



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE PINTURAS**

Luis Pedro Arrué Alvarez
Asesorado por el Ing. César Augusto Rodríguez Martínez

Guatemala, mayo de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE PINTURAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR**

LUIS PEDRO ARRUÉ ALVAREZ
ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO RODRIGUEZ MARTINEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Essur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yasminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Norma Ileana Sarmientos de Zeceña
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio de Aku
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Polanco Aguilar

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE PINTURAS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el FECHA de aprobación de protocolo.

LUIS PEDRO ARRÚÉ ALVAREZ

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por darme la oportunidad de darme la vida ya que sin su ayuda y su amor no hubiera alcanzado uno de mis objetivos.
- MIS PADRES** Francisco Oswaldo Arrué López, y Lila de Arrué Alvarez, por ser ejemplo en mi vida como persona y como profesional gracias por aguantarme en mi carrera gracias.
- MIS HERMANOS** Francisco Arrué Alvarez, Mario Roberto Arrué Alvarez , José Andrés Arrué Alvarez ,(Q.E.P.D.), mis mejores amigos y por el apoyo en los momentos mas difíciles y felices de mi carrera.
- MI FAMILIA** Tío Otto, Tía Cory, Tía Mary, mis primos, sobrinos en especial a Laura, Lilian, Donald, Estuardo por estar siempre apoyándome y ayudándome a seguir adelante.
- MI NOVIA** Becky por ser mi amiga y compañía después de once años de amistad y seguir siendo mi apoyo.
- MIS AMIGOS** Carlos Ríos, Fernando Ríos, Oscar Urbina, William García, Sherly Fuentes, Gilda Sajquim, Alan Santizo , Jaime Avendaño, José Duran , Hugo García , Hugo Ortiz, Carlos Anckerman, Einar Yessi, Marlon Ramos, Mario García, Byron Ixpata, Edwin Ixpata.

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por formar ingenieros de alta calidad y profesionalismo.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

Ing. Cesar Augusto Rodriquez Martinez por su apoyo y tiempo en la elaboración de mi trabajo de graduación .

INDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCION	XIII
1. GENERALIDADES	
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Situación actual	2
1.1.2. Tipos de servicios	3
1.1.3. Política, misión y visión de la organización	5
1.1.4. Estructura organizacional	7
1.1.4.1. Organigrama	8
2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	
2.1. Análisis del programa de evaluación actual	9
2.2. Usos de la evaluación del desempeño	13
2.3. Ventajas de la evaluación del desempeño	15
2.4. Metodología utilizada para la evaluación del desempeño	16

3. ANALISIS DE PUESTOS Y SALARIOS	
3.1. Objetivos del análisis de puestos	17
3.2. Descripción y Especificaciones de puestos	19
3.3. Valoración de Puestos	58
3.3.1. Diseño de la Tabla de Evaluación	59
3.3.2. Categorización de Puestos	70
3.4. Estructura de sueldos y salarios	73
3.4.1. Comparaciones Salariales	74
3.4.2. Propuesta Salarial	75
4. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
4.1. Administración de Recursos Humanos	77
4.2. Evaluación del Desempeño	78
4.2.1. Definición	78
4.2.2. Visión	79
4.2.3. Objetivos	79
4.2.4. Proceso de evaluación del desempeño	81
4.2.5. Naturaleza	82
4.2.6. Beneficios	82
4.2.7. Responsabilidad para la evaluación del desempeño	85
4.2.7.1. Supervisor directo	86
4.2.7.2. El empleado	86
4.2.8. Errores	87
4.2.9. Métodos	88

5. IMPLEMENTACION DE INDICIOS DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	
5.2. Establecimiento de los equipos de trabajo	97
5.1.1. Importancia y manejo de los equipos	98
5.1.2. Procesos internos del equipo de trabajo	100
5.2. Como se debe realizar la evaluación del desempeño	107
5.3. Parámetros de desempeño	108
5.4. Medición de desempeño	108
6. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION Y DESEMPEÑO	
6.1. Determinar la necesidad de decisión	109
6.2. Identificación de criterios de decisión	109
6.3. Asignar valor a los criterios	110
6.4. Desarrollo de alternativas	110
6.5. Análisis de alternativas	111
6.6. Selección de una alternativa	111
6.7. Fijación de medidas de estándares del desempeño	111
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	121

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de Kativo Comercial de Guatemala S.A.	8
2.	Recta salarial por medio de la ecuación	73
3.	Salarios actuales vrs. Salarios (ecuación)	75

TABLAS

I.	Clasificación y factores específicos con porcentaje asignado	59
II.	Ponderación del factor responsabilidad económica	60
III.	Ponderación del factor responsabilidad por información	61
IV.	Ponderación del factor responsabilidad por supervisión	62
V.	Ponderación del factor nivel académico	63
VI.	Ponderación del factor experiencia	63
VII.	Ponderación del factor iniciativa	64
VIII.	Ponderación del factor salud y seguridad	65
IX.	Ponderación del factor ambiente de trabajo	65
X.	Ponderación del factor exigencias físicas	66
XI.	Ponderación del factor exigencias emocionales	67
XII.	Evaluación de puestos de la empresa	68

XIII.	Categorización de puestos	70
XIV.	Regresión lineal	72
XV.	Estructura de sueldos y salarios	73
XVI.	Ecuación de comparación salarial	76
XVII.	Franjas salariales	75

GLOSARIO

Administración de Salarios	Es el conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer una estructura de salarios Equitativa y justa en la organización.
Análisis de puestos	Es la definición clara y sencilla de las tareas, responsabilidades, obligaciones que van a realizar en un determinado puesto.
Descripción de puesto	Es una lista de deberes, responsabilidades relaciones con los superiores, subordinados las condiciones de trabajo.
Especificación de puesto	Aquí se explica las tareas de los requisitos que deben tener las personas para poder optar al puesto deseado, así como la educación, la experiencia, la capacidad y otras características.
Evaluación del Desempeño	Es una evaluación que permite apreciar el rendimiento de una persona de acuerdo de cómo realizar sus actividades y como se desempeña en el puesto.
Sinergia	Es el resultado alcanzado por el trabajo por varias Personas, es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas.
Valoración de puestos	Es el proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización.

RESUMEN

El análisis de puestos es un proceso en el cual se estudia detalladamente el puesto de trabajo en si y no ala persona, al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo, dentro de la empresa Kativo Comercial de Guatemala S.A. y así tener el personal idóneo en cada uno de los puestos de trabajo para lograr que la empresa logre sus objetivos a corto y largo plazo, ya que no se puede buscar el trabajo idóneo para una persona sino que buscar al personal adecuado para el puesto. Y con esto realizar una evaluación del desempeño teniendo en cuenta que el análisis servirá hasta que punto la persona esta desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

OBJETIVOS

GENERAL

Desarrollar una propuesta de evaluación de desempeño y un análisis de puestos y salarios para la empresa de pinturas

ESPECIFICOS

1. Determinar las responsabilidades, deberes y condiciones de trabajo para cada puesto.
2. Identificar cuales son las relaciones de los puestos que hay en la empresa.
3. Evaluar el desempeño del personal
4. Generar procedimientos de comunicación eficaces
5. Determinar procedimientos de capacitación para los empleados
6. Aplicar técnicas de motivación para el personal de la empresa
7. Definir procesos de formación de equipos de trabajo

INTRODUCCION

Kativo Comercial de Guatemala es una empresa que se dedica a la venta y distribución de pinturas de tipo arquitectónico, automotriz, esmaltes, impermeabilizantes, estas se venden en las tiendas propias de la empresa y en distribuidores en interior del país, para poder mantener la calidad de servicio que se ofrece es necesario que la empresa conozca cuales son las necesidades que se tienen para dar un buen servicio y que el desempeño del personal sea de suma importancia para la producción, la calidad, el mercadeo, dependen de un factor muy importante que es el recurso humano y con la ausencia de este no se lograría obtener los objetivos trazados por la empresa. Y por eso hay que tener en armonía al persona, conocer sus intereses. Con esos la necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo y mejorar la productividad. Una forma de mejorar la conducta humana en el trabajo es por medio de la aplicación de técnicas y conceptos modernos de administración.. Es asi como el capitulo 1 muestra generalidades de la empresa (descripción de la empresa, situación actual, tipos de servicio, etc).

El capitulo 2 es un base teórica de la evaluación de desempeño por medio de una herramienta que nos ayuda a conocer esas fortalezas, debilidades de la evaluación.

En el capitulo 3 se presenta el analisis de puestos y salarios de la empresa, para proporcionar los datos sobre los requerimientos de los puestos que se utilizan para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

En el capitulo 4 trata de la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño que se utilizara en la empresa.

El capítulo 5 se presentan como se puede mejorar el desempeño por medio de formación de equipos de trabajo y así como parámetros para poder medir su rendimiento.

El capítulo 6 trata sobre como darle seguimiento a la evaluación de desempeño por medio de la determinación de una necesidad de decisión, la identificación de criterios de decisión, la asignación de valor a los criterios de decisión y llegar a seleccionar la alternativa más acorde a la empresa.

1. GENERALIDADES

Kativo nació en 1949 en un pequeño cobertizo de lata ubicado frente al parque La Sabana en San José, Costa Rica. Comenzó fabricando pinturas y la primera venta que hizo fue de un galón que se utilizó para pintar la vela de una embarcación. La empresa, entonces, era tan pequeña que solamente tenía dos empleados, incluyendo al Doctor Jirik, su fundador. No había recipientes para vender la pintura y el cliente tenía que traer el suyo, o se usaban botes de segunda mano, de manera que la pintura vendida a veces se mezclaba con restos de la anterior en el bote, con resultados, que ya nos podemos imaginar, muy curiosos.

1.1 Descripción de la empresa.

Hoy día se fabrican no solo pinturas sino adhesivos y otras especialidades químicas. Sus productos satisfacen hoy tanto el consumo de los hogares, como los requerimientos de la industria. A la pintura tradicional para hogares y edificios se han agregado pinturas más especializadas, como la pintura marina, los acabados automotrices e industriales y los adhesivos, tanto los que usan los escolares como los que usa la industria para pegar, por ejemplo, el filtro de los cigarrillos o la suela de los zapatos, o para confeccionar los pañales desechables para los bebés.

La diversificación hacia la línea de adhesivos industriales se inició con la unión de Kativo y H.B. Fuller Company en 1967. A la sazón, H.B. Fuller ya tenía 80 años de fabricar adhesivos para el mercado norteamericano y una excelente reputación. Fue en 1887 cuando un joven empresario, Harvey Benjamin Fuller,

comenzó a producir y vender, desde su casa en Saint Paul, en el estado norteamericano de Minnesota, pegamento para empapelar paredes.

Inventor por naturaleza, el señor Fuller decidió explorar la fabricación de otros productos, imprimiendo el espíritu innovador que ha dirigido la compañía a través de su historia, consolidándose como un importante proveedor mundial de adhesivos para diferentes industrias.

Al inicio de la década de los 60's, H.B. Fuller Company entró a ocupar un destacado lugar en el mercado internacional con compañías subsidiarias en Canadá y América Latina, además de sus operaciones en los Estados Unidos. Hoy cuenta con subsidiarias en Asia y Europa.

1.1.1 Situación Actual.

Actualmente, H.B. Fuller es una compañía dinámica y en pleno crecimiento, desarrollando, preparando y comercializando especialidades químicas a escala mundial. Las ventas actuales de H.B Fuller ya sobrepasan los 1300 millones de dólares.

La asociación con H.B. Fuller, que hoy es el dueño absoluto de la compañía, le trajo a Kativo el aprovechamiento de la tecnología en la fabricación de adhesivos y otros productos químicos, el apoyo de su prestigio y el estímulo para continuar expandiendo actividades en otros países de Latinoamérica.

Hoy día, el Laboratorio de Investigación y Desarrollo ubicado en San José Costa Rica trabaja continuamente en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones para un mercado cada vez más exigente. Las pinturas y productos relacionados se elaboran en tres modernas plantas en Honduras, Costa Rica y

Panamá, las únicas de este tipo en la región que cuentan con la certificación ISO 9002.

H.B. Fuller Company ha sido acreditada en Estados Unidos como una de las 100 mejores compañías para trabajar en ellas y como una de las 100 mejores compañías en su servicio al cliente. Su política estimula el desarrollo del talento local de sus compañías afiliadas, abriendo sus puertas para la incorporación de gerentes latinoamericanos a sus operaciones internacionales.

1.1.2 Tipos de Servicio.

La empresa tiene una cantidad variable de servicios para los clientes los cuales son las entregas a domicilio, tanto en el área de la capital como en los departamentos, también cuentan con asesorías técnicas ya sea en el área de pintura automotriz, el área de pintura doméstica.

También se tiene el servicio de la página electrónica para hacer los pedidos de los materiales que deseen comprar o llamar a atención al cliente de la empresa.

Dentro de los servicios que ofrece la empresa y no menos importante es el servicio de entrega a domicilio en el que se despliega toda una logística para satisfacer las necesidades de entregas inmediatas.

La empresa brinda soporte tecnológico para estar en la vanguardia de las exigencias del mercado, por ejemplo en el área automotriz, a los clientes que por su movimiento y cantidad de trabajo se les brindan herramientas para la manufacturación de colores como lo son: equipo de computo con un software especial, también con mezcladoras, dosificadores, pesas y toda clase de herramientas que permitan la sistematización de los procesos y de esta manera ser eficiente en los tiempos de entrega y de esta manera dar

herramientas al cliente para que su negocio sea competitivo, de igual manera en el área arquitectónica se cuenta con el mismo equipo pero especializado en esta.

En el área automotriz se cuenta con el desarrollo de los cursos que van desde la preparación de las piezas, enderezado, lijado, fondeado, aplicación de pintura, aplicación del transparente, pulido y lustrado y todo esto impartido por técnicos especializados en el área automotriz. También se tiene a disposición de los clientes fichas técnicas con la información necesaria para poder hacer los colores con las fórmulas originales de fabrica, por modelo y marca del vehículo.

En el área de pintura arquitectónica se dan asesoramientos en el tratamiento de superficies para lograr un óptimo desempeño en la aplicación de los productos, poniendo a las ordenes toda una gama de las mismas ofreciendo diferentes alternativas dependiendo de las necesidades de los proyectos.

En el área de mercadeo y publicidad se sabe que la comercialización de los productos es parte vital de la empresa en conjunto con sus clientes se da la tarea de diseñar estrategias de venta así como publicitarias para ayudar a ampliar las metas de la empresa, apoyando el logro en la rentabilidad del negocio del cliente. Dentro de las estrategias se cuenta con promociones en las que se hacen alianzas con empresas de comida rápida tales como Pollo Campero, Mc.Donald's, etc, esto para incentivar a un mayor consumo de los productos premiando al consumidor dependiendo de la cantidad en quetzales que consuma el mismo. Normalmente este tipo de promoción beneficia al local y directamente al personal operativo del área de pintura logrando así un posicionamiento y fidelizando al cliente. En el área de publicidad la empresa brinda a sus clientes destacados rótulos luminosos los cuales denotan un beneficio de doble vía, para la empresa la publicidad de sus marcas plasmadas tanto en los rótulos como en las fachadas y al cliente con una excelente presentación de su negocio.

1.1.3 Política, misión y visión de la organización.

Política general.

“Comprometerse a lograr la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, con productos que ofrezcan valor agregado y excedan sus expectativas, mejorando continuamente en la empresa y así poder generar beneficios a corto y largo plazo”.

Política de distribución.

“Prestar un buen servicio a nuestros clientes, cumpliendo con la entrega de los pedidos a tiempo y lograr la satisfacción del cliente”.

