



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL DESEMPEÑO  
PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN  
EJECUTIVA DE FUNDEVI**

**SUSTENTADO POR:**

**ALEJANDRA BUESO MARROQUIN  
KEYLIN ADYANNY ALVARADO TEJADA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A  
JULIO, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
DESIREE TEJADA CALVO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL DESEMPEÑO  
PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN  
EJECUTIVA DE FUNDEVI**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO  
INGRID VILLELA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
CINTHIA CANO  
ALEJANDRO DÍAZ**



## **DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE FUNDEVI**

### **AUTORES:**

Alejandra Bueso Marroquín y Keylin Adyanny Alvarado

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Para FUNDEVI es muy importante la evaluación del desempeño, sin embargo, la dirección considera que los aspectos cualitativos no son muy importantes de evaluar. Para ello se planteó como objetivo identificar si existe correlación entre los indicadores de desarrollo y los de resultados con la evaluación del desempeño entre los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI. Se identificaron las variables de estudio sujetas a análisis tomando como muestra a 38 colaboradores. Para el diseño de la investigación se consideró un enfoque mixto con preferencia cuantitativa no experimental y transversal. Los resultados se obtuvieron mediante el análisis de las encuestas a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI en Tegucigalpa que es la muestra de estudio con un nivel de confianza del 95%, pudiendo dar respuestas a las preguntas planteadas en la investigación. Se demostró que no existe correlación entre ambas variables de desarrollo y resultados con la evaluación del desempeño, por lo que una variable por sí sola no puede indicar si un empleado es bueno o no. Además, se identificó que entre los colaboradores hay bastante aceptación de los indicadores de desarrollo y en cuanto a los de resultados demostraron una fuerte inclinación hacia la calidad. En base a esto se realizó la propuesta del nuevo instrumento de evaluación del desempeño.

**Palabras claves:** Evaluación del desempeño, desarrollo, resultados.



## **DESIGN OF AN INTEGRATED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR FUNDEVI'S EMPLOYEES**

**BY:**

Alejandra Bueso Marroquín y Keylin Adyanny Alvarado Tejada

### **ABSTRACT**

To FUNDEVI, performance evaluation is very important, though, for the high management quality aspects aren't that important. That's why it was set as an objective to determine whether there is or not relation between developments and results with performance development indicators among executive management personnel of FUNDEVI. For this to become real, it had been identified the variables restrained for study taking a sample of 38 employees. The results were obtained through the questionnaires applied to the sample at a 95% of confidence level, which answered the research interrogations. It was discovered that there is no relation between the variables of development and results with the performance evaluation, which means that one variable can't determine whether an employee is good or not. The employees accept the development indicators but in relation to results, they accept quality but not quantity. With these results it was proposed a new instrument for performance evaluation.

**Key words: Performance evaluation, development, results.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios quien me ha dado la fortaleza y sabiduría para culminar con éxito esta etapa de formación académica. A mi madre Hilda Bueso quien me ha apoyado incondicionalmente durante estos dos años y que de no haber sido por ella no hubiese iniciado este proceso; a mi novio Fabrizio Martínez por estar conmigo en cada momento y darme apoyo alentándome a continuar sin desfallecer.

Alejandra Bueso Marroquín

Este trabajo lo dedico en primer lugar a mi Dios todopoderoso, que me ha dado todo lo que necesito para seguir mi objetivo y mi sueño de obtener un título más; también agradecerle a mi hermano Josué Alvarado por brindarme su apoyo incondicional durante estos dos años, a mi madre Olga Tejada por sus atenciones durante este proceso, a mi jefa Ing. Lourdes López, por su facilitar mi disponibilidad de tiempo para culminar este proceso, a cada una de mis compañeras de maestría Fiedka Rubio, Alejandra Bueso y Margarita Ochoa que son profesionales dignas de imitar y compañeras leales que me apoyaron en todo momento.

Keylin Adyanny Alvarado

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias por el apoyo brindado en todo momento a lo largo de esta maestría, por cada uno de sus consejos, comprensión y paciencia para entender las ausencias en las actividades familiares.

Al Dr. Juan Jacobo Paredes Heller por brindarnos su orientación y sus conocimientos en todo momento, ya que por su manera de trabajar, su persistencia, paciencia, motivación, sentido de responsabilidad y rigor académico fue posible el desarrollo del presente trabajo.

A la Licda. Ingrid Villela, porque con su amplio conocimiento estuvo dispuesta a brindarnos su apoyo siendo nuestra asesora en la realización de este proyecto.

A las siguientes instituciones:

Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC

FUNDEVI

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	11
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	15
2.2.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	15
2.2.2 MÉTODO DE MEDICIÓN BALANCE SCORECARD .....	18
2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	23
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	29
2.3.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	29
2.3.2 DESARROLLO.....	29
2.3.3 CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS .....	30
2.3.4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO .....	30
2.3.5 CALIDAD .....	30
2.3.6 SESGO .....	30

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	31
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	31
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	32
3.1.3 HIPÓTESIS .....	35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.3.1 POBLACIÓN .....	37
3.3.2 MUESTRA .....	37
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	38
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	38
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	38
3.5.1 INSTRUMENTOS .....	39
3.5.2 TÉCNICAS.....	39
3.5.3 PROCEDIMIENTO.....	40
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	40
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	41
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	41
4.1 ANÁLISIS SOCIO-DEMOGRÁFICOS .....	42
4.1.1 TIPO DE PUESTO .....	42
4.1.2 ÁREAS.....	43
4.1.3 EDAD .....	44
4.1.4 SEXO .....	45
4.2 ANÁLISIS CORRELACIONAL.....	47
4.2.1 CORRELACIÓN EDAD.....	48
4.2.2 DESARROLLO DE LOS COLABORADORES.....	50
4.2.3 RESULTADOS.....	78
4.2.4 CORRELACIÓN DESARROLLO Y RESULTADOS.....	82
4.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	83
4.2.6 COMPROBACIÓN HIPOTESIS .....	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89

5.1 CONCLUSIONES.....	89
5.2 RECOMENDACIONES.....	90
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	91
6.1 CONGRUENCIA.....	91
6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	92
6.3 INTRODUCCIÓN.....	92
6.4 DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	93
6.4.1 DISEÑO DEL SISTEMA.....	93
6.5 PRUEBA PILOTO.....	99
6.5.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....	99
6.5.2 OBSERVACIONES AL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....	99
6.6 REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL SISTEMA.....	100
6.7 CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA .....	101
6.8 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA .....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. INDICADORES DEL BSC .....	19
TABLA 2. MATRIZ METODOLÓGICA.....	31
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	33
TABLA 4. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN.....	86
TABLA 5. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN.....	87
TABLA 6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO.....	87
TABLA 6. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN .....	91
TABLA 7. CALIFICACIONES DE LOS EMPLEADOS .....	99
TABLA 8. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DEL POA. ....	4
FIGURA 2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL AÑO 2010 Y 2011. ....	5
FIGURA 3. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE FUNDEVI.....	14
FIGURA 4. DIAGRAMA DE VARIABLES .....	33
FIGURA 5. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	36
FIGURA 6. TIPO DE PUESTO .....	43
FIGURA 7. ÁREA A LA QUE PERTENECE .....	44
FIGURA 8. EDAD .....	45
FIGURA 9. SEXO .....	46
FIGURA 10. ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS .....	47
FIGURA 11. EDAD Y DESARROLLO .....	48
FIGURA 12. EDAD Y RESULTADOS .....	49
FIGURA 13. IMPACTO DE LAS DIMENSIONES DE DESARROLLO.....	50
FIGURA 14. PLANIFICACIÓN Y CANTIDAD .....	51
FIGURA 15. PLANIFICACIÓN Y TIEMPO.....	52
FIGURA 16. PLANIFICACIÓN Y CALIDAD.....	53
FIGURA 17. PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS .....	54
FIGURA 18. SEGUIMIENTO Y CANTIDAD .....	55
FIGURA 19. SEGUIMIENTO Y TIEMPO .....	56
FIGURA 20. SEGUIMIENTO Y CALIDAD .....	57
FIGURA 21. SEGUIMIENTO Y RESULTADOS .....	58
FIGURA 22. INICIATIVA Y CANTIDAD .....	59
FIGURA 23. INICIATIVA Y TIEMPO .....	60
FIGURA 24. INICIATIVA Y CALIDAD.....	61
FIGURA 25. INICIATIVA Y RESULTADOS .....	62
FIGURA 26. RSE Y CANTIDAD DE PRODUCTOS .....	63
FIGURA 27. RSE Y TIEMPO.....	64
FIGURA 28. RSE Y CALIDAD.....	65

FIGURA 29. RSE Y RESULTADOS .....	66
FIGURA 30. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y CANTIDAD DE PRODUCTOS.....	67
FIGURA 31. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y TIEMPO .....	68
FIGURA 32. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y CALIDAD .....	69
FIGURA 33. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y RESULTADOS.....	70
FIGURA 34. FORMACIÓN Y CANTIDAD DE PRODUCTOS.....	71
FIGURA 35. FORMACIÓN Y TIEMPO .....	72
FIGURA 36. FORMACIÓN Y CALIDAD .....	73
FIGURA 37. FORMACIÓN Y RESULTADOS.....	74
FIGURA 38. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CANTIDAD .....	75
FIGURA 39. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y TIEMPO.....	76
FIGURA 40. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CALIDAD.....	77
FIGURA 41. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y RESULTADOS .....	78
FIGURA 42. IMPACTO DE LAS DIMENSIONES DE RESULTADOS.....	79
FIGURA 43. CANTIDAD Y DESARROLLO.....	80
FIGURA 44. TIEMPO Y DESARROLLO .....	81
FIGURA 45. CALIDAD Y DESARROLLO.....	82
FIGURA 46. RESULTADOS Y DESARROLLO .....	83
FIGURA 47. EVALUACIÓN DESEMPEÑO Y DESARROLLO .....	84
FIGURA 48. EVALUACIÓN DESEMPEÑO Y RESULTADOS.....	85

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente informe de investigación expone la solución práctica y medible de la implementación de un sistema de gestión integral del desempeño para los colaboradores de la dirección ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa el cual le permitirá a la organización, gestionar el desempeño de los colaboradores utilizando instrumentos objetivos diseñados acorde a las necesidades de la institución; así mismo permitirá al departamento de Recursos Humanos de FUNDEVI convertirse en un agente activo en el desarrollo del talento humano y ejecución de la estrategia institucional.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual el enfoque es medir los resultados obtenidos de las tareas, actividades y procesos elaborados en cada uno de los puestos que conforman una organización, con el fin de determinar cómo contribuyen estas acciones en el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas establecidas. Las empresas deben, al mismo tiempo, velar porque cada uno de los colaboradores tenga los recursos necesarios para desarrollar sus actividades. Así mismo es la responsable de gestionar el desarrollo del personal de la organización, contribuyendo con ello a que impacte primeramente en un cambio de actitud de los colaboradores, mejore el clima laboral sustancialmente y finalmente la suma de los tres factores mencionados anteriormente impacten directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Esto se lleva a cabo por medio del cambio, es necesario en ambas partes establezcan la relación laboral de ganar-ganar, donde la empresa mantenga su rentabilidad por medio del talento humano que cuente y el personal de la empresa cuente con un lugar apto donde se pueda desarrollar profesionalmente y donde su trabajo tenga un impacto significativo en la organización. Tomando lo anterior se puede describir la gestión del desempeño como la integración de los diferentes procesos de recursos humanos que mediante el efecto cascada pueda generar un resultado como consecuencia uno del otro hasta lograr el cumplimiento de la estrategia institucional. Conlleva un proceso integral que inicia con establecimiento de metas, que luego se evalúan y retroalimentan

de forma permanente y objetiva, incidiendo en la eficiencia institucional y en el desarrollo de los colaboradores (Llanos, 2010).

Dicha investigación toma lugar en la Dirección Ejecutiva de la Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural – FUNDEVI en Tegucigalpa, con el propósito de brindar una herramienta que contribuya al desarrollo organizacional y el alcance de los objetivos establecidos.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural – FUNDEVI, es una institución financiera que busca apoyar a las familias de escasos recursos económicos en la solución de vivienda social por medio de financiamientos y asistencia técnica constructiva. Nace a partir del convenio entre el Gobierno de Honduras, la República Federal de Alemania y el Gobierno de Suecia a través de sus instituciones el Banco Federal para la Reconstrucción – KfWy la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional –Asdi, respectivamente. FUNDEVI se ubica a nivel nacional componiéndose por una oficina administrativa, denominada Dirección Ejecutiva (Tegucigalpa), y cuatro divisiones regionales (oficinas de negocios) ubicadas en las cuatro principales ciudades del país: Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba y Choluteca. Así mismo cada división regional cuenta con diferentes agencias en distintos municipios.

Para FUNDEVI es importante cumplir con los estándares establecidos por sus cooperantes por lo que anualmente se genera un Plan Operativo Anual, que se desprende del Plan Estratégico, el cual promueve la importante misión de la creación de FUNDEVI que es ejecutar programas de vivienda de interés social. Cada unidad, acorde a los diferentes objetivos estratégicos, desarrolla sus metas. De acuerdo al cumplimiento de las mismas, se vincula la evaluación del desempeño con aumentos salariales, bonificaciones y oportunidades de desarrollo.

Durante los últimos dos años, 2012 y 2013, no se han realizado evaluaciones del desempeño a los colaboradores debido a la incesante queja de parte de los jefes de que el instrumento de evaluación es muy subjetivo. Parte de la subjetividad que se presenta en dichas evaluaciones es por el sesgo de paternalismo entre el jefe y subordinado, es decir, que califica cada uno de los factores basándose en apreciaciones personales, dejando a un lado los resultados del desempeño del subalterno. Las apreciaciones de parte de la dirección es que los aspectos evaluados como desempeño, es decir, las cualidades del colaborador, no son objeto de evaluación debido a la subjetividad que estos conducen tal como se ha evidenciado con las calificaciones que han sido otorgadas a los colaboradores.

Para poder dar solución a dicho problema, la Fundación se vio en la necesidad de contratar una consultoría para obtener un nuevo instrumento de evaluación que fuera más objetivo. Los resultados de dicha consultoría no fueron los esperados debido a que el nuevo instrumento estaba en función de competencias y FUNDEVI no tiene integrado un sistema de gestión por competencias por lo que era un tema completamente nuevo para sus colaboradores. Los indicadores de evaluación propuestos tampoco satisfacían las necesidades ya que tendían a la subjetividad.

A partir de la consultoría realizada y tomando de base las competencias propuestas, la unidad de recursos humanos se propuso a tarea de mejorar el instrumento con el fin de reducir la subjetividad al momento de evaluar. Se basó en los conceptos del Diccionario de Competencias de Martha Alles, así como en sus indicadores, para proponer el nuevo instrumento. Se seleccionó a un grupo de jefes para que pudieran evaluar el instrumento. De ese grupo focal surgieron recomendaciones para mejorarlo, sin embargo, la dirección aún no estaba satisfecha con ello.

