sus evaluaciones.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
Si	16	89%
No	2	11%
Total	18	100%

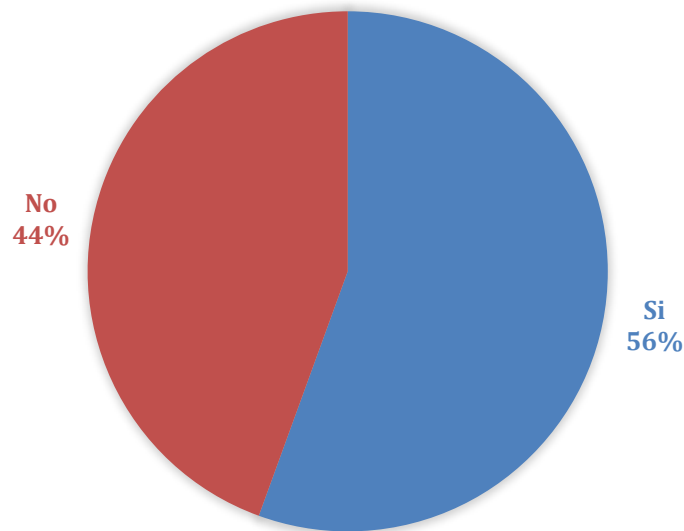


**Interpretación:** Cerca del 90% de los encuestados concuerdan que la retroalimentación es una parte importante del proceso de evaluación. Este resultado nos indica que a los encuestados les interesa conocer los resultados de su evaluación facilitar el compartir dicha retroalimentación con los colaboradores.

Pregunta 16: ¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses que le ayude a mejorar su desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa se proporcionan capacitaciones.

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	10	56%
No	8	44%
Total	18	100%

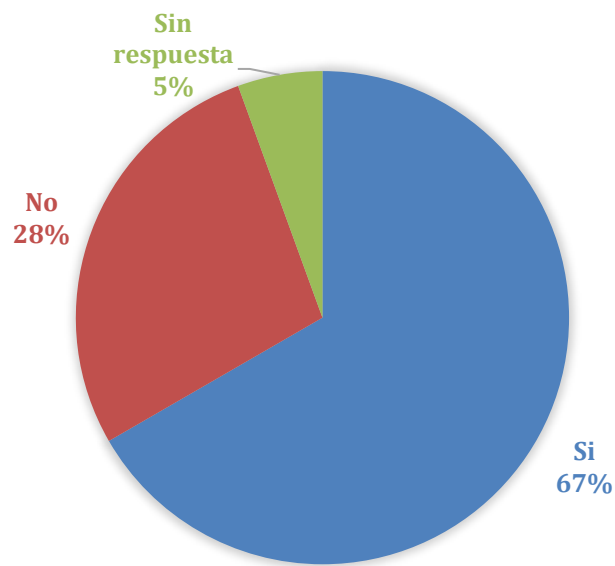


**Interpretación:** aproximadamente la mitad de los empleados han recibido capacitaciones para mejorar su desempeño recientemente lo cual es una cantidad razonable de capacitaciones por lo que podemos concluir que la empresa ya cuenta con una cultura de aprendizaje continuo.

Pregunta 17: ¿Considera que las capacitaciones que se le han impartido han sido de utilidad para el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer la percepción del personal sobre las capacitaciones

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	12	67%
No	5	28%
Sin respuesta	1	6%
Total	18	100%

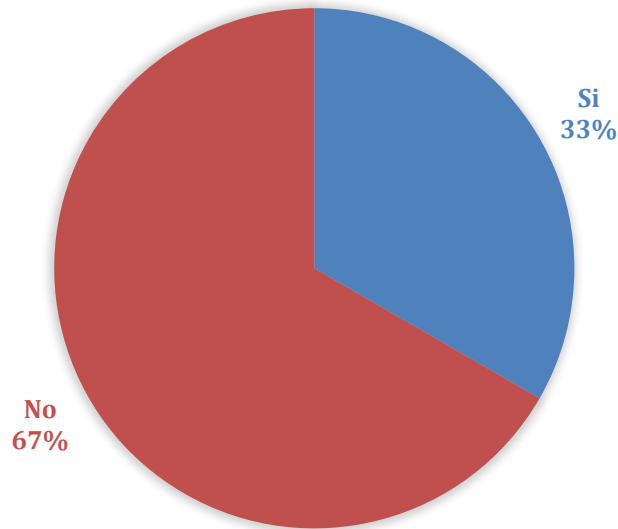


**Interpretación:** La gran mayoría de los encuestados consideran que los entrenamientos que han recibido en el pasado han sido de utilidad para su desarrollo profesional.

Pregunta 18: ¿Existen políticas o incentivos específicos para mejorar la motivación y productividad del personal?

**Objetivo:** Conocer la percepción del personal sobre los incentivos que ofrece la empresa

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	6	33%
No	12	67%
Total	18	100%



**Interpretación:** Aunque la empresa ha destinado fondos para ofrecer incentivos, la mayoría del personal percibe que estos no existen. Esto indica que los métodos utilizados no están siendo efectivos para motivar al equipo.