Engrandezca sus habilidades.

“Estimulando la innovación y valorando la imaginación, lograremos mucho más que perfeccionar nuestras operaciones, revolucionaremos nuestra vida laboral. Ya sea con la creación de los servicios de consultoría en nuestro proceso de orientación, o con tareas especiales, desafíos que incrementen nuestras habilidades y desarrollo del liderazgo, podemos magnificar nuestras fortalezas demostradas y desarrollar otras nuevas, la lógica es simple, al reunir el talento que nos convierte en lo que somos, determinamos quienes vamos a llegar a ser”.

Expandas sus fronteras.

“Bajo cualquier parámetro de oportunidad, pocas compañías pueden compararse con H:B Fuller: una compañía global lo suficientemente grande para abarcar diferentes industrias, y lo suficientemente pequeña para alimentar el crecimiento individual. Al dar libertad de explorar oportunidades, no solo en diferentes departamentos, sino también en nuevas tecnologías, nuevos mercados, hasta nuevas geografías vamos a utilizar las habilidades

que poseemos de manera novedosa, por consiguiente, le permitimos a H.B. Fuller expandir nuestra presencia en mercados existentes e incrementar la identidad de nuestra marca, ofreciendo a la vez una base mas amplia de experiencias a cada uno de nosotros, y nuevas oportunidades para todos”.

Extienda su alcance.

“A la vez que buscamos extender el alcance geográfico de H.B. Fuller a través de nuevos negocios, “extender” también implica directamente nuestro alcance como individuos. Fomentaremos el crecimiento rápido, por ejemplo, familiarizándonos con nuevas tecnologías, nuevos negocios y nuevas geografías”

“Trabajando en diferentes departamentos, y participando en equipos de vanguardia. Al extender nuestras habilidades lateralmente y con la participación cívica y en eventos voluntarios patrocinados por H.B. Fuller, usted tendrá la oportunidad de lograr mucho mas de los que creía posible”.

Ejecutar nuestras estrategias.

“Donde exista una oportunidad, la aprovecharemos. Cualquier negocio potencial será nuestro. Al dar rienda suelta a la experiencia colectiva e instinto de nuestros empleados, no solo podremos visualizar el cambio; lo haremos realidad. Este será nuestro compromiso. al crear claridad y consistencia en los procesos y procedimientos, vamos a encaminar nuestra energía con todo su poder, asimismo quedamos libres para aprovechar las oportunidades que vendrán mañana”.

Misión.

“Estamos comprometidos con el balance entre los intereses de nuestros clientes, empleados, accionistas y nuestras comunidades, efectuaremos nuestros negocios de modo ético y rentable, utilizando nuestro liderazgo para actuar como ciudadanos corporativos responsables”.

Visión.

“Seremos los líderes a escala mundial en la formulación, producción y comercialización de productos químicos especiales que reflejan los avances tecnológicos y los servicios y las soluciones afines”.

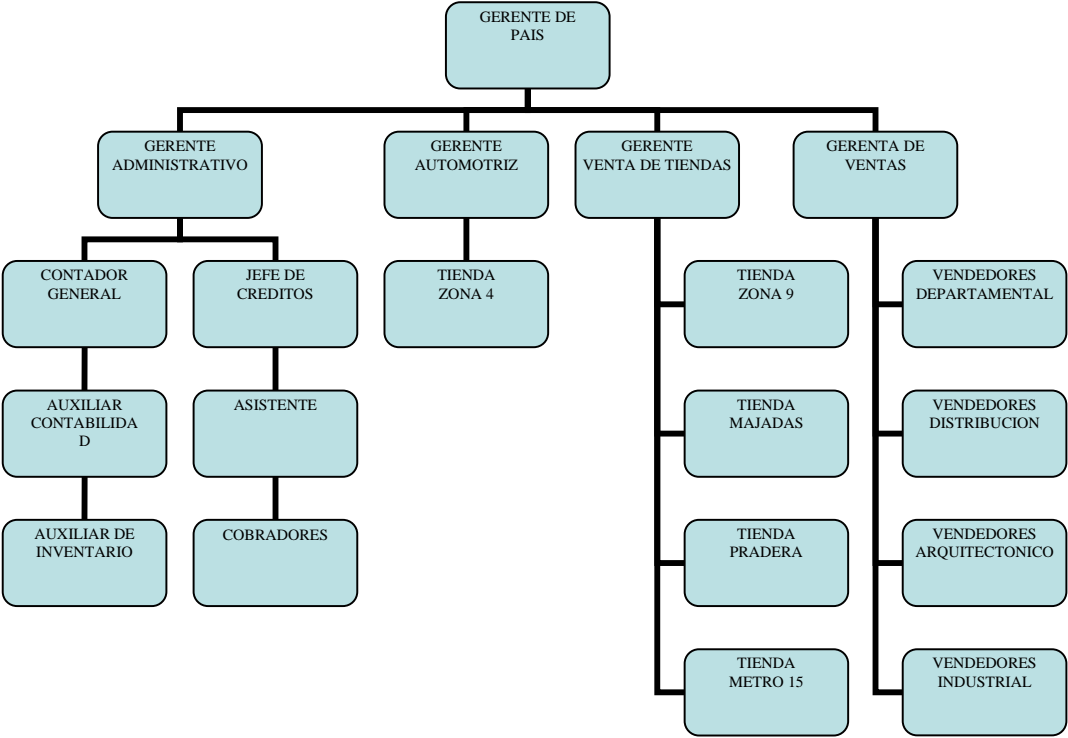
1.1.4 Estructura Organizacional.

La forma en que esta estructurada la empresa en la división e integración del trabajo, con el fin de establecer quien deberá hacer que cosa, y establecer la manera como deben combinarse los esfuerzos. Para entender mejor como esta estructurada, se incluye el organigrama de la empresa, el cual muestra gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en la organización.

1.1.4.1 Organigrama.

Aquí se presenta la relación entre los puestos de la empresa Kativo Comercial de Guatemala S.A. el organigrama como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Organigrama de Kativo Comercial de Guatemala S.A.



Fuente. Elaboración Propia

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para llevar a cabo una evaluación del personal de la empresa Kativo Comercial de Guatemala S.A. que se encuentra en la ciudad capital, se analizará la situación actual utilizando el análisis FODA que es una herramienta administrativa usada en la planeación estratégica de cualquier organización.

2.1 Análisis del programa de Evaluación actual.

El análisis de FODA consiste en un análisis de la situación externa e interna, con el objetivo de adecuar las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Este análisis permite una combinación de distintas decisiones estratégicas para la planeación y toma de decisiones.

Es común que una compañía emprenda una planeación estratégica usando el análisis FODA frente a un problema o una amenaza, donde necesite optimizar sus oportunidades y fortalezas para afrontar la crisis. Sin embargo, esta herramienta administrativa puede usarse en cualquier etapa del desarrollo de una organización. Si es utilizada desde el principio en una compañía nueva, ayudara a obtener una visión más clara de los obstáculos que debe superar para desarrollarse en el medio ambiente donde se desempeña.

El análisis del ambiente interno se incluyen todas aquellos factores que incluyen y determinan el logro de los objetivos de la empresa, ya sea positiva o negativamente (fortalezas y debilidades). El análisis permite extenderse a cada área de la empresa, como producción, operaciones, finanzas, mercadeo, administración, etc, sin embargo, para seguir un rumbo mas claro en el análisis, es necesario centrarse en aquellas áreas y factores que tengan más relevancia para alcanzar los objetivos de la empresa.

El análisis del ambiente externo deben tomarse en cuenta todos los factores y eventos que rodea a la empresa desde el punto de vista político, económico, social, moral, ambiente natural y tecnológico.

Fortalezas: Las fortalezas en el análisis FODA se refieren a las ventajas y recursos con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos.

- Personal con experiencia.
- Desarrollar un sentido de orden.
- Capacidad de persuadir a otras personas para que realicen otras funciones.
- Misión y visión claras que muestran el camino a.
- Identificar los procesos que se realizaban bien y planificar.
- Medir el rendimiento del personal actual.
- Acercamiento y conocimiento del empleado de la empresa.

Oportunidades: Las fortalezas en el análisis FODA se refieren a todos aquellos factores externos que pueden influir para el logro de los objetivos de una organización. El ambiente externo presenta un sin número de factores que

pueden abrir oportunidades de permanencia y crecimiento a cualquier empresa. Dentro de los más importantes factores pueden encontrarse: ambiente, cambios políticos y sociales, entorno tecnológico, ambiente económico y mercado.

- Mejorar el desempeño del personal actual.
- Identificar las fallas en el manejo del personal.
- Analizar los sistemas y procesos para mejorar el desempeño organizacional.
- Ascender al personal que demuestre capacidad en el puesto.
- Capacitacion.

Debilidades: Son los puntos vulnerables, los problemas o aspectos que requieren mejoras en la organización. Ya que son para el logro de los objetivos de la empresa.

- No existen adecuados programas para la capacitación del personal.
- Desconfianza entre los altos y bajos mandos de la organización.
- A los evaluados no les gusta la idea de entablar discusiones evaluatorias en las que temen que serán criticados.
- Existe temor de los empleados a ser asignados en áreas que creen que no podrán llegar a dominar.
- Los procesos de evaluación exigen demasiado tiempo para realizarlos y ponerlos en marcha.

- Falta de comunicación entre los empleados de departamentos y su supervisores de áreas.
- Desconfianza del evaluado con los resultados obtenidos ó dados por el evaluador.
- Los resultados que se obtienen no son los esperados.
- No se tiene una herramienta confiable y aceptable para medir el desempeño del personal.

Amenazas: Son situaciones que provienen del ambiente externo presenta muchas veces complicaciones que pueden crear problemas para la competitividad de la empresa.

- Las personas que no se desempeñan bien es por falta de capacitación y motivación.
- Las personas se desempeñan mejor si sienten que se les tiene confianza.
- Que un buen empleado se sienta inconforme con el resultado de la evaluación.
- Que el personal mal calificado ocasione problemas en su área de trabajo.
- El tiempo que se consume para las evaluaciones es tiempo ocioso.
- Hacer cosas innecesarias, como observar al evaluado mientras trabaja.
- Que el personal no tenga compromiso con sus obligaciones del puesto.

2.2 Usos de la Evaluación del Desempeño.

Al hacer uso de esta herramienta se obtiene información necesaria de cómo mejorar el desempeño de los empleados, como también es útil para determinar promociones y compensaciones e identificar problemas que provocan insatisfacción en el desempeño deseado.

Es importante que la evaluación posea ciertas características como la confiabilidad, validez, efectividad, aceptación, siempre y cuando se adapte a las necesidades de la empresa. Sus principales contribuciones son :

a. Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a programas de planes de carrera

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.
- Detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva.

2.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

1. Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
3. Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
4. Realizar las promociones y/o ascensos.
5. Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
6. Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores
7. Establecer remuneraciones justas y equitativas así como para el otorgamiento de beneficios o compensaciones
8. Planear y desarrollar la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
9. Identificar los errores en el diseño del puesto.
10. Proporcionar información para la planificación de las carreras de cada uno de los empleados.
11. Determinar elementos objetivos, puntuales y medibles para la calificación del desempeño de cada trabajador.

2.4 Metodología utilizada para la Evaluación del Desempeño.

Para obtener una evaluación del desempeño se necesita primero realizar el análisis de puestos que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Teniendo el análisis de puesto establecido se puede empezar a realizar la evaluación del desempeño, se puede apreciar el desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS

El análisis de puestos consiste básicamente en la descripción de las funciones, tareas y responsabilidades que conforman un puesto, cuando las funciones son definidas se puede decidir los conocimientos y habilidades que las funciones requieren así como las actitudes que mejor se adecuen a los puestos.

Para la administración de sueldos y salarios es parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración que reciben los trabajadores, sea la adecuada a la importancia de su puesto, su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de hacer carrera en la empresa.

3.1 Objetivos del Análisis de puestos.

El análisis permitirá la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los puestos, y establecer la descripción y especificación de cada uno de los puestos, para que en un futuro facilite las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Objetivos:

1. Valorar los puestos de trabajo para determinar si el empleado cumple con las descripciones y especificaciones del puesto que desempeña.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Identificar a los candidatos adecuados para las vacantes.
4. Planear las capacitaciones del recurso humano.
5. Determinar en base a evaluaciones los niveles de desempeño.
7. Establecer el tipo de compensación relacionada con el nivel de formación, capacidades requeridas.
7. Identificar las necesidades de formación de la persona que ocupa el puesto a partir de las capacitación dada.
7. Evitar repetir instrucciones de las tareas del puesto

3.2 Descripción y Especificaciones de puestos.

Descripción de puestos:

La descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Debe de incluir información como localización jerarquía, después de la sección de identificación, se continúa con un resumen de las actividades que debe desempeñar. Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre el personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal. Es una extensa relación del propósito, alcance, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular.

Especificaciones del puesto:

La especificación del puesto se ocupa de los requisitos mínimos del aspirante para optar al puesto, para que su trabajo sea eficientemente desempeñado, ya que no están vinculados a una persona determinada, sino que se debe exigir a la persona que ocupara el puesto.

Los requisitos que se usan caben dentro de las categorías de: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. En el grupo correspondiente a habilidad, suelen colocarse factores tales como adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, exactitud de calculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registros, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de esfuerzo, pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa. En algunos casos el factor esfuerzo se substituye por otro mas amplio: requisitos “físicos y mentales”, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros. La condición de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incomoda.

Las empresas multinacionales o transnacionales son las que solamente están establecidas en su país de origen, y que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Por lo que se describen los puestos correspondientes de la empresa.

GERENTE DE PAÍS

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Gerente de País

2. Función Principal

Crear políticas, planes y estrategias de aplicación para optimizar los recursos y el rendimiento de la empresa. Es el responsable ante la dirección del establecimiento y funcionamiento del departamento, de manera que satisfaga las necesidades de la empresa a corto y largo plazo. Define y controla el presupuesto y medios necesarios para el departamento. Estandariza los métodos y establece las normas de eficacia y los costos asegurándose que el personal las conoce y acepte.

Se informa de los distintos problemas por medio de subordinados y da seguimiento para aplicar soluciones rápidas y efectivas. Establece la comunicación entre el personal del departamento y fomenta las buenas relaciones entre ellos.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de Centro América
- **Supervisa a:** Gerente administrativo, gerente automotriz, gerente de venta de tiendas y gerente de ventas.

4. Responsabilidades que ha de asumir

Tiene la responsabilidad de todos los activos y pasivos de la empresa dentro del país. Responsable de supervisar, planificar y dirigir las metas y actividades de su personal.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Profesional en el área de administración, de preferencia con post grado en administración de empresas o finanzas. Dominio de paquetes de computadora (Office). 100% Bilingüe (hablado y escrito).

- **Experiencia:** Experiencia mínima de 5 años en puesto similar.
Experiencia en manejo de personal
- **Otros requisitos:** No mayor de 35 años, con liderazgo, buenas relaciones interpersonales, responsable, disponibilidad para viajar, con pasaporte y visa vigentes.

6. Condiciones de trabajo

- Entorno físico: Desempeña un 75% de su trabajo en oficina, y el 25% restante en constante comunicación con el personal bajo su cargo para poder desarrollar nuevos proyectos.
- Salud y seguridad: no corre riesgo de ningún tipo.