Otro de los problemas identificados, es que en la Dirección Ejecutiva no se evalúan los resultados de sus colaboradores, por lo que la calificación solo dependía de la aplicación de la evaluación del desempeño y de los resultados de las oficinas regionales. Estos eran promediados y en base a eso se le brindaba una calificación a la Dirección Ejecutiva para complementar la calificación. Por tal razón, el tema de

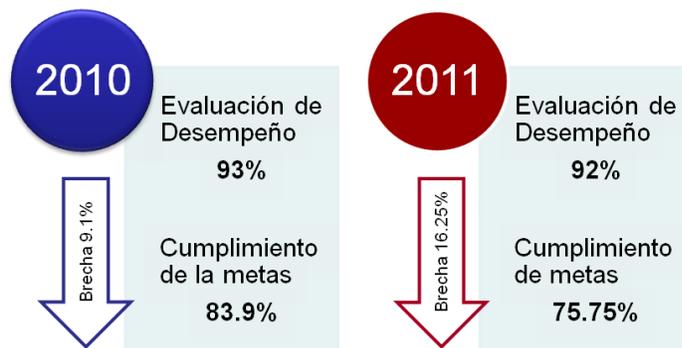
evaluación del desempeño sigue manteniéndose en suspenso ya que no se ha podido identificar el método e instrumento adecuado para ello. La importancia de obtener el instrumento adecuado radica en el hecho de que la calificación de la evaluación del desempeño es la base para otorgar los aumentos salariales de forma anual.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Medir el desempeño de los colaboradores es una herramienta básica para obtener los resultados esperados en el desarrollo de todas las organizaciones, pero es necesario mejorar el nivel de evaluación gestionando el desempeño de manera integral para alinear las actividades con la estrategia de la organización. Además, es importante hacer notar la importancia que las cualidades del colaborador tienen para cumplir efectivamente con su trabajo.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Al no haber realizado evaluaciones del desempeño a los colaboradores durante los últimos dos años, se toma de referencia los años 2010 y 2011.

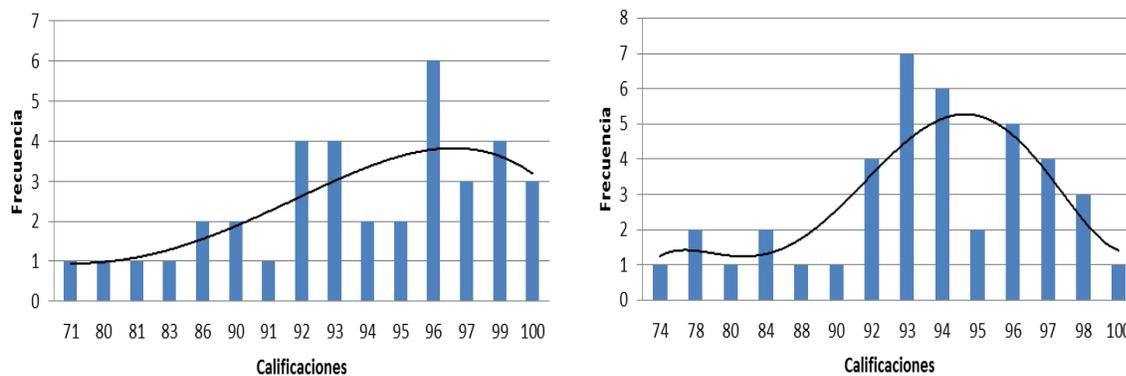


**Figura 1. Evaluación de desempeño y cumplimiento del POA.**

La figura 1, muestra de forma comparativa los resultados de la evaluación de desempeño versus el cumplimiento del POA para los años 2010 y 2011, donde se identifican brechas entre ambos factores. Estos resultados evidencian que el instrumento de evaluación de desempeño actual no mide de forma integral a los

colaboradores y el mismo no se encuentra alineado con las metas anuales de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.

Además de identificar una brecha entre la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas, es importante reconocer otro de los problemas del sistema actual de evaluación: el sesgo existente al momento de evaluar.



**Figura 2. Resultados de la evaluación de desempeño del año 2010 y 2011.**

La Figura 2, demuestra la frecuencia de las calificaciones concedidas a los colaboradores durante el 2010 y 2011 en la evaluación de desempeño, lo que evidencia con una campana de Gauss el sesgo hacia la derecha, lo que indica que las calificaciones otorgadas son sobresalientes en su mayoría, la cuales no van de acuerdo a los resultados en cumplimiento de metas.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el objetivo de encontrar un instrumento que ayude a evaluar de manera adecuada al personal de la Dirección Ejecutiva y evidenciar la importancia de continuar evaluando aspectos cualitativos de los colaboradores, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la correlación entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para responder al enunciado anterior se formulan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué relación existe entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?
- 2) ¿Cuál es nivel de impacto que tienen las dimensiones que miden el desarrollo sobre los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?
- 3) ¿Cuál es el nivel de impacto que tienen las dimensiones que miden el cumplimiento de metas (resultados) sobre los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?
- 4) ¿Cómo adecuar un instrumento de evaluación que integre indicadores de desarrollo y resultados para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?

### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El definir los objetivos del proyecto permite establecer que es lo que se pretende lograr con el desarrollo de la investigación.

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del estudio permite identificar lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de la investigación es por ello que se establecen el siguiente objetivo:

“Analizar si existe correlación entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) con la evaluación del desempeño de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.”

## 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para poder lograr el objetivo general planteado anteriormente se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar la relación existente entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.
- 2) Evaluar las dimensiones de desarrollo de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.
- 3) Evaluar las dimensiones de cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.
- 4) Proponer un instrumento de evaluación del desempeño que cuantifique el desarrollo y resultados de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La gestión del desempeño es un sistema continuo que permite evaluar a los colaboradores integrando procesos de desarrollo que les permitan alcanzar el más alto nivel de desempeño. Es por ello que el sistema integral de gestión del desempeño es importante dentro de los procesos de recursos humanos para identificar brechas y trabajar sobre ellas que impactarán en el alcance de resultados de la Fundación. Además, medirá de forma objetiva el cumplimiento de metas específicas permitiendo evidenciar la contribución de cada una de las unidades en el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para detectar los aspectos positivos, así como debilidades de los colaboradores en el desempeño de sus

funciones, lo cual permite la implementación de un plan de acción para reforzar aquellos aspectos en los cuales no sobresale y mejorar el rendimiento del mismo. Además, puede ser insumo al momento de realizar la detección de necesidades de capacitación así como para tomar decisiones de promoción o en otro extremo, desvinculación de personal. Es por ello que al momento de evaluar al personal se debe hacer de la manera más objetiva para no dañar a los colaboradores o favorecerlos cuando no lo merecen.

Es importante, también, evidenciar la relación existente entre los aspectos cualitativos del colaborador (desarrollo) con los cuantitativos (resultados) ya que de esta forma se toma al colaborador de forma integral gestionando por que la evaluación no vaya solo orientada a si cumplió con un objetivo o no, sino que pueda darle la oportunidad de poder mejorar los aspectos de desarrollo que influyen sobre la obtención de esos resultados. Se trata de indicar la importancia de por qué evaluar la parte cualitativa del colaborador.

En relación al aspecto económico, la política salarial de FUNDEVI determina que los aumentos salariales son otorgados conforme a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Por tal razón es importante contar un sistema que sea objetivo y eficiente que reduzca el sesgo y brecha entre lo que se evalúa y lo que se pretende alcanzar previniendo que los aumentos salariales se conviertan en gasto y fuga de dinero.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de investigación y sus respectivos objetivos, se hace revisión a los aspectos teóricos que brindan sustento a dicha investigación por lo que en este capítulo se exponen los diferentes conceptos y teorías en relación a los temas de evaluación del desempeño, planificación y cumplimiento de metas.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual presenta un panorama del posicionamiento de la evaluación de desempeño en el ámbito internacional, nacional y de la propia Fundación, para brindar un panorama completo del tema considerando que la evaluación del desempeño no es un tema reciente pero que si va a la vanguardia ajustándose a las necesidades que surjan entre las organizaciones.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Desde el punto de vista internacional la evaluación del desempeño ha estado presente a la largo de la historia del hombre, y con el tiempo se han realizado cambios que se adaptan a cada uno de las etapas del entorno que rodea al individuo. Por ello es necesario plantear las diferentes etapas del desempeño laboral sus precursores y su evolución. Cerpa, Palomio, Quiñones, Landa, & Leon, 2007 encontraron lo siguiente:

Los primeros indicios de la evaluación del desempeño surgen desde la antigüedad con la dinastía Wei (221-265 AC), luego en la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para Jesuitas. En los siglos más recientemente, XIX y comienzos del XX, Frederick Taylor convierte la evaluación en un modelo más sistemático y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

“Para el año de 1842, Estados Unidos, se destaca como el primer país que comenzó a evaluar el desempeño anual de los empleados en distintos departamentos posteriormente se extendió a todas las entidades públicas y empresas privadas”(Cerpa et al., 2007).

Iturralde, 2011 encontró lo siguiente:

En la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relaciona con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la máquina a considerar más al hombre. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?(Cerpa et al., 2007)

Con el surgimiento de la evaluación de desempeño se destacan algunos puntos de vista respecto a dicho tema; Iturralde (2011) menciona que Mary Walton, consideraba que los sistemas de evaluación del desempeño nunca logran objetividad y coherencia porque fracasaban en controlar los sesgos naturales de los evaluadores, la crítica está dirigida a la manera como se emplea la evaluación, es decir, al método empleado. También señala que Longener y Gioia realizan énfasis en una parte del proceso de evaluación del desempeño que deben concentrarse es en la retroinformación debiendo involucrar a la alta dirección y convencer a los supervisores acerca de su utilidad. Además sugieren verificar la precisión, honestidad, equidad y regularidad del sistema, evitándose su manipulación.

De acuerdo a un estudio reciente de Longenecker y Gioia indica que el 90% de las organizaciones norteamericanas emplea algún tipo de evaluación del desempeño, lo cual es altamente interesante. Sin embargo, en opinión de los autores, menos del 20% de esas empresas la realizan de manera efectiva lo cual resulta extraordinariamente ilustrativo de la complejidad del tema(Iturralde, 2011).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

A nivel nacional la evaluación del desempeño es aplicada en su mayoría en las empresas privadas multinacionales ya es que es una de las herramientas que le permiten a la organización medir el desempeño con el objetivo de mejorar el mismo utilizando programas de capacitación, cumplimiento de las metas organizacionales y departamentales, establecimiento de políticas salariales, desarrollo de planes de carrera, mejorar las relaciones interpersonales.

Un dato interesante en el caso de la empresa privada de honduras la que está conformada por el 90% de empresa familiares por lo cual consideran que no deben de rendir cuentas sobre el desempeño es por ello que no utilizan instrumentos formales de medición («ADEN: La mejor empresa familiar es la que evalúa el desempeño del gerente general, sea un familiar o no | Revista Summa», s. f.).

En 2002 se aprueba la propuesta de que Honduras se asocie a una iniciativa global Educación para todos, con la finalidad de comenzar a medir el desarrollo de los estándares de desempeño específicamente en las materias de español y Matemáticas(Lansdale, Vukmirovic, & Estrada, 2012).

El estado ha incursionado en este tema, especialmente en el sector educativo, donde recientemente el gobierno de Honduras por medio del Congreso Nacional ha establecido la ley evaluación, acreditación y certificación de la calidad y equidad de la educación; la misma tiene como finalidad elevar y validar el desempeño de los docentes del sector público (Congreso Nacional: Crean la Ley para validar el desempeño de los docentes en el sector público, 2013).

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se refiere a visualizar la institución donde se lleva a cabo el tema de investigación, evaluando desde sus aspectos básicos como ser el rubro, estructura,

misión, visión y valores hasta llegar a abordar el tema de estudio o el problema de investigación dentro de la organización, brindando un panorama general del mismo.

#### 2.1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Fundación para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbana y Rural FUNDEVI es una institución financiera, sin fines de lucro, de interés social y apolítico que ofrece financiamientos y asistencia técnica de vivienda a familias hondureñas de escasos recursos económicos. Está conformada por el Gobierno de Honduras, el sector privado y la cooperación internacional, en este caso el Banco Kfw de Alemania y ASDI(FUNDEVI, 2011).La Fundación cuenta con 5 oficinas a nivel nacional de las cuales una es la Dirección Ejecutiva (administrativo) y las otras cuatro son las Divisiones Regionales (negocios) las cuales a su vez cuentan con agencias siendo el total de ellas, 15 y actualmente cuenta con 208 colaboradores(Bueso, 2014).

#### 2.1.3.2 MISIÓN

Somos una institución financiera que apoya el esfuerzo de las familias de bajos ingresos para solucionar sus necesidades de vivienda proporcionando financiamiento y asistencia técnica construida(FUNDEVI, 2011).

#### 2.1.3.3 VISIÓN

Ser una institución eficiente y auto sostenible, líder en el financiamiento de vivienda social que facilite acceso a productos y servicios eficaces con recurso humano capacitado comprometido con los objetivos y valores institucionales (FUNDEVI, 2011).

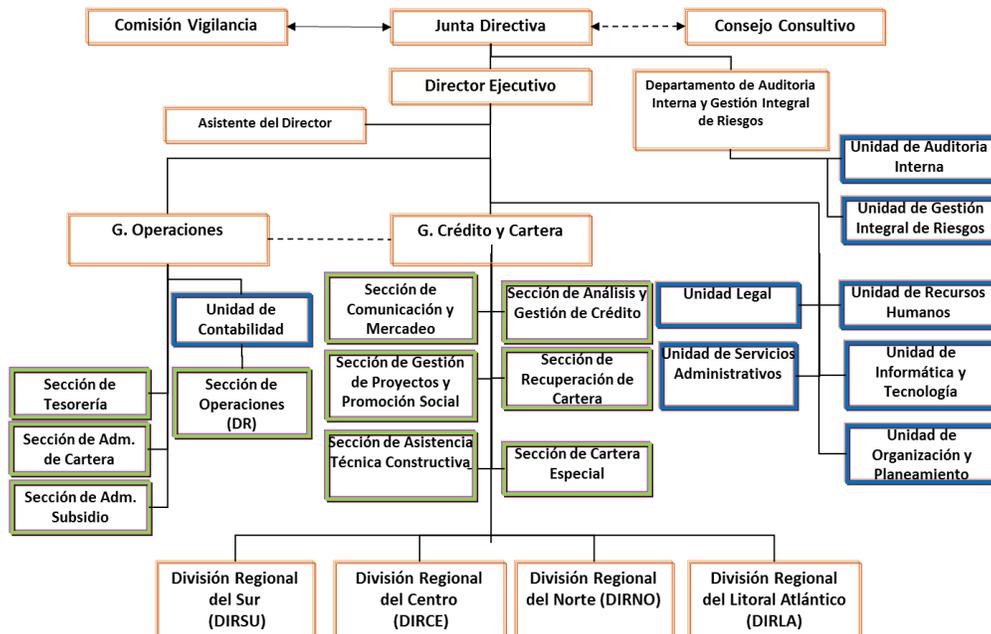
#### 2.1.3.4 VALORES

Nuestros valores institucionales, en conjunto con nuestra misión, articulan lo que somos y lo que creemos. Por otra parte, guían nuestras acciones y contribuyen a compartir nuestras aspiraciones como institución(FUNDEVI, 2011):

- 1) Excelencia en el servicio.
- 2) Trabajo en equipo.
- 3) Transparencia.
- 4) Equidad Social.

### 2.1.3.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se muestra a continuación el organigrama de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa el cual está representado funcionalmente. Donde por la naturaleza misma de la institución la mayoría de la estructura está conformada por una junta directiva y un director ejecutivo de ahí parten tres departamentos de los cuales se desprenden ocho unidades de apoyo, cuatro divisiones regionales y con diez divisiones que dependen directamente de los principales departamentos.



Fuente: (FUNDEVI, 2012)

### **Figura 3. Organigrama Dirección Ejecutiva de FUNDEVI**

Actualmente en FUNDEVI se cuenta con un manual para la evaluación del desempeño la cual se remite cada año al jefe para que conozcan sobre el proceso a seguir al momento de evaluar a su personal. Dicha guía incluye el objetivo de realizar la evaluación, recomendaciones a seguir en la entrevista de retroalimentación, también contiene información acerca de los instrumentos y sobre el cálculo para calificación total (Bueso, 2014).