7. Actividades

- Depende de la Dirección General.
- Es el responsable de dirigir el conjunto de las estrategias y políticas en las áreas de ventas, marketing, promoción, publicidad y exportaciones.
- Participa en la elección de los ejes de desarrollo comercial.
- Propone nuevos productos, diseña los planes comerciales, participa en las negociaciones de grandes contratos.
- Supervisa, organiza, dirige y motiva el equipo comercial.
- Desarrolla la elección de inversiones.
- Define la política comercial.
- Desarrolla la adaptación del personal de la empresa.
- Efectúa la elección de los bancos a propuesta de la gerencia financiera.
- Toma la decisión final concerniente a la elección de financiamiento a corto, mediano y largo plazo y las garantías correspondientes a este financiamiento.

- Recibe los resultados periódicos y analiza las acciones propuestas para tener en cuenta las desviaciones respecto a los planes, presupuestos y objetivos.
- Decide que curso dar a todos los procedimientos contenciosos.
- Ratifica las normas concernientes a las condiciones de pago acordadas a los clientes y las aceptadas por los proveedores.
- Comunica su decisión por escrito para toda desviación de las condiciones básicas.
- Da su aprobación a la política de comunicación que le propone la función de marketing.
- Valida el presupuesto de publicidad, promoción y comunicación.
- Se ocupa de los contactos con los clientes importantes considerados útiles, después de haber informado el responsable comercial o a petición de él.
- Examina a intervalos convenientes el sistema de calidad para garantizar que se mantengan siempre eficaz y apropiado.
- Decide las auditorias que se deben encargar.
- Ratifica la instalaciones de los nuevos procedimientos.
- Se ocupa de que el uso de la herramienta informática sea adecuado.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera excesiva y rápida.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes niveles así como con los clientes de la empresa, los viajes son constantes .

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Gerente Administrativo
- **Departamento:** Administrativo

2. Función Principal

Supervisar todas las actividades administrativas que se llevan a cabo dentro de la empresa a nivel nacional.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de País
- **Supervisa a:** Contador general y al jefe de créditos.

4. Responsabilidades que ha de asumir

Es responsable de dar trámite a la selección y contratación de personal, aumentos, despidos, etc.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Licenciatura en administración de empresas, con conocimientos de leyes laborales. Dominio del idioma inglés.
- **Experiencia:** Mínima de 4 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Liderazgo, proactivo, disciplinado, honrado, con disponibilidad de viajar, interés por superación, con iniciativa, responsable.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** desempeña su trabajo 100% en su oficina.
- **Salud y seguridad:** no corre ningún riesgo.

7. Actividades

- Administrar y controlar el flujo de efectivo para la asignación de recursos en la emisión de cheques.

- Dirigir y controlar que se cumpla con las programaciones hechas por el departamento contable en cuanto a cierre mensual, cierre anual, inventarios, etc.
- Autorizar todos los gastos hechos por el departamento administrativo.
- Revisar y firmar cheques de proveedores, de personal, etc.
- Apoyar al personal a cargo, en la resolución de dudas, revisión de procesos para que el trabajo fluya normalmente.
- Evaluar al personal a cargo, por medio de la evaluación de desempeño.
- Seleccionar, contratar, transferir y promover a los empleados que tiene a su cargo.
- Elaborar el presupuesto anual, basándose en el presupuesto histórico.
- Suministrar al gerente de país de toda la información de síntesis necesaria para la negociación con los interlocutores financieros.
- Realizar los análisis financieros para el uso interno o con destino a terceros.
- Establecer y actualizar el cuadro de condiciones bancarias.
- Determinar las condiciones de pago a los proveedores y las modalidades de liquidación.
- Establecer los balances y cuentas de resultados de la empresa.
- Hace o manda hacer el conjunto de declaraciones contables, fiscales, sociales o de carácter económico pedidas a la empresa.
- Propone cualquier mejora de los procedimientos contables.
- Asiste a los responsables de función en la contratación del personal.
- Estudia y propone los sistemas de remuneración.
- Sigue la evolución de la legislación social.

- Administra el presupuesto de formación en el respeto al marco legalmente definido.
- Participa en la elaboración de presupuestos concernientes a los gastos directos del personal.
- Organiza reuniones de los representantes del personal en el marco legalmente definido.
- Propone adaptaciones del reglamento interno.
- Realizar el estudio de rentabilidad.
- Proponer mejoras de gestión.
- Establecer los planes de inversiones, de financiación, de tesorería de la empresa.
- Coordinar estudios jurídicos en el seno de la sociedad.
- Es responsable de la protección de marcas, patentes.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de alta concentración mental y visual..
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes mandos así como empresario, administradores de otras empresas, trabajo bajo presión y sus actividades no son constantes.

GERENTE AUTOMOTRIZ

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Gerente Automotriz
- **Departamento:** Área automotriz

2. Función Principal:

Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento de mantenimiento automotriz, optimizando el tiempo y los recursos de la empresa, velando por la calidad y satisfacción de las necesidades del cliente.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de País
- **Supervisa a:** Jefe de Tienda zona 4

4. Responsabilidades que ha de asumir

Responsable por la información técnica, manuales de los diferentes clientes de la tienda zona 4, etc.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Profesional / Ingeniero mecánico industrial con especialidad en el área de mecánica automotriz. 75% Inglés (escrito y hablado)
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Colaborador, con iniciativa, disponibilidad de horario, responsable, buenas relaciones interpersonales, disponibilidad de viajar, don de mando.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 50% de trabajo en oficina y 50% en taller.
- **Salud y seguridad:** en ocasiones expuesto a peligros eléctricos, a trabajar en alturas.

7. Actividades

- Realiza las evaluaciones de desempeño al personal.
- Encargado de seleccionar y contratar a nuevo personal para la tienda.
- Realiza la presentación de los presupuestos y ventas históricos y estima nuevas metas de ventas.
- Organizar y supervisar la gestión administrativa de los pedidos, desde su recepción hasta la entrega a los clientes.
- Registrar los pedidos y controlar las informaciones que contienen.
- Verificar la fiabilidad de los plazos propuestos con el responsable de planificación.
- Llevar las solicitudes de crédito.
- Efectuar el seguimiento de los pedidos.
- Mantenerse informado sobre los retrasos de algún pedido o de cualquier incumplimiento de las condiciones estipuladas (cantidad, calidad, plazo), informando a los clientes y a los comerciantes.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza una parte sentado, y una parte se hace parado hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de alta concentración mental y visual..
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes niveles así como dueños de talleres, jefes de talleres, administradores de otras empresas, trabajo bajo presión y sus actividades no son constantes.

GERENTE DE VENTAS / GERENTE DE TIENDA

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Gerente de Ventas / Gerente de Tienda
- **Departamento:** Ventas

2. Función Principal

Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de País
- **Supervisa a:** Jefes de Tienda y vendedores.

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Identificar, negociar y cerrar negocios con prospectos y clientes.
- Alcanzar y exceder ventas establecidas y objetivos de desarrollo comercial.
- Desarrollar modelos financieros, incluyendo el pronóstico, el análisis de márgenes y otros.
- Desarrollar fuertes relaciones profesionales con clientes/prospectos
- Identificar nuevas oportunidades y generar ventas recurrentes a clientes existentes.
- Exceder las expectativas de los clientes.
- Sugerir proactivamente mejoras en procesos internos y externos.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Profesional Lic. Mercadotecnia, Administrador de Empresas o carrera a fin . Habilidad en internet y habilidades avanzadas en computadores. Dominio del idioma inglés.

- **Experiencia:** Mínima de 4 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Alto nivel de energía, una motivación interna que conduzca al éxito. Liderazgo, proactivo, capacitado en servicio y atención al cliente, tanto interno como externo.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 40% trabajo de escritorio, y 60% de trabajo con directamente con clientes.
- **Salud y seguridad:** No está expuesto a riesgos.

7. Actividades

- Manejar el ciclo de proceso de ventas para satisfactoriamente vender y entregar soluciones a los clientes.
- Conducir citas periódicas con los clientes para darles reportes de los procesos y sugerir nuevos pasos y recomendaciones generales.
- Relaciones Públicas: desarrollar anuncios de prensa para obtener cobertura de la empresa y logros tecnológicos.
- Marca: ayudar a desarrollar y sostener la imagen de marca de calidad constante y la identidad.
- Trabajar de cerca con los miembros del equipo para asegurarse que las soluciones alcancen las necesidades del mercado.
- Organizar y supervisar la gestión administrativa de los pedidos, desde su recepción hasta la entrega a los clientes.
- Registrar los pedidos y controlar las informaciones que contienen.
- Verificar la fiabilidad de los plazos propuestos con el responsable de planificación.

- Llevar las solicitudes de crédito.
- Efectuar el seguimiento de los pedidos.

- Mantenerse informado sobre los retrasos de algún pedido o de cualquier incumplimiento de las condiciones estipuladas (cantidad, calidad, plazo), informando a los clientes y a los comerciantes.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza una parte sentado, y una parte se hace parado hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de alta concentración mental y visual..
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes niveles así como dueños de talleres, jefes de talleres, administradores de otras empresas, trabajo bajo presión y sus actividades no son constantes.

JEFE DE TIENDAS

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Jefe de Tienda
- **Departamento:** Ventas

2. Función Principal

Supervisar y motivar el equipo de dependientes y/o vendedores de su tienda. Participa en el trato con el público junto con sus dependientes y realiza el seguimiento y control de los stocks de su tienda.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de Tienda.
- **Supervisa a:** Vendedores y coloristas.

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Dirige, organiza y motiva al equipo comercial de su zona.
- Participa en la elaboración del presupuesto de su zona y controla directamente su cumplimiento.
- Realiza negociaciones de grandes contratos.
- Mantiene contactos con los grandes clientes de su zona.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Con estudios universitarios (pensum cerrado), en el área de ventas y/o mercadeo. Dominio de internet y paquetes de computadora. Inglés intermedio.
- **Experiencia:** Mínimo de 2 años en ventas y manejo de personal.
- **Otros requisitos:** Habilidad de comunicación, habilidad en cerrar tratos con clientes, habilidad en el servicio y atención al cliente, capacidad de trabajar bajo presión, con iniciativa y creatividad.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 40% trabajo de escritorio y 60% trabajo con clientes.
- **Salud y seguridad:** presenta un riesgo mínimo en la tienda.

7. Actividades

- Planifica las diferentes actividades en relación a los productos que vende dentro de la tienda.
- Utiliza eficazmente las técnicas de comunicación y venta orientadas a los procesos de preparación de la venta.
- Usa técnicas de venta orientadas a los procesos de desarrollo y cierre de la misma.
- Recoge y, dependiendo de su responsabilidad, resuelve y/o tramita las quejas y reclamaciones de los clientes, según los criterios y procedimientos establecidos por la empresa.
- Colabora en la gestión de aprovisionamiento del punto de venta, actualizando permanentemente la situación del stock en función de las ventas efectuadas, transmitiendo a su superior opiniones y preferencias manifestadas por la clientela e interviniendo directamente en las operaciones de recepción de los pedidos, a fin de contribuir al mantenimiento y reposición del surtido comercializado.
- Ayuda en la aplicación eficaz y apropiada de las técnicas de animación del punto de venta con el fin de optimizar el espacio de ventas y la incentivación de estas.
- Organiza al personal para obtener la mayor eficiencia posible.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza una parte del tiempo sentado, y una parte se hace atendiendo al cliente ya sea parado o atendéndolos por teléfono, hay movimientos constantes de brazos y piernas, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de un nivel moderado de concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa así como clientes, jefes de talleres, dueños de talleres, coloristas, enderezadores, etc. El trabajo es de constante presión.

VENDEDOR

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Vendedor (Departamental, de Distribución, Arquitectónico, Industrial)
- **Departamento:** Ventas

2. Función Principal

Lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente de Ventas.

4. Responsabilidades que ha de asumir

- El trabajo de los vendedores departamentales consiste en visitar a los clientes en los departamentos para solicitarles un pedido.
- Los vendedores de distribución entregan el producto y dan servicio al cliente. Sus responsabilidades acerca de la toma de pedidos son secundarias, aunque la mayoría de éstos vendedores están autorizados y son recompensados por encontrar oportunidades de aumentar las ventas a las cuentas actuales
- Los vendedores arquitectónicos tienen la capacidad para explicar el producto al cliente, adaptarlo a sus necesidades particulares y/o ayudarlo a resolver sus problemas técnicos.
- Por lo general, estos vendedores industriales son técnicos o ingenieros de ventas que ayudan a los representantes de ventas ante un problema u oportunidad específicos.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Con estudios universitarios (mínimo 2 años de la carrera de administración de empresas o carrera a fin) en el área de ventas y/o mercadeo. Inglés intermedio. Ofimático avanzada (Word, Excel, Access, PowerPoint).
- **Experiencia:** de 3 años en ventas.
- **Otros requisitos:** con habilidad de escuchar, tener buena memoria, creativo, espíritu de equipo, autodisciplinado, tacto, facilidad de palabra y empatía. Debe tener conocimiento de la empresa, conocimiento del producto y conocimiento del mercado.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo con los clientes.
- **Salud y seguridad:** No presentan ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Prospeccionar clientes.
- Generar y cultivar relaciones con los clientes.
- Determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- Cerrar las ventas.
- Brindar servicios posventa.
- Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
- Centralizar las llamadas telefónicas de los clientes y de los representantes concernientes a la toma de pedidos y a sus seguimientos.
- Busca nuevos clientes, analizando el mercado.
- Propone a los clientes los productos que le puedan convenir mas.
- Toma pedidos, los registra, organiza y da seguimiento a los clientes para garantizar el buen abastecimiento y poder responder a sus peticiones.

- Es mediador para los problemas de posventa.
- Es responsable de la clientela que mantiene y desarrolla y de la búsqueda de nuevos clientes.
- Buscar información sobre el mercado.
- Consultar la ficha y el historial de compra del cliente.
- Presentar a los clientes, sus productos y/o servicios.
- Descubrir el problema real del cliente y proponer una solución.
- Actualizar los conocimientos sobre el cliente.
- Negocia los contratos de venta.
- Consultar cualquier condición especial concedida al cliente.
- Preparar planes de visita a los clientes.
- Rendir cuentas de sus visitas.
- Mantenerse informado de las evoluciones de los productos.
- Adquirir los conocimientos básicos sobre los productos comercializados.
- Ponerse en contacto al menos una vez al día con la oficina central.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza una parte del tiempo sentado, y una parte se hace atendiendo al cliente ya sea parado o atendéndolos por teléfono, hay movimientos constantes de brazos y piernas; la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de una moderada concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa, así como clientes, jefes de talleres, dueños de talleres, coloristas, enderezadores, etc. El trabajo es de constante presión.

CONTADOR GENERAL

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Contador general
- **Departamento:** Contabilidad

2. Función Principal

Gestionar la documentación de compra y venta de los productos y servicios de la empresa contabilizando las operaciones para realizar estados financieros basados en los principios de Contabilidad generalmente aceptados, sirviendo esta información que apoya la toma de decisiones.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Gerente administrativo
- **Supervisa a:** Auxiliar de contabilidad.

4. Responsabilidades que ha de asumir

Manejo tanto manual como computacional del registro de las operaciones mercantiles, traspasos hacia los libros, mayores y confeccionando los estados financieros: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de efectivo y Estado de fondo de utilidades tributarias de la empresa.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Auditor contable, manejo completo de paquetes de computadora relacionados a la contabilidad, Inglés intermedio.
- **Experiencia:** Mínimo de 5 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Dedicado, disciplinado, honrado, capaz.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo de escritorio.
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Trámites tributarios.
- Trámites municipales.
- Trámites laborales.
- Operaciones Aduaneras.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza parte del tiempo sentado, y hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de concentración mental y visual..
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes niveles, trabajo bajo presión y sus actividades no son constantes, hay supervisión estrecha.