En relación a los instrumentos para evaluar, existen tres formatos que están clasificados según jerarquía los cuales se definen de la siguiente manera:

- 1) Nivel I: Gerencial – incluye Gerentes de área, auditor interno y asistente de director.
- 2) Nivel II: Jefaturas – Regionales, Sección y Unidad.
- 3) Nivel III: Operativo – todos los demás puestos.

Para el año 2012, FUNDEVI consideró contratar una consultoría para que revisara y propusiera una nueva metodología para evaluación de desempeño. Durante el proceso de consultoría se realizó la revisión de la metodología existente y se rescataron los aspectos positivos que contenía la existente guía metodológica. El cambio que se realizó fue implementar una evaluación por competencias.

Con dicha propuesta se evidencia una nueva problemática; FUNDEVI no cuenta con un sistema de gestión por competencias por lo que introducir el nuevo instrumento podría no satisfacer las expectativas de la Dirección. Partiendo de los resultados obtenidos y de los dos instrumentos que se utilizaban, la unidad de recursos humanos realizó la revisión de la metodología e instrumento y aún permanecía la subjetividad; A pesar de que las competencias están clasificadas según jerarquía y todas contienen su respectiva definición, los indicadores de desempeño permanecían generales y

subjetivas delimitándolos a que los comportamientos se encontraban siempre, algunas veces o nunca (Bueso, 2014).

Tomando como base las competencias se hizo referencia al Diccionario de Competencias de Marta Alles y a partir de ahí se describieron las competencias y los respectivos indicadores estableciendo un total de 4 para cada competencia. Se realizaron algunos cambios en cuanto a los nombres y las ponderaciones y se sometió a revisión de la Dirección y discusión con un grupo foco (jefaturas), después de esta revisión. Se siguió percibiendo que el instrumento aún era subjetivo apreciando de parte de la dirección que la parte cualitativa del colaborador no era de importancia y por tanto no se debería considerar en la evaluación.

Por dos años no se han realizado evaluaciones del desempeño y la Dirección Ejecutiva se ve en la urgencia y necesidad de contar con un instrumento válido y confiable que permita realizar de forma objetiva evaluaciones del desempeño a los colaboradores aplicándolo más de una vez en el año (Bueso, 2014). De igual manera, se debe evidenciar ante la dirección la importancia del desarrollo de los colaboradores en relación al desempeño para que estos puedan ser evaluados de forma integral.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

A continuación se presentan las diferentes teorías que sustentan la investigación. Partiendo desde los conceptos generales de la administración, indicadores de desempeño y cumplimiento, productividad y efectividad, procesos de recursos humanos hasta llegar a los temas específicos de la evaluación del desempeño y sus tendencias actuales así como lo que busca medir.

### 2.2.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Toda empresa busca rentabilidad y para que pueda lograrse, sus representantes deben buscar la forma en cómo hacerlo. Se ven involucrados muchos procesos que influyen

para que la productividad, eficacia y eficiencia de una empresa se traduzcan en rentabilidad, sin embargo, los mismos tienen una secuencia lógica.

Se inicia con el simple proceso de administración, el cual se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar aquellas acciones que están dirigidas para cumplir con los objetivos estratégicos de una organización (Hitt, 2006). Dado que incluye un proceso de planeación, del cual se derivan los objetivos y metas organizacionales, y un proceso de control que mide la efectividad de las mismas, se explorará la forma en cómo ocurren dichos procesos.

#### 2.2.1.1 PLANEACIÓN

“La planeación es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos” (Hitt, 2006 p. 270). Para que este proceso ocurra es indispensable que las organizaciones tengan claramente definido hacia donde quieren ir y de esta manera encaminar estas decisiones.

Como producto de este proceso se derivan diferentes tipos de planes, entre ellos, los estratégicos, tácticos y operativos. Los estratégicos se orientan al futuro, los tácticos convierten los estratégicos en metas específicas y los operativos son las acciones a corto plazo. (Hitt, 2006).

#### 2.2.1.2 ORGANIZAR

El organizar se refiere a utilizar los diversos recursos de la empresa de forma sistemática, teniendo en cuenta las relaciones que existen entre los diversos puestos y el empleado que lo ocupa; cada uno de estos recursos se ordena basándose en la planeación estratégica establecida con la finalidad de mantener el orden en la institución evitando de esta forma cualquier inconveniente que se presente en el futuro (Hitt, 2006).

### 2.2.1.3 DIRIGIR

En este paso del proceso administrativo surge el término liderazgo el cual consiste en influir en los colaboradores con que cumplan con los objetivos organizacionales establecido, y requieren que la persona que lidera tenga la capacidad de motivar, excelentes relaciones interpersonales, la capacidad de comunicarse de forma efectiva que son las herramientas básicas para que el jefe se convierta en un líder eficaz (Hitt, 2006).

### 2.2.1.4 CONTROL

Al hacer referencia del término control, es preferible hacerlo ver como una regulación y no como restricción, aun cuando es implícito en el proceso. El control se ejerce sobre las actividades y conductas buscando un adecuado ajuste a los objetivos organizacionales. Para que haya control se debe haber planificado y organizado, es decir, es el resultado de los procesos que le anteceden. El proceso del control de toma lugar de la siguiente manera (Hitt, 2006):

- 1) Establecimiento de estándares (objetivos) de desempeño.
- 2) Medición del desempeño
- 3) Comparar desempeño contra estándares
- 4) Empezar acciones

No obstante, la dificultad surge si no hay criterios específicos por lo que es importante trabajar sobre la forma en cómo se evaluará. Y es aquí donde entran diversas áreas y diferentes tipos de controles para lograr un proceso objetivo. Entre estos controles se encuentran los de recursos humanos los cuales se evaluarán en la sección de Evaluación del desempeño.

## 2.2.2 MÉTODO DE MEDICIÓN BALANCE SCORECARD

Los métodos tradicionales de medición se han enfocado en el aspecto financiero ya que, como se mencionó anteriormente, todas las empresas buscan rentabilidad. Un acercamiento de la administración es que todo aquello que da valor a una empresa puede ser medido de forma financiera, sin embargo, existen ciertos aspectos de valor intangible que difícilmente se pueden medir de forma objetiva (Toogood, 2009).

De esta forma surge un sistema de medida de desempeño introducido por Robert Kaplan y David Norton denominado como Balance Scorecard (BSc) o Cuadro de Mando Integral. Este sistema considera cuatro aspectos o áreas fundamentales:

- 1) Clientes: se refiere a las ganancias generadas por las relaciones con los clientes.
- 2) Financiero: son las utilidades obtenidas de la empresa.
- 3) Procesos: es el capital obtenido por medio de la eficiencia en innovación en la forma en cómo se llevan a cabo los procesos.
- 4) Empleados: lo que se obtiene del grado de satisfacción, motivación, aprendizaje del capital humano de la empresa.

Existen tres tipos de indicadores: resultados (por ejemplo financieros, satisfacción del cliente), desempeño y clave (KPI). El éxito de los KPI se determina por sus características las cuales son: afectan a más de un área del BSc, la organización los conoce, su impacto se genera a diario, se pueden realizar en equipo o de forma individual (Parmenter, 2002).

El BSc se caracteriza por ser congruente con la estrategia de la empresa, identifica y previene los posibles problemas que puedan surgir, es de carácter sintético ya que ofrece poca información que puede ser interpretada en gran manera, es de carácter permanente, bajo constante observación para identificar tendencias. Entre sus

beneficios se pueden identificar los siguientes: traducen la estrategia en indicadores, establece un sistema de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, es una oportunidad de aprendizaje debido al involucramiento para definir los objetivos (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro, s. f.).

### 2.2.2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Castillo et al. (s. f.) Establece lo siguiente:

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son los que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

**Tabla 1. Indicadores del BSc**

Perspectiva	Factor	Indicador
Financiera	Rentabilidad	Rentabilidad Económica = Beneficio neto / Recursos propios Rentabilidad Financiera = Beneficio antes de interese e impuestos
	Disminución de Costos	Costos Fijos / Costos Totales Costos de fallos / Costos Totales
	Aumento de las ventas	Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N - 1
	Aumentos de los ingresos	Ingresos / Total del activo
	Estructura	Liquidez Inmediata = Pasivo Circulante Solvencia = Activo circulante / Pasivo Circulante Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios
Productividad	Beneficios antes de intereses e impuestos / Número medio de empleados	
Clientes	Satisfacción del cliente	Clientes perdidos / clientes Devoluciones / Ventas Totales Cuestionarios
	Calidad de los Productos	Número de clientes Nuevos Clientes = N° clientes año N / N° clientes año N - 1 Cuota de mercado = Proporción de ventas / Total de ventas Retención de clientes = % clientes que permanecen
Procesos	Calidad	N° de productos defectuosos / N° de productos totales Inversión en prevención Inversión en evaluación Entregas con retrasos / entregas totales N° certificaciones ISO
	No calidad	1 - Costos de fallos / ventas netas N° de reclamaciones / N° de pedidos
	Tiempos	Tiempo en que tarda en suministrar el proveedor Tiempo entre pedido y la entrega al cliente
	Tecnología de la información	N° de equipos electrónicos / N° de empleados

Continuación de la Tabla 2.

Perspectiva	Factor	Indicador
Empleados	Satisfacción y motivación	Sugerencias por empleado Personas con retribución variable / Total planilla Índice de motivación
	Formación retención de empleados	Empleados formados / Total de empleados N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores
	Productividad	1 – Costos salariales / Ventas netas
	Clima Social	Horas de absentismo / Horas efectivas 1 – N  de bajas de accidente / N° de empleados
	Innovación	Inversión en I+D / Gastos totales Ingresos por nuevos productos Índice de factores claves de innovación Introducción de nuevos productos en relación a la competencia N° de veces que el diseño del producto debe ser modificado antes de la producción

Fuente: (Castillo et al., s. f.)

La Tabla 1 detalla los factores claves para las diferentes áreas de incidencia del BSc – financiero, clientes, procesos y empleados. A su vez, cada factor posee distintos indicadores que sirven de guía, y los cuales son utilizados en varias empresas, para medir su desempeño. Según las necesidades y estrategia de cada empresa se definen los indicadores.

### 2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todas aquellas acciones encaminadas a gestionar el talento humano de manera que se convierta en ventaja competitiva para la empresa. Dentro de estas gestiones se incluyen análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de talento, evaluación del desempeño y compensación. A continuación se describen.

### 2.2.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Para Dessler (2009) el análisis de puesto se refiere al “proceso de establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”. Esta es la base para poder gestionar el resto de los procesos de recursos humanos ligados a la estrategia organizacional. A partir del análisis se obtienen los descriptores y perfiles de puesto, es decir, las especificaciones del puesto.

### 2.2.3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento es básicamente la búsqueda o atracción de candidatos potenciales para un determinado puesto. Se puede adquirir candidatos por medio de fuentes internas, es decir, dentro de la misma empresa, o de forma externa como ser agencias de colocación, publicaciones en medios de comunicación físicos o electrónicos, bases de datos, bolsas de empleo, recomendaciones.

Una vez obtenidos los perfiles de candidatos inicia el proceso de selección. Este proceso ocurre en varias etapas que se enumeran a continuación (Chiavenato, 2008):

- 1) Preselección.
- 2) Entrevista inicial.
- 3) Evaluación del candidato.
- 4) Investigación de antecedentes y referencias.
- 5) Entrevista de selección.
- 6) Toma de decisión.

### 2.2.3.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Es el proceso de formación y aprendizaje de los colaboradores para fomentar el desarrollo profesional e intelectual de los mismos y cerrar brechas entre el perfil del puesto y el perfil del ocupante del puesto. Por medio de este proceso se adquieren competencias (conocimientos, aptitudes y habilidades) que se requieren para lograr un desempeño y rendimiento óptimo en el puesto de trabajo (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

El desarrollo se enfoca en la persona, relacionándose con la educación y orientación hacia el futuro. Se trata del aprendizaje y formación que adquieren los colaboradores por diversos medios como ser experiencia, educación formal, rotación de puestos, coaching, etc., con los cuales aportan valor a la organización propiciando aprendizaje y desarrollo organizacional volviéndose capital humano (Chiavenato, 2008).

Bohlander et al., (2001) establece el proceso de capacitación como un modelo sistemático, es decir, es un ciclo permanente que consiste en cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño de un programa de capacitación, implementación y evaluación. En este proceso, los gestores de recursos humanos se acompañan de los mandos medios y gerenciales para identificar las necesidades que surgen entre el personal.

### 2.2.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso en donde se implementan instrumentos para medir la gestión de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo de acuerdo a los estándares establecidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En vista de que este es el tema central de la investigación, se ha designado un apartado especial para tratarlo en las secciones subsiguientes.

### 2.2.3.5 COMPENSACIÓN

La compensación se refiere a toda retribución que recibe el empleado por el trabajo realizado en la empresa. Esto comprende la remuneración directa (monetario) y la indirecta (beneficios) traduciéndola en salarios, incentivos, bonificaciones, comisiones, seguro médico privado, programas de reconocimiento, seguro de vida, horarios flexibles, vacaciones, entre otros. Se basa en el análisis de puesto, en donde se le da un valor a las funciones que realiza comparándolo con el mercado laboral.

### 2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2008, p. 245). Este proceso incluye seis puntos fundamentales los cuales son: por qué, qué, cómo, quién y cuándo evaluar y cómo comunicar la evaluación.

El proceso de evaluación del desempeño es considerado como una actividad indispensable para la administración, volviéndose un medio para resolver problemas relacionados a la supervisión, administración, procesos de adaptación, brechas entre perfil de puesto y perfil del empleado. En dicho proceso se involucran tres aspectos: el evaluado, el evaluador y la relación entre ellos (Chiavenato, 2008).

#### 2.2.4.1 POR QUÉ EVALUAR

Existen muchas razones para evaluar el desempeño, como ser: toma de decisiones en procesos de recursos humanos que al final se ven reflejados en todo el proceso administrativo de las empresas como ser ascensos, transferencias y despidos. El impacto es en todos los procesos de recursos humanos (Robbins, 2004). De acuerdo a lo que expresa Chiavenato (2008) estos son: remuneración, retroalimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo, asesoría.

#### 2.2.4.2 QUÉ DESEMPEÑO EVALUAR

De acuerdo a lo planteado por Robbins (2004), existen tres criterios de evaluación: resultados de las tareas, las conductas y los rasgos. Es importante pensar en función de lograr eficacia ya que fácilmente se pueda caer en la subjetividad y medir aspectos que no se debería. Los criterios establecidos por Robbins (2004): resultados de las tareas, conductas y rasgos.

Chiavenato (2008) establece un cuarto criterio denominado factores críticos para el éxito. De igual forma hace mención de las competencias las cuales se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes de una persona que les permiten agregar valor a lo que hacen. Entre estas se pueden mencionar como ejemplo, flexibilidad, apertura al cambio, liderazgo, supervisión, dirección de personas, trabajo en equipo, iniciativa, planificación, calidad, orientación al servicio, orientación a resultados, etc.

#### 2.2.4.3 CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO

Existen diferentes métodos o instrumentos que ayudan a evaluar el desempeño. Iniciando con los métodos tradicionales se encuentran los siguientes: Escalas Graficas, Elección Forzada, Investigación de Campo, Métodos de incidentes críticos y Listas de verificación. Sin embargo, estos métodos reciben fuertes críticas debido a que se consideran burocráticos y estandarizan a las personas generando distorsiones en la evaluación (Chiavenato, 2008).

La tendencia actual es desarrollar métodos más objetivos que ayuden a eliminar las distorsiones al momento de evaluar. Entre estos se encuentran: Evaluación 360° y la Evaluación Participativa por Objetivos (Chiavenato, 2008). Este último se basa en la planificación de los objetivos, los recursos para obtenerlos y la forma de evaluarlos. Básicamente se relaciona con el BSc y los KPI de los cuales se expuso anteriormente.

- 1) Escalas gráficas: utiliza factores de desempeño previamente definidos y su respectiva graduación, entre más precisa sea la definición, más precisa será la evaluación.
- 2) Elección Forzada: se utilizan frases descriptivas enfocadas a determinados aspectos del comportamiento en donde el evaluador aplica la que más se parezca al desempeño del empleado.
- 3) Investigación de campo: considerado el método más completo en donde se entrevista a los superiores sobre el desempeño del empleado. Se realiza en cuatro fases las cuales comprenden una entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planificación de medidas y seguimiento posterior de los resultados.
- 4) Método de Incidentes Críticos: se basa en características extremas del desempeño, ya sean aspectos positivos negativos. Tiene como finalidad evaluar los puntos fuertes y débiles del empleado.
- 5) Listas de Verificación: se basa en un recordatorio sobre las características del desempeño y conductas que el empleado debe tener.
- 6) Evaluación 360°: tiene que ver con todos los elementos con quienes interactúa el evaluado como ser su superior, pares, subordinados, clientes, proveedores con la finalidad de identificar las demandas a la que se debe ajustar referente al trabajo que realiza.
- 7) Evaluación Participativa por Objetivos: tal como su nombre lo indica, se realiza por medio de la definición de objetivos, partiendo de los generales (organización) hacia los específicos (puesto) los cuales deben ser consensuados entre jefe y empleado siguiendo las características de los objetivos SMART.

#### 2.2.4.4 QUIÉN DEBE EVALUAR

Diferentes teóricos (Bohlander et al., 2001; Chiavenato, 2008; Dessler, 2009; Robbins, 2004) coinciden en relación a quienes son los responsables de evaluar el desempeño de los empleados. Sin embargo, de acuerdo a las características propias de la empresa y del método empleado se determina quién será el responsable de evaluar. Entre los responsables de evaluación se pueden enumerar los siguientes: Supervisores o jefes inmediatos, Autoevaluación, Compañeros de trabajo, Subordinados, Evaluación 360° (proveedores, clientes), Recursos Humanos, Comisión de evaluación.

#### 2.2.4.5 CUANDO EVALUAR

No existe un lapso de tiempo determinado para evaluar. Cada empresa de acuerdo a sus necesidades, políticas, estrategias y culturas definen cada cuanto se debe evaluar el desempeño. Lo que si se debe tomar en cuenta de acuerdo a Dolan, Valle Cabrera, Jackson, &Schuler(2007) es que no se debe dejar pasar tanto tiempo ya que se puede generar una percepción falsa de la persona evaluándola incorrectamente. Las empresas que poseen sistemas más integrados y desarrollados lo consideran como un proceso continuo ya que diariamente se miden sus indicadores.

#### 2.2.4.6 COMO COMUNICAR

El proceso de comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño se realiza por medio de entrevistas entre el jefe y su subalterno. En este proceso es importante que no existan distorsiones de parte del jefe al subalterno, ya que así como la calificación puede afectarle al empleado así también puede afectarle la forma en cómo se le retroalimenta su desempeño. De acuerdo a Dolan et al.(2007) una buena retroalimentación se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concreta y no general.
- 2) Centrada en el comportamiento y no en la persona.

- 3) Tiene en cuenta las necesidades del evaluado.
- 4) Se solicita no se impone.
- 5) Información limitada a lo que pueda utilizar el evaluado.

#### 2.2.4.7 SESGOS Y OBSTÁCULOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal como se expresó en secciones anteriores, algunos instrumentos se han percibido como que están sujetos a distorsiones por lo que no se evalúa objetivamente el desempeño del empleado generando inconformidades en el sistema. Dolan et al.(2007) establecen que estas distorsiones se debe a tres problemas:

1) la existencia de una gran cantidad de problemas en la organización, 2) a las características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como la vulnerabilidad de estas medidas a sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y sujetos evaluados, 3) las expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso de evaluación del rendimiento.

Dentro de la organización pueden surgir problemas en la relación jefe-subalterno. Los errores en la apreciación se traducen en los siguientes problemas: efecto halo y eco, lenidad, severidad, sesgo de tendencia central, efectos de contraste, efectos de contagio, efectos de primacía y recencia, error de semejanza (Dolan et al. 2007):

- 1) La relación jefe-subalterno: tiene que ver con la interacción de las características personales del jefe y del colaborador, así como el conocimiento del jefe respecto al trabajo del subordinado y el mismo colaborador respecto a su trabajo.
- 2) El efecto halo y eco: el efecto halo es cuando el jefe que realiza la evaluación todas las dimensiones a medir basados en el resultado de una sola dimensión, usualmente la que considera más importante, en efecto eco es lo opuesto, es decir una mala calificación de una dimensión afecta el resultado de las otras dimensiones sujetas a medición.

- 3) Error de lenidad: el jefe otorga calificaciones por encima de lo que realmente debería de otorgar solamente para evitar problemas con el grupo de colaboradores, y esto ocurre en las organizaciones que no sancionan por brindar evaluaciones altas.
- 4) Error de severidad: consiste en otorgar calificaciones por debajo de su rendimiento real, usualmente lo realizan los jefes que carecen de experiencia en la aplicación de evaluaciones del desempeño o tienen un modo más estricto para poder calificar.
- 5) Sesgo de tendencia central: es cuando el jefe otorga calificaciones en los puntos medios, esto ocurre con los jefes de unidades grandes y no le permite observar de forma tan cercana el desempeño de sus colaboradores.
- 6) Efectos de primacía y recencia: se considera sesgo de primacía cuando se centra solamente en la información que se obtiene de inicio, también llamado sesgo de primera impresión. El error de recencia este se presenta cuando no se toma en cuenta todo el desempeño del colaborador a lo largo del período evaluado y se toma solamente los últimos resultados obtenidos.
- 7) Efectos de contraste: es cuando se compra el desempeño de un colaborador con otro que desempeña el mismo puesto, si el resultado es comparado con una calificación superior brindara una apreciación de desempeño medio, y si se compara con una persona medio se verá como una persona que rinde poco.
- 8) Efecto de contagio: es la influencia de los resultados de evaluaciones anteriores para realizar una nueva evaluación, ya sean calificaciones buenas o malas, esto ocurre con mayor frecuencia en los casos donde se lleva a cabo un cambio de jefe del departamento o unidad y se brinda la retroalimentación de desempeños anteriores.

- 9) Error de semejanza: es cuando el jefe evalúa con calificaciones más altas a los colaboradores que tienen cierto parecido a él, y la semejanza del colaborador reflejara un buen rendimiento.

#### 2.2.4.6 NUEVOS MODELOS DE EVALUACIÓN

Los métodos de evaluación ya no deben enmarcarse solo en evaluar los aspectos financieros de la empresa, tal como se ha descrito anteriormente. Los nuevos modelos de evaluación implican medir a la empresa en sus aspectos intangibles midiendo la eficacia organizacional, motivación, satisfacción, clima, innovación, entre otros tal como lo supone el método del BSc. Lo que deben generar estos informes es información predictiva que permita abordar adecuadamente la toma de decisiones. Se debe tener en cuenta que es un modelo continuo de cambio en donde se puede generar procesos de aprendizaje organizacional y agregar valor a la organización (Payán, 2005).

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se establecen las dimensiones de las variables que son objetivo de estudio de esta investigación de acuerdo al enfoque de la Fundación.

#### 2.3.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño como un sistema cuantitativo de apreciación del funcionamiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Para que se constituya en una herramienta efectiva debe desarrollarse de forma periódica y oportuna, de tal manera que éstas apreciaciones se traduzcan en una calificación formal en un período dado”.(FUNDEVI, 2013b)

#### 2.3.2 DESARROLLO

En calidad de persona, son las cualidades que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en el organizacional (Anónimo, 2014).

### 2.3.3 CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS

“Respetar las normas y reglamentos establecidos y ejecutar correctamente su contenido” (FUNDEVI, 2013a).

### 2.3.4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO

“Determinación eficaz de metas y prioridades de las tareas estipulando plan de acción, plazo, recursos, mecanismo de seguimiento y verificación de información”(FUNDEVI, 2013a).

### 2.3.5 CALIDAD

“Agregar valor a través de ideas, enfoques y soluciones en relación a la tarea, funciones y/o procesos. Actitud permanente de brindar aportes que permitan optimizar recursos”(FUNDEVI, 2013a).

### 2.3.6 SESGO

“En estadística y epidemiología, un sesgo es un error que aparece en los resultados de un estudio debido a factores que dependen de la recogida, análisis, interpretación, publicación o revisión de los datos que pueden conducir a conclusiones que son sistemáticamente diferentes de la verdad o incorrectas acerca de los objetivos de una investigación”(«Sesgo / definición de Sesgo - En estadística y epidemiología, un sesgo es un error que aparece», s. f.).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se hace referencia a las variables, hipótesis, diseño y enfoque de investigación el cual sirvió de guía para llevar a cabo esta investigación. Además, se hace ver la relación existente entre el planteamiento del estudio, los objetivos y la metodología empleada.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección, se corrobora la relación entre el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, y los objetivos, tanto generales como específicos, identificando las variables dependientes e independientes. Para ello se ha desarrollado la matriz metodológica donde se muestra gráficamente la relación y la metodología a usar.

#### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es la estrategia que permite diseñar el proceso a seguir en la investigación que se realizará permitiendo ver la relación entre los diferentes componentes, como ser el planteamiento del problema y los objetivos, identificando las variables de estudio. Asegura, además, que cada uno de los componentes será utilizado en dicha investigación.

**Tabla 2. Matriz Metodológica**

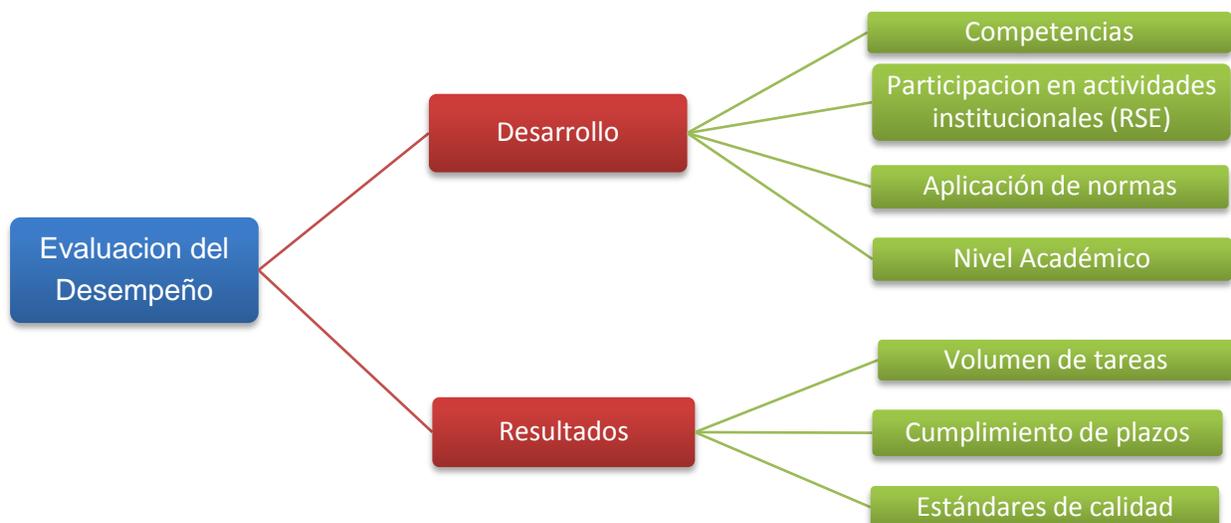
Título: Diseño de un Sistema Integral de Gestión del Desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variable	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
¿Cuál es la correlación entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?	¿Qué relación existe entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014?	"Analizar si existe correlación entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) con la evaluación del desempeño de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014"	Identificar la relación existente entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014."	Desarrollo	Evaluación del Desempeño

Continuación de la Tabla 2.

Título: Diseño de un Sistema Integral de Gestión del Desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variable	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
	¿Cuál es el nivel de impacto de las dimensiones que miden el desarrollo sobre los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014?		Evaluar las dimensiones de desarrollo de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014.	Resultados	Evaluación del desempeño
	¿Cuál es el nivel de impacto de las dimensiones que miden el cumplimiento de metas (resultados) sobre los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014?		Evaluar las dimensiones de cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014.		
	¿Cómo adecuar un instrumento de evaluación que integre indicadores de desarrollo y resultados para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014?		Proponer un instrumento de evaluación del desempeño que cuantifique el desarrollo y resultados de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014.		

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables permite identificar de forma gráfica la variable dependiente y las variables independientes definiendo cada una conceptualmente y determinando su forma de medición presentándose de forma esquemática y lógica. Así mismo, se plantean las dimensiones de cada variable.



**Figura 4. Diagrama de Variables**

La figura 4 muestra la relación de las variables de estudio aplicadas en la investigación partiendo de la variable independiente que es el aspecto general a investigar hasta llegar a identificar las dimensiones de las dos variables dependientes.

**Tabla 3. Operacionalización de Variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Desarrollo	Es una experiencia de adquisición de habilidades, conocimiento y actitudes que le permiten al colaborador desempeñarse en su puesto de trabajo influyendo a su vez sobre el desarrollo organizacional.	En calidad de persona, son las cualidades que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en el organización	Competencias	Planificación	La mejor herramienta para organizar y planificar su trabajo es la agenda	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para organizar y planificar su trabajo es la calendarización	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para organizar y planificar su trabajo es el itinerario	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para organizar y planificar su trabajo es la matriz de administración de tiempo	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Seguimiento	La mejor herramienta para dar seguimiento a su trabajo es el checklist	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para dar seguimiento a su trabajo es el informe de avance	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para dar seguimiento a su trabajo son las reuniones	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
					La mejor herramienta para dar seguimiento a su trabajo son las minutas	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Iniciativa	Demuestra iniciativa por medio de anticipación a las necesidades	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1

Continuación de Tabla 3.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Desarrollo	Es una experiencia de adquisición de habilidades, conocimiento y actitudes que le permiten al colaborador desempeñarse en su puesto de trabajo influyendo a su vez sobre el desarrollo organizacional.	En calidad de persona, son las cualidades que propician o inciden en el desarrollo personal y a su vez en el organización	Competencias	Iniciativa	Demuestra iniciativa por medio de propuestas de diferente índole	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Participación en actividades institucionales	Voluntariados	Tiene disposición para participar en las actividades de voluntariados	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Donaciones	Tiene disposición para participar en las actividades de donaciones	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Aplicación de normas	Conocimiento	Su grado de conocimiento de normas, políticas y reglamentos de la Fundación es adecuado	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Desarrollo profesional	Actualización	Busca actualizarse frecuentemente en temas relacionados a su puesto de trabajo	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Especialización	Su grado de conocimiento/habilidad técnica es el adecuado para realizar las funciones relacionadas a su puesto de trabajo	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
Resultados	Es lo que se espera obtener de la implementación de una estrategia.	Productividad	Volumen de tareas	Cantidad Semanal	Se debe definir las cantidades de productos exactos a generar de forma semanal	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Cantidad Mensual	Se debe definir las cantidades de productos exactos a generar de forma mensual	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Cantidad Trimestral	Se debe definir las cantidades de productos exactos a generar de forma trimestral	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Cumplimiento de plazos	Fechas límites	El tiempo de ejecución de procesos o tareas puede ser medido por fechas límite	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Duración de procesos	El tiempo de ejecución de procesos o tareas puede ser medido por duración de procesos	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Tiempo de respuesta	El tiempo de ejecución de procesos o tareas puede ser medido por tiempo de respuesta	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Estándares de calidad	Cero errores	La calidad puede ser evidenciada por medio de cero errores	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				Contiene la información solicitada	La calidad puede ser evidenciada por medio de que contiene la información solicitada	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1
				No se requirió que se hiciera varias veces	La calidad puede ser evidenciada por medio de que no se requirió que se hiciera varias veces	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo	5 4 3 2 1

### Continuación de Tabla 3.

Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Evaluación del Desempeño	La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo	La evaluación del desempeño como un sistema cuantitativo de apreciación del funcionamiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.	Cargo				
			Potencial de desarrollo				

### 3.1.3 HIPÓTESIS

Las hipótesis representan los supuestos de investigación, es decir, son planteamientos que definen el alcance intentando brindar un pronóstico con respecto al tema de estudio y fueron comprobadas mediante la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). A continuación se detallan las hipótesis de la investigación.