JEFE DE CRÉDITOS

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Jefe de Créditos
- **Departamento:** Administración

2. Función Principal

Gestionar los análisis de riesgos, supervisar y recaudar las cuentas por cobrar, negociación con los clientes morosos.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta:** Gerente Administrativo
- **Supervisa:** Asistente de créditos.

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Por sobre todo tiene la responsabilidad de tener actualizada la cartera de clientes y su status comercial de la misma.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Estudios universitarios (último semestre) en el área de administración.
- **Experiencia:** 2 años en puesto similar.

6. Otros requisitos: Estudios de contabilidad o finanzas, estudios de créditos y cobranzas, dominio de paquetes de computación. Responsable, honrado, proactivo.

7. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo de escritorio.
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

8. Actividades

- Planificar con los clientes los tipos de financiamiento.

9. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, y una vez hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de concentración mental y visual..
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en diferentes niveles, trabajo bajo presión y sus actividades no son constantes, hay supervisión estrecha.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Auxiliar de contabilidad.
- **Departamento:** Contabilidad

2. Función Principal

Asistir al jefe de contabilidad en obtener la información necesaria para realizar todos los estados financieros de la empresa.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Contador general
- **Supervisa a:** Auxiliar de inventarios

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Asistencia en la gestión contable.
- Asistencia en la gestión de tesorería.
- Asistencia en la facturación.
- Apoyo en la Gestión Económico-Fiscal.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Perito contador titulado o con estudios universitarios en el área de administración de empresas o carrera a fin.
- **Experiencia:** Mínima de 1 año en puesto similar
- **Otros requisitos:** Con iniciativa, proactividad y capacidad de trabajo en equipo. Persona eficiente, rigurosa, orientada a los resultados, con capacidad de organización y planificación.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo de escritorio
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Funciones de supervisión, coordinación y apoyo en la Gestión Económica de la Fundación en relación con los distintos centros.
- Organización y archivo.
- Participar en los trabajos de registro, imputación y cotejación en contabilidad general y/o de clientes, y/o proveedores, así como los trabajos de gestión.
- Registrar las operaciones en el sistema informático.
- Participar en las definiciones de los métodos a emplear para asumir responsabilidad que le incumba.
- Rendir cuentas con su superior de todas las anomalías constatadas en el ámbito de los trabajos realizados.
- Rendir cuentas de su actividad a través de los soportes.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, y una hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en los diferentes niveles organizacionales, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha.

AUXILIAR DE INVENTARIOS

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Auxiliar de inventarios
- **Departamento:** Contabilidad

2. Función Principal

Realizar reportes mensuales de inventarios. Realización de inventarios físicos. Control de entradas y salidas de la empresa.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Auxiliar de Contabilidad

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Responsable de realizar los inventarios periódicamente.
- Realiza los inventarios físicos.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Perito contador.
- **Experiencia:** 1 año en puesto similar.
- **Otros requisitos:** organizado, atención al detalle, dispuesto a trabajo bajo presión, liderazgo, comunicación efectiva, proactividad.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo de escritorio
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Planificar y realizar los inventarios de las diferentes tiendas.
- Asistir en el requerimiento de productos cuando no haya en existencia.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, y hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en los diferentes niveles organizacionales, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha.

ASISTENTE DE CRÉDITOS

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Asistente de créditos
- **Departamento:** Administración

2. Función Principal

Asistir en la gestión de los análisis de riesgos, interpretación de balances, y el manejo de cartera de clientes.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Jefe de créditos
- **Supervisa a:** Cobradores

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Responsable de asistir al Jefe de créditos en todo lo que se le requiera.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** Estudios universitarios (6to. Semestre) en el área de administración.
- **Experiencia:** 1 año en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Dominio de paquetes de computación. Responsable y honrado.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% de trabajo de escritorio.
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Obtener toda la información para prepara los documentos que presenta el jefe de créditos.
- Recepción y revisión de papelería de los clientes nuevos.
- Autorización de pedidos pequeños y créditos menores.
- Recepción y revisión de la papelería de los clientes que envía los vendedores.
- Archivar la papeleria de los clientes.
- Elaboración de las cartas a los clientes morosos.
- Revisión de la cartera cada semana y elaborar.
- Atender a los clientes.
- Digitalización de la información sobre los clientes nuevos.
- Verificar junto a los vendedores el crédito disponible para los clientes, para evitar exceder su límite.
- Otras actividades que su jefe disponga.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza sentado, y hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en los diferentes niveles organizacionales, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha.

COBRADORES

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Cobrador
- **Departamento:** Administración.

2. Función Principal

Realizar visitas a los diferentes clientes para abonar a las cuentas de los mismos.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Asistente de créditos

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Es el responsable de todos los cobros que realiza.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** 3ro. Básico.
- **Experiencia:** 2 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** honrado, eficiente, de buen trato con los clientes, responsable.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 95% trabajo con los clientes, 5% trabajo de oficina
- **Salud y seguridad:** Presenta un riesgo moderado.

7. Actividades

- Planificar las rutas para cobrar.
- Visitar a los clientes.
- Entregar los cobros realizados.
- Recoger papelería para entregar a su jefe.
- Otras actividades que su jefe disponga.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza una parte del tiempo sentado, la otra parte del tiempo parado y hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera moderada y no se requiere de mucha concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa en los diferentes niveles organizacionales, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha.

COLORISTA

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Colorista.
- **Departamento:** Tienda

2. Función Principal

Combinar los colores necesarios para que el resultado esté acorde a los requerimientos.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** Jefe de tienda.

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Responsable de obtener a cabalidad los colores requeridos.
- Responsable por el buen uso y mantenimiento del equipo y maquinaria utilizada.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** 3ro. Básico.
- **Experiencia:** No indispensable.
- **Otros requisitos:** Responsable, de buenos modales, con iniciativa.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo directamente con pinturas.
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Dar mantenimiento adecuado al equipo utilizado.
- Mantener ordenada la maquina agitadora de colores.
- Llevar el control de las pinturas que se están acabando en la máquina agitadora.
- Llevar el control de los colores que son mas urgentes.
- Colocar en un orden los dispensadores de colores.
- Tener actualizado los abanicos de colores.
- Pulir las piezas de las muestras al entregar al cliente.
- Realizar el color de la pintura con la cantidad necesaria del producto para hacerla.
- Determinar cuál de las muestras se realizará correctamente.
- Colocar al producto terminado las etiquetas respectivas.
- Informar al jefe que producto falta.
- Colocar la relación de mezcla que tiene el producto al jefe o al cliente antes de despacharlo.
- Ayudar al cliente para que tome la decisión de qué tipo de pintura le funcionará mejor al trabajo que realizará.
- Otras actividades que el jefe disponga.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza la mayoría del tiempo parado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera y no se requiere de mucha concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha.

RECEPCIONISTA

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Recepcionista.
- **Departamento:**

2. Función Principal

Efectuar la gestión de las conexiones y comunicaciones telefónicas ante interlocutores ya sean internas y externas a la empresa, y la atención y asistencia a los visitantes de la misma, así como diferentes tareas de asistencia y apoyo administrativo básico diverso.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** gerente de país

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Encargada del mobiliario, equipo de oficina y cheques.
- Encargada de la información como facturas y documentos.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** diversificado (secretaria oficinista, bilingüe).
- **Experiencia:** 1 año en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Responsable, de buenos modales, con iniciativa.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo directamente en oficina.
- **Salud y seguridad:** No presenta ningún tipo de riesgo.

7. Actividades

- Recibir y dirigir, a través de la central telefónica, las llamadas procedentes del exterior de la empresa.
- Telefonar al exterior para concertar entrevistas, reservas, etc
- Utilizar la información por megáfono cuando sea precisa.
- Recibir y atender a las visitas que se acercan a la empresa, proporcionándoles la información que precisen, y dirigiéndoles al servicio o persona indicadas.
- Registrar las entradas de las visitas y las del personal de la empresa, etc. si se le hubiere encomendado.
- Se responsabiliza del registro, selección y reparto de la correspondencia, fax, etc.
- Llevar la planificación y control de la disponibilidad de las salas de visitas y reuniones.
- Realizar trabajos de tipo administrativo de poca complejidad, tales como mecanización de datos, archivo, fotocopiado de documentos, etc. Si se requiere.
- Realizar encuestas y recogidas de opinión de clientes y otros visitantes. Cuando sea necesario.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza la mayoría del tiempo sentado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de mucha concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa y clientes , trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha

CAJERO

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Cajero.
- **Departamento:** Contabilidad.

2. Función Principal

Registrar y cobrar las operaciones de compra-venta mediante la utilización de distintos medios de pago; así como efectuar el embalado/empaquetado de los productos; proporcionar y recibir documentación relativa a acciones publicitarias y promocionales, resolver y/o canalizar reclamaciones en función de las características e importancia de las mismas y colaborar en el mantenimiento operativo del punto de venta.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** jefe de tienda

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Responsable de registrar y cobrar las operaciones de compra-venta mediante la utilización de distintos medios de pago.
- Responsable de efectuar el embalado/empaquetado de los productos .información como facturas y documentos.

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** diversificado.
- **Experiencia:** 1 año en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Responsable, de buenos modales, con iniciativa, honrado.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** 100% trabajo directamente en la tienda.
- **Salud y seguridad:** Se presenta riesgo mínimo.

7. Actividades

- Aplicar los procedimientos relativos de funcionamiento de caja, de apertura y cierre de la misma y registro y cobro de operaciones.
- Utilizar eficazmente las técnicas de comunicación y venta orientadas a los procesos de atención al cliente.
- Prever riesgos en el trabajo y determina acciones preventivas y/o de protección a la salud, minimizando factores de riesgo y aplicando medidas sanitarias de primeros auxilios en caso de accidentes o siniestros.
- Coordinación con el resto de compañeros.
- Emitir facturas de los clientes.
- Realizar el reporte diario de caja.
- Informar al jefe sobre un stock mínimo.
- Hacer depósitos del dinero en efectivo y cheques.
- Impimir el consolidado de caja de los ingresos diarios.
- Emitir los reportes diarios de facturación.
- Otras actividades que su jefe disponga.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza la mayoría del tiempo sentado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de mucha concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa y clientes, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha del jefe de tienda.

TECNICO

1. Identificación del puesto

- **Nombre del puesto:** Tecnico automotriz.
- **Departamento:** Tecnico

2. Función Principal

Tener un papel de un comercial y una función técnica especializada básica o adquirida en la empresa y un buen conocimiento de los productos y de sus aplicaciones, lo que le permite dar una respuesta técnica a las necesidades de los clientes potenciales y de los clientes.

3. Relaciones Jerárquicas

- **Reporta a:** gerente de automotriz

4. Responsabilidades que ha de asumir

- Del equipo de aplicación, mascarillas, pistolas aplicadoras
- De la información que tenga relación con mala aplicaciones de productos, o material en mal estado o caducado

5. Requisitos del puesto

- **Nivel académico:** diversificado, conocimientos básicos de mezclas de pinturas .
- **Experiencia:** 2 años en puesto similar.
- **Otros requisitos:** Responsable, de buenos modales, con iniciativa, honrado.

6. Condiciones de trabajo

- **Entorno físico:** el trabajo se realiza gran parte del tiempo fuera de la empresa.
- **Salud y seguridad:** Se presenta riesgo mínimo.

7. Actividades

- Observar al dirigirse a los clientes las necesidades futuras o no satisfechas.
- Aportar soluciones técnicas a los problemas planteados por los clientes.
- Redactar ya sea el caso, los folletos técnicos y las normas de uso.
- Preparar un plan de visitas.
- Visitar a los clientes con fines de información, inventario de necesidades, prospección y ventas.
- Utilizar eficazmente las técnicas de asesoramiento de los productos de la empresa hacia los clientes para prevenir reclamos de acabado al final de las aplicaciones.
- Crear manuales de uso de los productos proporcionados a los clientes
- Ejecutar otras tareas relacionadas a las descritas, a criterio de su jefe inmediato.

8. Nivel de esfuerzo

- **Exigencias físicas:** el trabajo se realiza la mayoría del tiempo sentado, hay movimientos constantes de brazos, la velocidad del trabajo es de manera constante y se requiere de mucha concentración mental y visual.
- **Exigencias emocionales:** Contacto con personal de la empresa y clientes, trabajo bajo presión, hay supervisión estrecha del jefe de tienda.

3.3 Valoración de Puestos.

La valoración de los puestos de trabajo es el establecimiento de una serie de procedimientos ponderados, de análisis y de síntesis, que permiten determinar el valor relativo de cada puesto para la empresa.

La valoración de los puestos de trabajo tendrá como objetivo fundamental determinar el valor que tiene cada uno de ellos; tratando de distinguir, cualitativa y cuantitativamente entre los puestos de trabajo que conforman la organización de la empresa.

La valoración de los puestos de trabajo permitirá llegar a determinar el valor de cada empleo de forma suficientemente objetiva como para que pueda ser aceptado por todos los que se van a ver afacetados por la misma.

Los beneficios a realizar la valoración de puestos es:

- 1.** Reducir quejas y rotación
- 2.** Revisión de salarios
- 3.** Selección, rotación y promoción
- 4.** Aclarar funciones, autoridad y responsabilidades
- 5.** Políticas de formación
- 6.** Medir y controlar costos de personal
- 7.** Análisis de la organización.

3.3.1 Diseño de la Tabla de Evaluación.

El diseño de la tabla de evaluación para la calificación de los puestos de la empresa, los porcentajes fueron asignados por gerencia, como se muestra en la tabla I.

Tabla I. Clasificación y factores específicos con porcentaje asignado

CLASIFICACIÓN	FACTORES	PORCENTAJE
Responsabilidades	Responsabilidad económica	9%
	Responsabilidad por información	7%
	Responsabilidad por supervisión	11%
Habilidades	Nivel Académico	21%
	Experiencia	16%
	Iniciativa	8%
Condiciones de trabajo	Salud y seguridad	10%
	Ambiente de trabajo	8%
Esfuerzo	Exigencias físicas	5%
	Exigencias emocionales	5%
Suma de porcentajes		100%

a) Responsabilidad económica

Indica el grado de responsabilidad derivada del manejo de activos, valores y/o materiales de la empresa, en el desempeño de un puesto.

Como se muestra en la tabla II.

Tabla II. Ponderación del factor responsabilidad económica

Grado	Descripción	Punteo
I	Equipo de seguridad, herramienta básica, cuya pérdida o deterioro no causan mayores daños de la empresa.	18
II	Mobiliario y equipo de laboratorio, teléfono celular, computadoras, cuya perdida o deterioro, implica ya una pérdida monetaria a la empresa.	36
III	Mobiliario y equipo de oficina, celulares, bipers, teléfonos, cuya perdida o deterioro, incurren en costos de reposición, reparación del equipo.	54
IV	Producto asignado a cada tienda, responsable de cada una de las ventas que se hagan diarios en su establecimiento así como herramientas, equipo sofisticado (equipo de mascarilla, pistolas aplicadoras, telefono celular, computadoras, etc.), mobiliario y equipo de oficina, cuya perdida o deterioro,	72
V	Cuentas monetarias en bancos, dinero en efectivo, cheques, giros, bodegas de productos, materiales, herramientas y equipo. En los cuales un error ya es representativo para la empresa.	90

b). Responsabilidad por información

Define el grado de responsabilidad por el manejo de información (archivos confidenciales, grabaciones de datos, manuales técnicos, etc.). como se muestra en la tabla III.