Hi: Existe correlación entre las variables de desarrollo y de resultados con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa.

Ho: No existe correlación entre las variables de desarrollo y de resultados con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para efecto de esta investigación el enfoque utilizado es el mixto ya que se tomó en consideración una parte cualitativa y otra cuantitativa, siendo su enfoque predominante es el aspecto cuantitativo. El enfoque cuantitativo es aquel que busca probar hipótesis o teorías por medio de la recolección de datos que generen estadísticas y patrones. En

cuanto al enfoque cualitativo, son los que buscan descubrir aspectos que no sean medidos numéricamente. El enfoque mixto utiliza ambos, cuantitativo y cualitativo, para encontrar las soluciones al problema planteado (Hernández et al., 2006). A continuación se presenta un diagrama del mismo.



**Figura 5. Enfoque de Investigación**

Dentro el proceso cuantitativo existen los diseños experimentales y no experimentales. El primero hace referencia a la manipulación de variables bajo un ambiente controlado analizando el efecto de la variable independiente sobre la dependiente. En cuanto a los no experimentales, no hay manipulación de variables, sino observación de las mismas en su ambiente natural (Hernández et al., 2006). Se aplicó un diseño no experimental ya que no fueron manipuladas las variables de estudio.

Considerando que el estudio no es experimental, estos se pueden clasificar en transversales y longitudinales. Los transversales son aquellos cuyas investigaciones recolectan datos en un tiempo específico, siendo así el caso para efecto de esta investigación en donde se aplicó el diseño transversal. Los diseños longitudinales son aquellos que recolectan datos de diferentes momentos para analizar tendencias, causas y efectos (Hernández et al., 2006).

Los estudios o investigaciones pueden clasificarse en cuatro tipos o alcances los cuales son: exploratorios – pretenden investigar algo que ha sido poco estudiado o que genere

duda; descriptivo –buscan especificar propiedades o características de una población, un objeto o variable; correlacional – pretende establecer la relación existente entre variables; y los explicativos – indican las causas de fenómenos estudiados (Hernández et al., 2006). En esta investigación se considera que su alcance es correlativo ya que solo se establecieron indicadores para las variables del estudio y se identificó si existía relación entre las mismas.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el procedimiento que se desarrolla para obtener la información que se requiere en la investigación con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y a su vez cumplir con los objetivos. Partiendo de esta conceptualización el proceso ejecutado consistió en la aplicación de los instrumentos de investigación a las unidades muestrales elegidas aleatoriamente obteniendo de esta forma información de primera mano.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

La población se define como un grupo de elementos que poseen características en común y que se eligen para ser evaluadas o analizadas (Hernández et al., 2006). Para tal fin, se considera como población o universo, objeto de estudio de esta investigación, a FUNDEVI, pero dirigiéndose específicamente a la Dirección Ejecutiva, ubicada en Tegucigalpa, Honduras, conformada por 42 personas.

#### 3.3.2 MUESTRA

Es una representación de la población de estudio de la cual se recolectan los datos para su análisis(Hernández et al., 2006). Las muestras se dividen en probabilísticas y no probabilísticas. La primera hace referencia al hecho de que todos los elementos de una población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, mientras que la segunda es dirigida a un segmento que depende de las características de investigación. Para esta investigación se considera una muestra probabilística estableciendo su tamaño por

medio de fórmula estadística. Estableciendo un nivel de confianza del 95%, se calculó que la muestra de una población de 42 personas es de 38 de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

n= tamaño de muestra

n´= tamaño de muestra sin ajustar

N= población

1 = constante

Fuente: (Hernández et al., 2006)

### 3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis son los elementos de quienes se van a recolectar datos, es decir, son el objeto de estudio que dependen del planteamiento del problema. Para efecto de la investigación se tomó como unidad de análisis al personal en posición de mando (gerentes, jefes de unidades y departamentos y personal directivo) y sus respectivos subalternos (asistentes y auxiliares de las gerencias y unidades).

### 3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta es la forma en cómo será representada la información obtenida de la muestra a través de la aplicación del instrumento. Para efectos de esta investigación se utilizó como unidad de respuesta los porcentajes.

## 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En esta sección se describen los instrumentos y técnicas utilizadas para la medición de variables y recolección de datos para efecto de la investigación, los cuales pueden combinarse de acuerdo a la necesidad del propio estudio. A continuación se describen los instrumentos y técnicas.

### 3.5.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición son aquellos recursos utilizados para el registro de datos observables que representan verdaderamente los conceptos de las variables que se tienen en mente estudiar(Hernández et al., 2006). Con estos es donde la investigación se enfrenta con la realidad, con los hechos. Por tal razón, debe estar bien diseñado de manera que pueda obtener los datos relevantes para la investigación y medir claramente las variables. Dentro de estos se pueden ubicar los cuestionarios, escalas de actitudes, registros del contenido y observación. Como recursos utilizados en esta investigación se utilizaron los cuestionarios los cuales se describen a continuación.

#### 3.5.1.1 CUESTIONARIOS

De acuerdo a Hernández et al.(2006) un cuestionario es un conjunto de preguntas para recolectar datos respecto a las variables a medir donde las preguntas pueden ser abiertas o cerradas dependiendo de las necesidades del investigador. La cantidad de preguntas varía de acuerdo a la información que realmente se desea obtener; es decir, se hacen solo las preguntas necesarias. Por ejemplo, en el caso de esta investigación cuyas variables poseen varias dimensiones e indicadores, entonces se realiza una pregunta para cada dimensión. Para efecto de la investigación y debido a su enfoque se plantearon preguntas cerradas delimitando las opciones de respuesta.

### 3.5.2 TÉCNICAS

La técnica se refiere a las herramientas que se utilizan para obtener información en el campo de estudio. Se pueden aplicar dos tipos de técnicas:

- 1) La investigación documental, la cual consiste en recopilar información por medio de documentos formales o informales.
- 2) La investigación de campo es la que se realiza directamente donde se presenta el fenómeno de estudio.

### 3.5.3 PROCEDIMIENTO

Como todo proceso que sigue una forma ordenada para llevarse a cabo, así se determinaron los pasos para aplicar los instrumentos de medición los cuales se describen a continuación:

- 1) Se envió un comunicado, vía electrónica, de parte de la Unidad de Recursos Humanos de FUNDEVI dirigido al personal de la Dirección Ejecutiva notificando que por disposición de la Dirección se está realizando una modificación en el proceso de evaluación del desempeño solicitando la colaboración para apoyar dicho proceso de cambio. Además, se especifica que serán seleccionados de forma aleatoria para participar en ello.
- 2) Una vez diseñado el instrumento de medición se aplicó una prueba piloto para validar dicho instrumento utilizando como muestra la unidad más grande dentro de la Dirección Ejecutiva, comunicándoles previamente que habían sido seleccionados para validar el instrumento.
- 3) Habiendo validado el instrumento, se seleccionó la muestra de forma aleatoria para aplicar el instrumento explicando el objetivo de aplicación del mismo.
- 4) Una vez aplicado el instrumento y recolectado la información de las unidades muestrales, vaciando los resultados en una hoja de Excel; se procedió a realizar el análisis cuantitativo de la misma describiendo los resultados encontrados y obtener las respectivas conclusiones.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son aquellas en donde se hace revisión y recopilación literaria que sea de utilidad para el estudio como ser teorías o incluso otras investigaciones. Existen dos tipos principales de fuentes las cuales se describen a continuación.

### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Son aquellas fuentes literarias y no literarias de las cuales se obtienen los datos de forma directa y segura(Hernández et al., 2006) cómo ser libros, tesis, artículos, documentos oficiales, conferencias, etc. Estas apoyan el fundamento teórico de la investigación entre las cuales se utilizaron las siguientes:

- 1) Libros de texto con el propósito de conceptualizar las teorías de fundamento de la investigación.
- 2) Información de la empresa.
- 3) Encuesta.

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se consideran las listas, resúmenes de referencias de fuentes primarias publicadas en un área en particular, entre las cuales pueden ser utilizadas tesis, artículos, documentos especializados, etc. En la investigación se utilizaron, como fuentes secundarias, las siguientes:

- 1) Tesis.
- 2) Artículos de revista.
- 3) Documentos especializados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

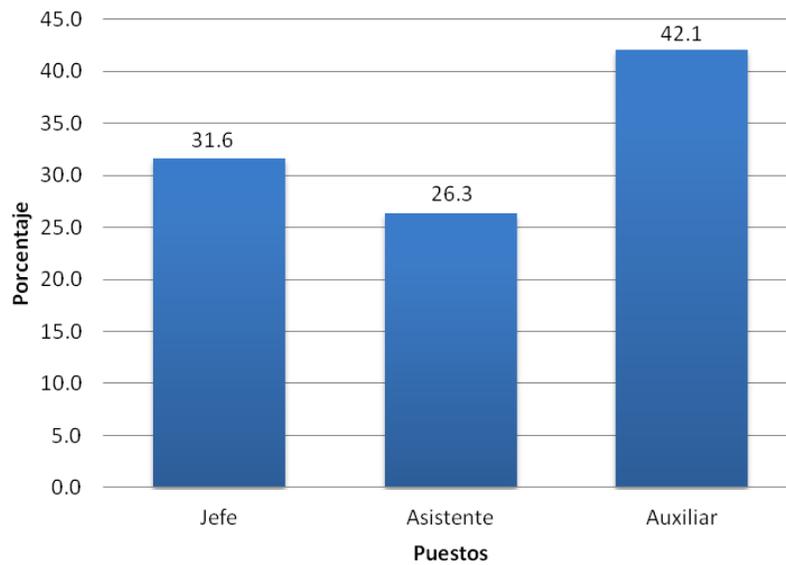
El contenido de este capítulo expresa los resultados obtenidos tras la aplicación de los diferentes instrumentos que permitieron validar y procesar datos ofrecidos por la muestra de estudio de FUNDEVI. Para ello, dada las distribuciones de frecuencias de las variables que no seguían una distribución normal, se optó por utilizar el Coeficiente de Correlación de Spearman y Shapiro Wilk. La obtención de los datos fue por medio de una encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva, la cual surge de la operacionalización de las variables y cuyas técnicas de aplicación surge del diseño metodológico de la investigación.

### **4.1 ANÁLISIS SOCIO-DEMOGRÁFICOS**

Se presentan los resultados obtenidos de la medición de los factores socio-demográficos los cuales incluyen la tipo de puesto, área a la que pertenece, edad, sexo, años de antigüedad.

#### **4.1.1 TIPO DE PUESTO**

El tipo de puesto consiste en definir el nombre de una vacante ya sea que esta exista o deba ser creada, dicho nombre se le asigna de acuerdo a la naturaleza de las funciones y ubicación dentro de la estructura organizacional de la institución. Para la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa clasifica los puestos en tres categorías, Jefes, Asistentes y Auxiliares.

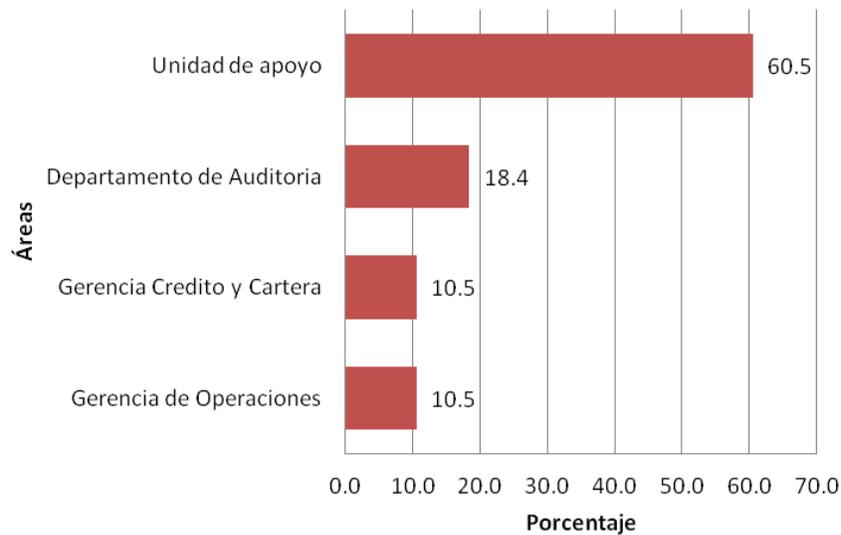


**Figura 6. Tipo de puesto**

La figura 6, representa como está conformada la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, de acuerdo a la clasificación de los puestos siendo el puesto de auxiliar el que abarca la mayoría de participación en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa encontrando concordancia con la estructura organizacional.

#### 4.1.2 ÁREAS

Las áreas de las organizaciones están definidas por su estructura organizacional de las instituciones, esto es de acuerdo a la naturaleza la institución. La misma puede ser por el tipo de departamentalización y la cantidad de niveles necesarios.

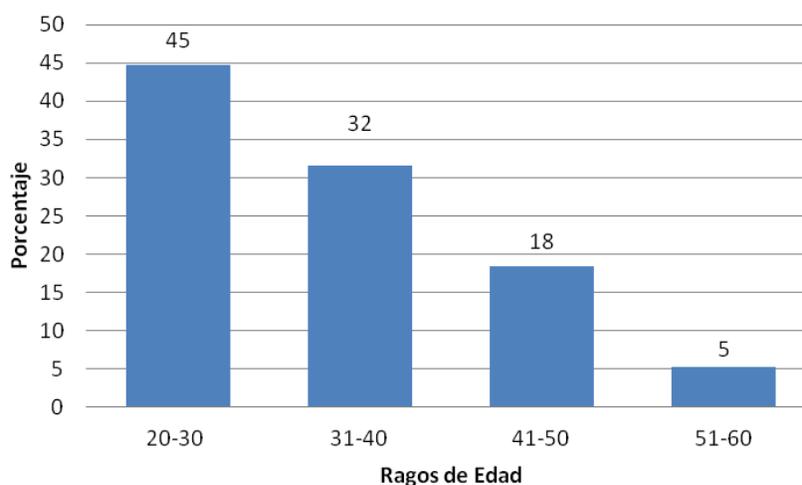


**Figura 7. Área a la que pertenece**

La figura 7 muestra la áreas en las cuales está conformada la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa donde se basa en cuatro áreas que son la Gerencia de Operaciones, Gerencia de Crédito y Cartera, Departamento de Auditoría y las Unidades de Apoyo, siendo las unidades de apoyo donde se encuentran centralizados la mayoría de los puestos.

#### 4.1.3 EDAD

La edad cronológica se refiere a la cantidad de años de vida que posee una persona, la medición de este aspecto dentro de una investigación o estudio es para distintos fines, de acuerdo al tipo de investigación que lleva a cabo.