Tabla III. Ponderación del factor responsabilidad por información

Grado	Descripción	Punteo
I	Entrega documentos relacionados con entrega de papelería de los establecimientos relacionados a la ventas	14
II	Información relacionada con procedimientos de elaboración de productos dentro de la empresa.	28
III	Información relacionada con ventas de productos dentro de las tiendas, productos relacionados a estas y existencias.	42
IV	Registro de datos que sirven para controlar el pago de salarios, registro de datos de existencias dentro de la empresa.	56
V	Registro de datos de los estados financieros de la empresa, contabilidad información confidencial.	70

c) Responsabilidad por supervisión

Define el grado de responsabilidad que se tiene sobre el desempeño de otros puestos por supervisión ya sea directa o indirecta, como se muestra en la tabla IV.

Tabla IV. Ponderación del factor responsabilidad por supervisión

Grado	Descripción	Punteo
I	Supervisa a una o dos personas asignadas a su cargo	22
II	Responsabilidad por el resultado del trabajo asignado en unidad o grupo.	44
III	Responsabilidad sobre las actividades que se hacen dentro del departamento o area de trabajo ya sea el caso.	66
IV	Responsabilidad a cargo del departamento asignado, y sobre los resultados de los empleados de cada departamento.	88
V	Responsabilidad por todas las actividades que se realizan dentro de la empresa	110

d) Nivel académico

Define los grados de preparación teórico- práctico que debe tener el ocupante para desarrollar adecuadamente las actividades del puesto que se evalúa. Tal como se muestra en la tabla V.

Tabla V. Ponderación del factor nivel académico

Grado	Descripción	Punteo
I	Primaria completa, calculo con números enteros	42
II	Secundaria, haber aprobado tercero básico	84
III	Diversificado, titulo a nivel medio (perito contador, bachiller en ciencias y letras) capacitación especifica en el puesto que desempeña.	126
IV	Titulo universitario o estudios universitarios avanzados (ingeniero industrial , administración de empresas).	168
V	Titulo de maestría o estudios de post-grado (maestría de finanzas, maestría en administración de empresas, etc).	210

e) Experiencia

Toma en consideración el dominio adquirido por la práctica mínima de un trabajador igual o similar, definida en periodos de tiempo, en la adquisición de las habilidades que el cargo exige. Como se muestra en la tabla VI.

Tabla VI. Ponderación del factor experiencia

Grado	Descripción	Punteo
I	De cuatro a ocho meses	32
II	De uno a dos años	64
III	De dos a tres años	96
IV	De tres a cuatro años	128
V	De cuatro a cinco años	160

f) Iniciativa

Valora el grado en que se requiere la aplicación de juicios o discernimiento entre diferentes opciones a seguir para optimizar el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa. Como se muestra en la tabla VII.

Tabla VII. Ponderación del factor iniciativa

Grado	Descripción	Punteo
I	Los procedimientos del trabajo están definidos, cualquier duda sobre el trabajo realizado consultarlos a su superior.	16
II	Los procedimientos de trabajo y a están establecidos. El empleado debe adoptar métodos de trabajo de acuerdo a las condiciones que se le presenten.	32
III	Necesita la comprensión de instrucciones con cierto grado de complicación, utiliza, programas especiales para la facturación ingreso de productos, papelería especial para casos determinados en la utilización del programa.	48
IV	Conoce los procedimientos de trabajo, planifica su trabajo, actúa de una forma independiente ya sean las condiciones del mismo, utiliza métodos especiales para organizar y realizar su trabajo.	64
V	Planifica, organiza, programa, controla y dirige el trabajo de toda la empresa, tomar decisiones y dar instrucciones de lo que se debe hacer para llegar a cumplir con los objetivo de la empresa.	80

g) Salud y seguridad

Se refiere a los riesgos de salud y seguridad que se corren al desempeñar el puesto. Como se muestra en la tabla VIII.

Tabla VIII. Ponderación del factor salud y seguridad

Grado	Descripción	Punteo
I	No corre riesgos de ningún tipo	20
II	Pocas veces esta expuesto a riesgos, peligro dentro de la tienda en caso de incendio o siniestro.	40
III	En ocasiones esta expuesto a mareos sobre el material utilizado en las tiendas	60
IV	Esta expuesto a correr el riesgo de accidentes automotrices	80
V	Esta expuesto a riesgos de intoxicación dentro de las tiendas por el contenido de plomo de las pinturas.	100

h) Ambiente de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales, en las que se tiene que desempeñar el puesto, frío, calor, polvo, suciedad, ruido, humedad, etc. Como se muestra en la tabla IX.

Tabla IX. Ponderación del factor ambiente de trabajo

Grado	Descripción	Punteo
I	Adecuado	16
II	Calor, frío, humo esta expuesto a las condiciones del clima en la ciudad o afuera de la capital.	32
III	Esta expuesto diariamente a niveles variables de calor, frío, polvo dependiendo de las condiciones en donde esta el proyecto.	48
IV	Esta a un porcentaje nivelado de los factores de frío, calor, polvo, humo.	64
V	Esta expuesto al frío, humedad, calor y polvo	80

i) Exigencias físicas

Estima el tipo de esfuerzo que se necesitan a las exigencias corporales que el puesto exige, en el manejo de material pesado, posiciones incómodas, etc. Como se muestra en la tabla X.

Tabla X. Ponderación del factor exigencias físicas

Grado	Descripción	Punteo
I	El trabajo se realiza sentado en su mayoría de tiempo, se requiere de concentración mental y visual.	10
II	Se realiza en una porción de tiempo sentado y el otro de pie	20
III	Se realiza en un porcentaje sentado pero hay situaciones en las que se utilizan las piernas, hay constante movimiento de piernas y brazos.	30
IV	Se realiza la mayoría del tiempo parado, haciendo movimientos de levantar, cargar, colocar objetos para llevar.	40
V	Se realiza todo el tiempo parado, con movimientos tanto con los brazos como los pies para andar de un lado a otro.	50

j) Exigencias emocionales

Clasifica el tipo de emociones que exige el puesto, en fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, contacto con clientes internos o externos, etc. Como se muestra en la tabla XI.

Tabla XI. Ponderación del factor exigencias emocionales

Grado	Descripción	Punteo
I	Contacto con personal de la empresa.	10
II	Contacto con personal de la empresa, la supervisión es constante.	20
III	Contacto con personal de la empresa y clientes.	30
IV	Contacto con personal de la empresa y clientes como jefes de taller, jefes de proyectos, la supervisión es estrecha y con presión.	40
V	Contacto con personal de la empresa y con los clientes que tienen problemas o molestos, jefes de taller, jefes de proyectos, trabajo con supervisión estrecha y presión constante y diaria, viajes constantes a fuera y dentro del país.	50

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de puntos por puesto, para la empresa Kativo Comercial de Guatemala como se muestra en la Tabla XII.

Tabla XII. Evaluación de puestos de la empresa.

PUESTO	Responsabilidad económica	Responsabilidad por información	Responsabilidad por supervisión	Nivel Académico	TOTAL
GERENTE DE PAÍS	90	70	110	210	480
GERENTE ADMINISTRATIVO	90	70	88	210	458
GERENTE AUTOMOTRIZ	72	70	88	210	440
GERENTE DE VENTAS / GERENTE DE TIENDA	72	70	88	168	398
JEFE DE CRÉDITOS	90	56	66	168	380
CONTADOR GENERAL	72	70	66	168	376
JEFE DE TIENDAS	72	42	66	168	348
AUXILIAR DE INVENTARIOS	90	56	44	168	358
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	90	70	44	168	372
ASISTENTE DE CRÉDITOS	90	56	44	168	358
VENDEDOR	36	28	22	126	212
RECEPCIONISTA	72	42	44	84	242
CAJERO	72	42	22	84	220
TECNICO AUTOMOTRIZ	72	42	44	126	284
COLORISTA	36	28	22	126	212
COBRADORES	72	42	22	84	220

Continuación de Tabla XII. Evaluación de puntos por puestos.

PUESTO	Experiencia	Iniciativa	Salud y seguridad	Ambiente de trabajo	Exigencias físicas	Exigencias emocionales	TOTAL
GERENTE DE PAÍS	160	80	20	16	10	50	336
GERENTE ADMINISTRATIVO	160	64	20	16	10	40	310
GERENTE AUTOMOTRIZ	128	64	20	16	10	40	278
GERENTE DE VENTAS / GERENTE DE TIENDA	128	64	20	16	10	40	278
JEFE DE CRÉDITOS	128	64	20	16	20	40	288
CONTADOR GENERAL	128	64	20	16	20	40	288
JEFE DE TIENDAS	64	48	60	48	30	30	280
AUXILIAR DE INVENTARIOS	64	48	20	48	30	30	240
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	64	48	20	16	20	30	198
ASISTENTE DE CRÉDITOS	64	48	20	16	30	30	208
VENDEDOR	64	48	80	64	30	30	316
RECEPCIONISTA	64	48	20	16	20	40	208
CAJERO	32	32	60	32	20	40	216
TECNICO AUTOMOTRIZ	96	64	60	48	50	40	358
COLORISTA	32	48	100	48	50	30	308
COBRADORES	32	32	40	64	40	30	238

3.3.2 Categorización de Puestos.

En la categorización de los puestos se necesitan conocer algunos elementos para poder llegar a ser nuestra tabla de categorización de puestos estos son los siguientes elementos a buscar:

Rango = punteo mayor – punteo menor

$$\text{Rango} = 816 - 436$$

$$\text{Rango} = 380$$

$$\text{Amplitud} = 70$$

No. Categorías = Rango / Amplitud

$$\text{No. Categorías} = 380 / 70$$

$$\text{No. Categorías} = 5.42$$

El número de categorías oscila entre 5 y 6.

Tabla XIII. Categorización de puestos

Categoría	Punteo mínimo	Punteo medio	Punteo máximo
1	436	471	505
2	506	541	575
3	576	611	645
4	646	681	715
5	716	751	785
6	786	821	855

La línea de tendencia representada por los puntos vrs. salario actual puede realizarse mediante una correlación. El método de correlación utilizado es el de mínimos cuadrados o regresión lineal que determina la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

El análisis de correlación lineal expresa una relación de dos variables:

- Variable independiente (X): los puntos
- Variable dependiente (Y): los salarios

Para generar una recta salarial se usa la ecuación

$$Y = a + bx$$

En esta ecuación se define la posición inicial de la recta y la inclinación de la línea de tendencia o pendiente.

En donde:

$$a = \frac{\{(\sum X^2)(\sum Y)\} - \{(\sum X)(\sum XY)\}}{\{\sum N(X^2) - (\sum X)^2\}}$$

$$b = \frac{\{(N)(\sum XY)\} - \{(\sum X)(\sum Y)\}}{\{N(X^2) - (\sum X)^2\}}$$

Este procedimiento permite verificar los puestos que están generalmente fuera de la línea de tendencia, ya sea óptima o pésimamente remunerados. Los datos obtenidos por la Regresión lineal se muestran en la Tabla XIV.

Tabla XIV. Regresión lineal

N	total de puntos x	Salario promedio Y	x^2	XY
1	816	15,000	665856	12240000
2	768	10,500	589824	8064000
3	718	12,500	515524	8975000
4	676	9,500	456976	6422000
5	668	8,000	446224	5344000
6	664	7,500	440896	4980000
7	642	9,000	412164	5778000
8	628	4,500	394384	2826000
9	598	3,000	357604	1794000
10	570	3,000	324900	1710000
11	566	2,800	320356	1584800
12	528	5,000	278784	2640000
13	520	5,000	270400	2600000
14	458	3,000	209764	1374000
15	436	2,000	190096	872000
16	450	2,500	202500	1125000
Suma	9706	102,800	6076252	68328800

$$\sum X = 9706 \quad \sum Y = 102800 \quad \sum XY = 68328800$$

$$\sum X^2 = 6076252 \quad N = 16$$

Sustituyendo los valores para determinar a y b

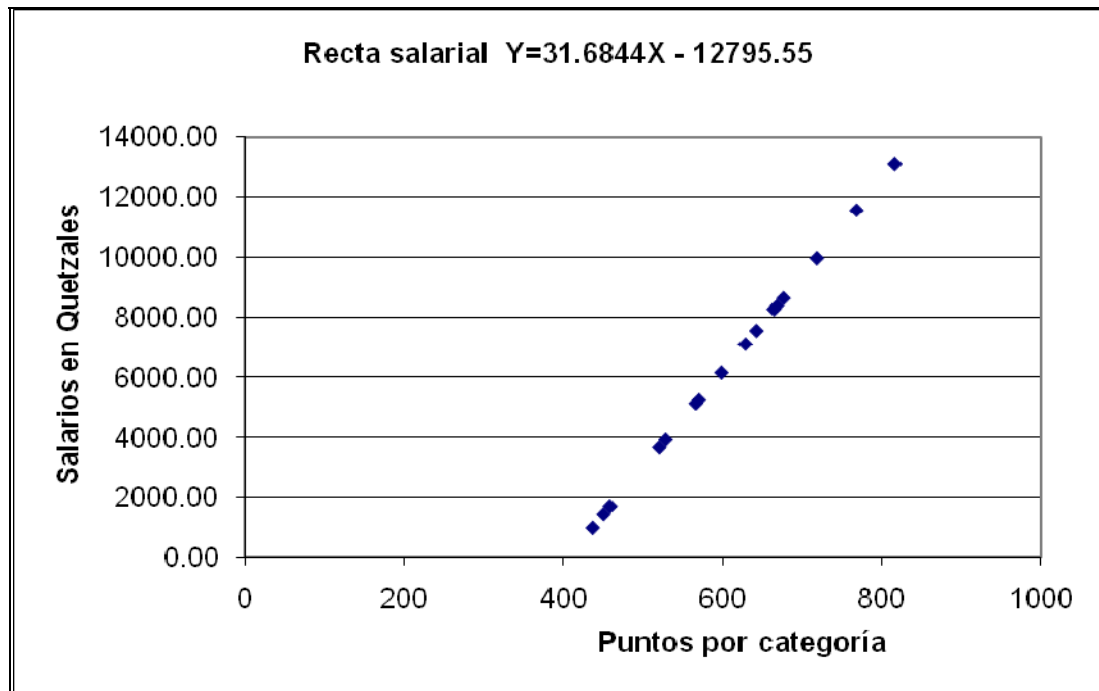
$$a = \frac{(6076252) \cdot (102800) - (9706) \cdot (68328800)}{(16) \cdot (6076252) - (9706)^2} = -12795.55295$$

$$b = \frac{(16) \cdot (68328800) - (9706) \cdot (102800)}{(16) \cdot (6076252) - (9706)^2} = 31.68440627$$

Donde la ecuación de la recta de salarios de la empresa queda y se muestra en la grafica I:

$$Y = -12795.5552 + 31.6844X$$

Figura I. Recta salarial por medio de la ecuación



3.4 Estructura de Sueldos y Salarios.

La estructura de los puestos y salarios se muestran con respecto a los puntos obtenidos por medio de la evaluación como se muestran en la tabla XV.

Tabla XV. Estructura de sueldos y salarios

Puesto	total de puntos x	Salario promedio Y
GERENTE DE PAÍS	816	15,000
GERENTE ADMINISTRATIVO	768	10,500
GERENTE AUTOMOTRIZ	718	12,500
GERENTE DE VENTAS / GERENTE DE TIENDA	676	9,500
JEFE DE CRÉDITOS	668	8,000
CONTADOR GENERAL	664	7,500
TECNICO AUTOMOTRIZ	642	9,000

Continuación de Tabla XV. Estructura de sueldos y salarios.