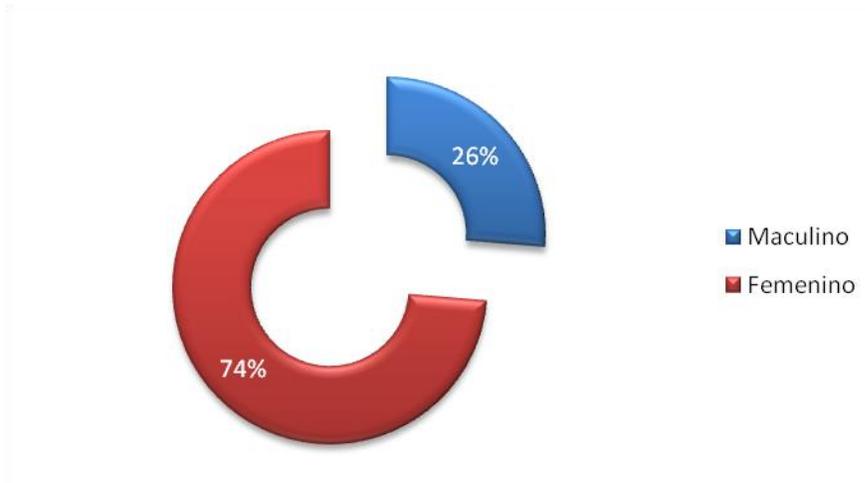


**Figura 8. Edad**

La figura 8, muestra las edades que se encuentran en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, las cuales oscilan desde los 23 años como el colaborador más joven hasta 59 años como el colaborador de mayor edad, para efectos de resumen los distintas edades se agruparon en cuatro categorías de diez años de edad cada una, la población de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, está conformada en su mayoría en el rango entre 20 y 30 años edad, siendo un grupo con talento humano joven que brinda un enfoque dinámico a la organización.

#### 4.1.4 SEXO

El sexo me permite diferenciar a la población objeto de estudio ya sea femenino o mujer, hombre o masculino para poder identificar como está conformada la muestra objeto de estudio.

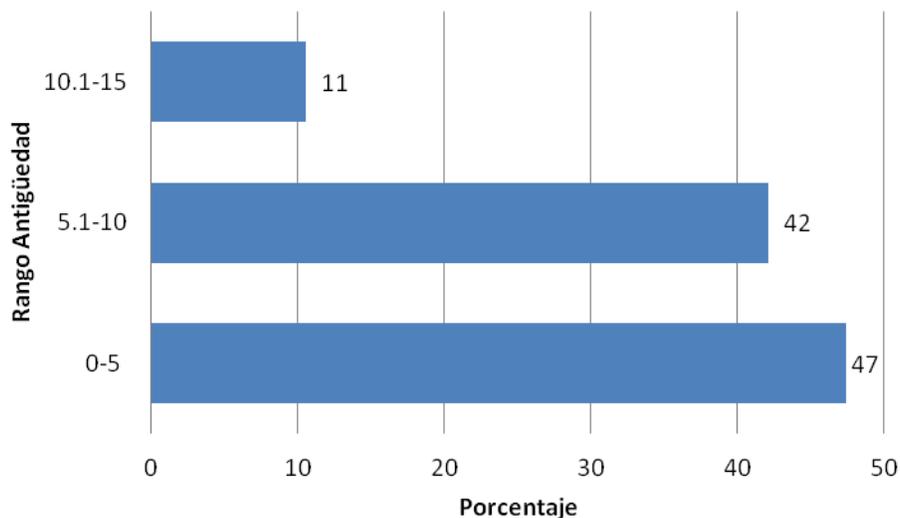


**Figura 9. Sexo**

La figura 9, evidencia como está conformada la muestra objeto de estudio en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, la cual es analizada desde el enfoque de sexo, donde se evidencia que la mayoría de la población en más de un 50% está conformada por mujeres y donde la participación de las mismas está centralizada en las unidades de apoyo.

#### 4.1.5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

Cuando hablamos de años de antigüedad laboral nos referimos a la cantidad de años en los cuales un miembro de la organización ha permanecido en la institución de forma consecutiva desempeñándose en un determinado puesto de trabajo, el cual puede ser el mismo desde su ingreso o uno diferente, esto determinado por el desarrollo del mismo colaborador y las oportunidades de crecimiento que se presentan en la organización.



**Figura 10. Antigüedad de los empleados**

La figura 10, muestra los años de antigüedad de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa los cuales se agruparon en rangos de 5 años cada uno para evidenciar que la mayoría se encuentre entre el rango de 0 a 5 años, lo que evidencia que cuentan con personal nuevo y con poca permanencia dentro de la organización. A diferencia del rango entre 10 a 15 años donde se encuentra la minoría de la muestra.

#### 4.2 ANÁLISIS CORRELACIONAL

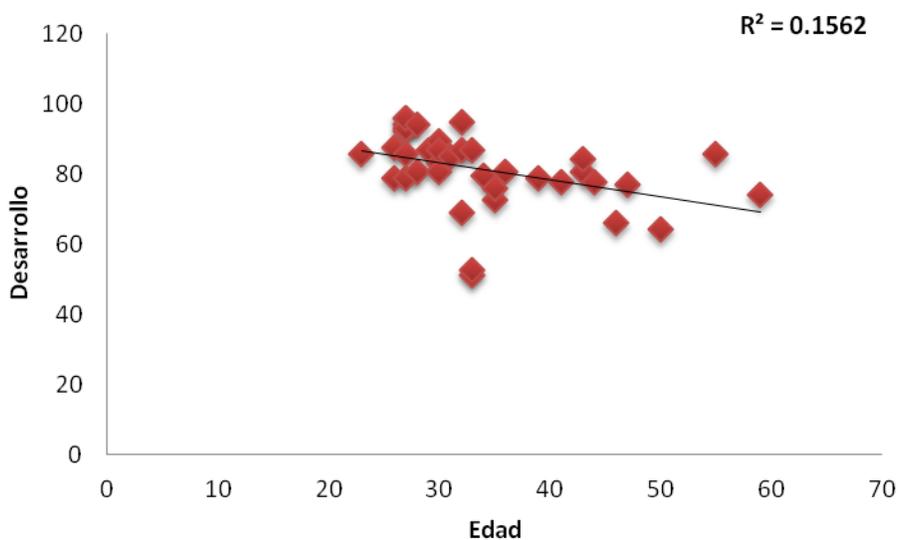
El análisis correlacional, busca identificar si existe correlación entre las dimensiones de las variables de desarrollo (planificación de las tareas y actividades, seguimiento de las actividades planificadas, participación en actividades de responsabilidad social empresarial, conocimiento de normas, reglamentos y leyes y el nivel académico) y las dimensiones de la variable resultado (cantidad, tiempo y calidad) y comprobar si se pueden integrar las mismas en la propuesta de la evaluación del desempeño.

## 4.2.1 CORRELACIÓN EDAD

Al correlacionar la edad con cada una de las dimensiones es con la finalidad de determinar si la edad de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa tiene alguna incidencia en cada una de las dimensiones, es decir, si las afecta de alguna forma. Los resultados se detallan en el siguiente apartado.

### 4.2.1.1 EDAD Y DESARROLLO

Al correlacionar el factor de la edad con la variable de desarrollo lo cual trata de evidenciar si la edad es un factor determinante para que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa acepten que deben ser medidos por los indicadores de desarrollo que se definieron anteriormente ya sea que a mayor edad, tiene mayor aceptación la medición del desarrollo o que a menor edad no estén de acuerdo en ser evaluados por la variable de desarrollo.

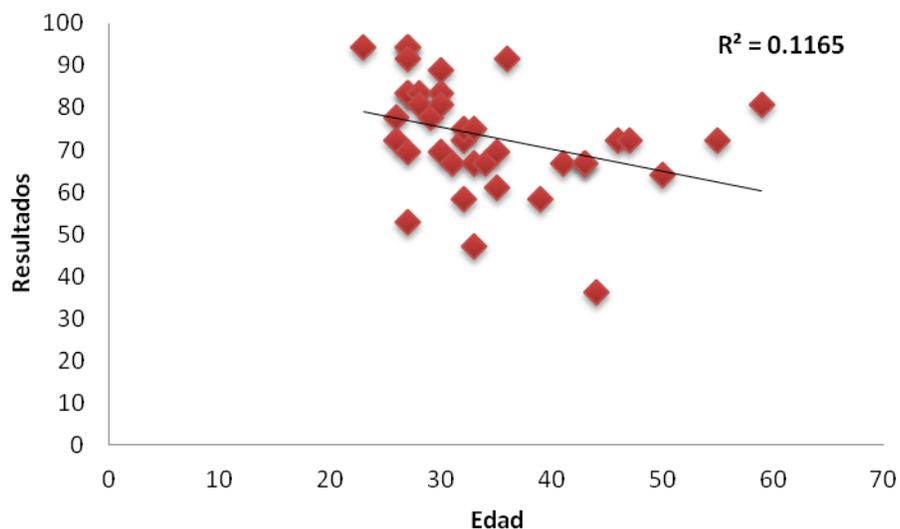


**Figura 11. Edad y Desarrollo**

Se puede observar que en la Figura 11 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, siendo su coeficiente de correlación de 0.1562 con un nivel de significancia de .482, por tanto se evidencia que la edad no es un factor que incide en que de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan ser evaluados por medio de las dimensiones de la variable de desarrollo.

#### 4.2.1.2 EDAD Y RESULTADOS

Al correlacionar el factor de la edad con la variable de resultados, se trata de evidenciar si la edad es un factor determinante para que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa acepten que deben ser medidos por los indicadores de resultados que se definieron anteriormente ya sea que a mayor edad, tiene mayor aceptación la medición de resultados o que a menor edad no estén de acuerdo en ser evaluados por la variable de resultado.



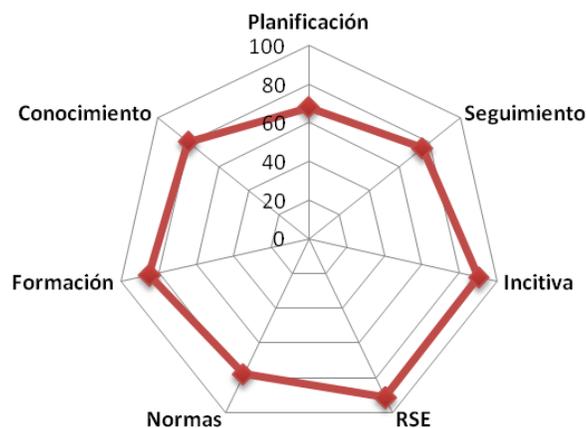
**Figura 12. Edad y Resultados**

Se puede observar que en la Figura 12 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, es decir, que la edad no determina que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI puedan cumplir con el cumplimiento de las metas establecidas.

#### 4.2.2 DESARROLLO DE LOS COLABORADORES

El desarrollo de los colaboradores consiste en aplicar un proceso sistemático que tiene como finalidad de estimular el aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos que aportan directamente al colaborador, al equipo de trabajo y su impacto en la organización aumentando los niveles de productividad. Para aplicar el desarrollo de los colaboradores se aplican distintas herramientas como ser la capacitación, la evaluación del desempeño así el diseño de planes de carrera que contribuyen a retener el talento humano en la organización.

Para FUNDEVI, se definieron las siguientes dimensiones para medir el desarrollo de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva, Tegucigalpa, las cuales suman en total siete que se utilizaron para diseñar la encuesta a aplicar y finalmente correlacionarla con la variable de resultados.



**Figura 13. Impacto de las dimensiones de Desarrollo**

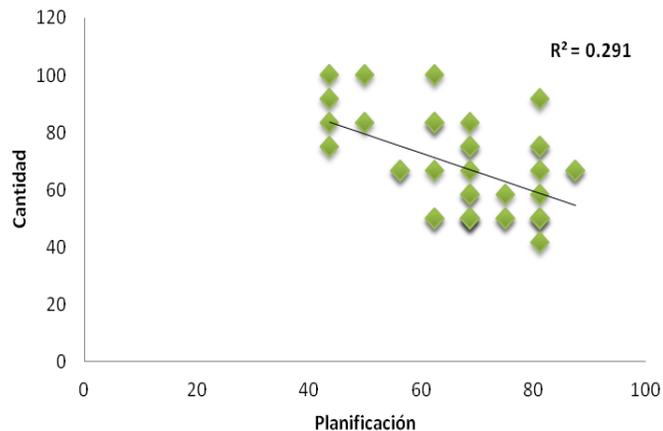
Según muestra la figura 13, representa las siete dimensiones evaluadas en la variable de desarrollo, las cuales al promediarlas individualmente, los resultados evidencian que una gráfica con cierta simetría, pero se resaltan dos dimensiones con la puntuación más elevada que es la dimensión de participación en actividades de responsabilidad social y la iniciativa en brindar propuestas de mejora.

#### 4.2.2.1 COMPETENCIAS

Existen diversas definiciones de lo que son competencias laborales o profesionales, pero para Bunk (1994) son todas las aptitudes y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Para poder definir las competencias se realizó la entrevista a expertos para determinar las de mayor importancia para FUNDEVI.

##### 4.2.2.1.1 PLANIFICACIÓN Y CANTIDAD

Al correlacionar el factor la dimensión de planificación y la dimensión cantidad se trata de evidenciar si la planificación genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan producir más productos.

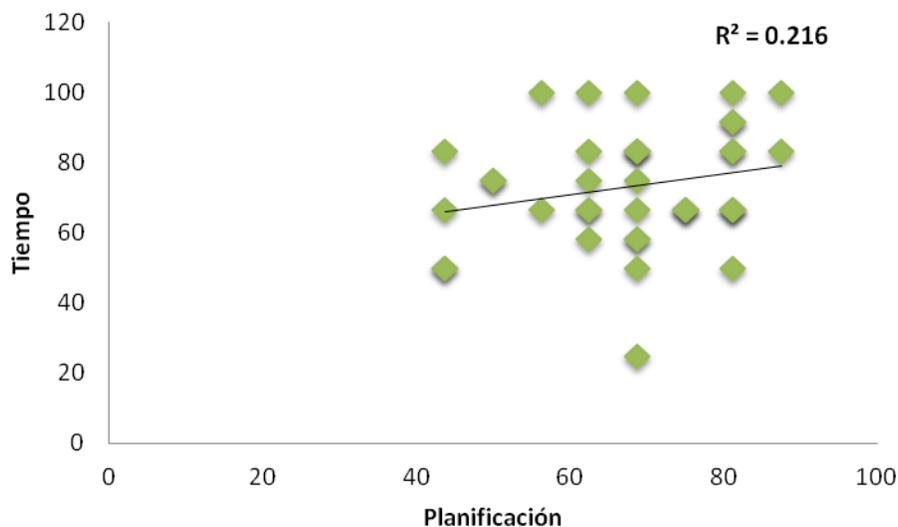


**Figura 14. Planificación y Cantidad**

Se puede observar que en la Figura 14 demuestra que no existe correlación significativa entre la planificación y la cantidad de productos que generan, ya que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI no poseen la cultura de utilizar herramientas formales de planificación como ser la matriz de la administración del tiempo, agenda, calendarización o itinerario.

#### 4.2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y TIEMPO

Al correlacionar el factor la dimensión de planificación y la dimensión tiempo se trata de evidenciar si la planificación genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan planificar su tiempo para cumplir con las tareas y actividades de cada puesto.

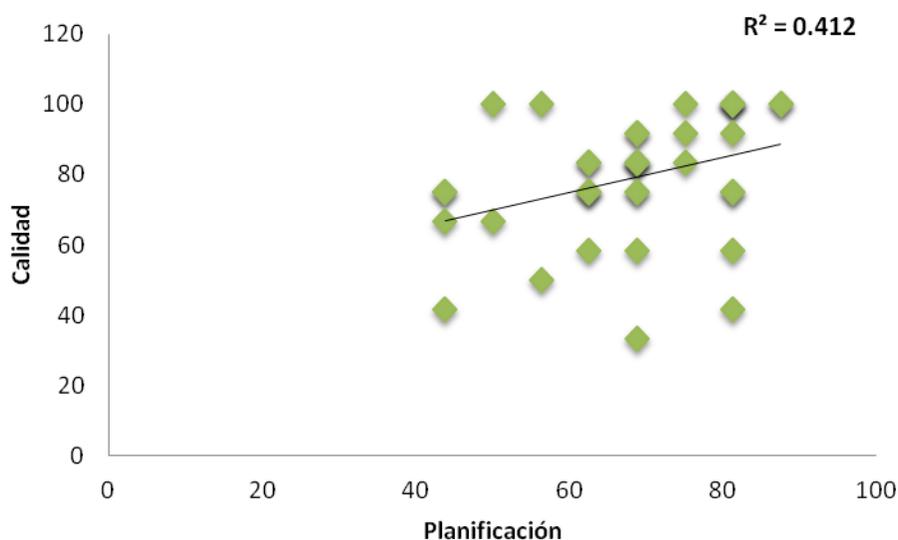


**Figura 15. Planificación y Tiempo**

Se puede observar que en la Figura 15 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, lo cual evidencia que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, no miden los productos generados en base a las fechas establecidas, duración de los procesos que ejecutan o el tiempo de respuesta que brindan.

#### 4.2.2.1.3 PLANIFICACIÓN Y CALIDAD

Al correlacionar el factor la dimensión de planificación y la dimensión calidad se trata de evidenciar si la planificación genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener calidad en sus productos.

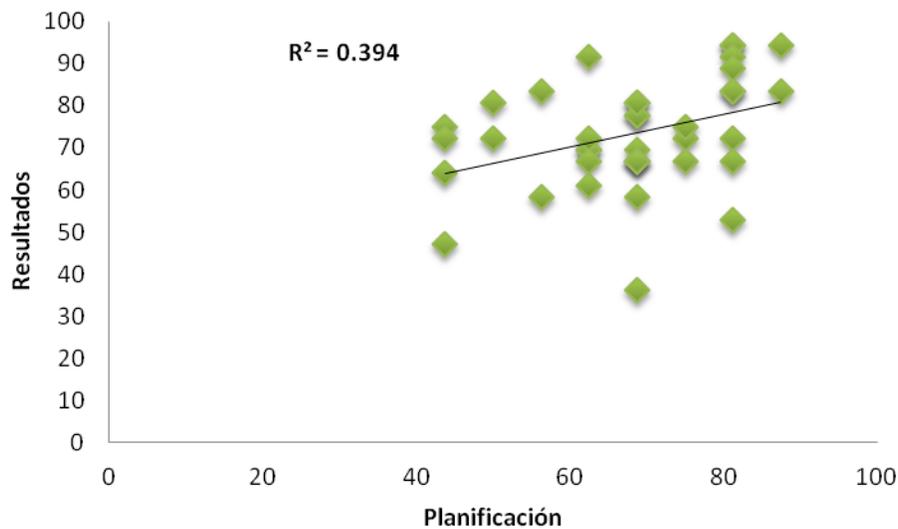


**Figura 16. Planificación y Calidad**

Se puede observar que en la Figura 16 demuestra que si existe correlación débil entre las dos variables, esto se significa que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI a mayor planificación de sus actividades mayor será la calidad que evidencie en los mismos.

#### 4.2.2.1.4 PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS

Al correlacionar el factor la dimensión de planificación y la variable de resultados se tratan de evidenciar si la planificación genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener los resultados esperados.

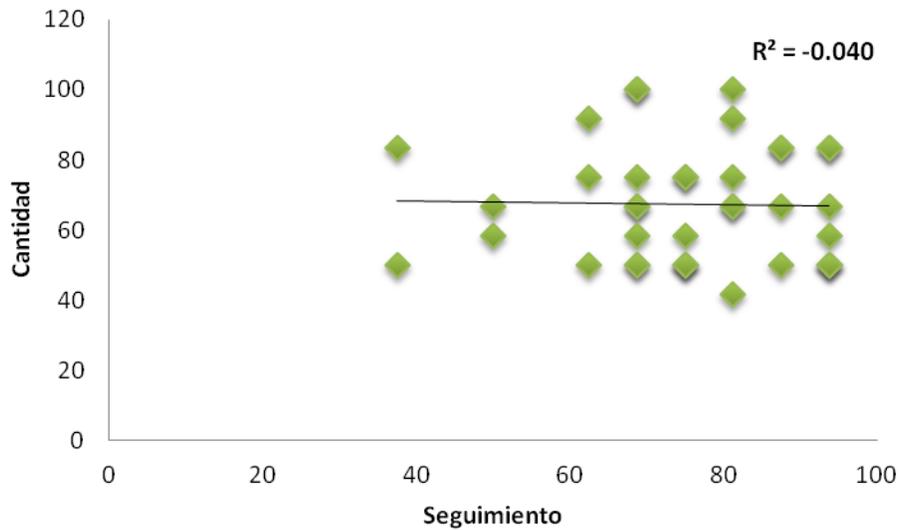


**Figura 17. Planificación y Resultados**

Se puede observar que en la Figura 17 demuestra que no existe correlación entre las dos variables de planificación y resultados, esto significa que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI el hecho de planificar sus actividades no garantiza que alcanzarán sus resultados, esto se debe a que en la Dirección Ejecutiva, hasta la fecha, no se ha medido el desempeño basado en la cantidad, calidad y el tiempo que les toma ejecutar sus actividades y tareas.

#### 4.2.2.1.5 SEGUIMIENTO Y CANTIDAD

Al correlacionar el segundo factor la dimensión de seguimiento y la dimensión de cantidad se trata de evidenciar si el seguimiento genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la cantidad de productos asignados.

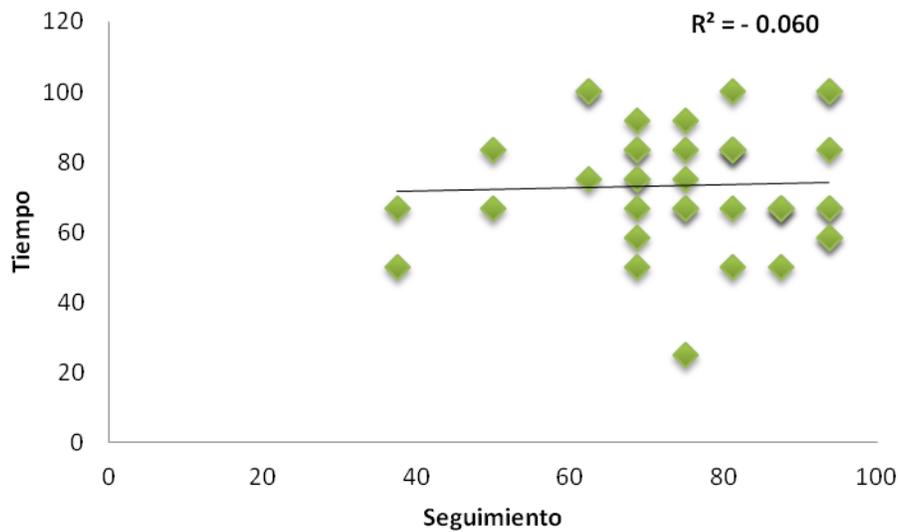


**Figura 18. Seguimiento y cantidad**

Se puede observar que en la Figura 18 demuestra que no existe correlación significativa entre el seguimiento de las actividades y la cantidad que pueden generar, quiere decir que no utilizan herramientas de seguimiento formales como ser check list, informes de avance, reuniones o minutas, para verificar el cumplimiento de la cantidad de productos que deben de generar.

#### 4.2.2.1.6 SEGUIMIENTO Y TIEMPO

Cuando se correlaciona la dimensión de seguimiento y la dimensión de tiempo es para analizar si el seguimiento genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan cumplir con el tiempo establecido cada una de las actividades planificadas.

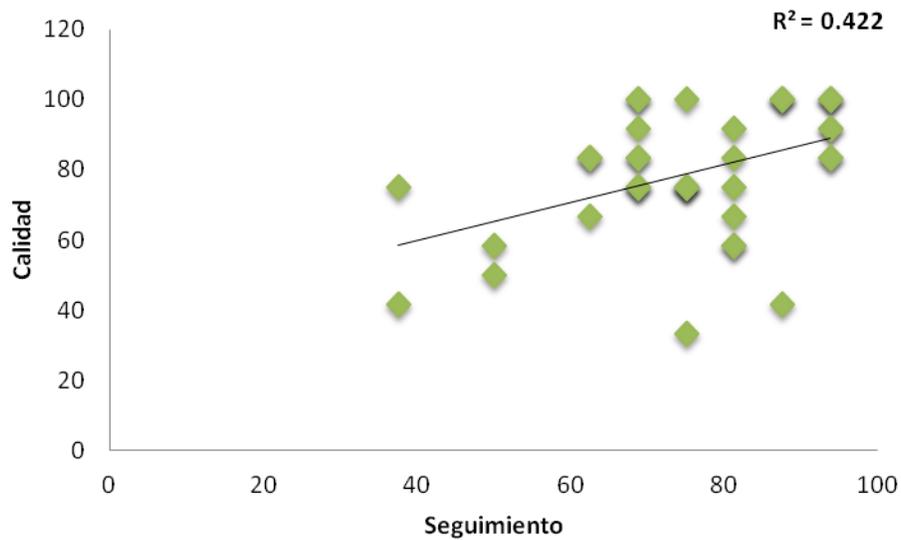


**Figura 19. Seguimiento y tiempo**

Se puede observar que en la Figura 19 demuestra que no existe correlación esto significa que no realizan el seguimiento de las actividades planificadas y es por ello que no se puede verificar que cumplan con las mismas en tiempo y forma.

#### 4.2.2.1.7 SEGUIMIENTO Y CALIDAD

El seguimiento de las actividades planificadas versus la calidad de los productos que se genera, según la teoría de la correlación indica que a mayor seguimiento mayor calidad de dichos productos, y esto es lo que se pretende evidenciar con el siguiente análisis.

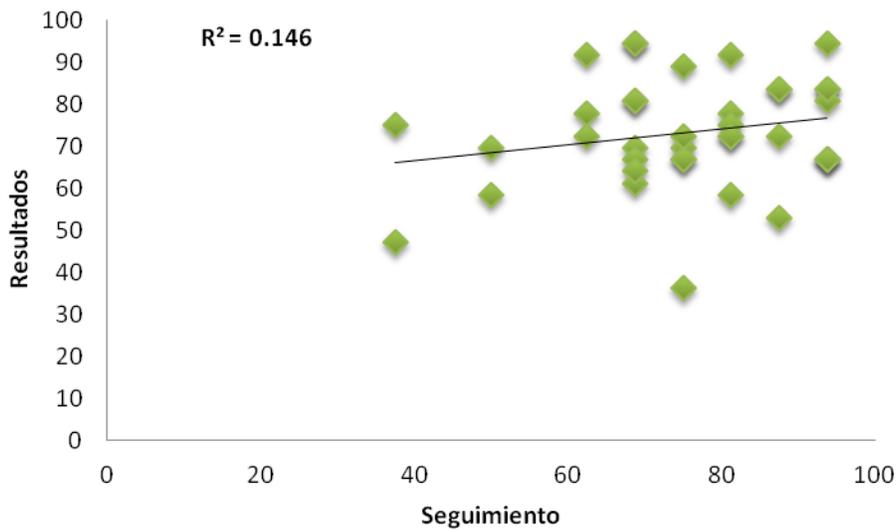


**Figura 20. Seguimiento y Calidad**

Se puede observar que en la Figura 20 demuestra que si existe correlación débil entre las dos variables, significa que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI consideran que si realizan el seguimiento de las tareas tendrán mayor calidad en los productos que generan.

#### 4.2.2.1.8 SEGUIMIENTO Y RESULTADOS

Al correlacionar la dimensión de seguimiento con la variable de Resultados se analiza si el hecho de implementar las herramientas formales de seguimiento se obtienen resultados en el tiempo, calidad y cantidad establecido.

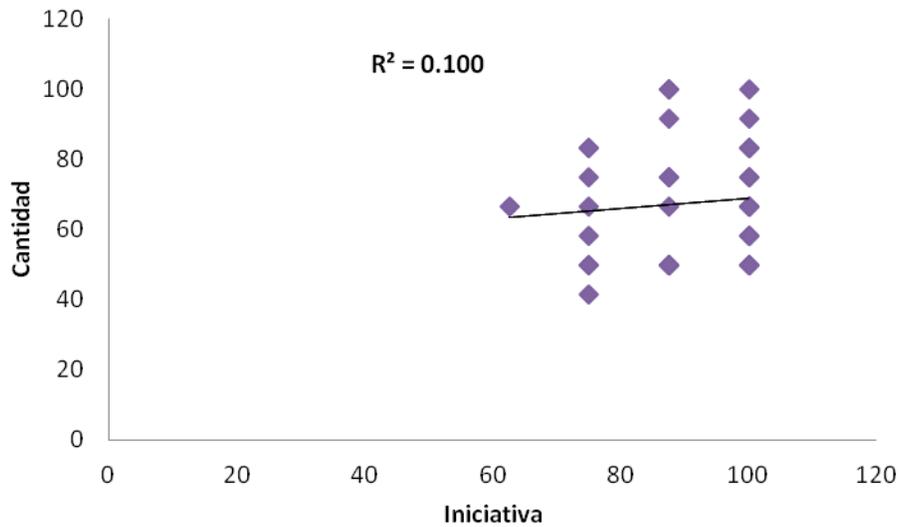


**Figura 21. Seguimiento y Resultados**

Se puede observar que en la Figura 21 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, por lo tanto se concluye que el hecho de implementar las herramientas formales de seguimiento no les permitirán alcanzar los resultados en tiempo, calidad y cantidad planificada.

#### 4.2.2.1.9 INICIATIVA Y CANTIDAD

Al correlacionar la dimensión de iniciativa y la dimensión de cantidad, lo que se trata de evidenciar es si la iniciativa genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la medición los resultados planificados.

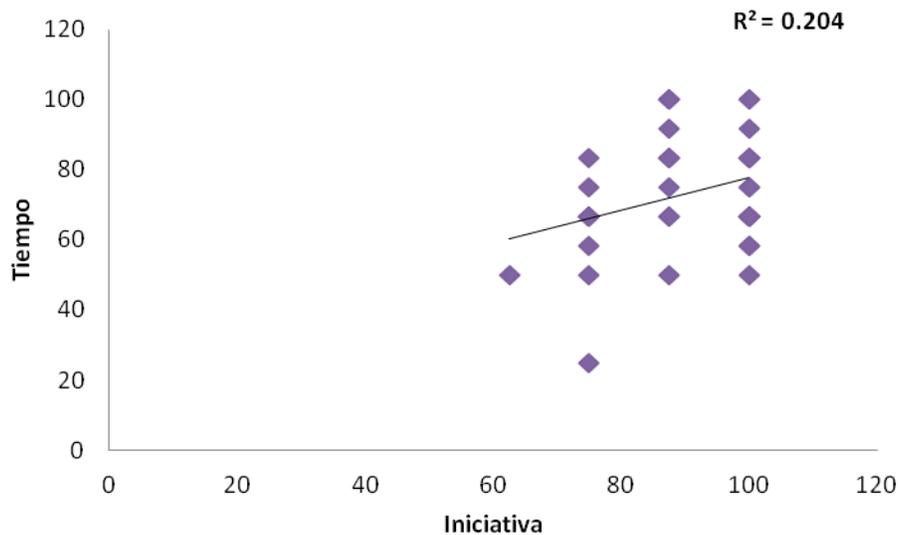


**Figura 22. Iniciativa y Cantidad**

Se puede observar que en la Figura 22 demuestra que no existe correlación significativa entre la iniciativa y cantidad de productos que generan, esto significa que el hecho de que los colaboradores tomen la iniciativa para realizar su trabajo no significa que lograrán cumplir con la cantidad de productos solicitados.