JEFE DE TIENDAS	628	4,500
AUXILIAR DE INVENTARIOS	598	3,000
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	570	3,000
ASISTENTE DE CRÉDITOS	566	2,800
VENDEDOR	528	5,000
COLORISTA	520	5,000
COBRADORES	458	3,000
CAJERO	436	2,000
RECEPCIONISTA	450	2,500

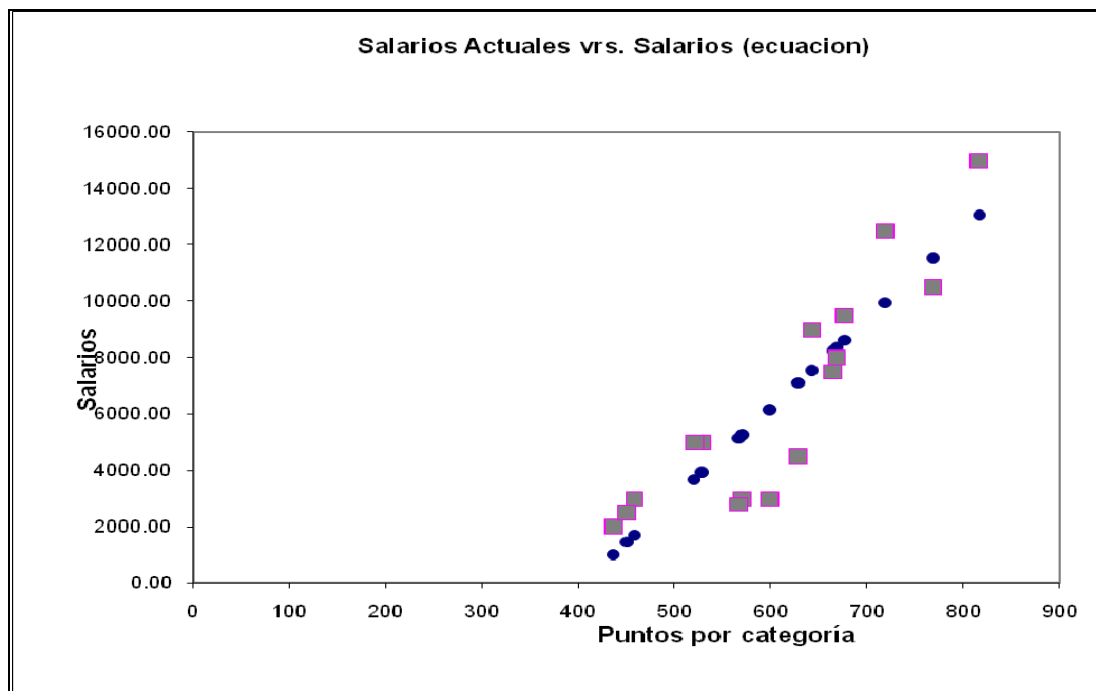
3.4.1 Comparaciones Salariales.

Las comparaciones salariales se hacen con respecto a la ecuación que nos da la regresión lineal tomando en cuenta los puntos obtenidos de cada puesto para llegar a obtener los salarios que determina la ecuación. Y estos se muestran en la tabla XVI.

Tabla XVI. Ecuación de comparación salarial.

Y= -12795.55 + 31.6844X	
X	y
816	13058.92
768	11538.07
718	9953.85
676	8623.11
668	8369.63
664	8242.89
642	7545.84
628	7102.25
598	6151.72
570	5264.56
566	5137.82
528	3933.81
520	3680.34
458	1715.91
436	1018.85
450	1462.43

Grafica II. Salarios actuales vrs. Salarios (ecuación)



3.4.2 Propuesta Salarial.

Ya categorizados los puestos se puede definir las franjas salariales partiendo de la ecuación establecida. Se tiene el siguiente resultado en donde se muestran los rangos y amplitudes de los salarios. (ver tabla XXVI).

Tabla XVII. Franjas salariales

Categoría	Amplitud de puntos	Franja Salarial	
		limite inferior Quetzales	Limite Superior Quetzales
1	436-505	1018.84818	3205.072213
2	506-575	3236.756619	5422.980652
3	576-645	5454.665058	7640.889091
4	646-715	7672.573497	9858.79753
5	716-785	9890.481936	12076.70597
6	786-855	12108.39037	14294.61441

4. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia de un programa de de Evaluación del Desempeño, comprende una serie de procedimientos y técnicas previas a su ejecución.

Debe realizarse conjuntamente con las personas involucradas en el proyecto un plan general de organización y operación, por lo tanto una planeación cuidadosa y meditada debe determinar, quien debe realizarlo, como se debe de realizar y quien debe realizarlo.

4.1. Administración de Recursos Humanos.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

4.2. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es utilizada para comprobar el éxito del reclutamiento, de la selección, de la colocación y de los procedimientos de entrenamiento.

Estas evaluaciones han sido de mucha utilidad cuando se usan con frecuencia y como base para la selección de candidatos para promoción de mejores puestos, o para hacer aumentos por meritos en los sueldos o salarios.

Originalmente, la evaluación del desempeño era utilizada como guía a la administración para escoger a los gerentes que debían ascenderse o recibir aumentos de sueldos, actualmente, la evolución del desempeño, es utilizada como un medio de capacitación para ayudar a los empleados en todos los niveles administrativos a mejorar su rendimiento.

Una de las responsabilidades de los administradores es evaluar el desempeño de sus empleados. Estas evaluaciones son determinadas en el momento de tomar decisiones de ascenso, reducción de nivel transferencia y despido, así como del monto de aumento salarial por asignar a cada empleado. Es común que los administradores deban explicar sus evaluaciones a sus subordinados, quienes probablemente estén en desacuerdo con ellos en al menos algunos aspectos.

4.2.1 Definición.

La evaluación del desempeño es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medios para la elevación de sus desempeño. Esta función es esencial, si las organizaciones pretenden retribuir con justicia los esfuerzos de sus empleados de alto

desempeño, reencauzar los esfuerzos de los empleados en elevarlos y saber en que momento permitir la salida de empleados de desempeño adecuado. Sin embargo, la evaluación del desempeño sigue siendo uno de los aspectos mas difíciles de administración de recursos humanos.

4.2.2 Visión.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera que el empleado realiza sus labores y cumpla con sus responsabilidades.

4.2.3 Objetivos

Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, en tanto que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que esta siendo evaluado con relación a la organización de la cual hace o desea ser parte, y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir disonancias con respecto a su actuación en la organización.

Por lo que los objetivos que se deben perseguir al realizar la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
2. Capacitación adecuada al personal para obtener una ventaja competitiva.
3. Proporcionar incentivos económicos y no económicos.
4. Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
5. Mejorar el desempeño del personal, logrando optimizar la utilización de recurso humano, a través del sistema de evaluación del desempeño y una adecuada retroalimentación.
6. Evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y determinar su potencialidad de desarrollo.
7. Proporcionar registros estadísticos del desempeño que se realice, que servirán de respaldo a la empresa en la toma de decisiones, referentes al personal.
8. Establecer equidad en cuanto a la evaluación de cada trabajador.
9. Dar a los trabajadores la oportunidad de hablar regularmente con su jefe inmediato acerca del desempeño, un mejoramiento continuo y los estándares del desempeño del mismo.
10. Ofrecer al personal capacitación aplicada al trabajo, en el tiempo requerido.
11. Incentivar al personal con recompensas no económicas.

4.2.4 Proceso de Evaluación del Desempeño

Para esto se necesita que se consulte las descripciones del puesto, para poder definirlos, y se tiene que tener en cuenta los objetivos y funciones de cada uno de los puestos que hay en la empresa, hay que recordar que se va evaluar el resultado del trabajo del empleado, pero hay algo importante que es el esfuerzo en que se hace el trabajo ya que si las personas no muestran disposición para esforzarse no se garantiza un buen resultado. Después de tener definidos los puestos se debe llevar a cabo la evaluación del desempeño y la manera en que se realizara será mediante un cuestionario de evaluación ya que es la manera mas practica para facilitar a medir en forma objetiva el desempeño de los empleados ver anexo pag122.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

1. Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales, un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización.
2. Permitir varios tipos de retroalimentación al individuo, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones de tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

4.2.5 Naturaleza

Una de las funciones programadas del Departamento de Recursos Humanos, es que al coordinar las evaluaciones respecto al desempeño laboral, alcance a proporcionar oportunidades de desarrollo y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, tomando en cuenta los objetivos tanto de la organización como de manera individual. La evaluación será revisada por el responsable autorizado y, por ende, se deberán tomar las decisiones consideradas.

4.2.6 Beneficios

Trae beneficios tanto para el coordinador de área que lo realizara, así como al evaluado, para el coordinador de área es muy importante evaluar ya que se puede determinar fallos y tomar las medidas correspondientes para el mejoramiento del desempeño. Para el empleado, al que le realizan la evaluación es de gran ayuda para que el conozca su debilidades en el puesto y así con ayuda del coordinador de área llegar a mejorar su desempeño. Con ayuda de programas de capacitación, seminarios, etc. El coordinador de área ayudara para mejorar el desempeño de los empleados, como la iniciativa propia del empleado para lograr mejorar su desempeño en el puesto actual o nuevo en la empresa. Para la empresa trae beneficios como identificar a empleados que necesiten capacitación en sus funciones asignadas y a las que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se puede mejorar las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los empleados.

- Permitir condiciones de medida del potencial humano, para determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada

indefinidamente, lo cual depende, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Los principales beneficios son generalmente, el evaluado, el coordinador del área, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el individuo:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las medidas que tomara el coordinador del área, respecto a sus desempeño y asimismo, según el, sus fortalezas y debilidades.
- Tiene la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes, para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos y, si es necesario, toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el coordinador de área:

El coordinador del área tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Tener al personal adecuado en su área de trabajo.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y la forma como se está desarrollando este.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofrecer oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino

principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad; dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

4.2.7 Responsabilidad para la Evaluación del Desempeño.

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. La responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo. El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la aplicación y a la ejecución. No siempre administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

4.2.7.1 Supervisor Directo.

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio coordinador de área, quien mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal. Aquí entra a funcionar el staff de la dependencia de administración de recursos humanos. Este proyecta, prepara y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe de departamento aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. Así, el coordinador del área mantiene su autoridad de línea, evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff, asesorado a todas las jefaturas mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

4.2.7.2 El Empleado.

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. En realidad, este tipo de evaluación del desempeño es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal. Este tipo de evaluación aplicable con relativo éxito al personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en la empresa.

En la autoevaluación del desempeño, el propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su superior y conjuntamente analizan los resultados, las providencias que deban tomarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

No obstante, la evaluación del desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional.
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos.
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño.

Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados.

4.2.9. Errores.

Para que estas evaluaciones sean efectivas se tendrá que tomar en cuenta que el evaluador sea responsable y capaz, principalmente para ser imparcial y otros aspectos relacionados, de esa forma lograr resultados reales y, por ende, evaluaciones justas. Entre los errores que comúnmente se comete están:

- Error de halo:

Este tipo de error se presenta cuando el evaluador no es imparcial y relaciona elementos con los demás factores evaluados y al colaborador lo evalúa a base de los demás, dándole una valorización alta o baja.

- Error de indulgencia o rigor

Esta evaluación se presenta cuando el evaluador al realizar sus evaluaciones puede confundir las opciones, proporcionando información opuesta a los resultados encontrados, al ser tolerantes otorgando evaluaciones satisfactorias a quienes no lo merecen e inflexible al evaluar, llegando al punto de bajar la autoestima y motivación del colaborador.

- Prejuicios personales

Esto ocurre cuando el evaluador posee ciertos prejuicios de alguna persona que vaya a evaluar, ya sea respecto a religión, sexo, raza, país u otros, en ese caso la información puede ser errada acerca de la veracidad del desempeño.

4.2.9. Métodos.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común basadas en el desempeño pasado son:

- **Escalas de puntuación:**

Es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño. En este método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Para la obtención de varios cómputos, es necesario conceder valores numéricos a cada punto.

La puntuación puede fijarse de 0 a 100 puntos para determinar el incremento potencial.

Ventajas:

- Facilidad en su desarrollo.
- Sencillez al transmitirlo
- Poca capacitación para administrarlo.
- Se puede aplicar a grupos numerosos de empleados.
- Se pueden evaluar puestos de diversos tipos.

Desventajas:

- Posibles distorsiones.
- Se eliminan aspectos específicos del desempeño del empleado en su puesto.
- No se puede obtener retroalimentación deseada para mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter general.

- **Listas de verificación:**

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador es el jefe inmediato.

Para el desarrollo de este método, el área de recursos humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Los valores para la lista pueden ser de 1 a 100 puntos.

Ventajas.

- Bajo costo.
- Facilidad para administrarlo.
- Escasa capacitación para los evaluadores.

Desventaja:

- Posibilidad de distorsiones.
- Interpretación equivocada de algunos puntos.
- Conceder puntuaciones relativas.

Método de registro de acontecimientos asociaciones:

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve un archivo donde consigne las acciones más adecuadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características:

1. Se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo: de julio a diciembre.
2. Se registran solamente las acciones directamente imputables al trabajador, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Ventajas:

- Útil para proporcionar retroalimentación al empleado.
- Reduce el efecto de distorsión.

- Parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.
- Los objetivos suelen dejar mucho que desear.

Desventajas:

- Falta de registro por parte del evaluador. Cuando esto ocurre el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión que es realmente subjetiva.

Metodos de evaluación a futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Los métodos son los siguientes:

Autoevaluaciones

. Con esta técnica es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o futuro. Una de las ventajas de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos

Es la técnica de objetivos, se evalúa a los empleados atendiendo la eficacia con que alcanzan un número de objetivos, los cuales se consideran importantes para la realización de sus labores.

Los objetivos de desempeño deseables se establecen conjuntamente entre el jefe y el subordinado. Lo ideal es que éstos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar mas motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Ventajas:

- Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Además de esto, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.
- El empleado cuenta con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.
- Determinar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.
- Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.
- Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

Desventajas:

- Los objetivos suelen ser excesivamente ambiciosos.
- Los objetivos suelen dejar mucho que desear.
- Los empleados pueden considerar que son tratados con injusticia.
- Puede confundirse cantidad con calidad.

Método propuesto para la empresa de pinturas

El método propuesto es el de la escala de puntuación o de rendimiento continuo que es un cuestionario que esta formado por indicadores que permitirán evaluar una serie de categorías y ponerles ponderación a estas y cada una tendrá subcategorías que se mencionan a continuación.

Categoría	Ponderación
Actitud	35%
Habilidades	25%
Conocimientos	20%
Resultados	20%

Cada uno de estas categorías se subdividen a continuación que tendrán un porcentaje:

Actitud (35%)

Responsabilidad (18%)

Servicio y atención al cliente externo e interno (18%)

Trabajo en equipo (16%)

Mejoras al trabajo (12%)

Entusiasmo por el trabajo (12%)

Enseña y/o comparte sus conocimientos (7%)

Comunicación hacia el encargado de área y/o equipo de trabajo (7%)

Asistencia (5%)

Puntualidad (5%)

Habilidades (20%)

Administración del tiempo (20%)

Comunicación (20%)

Relación cliente interno-proveedor (20%)

Conflictos en el trabajo (20%)

Capacidad de análisis (20%)

Conocimientos (20%)

Situación actual (20%)

Aprendizaje del último periodo de evaluación (30%)

Búsqueda de conocimientos (50%)

Resultados (20%)

Con los clientes externos, en su trabajo (25%)

En los proyectos asignados (25%)

Trabajo bajo presión (25%)

Eficiencia para resolver los problemas (25%)

Esto permitirá visualizar en que aspectos el desempeño de los empleados es superior o deficiente. Se identifica la actuación de los empleados por medio de los siguientes indicadores.

MUY BUENO: el trabajador desempeña las actividades especificadas según su puesto de manera exacta, siguiendo con eficacia y productividad los procedimientos .

BUENO: el trabajador desempeña de una manera correcta todas las actividades especificadas con el análisis del puesto, siguiendo con eficacia y procedimientos. Y utilizando los recursos disponibles de una manera correcta .

REGULAR: el trabajador desempeña de una manera normal pero no correcta a las actividades especificadas con el análisis del puesto, y siguiendo los procedimiento con eficacia . Y utilizando los recursos disponibles de una manera que logre llegar a alcanzar su meta propuesta.

DEFICIENTE: el trabajador se desempeña de una manera inadecuada no correcta a las actividades especificadas en el análisis de puestos y no siendo productivo en su área de trabajo, realizando los procedimientos de una manera empíricamente el cual perjudica al area de trabajo como a la empresa.

Ya teniendo el resultado de la evaluación se analiza si se puede tomar en cuenta para a promoción, de un premio, y también para considerar las posibilidades de capacitar o reubicar a los empleados o incluso de dejar en efecto el contrato que se tiene con el empleado, sabemos que es necesario efectuar la evaluación de desempeño, esto concluye hasta que el empleado recibe sus resultados, lo que permitirá al empleado usarlos para mejorar el desempeño.

Ya entregado los resultados al empleado se debe realizar una entrevista de retroalimentación, que tiene por objetivo principal platicar con el empleado sobre los resultados obtenidos en la evaluación de su puesto de trabajo, en esta se deberá reconocer sus logros obtenidos de los resultados donde el obtuvo un desempeño superior, así como se deberá dialogar y proponerles nuevas alternativas para mejorar el desempeño donde tuvo niveles bajos en la evaluación. Se presenta en los anexos el cuestionario de evaluación del desempeño a proponer en la empresa de pinturas.

5. IMPLEMENTACIÓN DE INDICIOS DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO.

Para que el equipo de trabajo funcione bien? es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como al conocer que un equipo descubre a través de que su desempeño mejora , teniendo como resultado que se desempeñen de una mejor manera en sus funciones o actividades asignadas .

5.1 Establecimiento de los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Que tengan o estén de acuerdo con la de la organización.

El trabajo en equipo requiere un esfuerzo consciente para poder desarrollarse y un esfuerzo continuado para mantenerse, pero las recompensas pueden ser excelentes.

Hay que identificar los elementos en los que se necesite mejorar el equipo, algunos elementos para mejorarlos son:

- Tener metas definidas y conocer los objetivos de cada quien.
- Hay que distribuir la responsabilidad para alcanzar las metas.
- Medir el avance que se hace para alcanzar las metas.
- Manejar el conflicto de manera constructiva y abierta.
- Compartir el liderazgo adecuadamente dentro del equipo.

5.1.1 Importancia y manejo de los equipos.

En los procesos de selección de personal se valora muy especialmente, la capacidad para trabajar en equipo que tienen los candidatos al puesto de trabajo

El concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las empresas, pero su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la estructura de las empresas y esto ejerce una influencia muy poderosa sobre el individuo. Puede modelar y modificar con relativa facilidad muchos comportamientos, aptitudes y actitudes individuales.

- Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- El equipo es una unidad formado por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño. Esta labor consiste en que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto.

Ventajas del trabajo en equipo.

En una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales. La creciente aceptación y uso de equipos de trabajo sugiere que su uso ofrece ventajas y desventajas, entre las ventajas como:

- La sinergia involucra cooperación creativa, lo que se ha descrito como que dos manos trabajando juntas tienen un rendimiento varias veces mayor que unas manos trabajando separadas.
- Los miembros del equipo a menudo evalúan la relación que tienen de otro, con lo que el equipo tiene mayores probabilidades de evitar errores mayores. Este hábito de apoyarse mutuamente ayuda a los equipos a tomar mejores decisiones y pueden darle a la organización inmunidad contra sorpresas disruptivas.
- Los equipos pueden y lo hacen, contribuir a la innovación y al mejoramiento continuo. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo obtienen mayores satisfacciones de sus trabajos. Finalmente, siendo miembro de un equipo se hace posible satisfacer más necesidades que una persona trabajando sola, entre ellas están la necesidad de afiliación, seguridad, auto estima y auto realización.
- Se pueden fijar unos objetivos realistas y factibles para los miembros individuales porque las personas responsables de hacer el trabajo contribuyen así a su construcción.
- Los empleados y los líderes se comprometen a ayudarse mutuamente para alcanzar el éxito del equipo.
- Los miembros del equipo comprenden las prioridades de los demás y se ayudan o apoyan cuando surgen dificultades
- La comunicación es abierta. Se fomenta la discusión de nuevas ideas, de mejores métodos de trabajo y la articulación de problemas y temas de interés.
- La solución de los problemas es más efectiva porque se dispone de los conocimientos técnicos del equipo.
- Se mantiene un equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

- Se anima a los miembros a probar sus habilidades y poner en práctica sus ideas. Esto es contagioso y estimula a los individuos a actuar firmemente.
- Los miembros del equipo reconocen la importancia de hábitos de trabajo disciplinados y adaptan su comportamiento a los valores comunes del equipo.
- Aprender a trabajar eficazmente en equipo como una unidad es un buen entrenamiento para poder hacerlo con otras unidades.
- Es además una buena formación para poder progresar.

Desventajas del trabajo en equipo.

La labor en equipo tiene ciertas desventajas tanto para las organizaciones como para los individuos entre las que podemos mencionar.

- El problema común en que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo.
- El ocio social; fenómeno de reducción de esfuerzo personal cuando no se es responsable individualmente del trabajo.
- La reflexión grupal; fenómeno que se da cuando los integrantes de un grupo cohesionado suelen coincidir. Es una decisión no por su mérito, sino porque no están dispuestos a arriesgarse a que los rechacen por cuestionar un punto de vista de la mayoría o prestar una opinión que difiere del resto.

5.1.2 Procesos internos del equipo de trabajo.

La constitución de un equipo efectivo requiere tiempo y compromiso, además de habilidad para crear una estructura de equipo y procesos apropiados para la tarea propuesta. Para que el equipo pueda desarrollar sus

actividades eficientemente cada miembro debe aceptar las reglas de comportamiento grupal y comprender claramente sus responsabilidades individuales derivadas del **Qué, Cuándo, Dónde, Quién y Cómo** inherente a cada actividad.

Uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo, como en el caso de los equipos auto administrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante.

a. Algunas de las funciones clave a las que puede recurrir un líder para conformar un buen equipo son:

1. Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
2. Identificar y edificar con base en las fortalezas del conjunto
3. Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
4. Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera efectiva.
5. Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
6. Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados.
7. Reconocer las necesidades individuales y de grupo y atenderlas de manera oportuna.
8. Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
9. Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.

b. Algunas de las funciones de la organización en la creación de equipos efectivos:

1. Información y recursos adecuados.
2. Apoyo incondicional de alta dirección.
3. Flexibilidad en la estructura de las tareas.
4. Tamaño e integrantes adecuados.
5. Misión y objetivos claramente definidos.
6. Adecuada estructura de poder compartido, liderazgo compartido.
7. Liderazgo de equipo competente.
8. Evaluación y solicitud de retroalimentación sobre la efectividad del equipo.
9. Socialización adecuada de los integrantes.

c. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

1. Cohesión.
2. Asignación de roles y normas.
3. Comunicación.
4. Definición de objetivos.
5. Interdependencia.

1. La cohesión :

Se logra a medida que sus integrantes consideran positivo pertenecer al equipo. Todos los integrantes del equipo aportan sus habilidades, conocimientos, experiencias, a fin obtener el desempeño óptimo y lograr alcanzar las metas.

2. La asignación de roles y normas:

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. Respecto de los roles, algunos sugieren que se identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

3. La comunicación:

La comunicación juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales. La comunicación supone la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Generalmente es un proceso bidireccional, en el que ambas partes pueden transmitir y recibir información.

En una comunicación ideal se lograría crear en la mente del receptor una especie de copia o duplicado de la imagen mental del emisor.

La interacción entre las personas se ve especialmente favorecida cuando se comparten y tienen cosas en común. La identificación entre los individuos en cuanto a ideas, emociones o conductas contribuye a facilitar la relación, la compenetración, la transmisión de ideas y el acuerdo en la negociación.

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

4. La definición de objetivos para los integrantes:

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

5. La interdependencia positiva :

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada

integrante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

d. Desempeño:

La formación de equipos de trabajo ayuda tanto a la empresa como a sus empleados en el desempeño de sus tareas y obligaciones, dará como resultado el éxito y progreso para todos; pero sólo cuando su desempeño sea de verdadero equipo. Los resultados, beneficios, actitudes de trabajar en equipo son:

Actitudes

1. Se desarrolla la capacidad de auto-determinación.
2. Se motiva la inquietud por la superación personal y del equipo.
3. Se establecen relaciones más satisfactorias con los compañeros de equipo.
4. Los integrantes del equipo son leales consigo mismos y con los demás.
5. El espíritu de auto-crítica y de crítica constructiva se desarrolla fácilmente.
6. El sentido de responsabilidad es más alto.
7. Mayor Intercambio de opiniones.
8. Mejora la comprensión sobre lo tratado en el equipo.
9. Se evalúa mejor el logro de objetivos.

10. Alcanzar el objetivo común o meta, a través del trabajo y responsabilidades compartidas, dependerá de todos y cada uno de los miembros del equipo
11. Establecen responsabilidades conjuntas
12. Mayor confianza y respeto al trabajar hacia fines comunes
13. Se trabaja en la realización de las tareas a través de las relaciones interpersonales.

Resultados

1. Reconocen su interdependencia y entienden que tanto los objetivos personales como los del equipo se alcanzan mejor con apoyo mutuo.
2. Tienen un sentido de pertenencia respecto a sus trabajos y su grupo porque se comprometen con los objetivos que ellos mismos ayudan a establecer.
3. Contribuyen al éxito de la empresa aplicando su excepcional talento y conocimiento para cumplir los objetivos del equipo.
4. Trabajan en un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos.
5. Practican una comunicación abierta y honesta.
6. Hacen esfuerzos por comprender los puntos de vista de cada uno.
7. Están motivados para desarrollar aptitudes y aplicar lo que aprenden a su trabajo.
8. Reconocen que el conflicto es algo normal en la interacción humana, pero lo consideran como una oportunidad para desarrollar nuevas ideas y su creatividad.

Beneficios:

1. Las metas actuales se toman a consideración. Pueden prever las posibilidades de prosperar del equipo, compartir su visión de futuro y actuar en consecuencia.
2. Actúan en pro de la mayoría de relaciones. Muestran estilo personal. Fomentan el interés y la acción. Inspiran apoyo mutuo y trabajo en equipo.
3. Pueden implicar a las persona y hacer que se comprometan. Favorecen las oportunidades para el trabajo en equipo. Permiten que las personas actúen.
4. Buscan a personas que quieran superarse y trabajar contractivamente con los demás. Consideran que su papel es motivar facilitar este comportamiento.
5. Mantienen las promesas y esperan lo mismo a cambio.
6. Se comunican plena y abiertamente. Reciben las preguntas favorablemente.
7. Hacen un esfuerzo para que tanto los logros individuales como de equipo sean reconocidos en el momento y modo adecuados.

5.2. Como se debe realizar la Evaluación del Desempeño.

Es el momento cuando se decide quién o quienes, serán las personas que efectuarán la evaluación respecto al desempeño del empleado. “Es importante que el empleado, considere justa la evaluación, y este respecto hay que hacer cuatro cosas; evaluar su desempeño frecuentemente, asegurarse de que el supervisor está familiarizado con el desempeño de la persona, asegurarse que hay un acuerdo entre supervisor y el empleado con respecto a las

responsabilidades de su puesto y, finalmente, solicitar la ayuda de la persona cuando se formulen planes para eliminar debilidades en el desempeño”.

5.3. Parámetros de Desempeño.

La evaluación de desempeño, requiere de parámetros que constituyan los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones mas objetivas. Para que estos sean efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se deseen en cada puesto. Estos no pueden fijarse arbitrariamente sino desprenderse en forma directa del análisis de puesto, con base a las responsabilidades y labores listados en la descripción de puesto. El analista puede decidir que elementos son esenciales y deberán evaluarse en todos los casos los cuales deberán ser definidos claramente e informando al evaluado. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

5.4 Medición de Desempeño.

En la evaluación del desempeño se requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los parámetros establecidos para la actividad, para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva.

6. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION Y DESEMPEÑO.

6.1 Determinar la necesidad de una decisión.

Al determinar la necesidad de la existencia de un programa de evaluación del desempeño en la empresa de pinturas, que permita medir el rendimiento de trabajo realizado por el personal; se llega a preguntar: ¿Qué método de evaluación del desempeño será el que mejor se adapta a la empresa de pinturas?

6.2 Identificación de criterios de decisión.

Después de que se haya identificado la necesidad de resolver dicho problema se tomarán los criterios de decisión requeridos para resolverlo. Entre los criterios de juicio que son importantes del método a elegir son los siguientes:

- **Objetividad:** es decir que el método seleccionado sea objetivo. Que ayude a reducir la subjetividad y los posibles problemas que se pueden presentar por parte de los evaluadores.
- **Facilidad de aplicación:** que el método seleccionado sea comprensible para las personas que van a aplicarlo, y al mismo tiempo su aplicación sea fácil de tabular los datos obtenidos.
- **Costo/tiempo:** que al selecciona el método no represente un mayor costo o que no se realice un desembolso muy fuerte para la empresa y por lo tanto se obtengan los resultados objetivamente y en el tiempo oportuno.

- Adaptación a las necesidades: que el método elegido, pueda adecuarse a las necesidades de la empresa, para lograr el objetivo que se busca al utilizar el método, para la evaluación del desempeño

6.3 Asignar valor a los criterios.

Al seleccionar los criterios anteriores todos son importantes pero es necesario colocar el grado de importancia de cada criterio a efecto en la toma de decisión del método de evaluación de desempeño a utilizar en la empresa, la asignación de ponderación a cada criterio, tomando como estándar en número diez serán:

- **Objetividad** (10)
- **Adaptación a necesidades** (9)
- **Costo/tiempo** (7)
- **Fácil del aplicación** (7)

6.4 Desarrollo de alternativas.

Entre los posibles métodos que pueden ser una alternativa de ser seleccionado se encuentran:

- Método de escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo

- Método de incidente crítico
- Método de comparación de pares
- Método de evaluación por objetivos

6.5 Análisis de las alternativas.

Luego de ponderar los criterios se evalúa las fortalezas y debilidades de cada una de ellas relacionadas con los posibles métodos ya sea por medio de investigaciones de la eficiencia y eficaz o por juicio personal u otros.

6.6 Selección de una alternativa.

Al analizar las posibles alternativas de los métodos se escoge la mejor que sea de utilidad a la empresa, en este caso se propone a la empresa el método de escalas gráficas por su sencillez, facilidad de aplicación.

6.7 Fijación de medidas de estándares del desempeño.

Es necesario que al realizar una evaluación exista un parámetro de desempeño o lo que corresponde que el colaborador debe realizar y los resultados que se requiere obtener y por lo tanto, los estándares deben basarse en el análisis de puesto, descripción y especificación del puesto, como también la medición de su desempeño que se logra comparar después de realizar la actividad. Y antes de realizar la evaluación es necesario describirlo claramente y comunicarlo al trabajador, para llevar a cabo una evaluación objetiva.

Al determinar los estándares existen tres puntos básicos que se deberán tomar en cuenta:

- Pertinencia: es decir la manera en que las medidas de estándares se relacionan con los objetivos del puesto.
- Libertad de contaminación: se refiere a la comparación del desempeño entre los trabajos de producción por ejemplo el personal

que cuente con un equipo de tecnológico o maquinaria más moderno, el cuál no tendrá que ser contaminada con ventajas que posea el empleado, sino específicamente con características del trabajo.

- **Confiabilidad:** es la estabilidad de un estándar que se puede obtener el colaborador con el tiempo de mantener cierto nivel de desempeño, en el cual se podrá esperar la misma calificación entre dos entrevistados.

Esto será un medio de comunicación que el personal encargado podrá especificar a los empleados una información precisa referente a la cantidad y calidad del resultado de su desempeño. Los estándares del desempeño serán definidos en términos cuantificables y medibles (por ejemplo: cantidad y calidad del trabajo, nivel de asistencia, cooperación en el trabajo, lealtad, comportamiento y otros), por lo tanto se realizará con justicia.

CONCLUSIONES

1. Se propuso evaluar el desempeño de la empresa porque siempre es importante conocer que tipo de personal se tiene en la empresa o se debe de tener con la definición de los puestos y con la ayuda de las descripciones del puesto se describen una lista de los deberes, responsabilidades y relación con los demás puestos de trabajo que debe tener para que el personal asignado a este puesto, logre los objetivos y funciones del puesto.
2. Los puestos de trabajo se relacionan de tal manera que son agrupados por áreas o departamentos, en los cuales se especifica: la denominación del puesto, características y funciones, así como el medio, el objeto y la fuerza de trabajo para cada uno de los puestos ya que son diferentes y no tienen el mismo objetivo en la empresa.
3. El desempeño del personal se evaluara de manera que hayan estándares para su evaluación, y con esto se logre el mejoramiento continuo del desempeño utilizando como base el trabajo en equipo, la confianza, la responsabilidad, actitud y logrando que la empresa y cada uno de los puestos llegue a su objetivo que es ser mas competitivos.
4. Para crear una comunicación eficaz se debe de tener un equipo eficaz, ya que cada miembro utiliza sus aptitudes para que se logre conseguir el resultado del área o departamento. También se reconoce que las personas son influenciadas por la actitud y la gestión de otros miembros de otra área, o equipo, y si son influenciados de manera positiva se lograra que aumente su desempeño, y sabiendo que la

comunicación promueve las relaciones exitosas entre las personas y es factor clave para alcanzar los objetivos y genera responsabilidad y se optimiza el funcionamiento y la dinámica de los equipos al proporcionar actitudes de flexibilidad, respeto, credibilidad, confianza ,tolerancia y esto promueve la cooperación y participación e influye directamente en la calidad de vida de equipos y organizacionales .

5. Para mantener un grado de compromiso y esfuerzo se debe valorar adecuadamente la cooperación de los empleados, ya que teniéndolos motivados generará, modificará las actitudes y el comportamiento a la dirección a la que queremos llegar, cada jefe debe mantener activo el entusiasmo de su grupo de trabajo y con esto darle un valor agregado muy importante y deseado para la empresa así como conocer sus ideas, el que trabaja con mucho entusiasmo, y dejar que el personal utilice su creatividad, iniciativa e identificarse con la organización, para lograr que sean productivos y eficientes en sus funciones y responsabilidades.

6. Teniendo un proceso apropiado de cada una de las tareas asignadas a cada uno de los puestos y así desarrollarlas eficientemente conociendo bien las responsabilidades individuales para que se logre es necesario que el personal tenga seguridad en si mismo para aceptar estas responsabilidades y por los resultados que el produce, o que pueda pedir ayuda sin complejos cuando necesite e involucrarse en tareas que fortalezcan al equipo, sobre todo en tareas que no son de su responsabilidad.

RECOMENDACIONES

1. Es aconsejable que cuando se esté dando la retroalimentación después de la evaluación, es necesario que el encargado del área, dé esta retroalimentación para que se pueda tratar de manera específica los aspectos que hay que corregir.
2. Cuando el encargado del área esté en la retroalimentación con el personal, tendrá que ser claro y descriptivo, iniciar hablándole de los aspectos positivos del trabajador e incentivarlo a que siga con su comportamiento en el trabajo, así como sus aspectos deficientes de su trabajo, no hay que juzgarlos, hay que motivarlos para que logren el cambio y proponer soluciones a estos problemas y llegar a acuerdos concretos para ambas partes.
3. El gerente de departamento o división deberá realizar una reunión con su grupo de trabajo para conocer el desempeño que se tiene dentro del departamento o área de trabajo para lograr a obtener los resultados deseados, el en que se deben de realizar las reuniones sería trimestralmente.
4. Que la gerencia mantenga un control sobre el desempeño del personal tanto individual como colectivo, con base a investigaciones periódicas, para incentivarlos y para que la organización llegue a ser más competitiva.

5. Para que la gerencia pueda construir un equipo de alto desempeño debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación así como un claro entendimiento del objetivo al cual se quiere lograr y lo más importante que el personal participe y trate de aprovechar al máximo sus fortalezas.
6. Que la gerencia detecte y analice las necesidades necesarias para adiestrar, capacitar y dar inducción al personal nuevo como el viejo, ya que el desempeño deficiente requiere la capacitación.
7. Que la gerencia tenga un programa de inducción adecuado para el personal ya que si no se tiene el desempeño de estos no será el adecuado y se obtendrán resultados negativos.

REFERENCIAS

1. Departamento de Recursos Humanos. **The H.B. Fuller Vision, see beyond : 1-16. 2004.**

BIBLIOGRAFIA

1. BECKARD, Richard. **Desenvolvimiento organizacional estrategias y Modelos**. Editorial primera, 2da. Edición. Sau Paulo, Brasil 1972. 300pp.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. editorial McGraw Hill, 5ta. Edición. Santa Fe, Colombia 2001. 500pp.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial McGraw Hill, 5ta Edición. Santa Fe, Colombia 2000. 550pp.
4. DESSLER, Gary. **Administración de personal**. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición. México 1999. 500pp.
5. DOMINGUEZ OAJACA, Aura Alida. Guía para la elaboración y administración de una escala salarial con base en los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño para empresas estatales descentralizadas en proceso de modernización. Tesis de Ingeniería Industrial Universidad de San Carlos de Guatemala. 1997. 125pp.
6. HEITH, Jr.Davis. **Administracion de personal y recursos humanos**. Editorial McGraw Hill. México 2000. 350pp.
7. HELRIEGEL, Jackson. **Administracion**. Editorial McGraw Hill. 9na. Edición. México 2000. 350pp.
8. LAPIERRE, Claude. **Valoración de puestos de trabajo**. 3ra. Edición. España: Ediciones Deusto.

9. REYES PONCE, Agustin. **Administración de personal**. Editorial Limusa. México 1979. 250pp.
10. ROBBINS, Stephen. **Administración**. Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición. México 2000. 350pp.
11. CASTRO ARGUETA, Sandra. Administración de puestos, salarios y evaluación de desempeño de una empresa de elevadores. Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad de San Carlos, Guatemala. 1997. 125pp.
12. MORALES DE LEON, Ernesto Antonio. Evaluación de puestos en la industria del vestido. Tesis de Ingeniería Industrial , Universidad de San Carlos, Guatemala. 1973. 130pp.

ANEXOS

Formato del cuestionario del puesto

1. Identificación del puesto

- Nombre del puesto: _____
- Departamento: _____

2. Función Principal:

3. Relaciones Jerárquicas

- Reporta a: _____
- Supervisa a: _____

4. Responsabilidades que ha de asumir

5. Requisitos del puesto

- Nivel académico: _____
- Experiencia: _____
- Otros requisitos: _____

6. Condiciones de trabajo

- Entorno físico: _____
- Salud y seguridad: _____

7. Actividades

8. Nivel de esfuerzo

- Exigencias físicas _____
- Exigencias emocionales: _____

b) En ocasiones se muestra irritable con la solicitud de ayuda por parte del cliente. 31-50 Resultado.

c) Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende al cliente. 51-75 Resultado.

d) Siempre busca alternativas de solución para brindarle al cliente. 76-100. Resultado.

C. Trabajo en equipo (16%)

a) Dificulta el trabajo en equipo. 0-30 Resultado

b) Trabaja solo e independiente. 31-60 Resultado

c) Le es indiferente trabajar en equipo. 61-90 Resultado

d) Fomenta el trabajo en equipo. 91-100 Resultado

D. Mejoras al trabajo (12%)

a) No propone mejoras, se queja o hace comentarios negativos respecto a los nuevos procesos, métodos a emplear y en ocasiones, de sus compañeros. 0-25 Resultado

b) Se limita a desempeñar su trabajo como se lo indican. 26-55 Resultado

c) Ocasionalmente propone mejoras a los procesos del área. 56-90 Resultado

d) Busca mejoras o nuevas alternativas de solución a los problemas del área. 91-100 Resultado

E. Entusiasmo por el trabajo (12%)

a) Muestra apatía al realizar sus labores. 0-10 Resultado

b) Realiza adecuadamente su trabajo pero sin esfuerzo. 11-50
Resultado

c) Disfruta realizar su trabajo. 51-90
Resultado

d) Contagia de ánimo a sus compañeros de trabajo. 91-100
Resultado

G. Enseña y/o comparte sus conocimientos (7%)

a) No comparte sus conocimientos, lo hace de mala gana o a medias. 0-20
Resultado

b) Comparte sus conocimientos solo cuando se le solicita. 21-70
Resultado

c) Le gusta compartir sus conocimientos con los demás y tiene paciencia para enseñar. 71-100
Resultado

H. Comunicación hacia el coordinador de área y/o equipo de trabajo (7%)

a) No informa de los eventos importantes. 0-20
Resultado

b) Sólo transmite algunos eventos importantes y en ocasiones no oportunamente. 21-80
Resultado

c) Comunica eventos importantes en el momento adecuado. 81-100
Resultado

I. Asistencia (5%)

a) Mas de una vez al mes pide permiso especial o no se presenta. 0-30
Resultado

b) Una vez al mes pide permiso especial o no se presenta. 31-70
Resultado

c) Excepcionalmente pide permisos. 71-100 Resultado

J. Puntualidad (5%)

a) más de una vez por semana no llega al tiempo establecido al área de trabajo. 0-20 Resultado

b) Ocasionalmente incumple con sus horarios. 21-90 Resultado

c) Siempre llega puntual. 91-100 Resultado

2. HABILIDAD (25 %)

A. Administración del tiempo (20%)

a) Constantemente pierde tiempo y hace perder el tiempo a los demás. 0-20 Resultado

b) Lleva un retraso generado por pérdida de tiempo. 21-50 Resultado

c) Realiza oportunamente su trabajo, pero no emplea productivamente el tiempo que le sobra. 51-90 Resultado

d) Realiza oportunamente su trabajo empleando productivamente el tiempo sobrante. 91-100 Resultado

B. Comunicación (20%)

a) No es capaz de comunicarse con sus compañeros.0-20 Resultado

b) Le es difícil comunicarse con sus compañeros. 21-50 Resultado

c) Se comunica adecuadamente con sus compañeros.51-90

Resultado

d) Es capaz de integrarse y crear sinergia con todos sus compañeros. 91-100

Resultado

C. Relación cliente interno-externo (20%)

a) No entiende la relación que tiene con los clientes, por lo que no valora la importancia de servir. 0-20

Resultado

b) No busca la retroalimentación de sus compañeros para mejorar su trabajo. 21-50

Resultado

c) Tiene muy claro el concepto de clientes entre las diferentes áreas y cumple los compromisos asumidos con sus compañeros. 51-90

Resultado

d) Rebasa las expectativas. 91-100.

Resultado

D. Conflictos en el trabajo (20%)

a) Es generador constante de conflictos laborales en el área o entidad. 0-30

Resultado

b) Realiza sus análisis sin incluir todas las variables de los procesos del área. 31-80

Resultado

c) Con su trabajo evita la generación de conflictos laborales. 81-100

Resultado

E. Capacidad de análisis (20%)

a) Siempre pregunta para tomar una decisión. 0-20

Resultado

b) Realiza sus análisis sin incluir todas las variables de los procesos del área. 21-80

Resultado

c) Conoce muy bien los procesos del área y llega a las conclusiones adecuadas. 81-100 Resultado

3. CONOCIMIENTOS (20 %)

A. Situación actual (20%)

a) No le interesa recibir capacitación para mejorar su trabajo. 0-20

Resultado

b) Toma las capacitaciones que se le indican. 21-70 Resultado

c) Se interesa por sugerir capacitaciones y pone en práctica lo aprendido. 71-100 Resultado

B. Aprendizaje del último periodo de evaluación vs. Potencial personal (30%)

a) Desde la última evaluación no ha avanzado en sus conocimientos. 0-20

Resultado

b) Desde la última evaluación ha tenido un pequeño avance. 21-70

Resultado

c) Desde la última evaluación ha mostrado un gran avance en cuanto a sus conocimientos. 71-100 Resultado

C. Búsqueda de conocimientos (50%)

a) Nunca sabe contestar a un cliente sobre los servicios del área. 0-20

Resultado

b) Ocasionalmente pregunta para atender la duda de un cliente. 21-70

Resultado

c) Siempre conoce o investiga la información que necesitan los clientes sobre cualquier asunto. 71-100 Resultado

4. RESULTADOS (20 %)

A. Con los clientes externos, en su trabajo (25%)

a) Frecuentemente los clientes externos se quejan de su trabajo. 0-20

Resultado

b) Ocasionalmente se reciben quejas de los clientes acerca de su trabajo. 21-60

Resultado

c) Casi nunca se reciben quejas de su trabajo. 61-90

Resultado

d) Sus resultados son superiores a lo esperado, los clientes se muestran satisfechos con su trabajo. 91-100

Resultado

B. En los proyectos (25%)

a) Cumple deficientemente con los objetivos. 0-30 Resultado

b) Cumple únicamente con los objetivos que se le asignan. 31-70

Resultado

c) En el equipo aporta más de lo que se le solicita con buenos resultados en beneficio al área. 71-100

Resultado

C. Trabajo bajo presión (25%)

a) Comete errores, se bloquea o se inhibe bajo situaciones de presión. 0-30
Resultado

b) No realiza el trabajo adecuadamente cuando se le asignan tareas específicas con presión de exactitud y tiempo. 31-80
Resultado

c) Cuando se le encomienda una tarea con fechas y tiempos exactos, por lo general cumple de manera satisfactoria. 81-100 Resultado

D. Eficiencia para resolver problemas (25%)

a) Ante el problema, le es muy complicado encontrar una solución. 0-30
Resultado

b) Le cuesta trabajo solucionar un problema y en ocasiones la solución no es la primera. 31-80 Resultado

c) Cuando se le presenta un problema lo soluciona oportunamente y bien. 81-100 Resultado

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACION Y OTRAS MEDIDAS DE MOEJORAMIENTO.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, se propone que los empleados participen en:

1. Un plan de capacitación en:

2. Otros:

E. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN.

De	90	a	100	puntos	Muy bueno	(MB)
De	76	a	89	puntos	Bueno	(B)
De	70	a	75	Puntos	Regular	(R)
De	60	a	69	Puntos	Deficiente	(D)

Fecha

Firma del jefe inmediato