#### 4.2.2.1.10 INICIATIVA Y TIEMPO

Realizar el análisis si la iniciativa de los colaboradores logra que ellos cumplan con la ejecución de sus tareas ya sea cumpliendo las fechas, duración del proceso o el tiempo de respuesta que brindan.

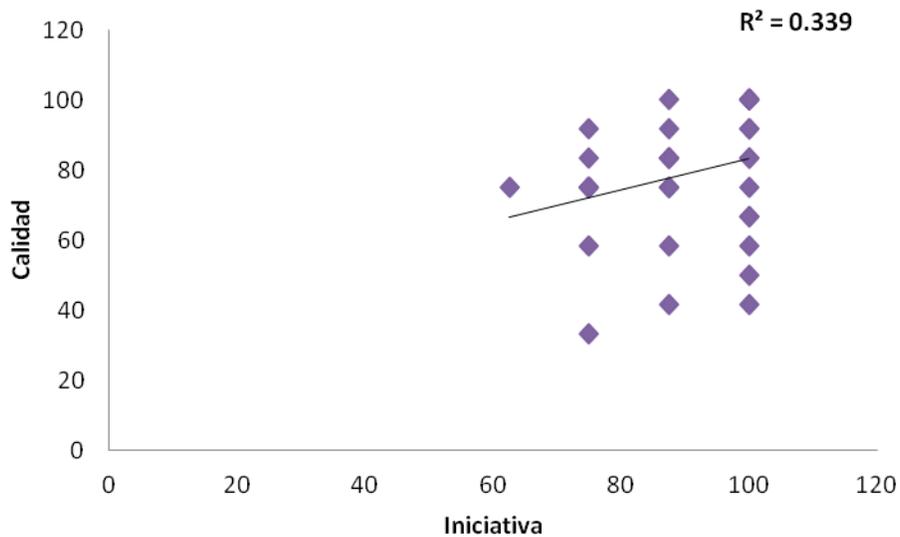


**Figura 23. Iniciativa y tiempo**

La Figura 23 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, es decir, si los colaboradores toman la iniciativa para ejecutar sus tareas y/o actividades no significa que cumplirán con sus tareas en los tiempos definidos para que los mismos sean ejecutados.

#### 4.2.2.1.11 INICIATIVA Y CALIDAD

Con los resultados del análisis correlacionar de la dimensión de iniciativa versus calidad, pretende evidenciar si la iniciativa de los colaboradores logra que los productos sean de calidad, es decir, que no tienen errores, no tienen que realizar el proceso más de una vez y que los mismos contiene la información requerida.

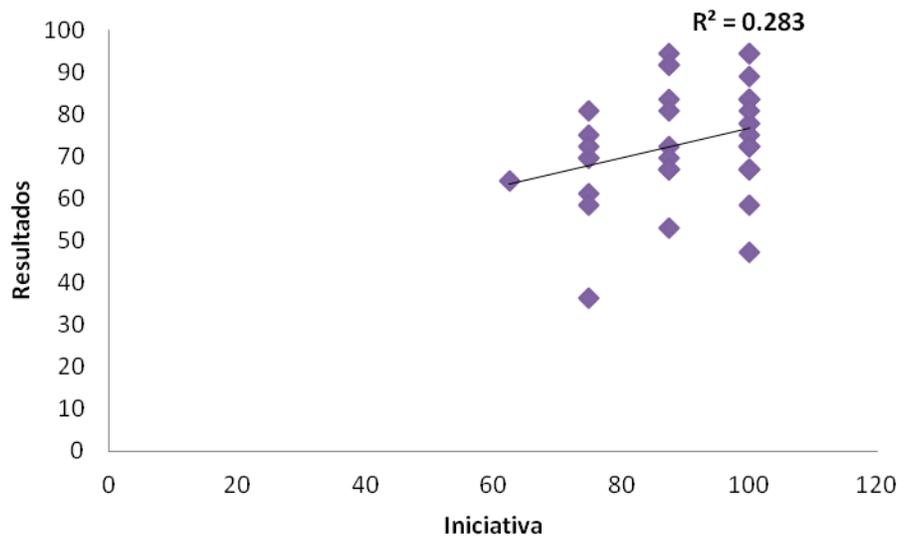


**Figura 24. Iniciativa y Calidad**

Después de correlacionar la dimensión de iniciativa y la dimensión de calidad se comprueba que no existe correlación entre ambas dimensiones tal cual está representado en la Figura 24, ello significa que si los colaboradores toman la iniciativa para llevar a cabo sus actividades no garantiza que las mismas sean de calidad.

#### 4.2.2.1.12 INICIATIVA Y RESULTADOS

Realizando el análisis correlacional de la dimensión de la iniciativa versus la variable de resultados que implica calidad, cantidad y tiempo de ejecución de las actividades para evidenciar si al momento de implementar la iniciativa se obtienen los resultados esperados.



**Figura 25. Iniciativa y resultados**

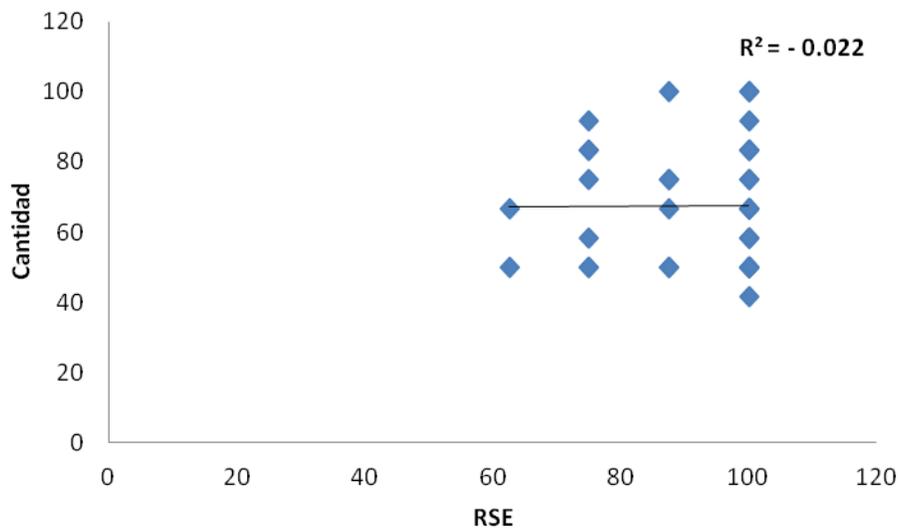
Tal como lo evidencia la Figura 25 no existe correlación significativa entre las dos variables, es por ello que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI el implementar la iniciativa para alcanzar los resultados esperados hasta el momento no es un factor que ayude a cumplir con las metas establecidas.

#### 4.2.2.2 PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La participación en las actividades institucionales es una forma de demostrar compromiso con la organización. Dentro de FUNDEVI, existen dos formas de participar en dichas actividades las cuales están ligadas a responsabilidad social empresarial: por medio de voluntariados y por medio de donaciones.

#### 4.2.2.2.1 RSE Y CANTIDAD

Al correlacionar la dimensión de RSE y la dimensión cantidad, lo que se trata de evidenciar es si las actividades de responsabilidad social generan que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la medición los resultados por la cantidad de productos que generan.

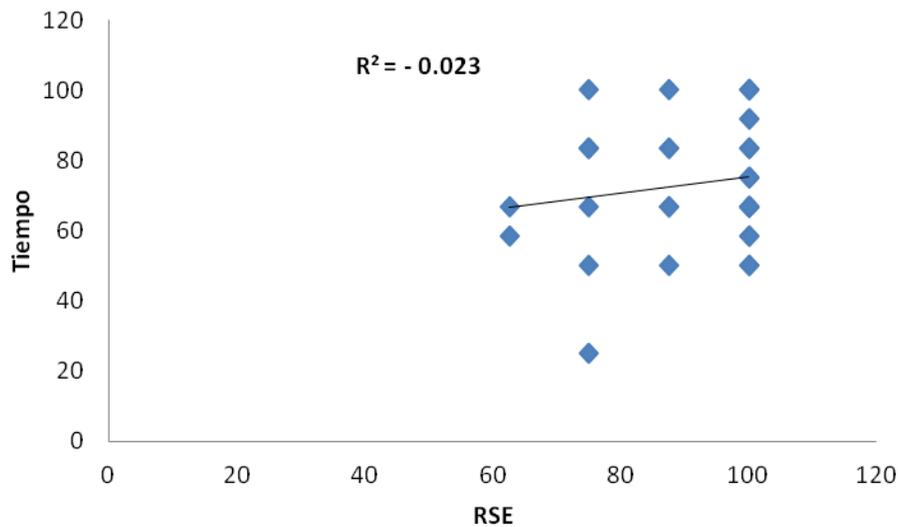


**Figura 26. RSE y Cantidad de productos**

La Figura 26 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, por lo cual, el realizar las actividades de RSE no implica que con ello cumplirá con la cantidad de productos que deben de generar.

#### 4.2.2.2.2 RSE Y TIEMPO

El factor RSE versus la dimensión tiempo, lo que se trata de evidenciar es si las actividades de responsabilidad social genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la medición de los resultados en base utilizando tiempos de respuesta.

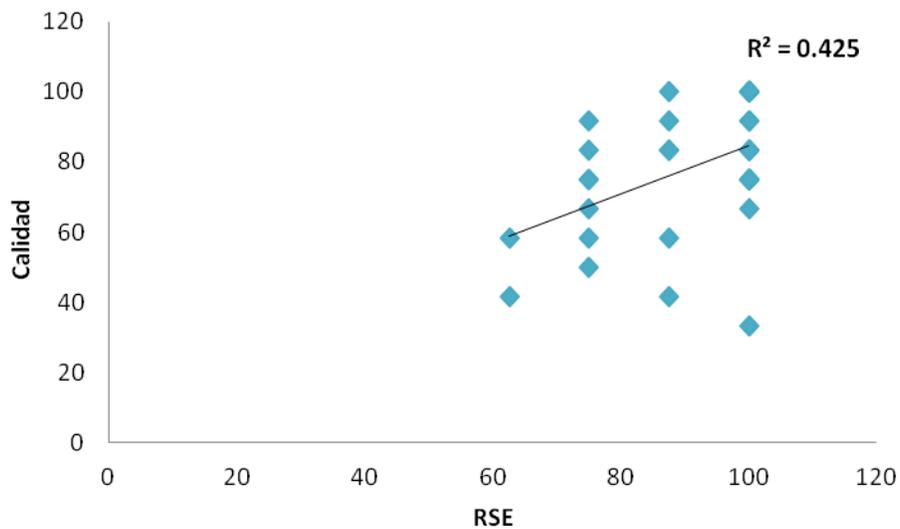


**Figura 27. RSE y tiempo**

No existe correlación entre ambas variable tal como lo muestra la Figura 27, por tanto se evidencia que las actividades de responsabilidad social no impactan en el tiempo para la generación de productos en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa.

#### 4.2.2.2.3 RSE Y CALIDAD

Al correlacionar el factor la dimensión de RSE y la dimensión calidad, lo que se trata de evidenciar es si las actividades de responsabilidad social generan que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la calidad en la medición los resultados.

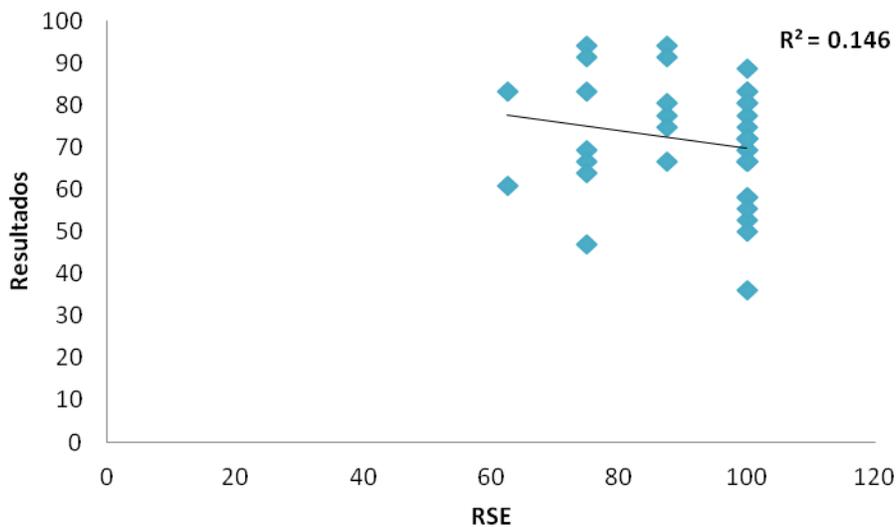


**Figura 28. RSE y Calidad**

Se puede observar que en la Figura 28 demuestra que si existe correlación significativa entre las dos variables, con ello se evidencia que las actividades de RSE, pueden ser de calidad, es decir, lograr productos con cero errores, que al momento de realizar alguna un informe de estas actividades contenga la información necesaria y no se realice la misma en más de una ocasión.

#### 4.2.2.2.4 RSE Y RESULTADOS

Al correlacionar el factor la dimensión de RSE y la variable de resultados, se pretende descubrir si las actividades de responsabilidad social generan que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan obtener la calidad en la medición los resultados.



**Figura 29. RSE y Resultados**

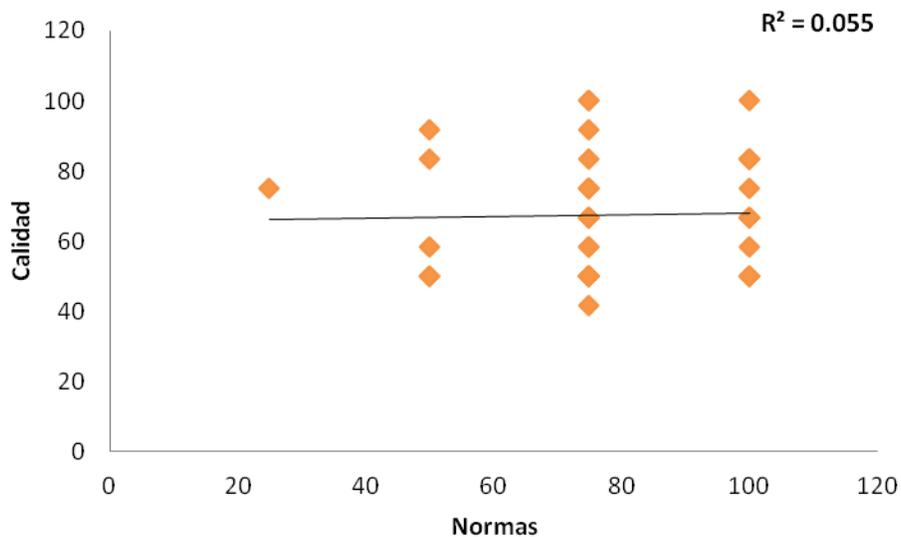
Según lo que muestra la Figura 29 indica que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, el hecho de que ejecuten actividades de RSE no se relaciona con los resultados.

#### 4.2.2.3 CONOCIMIENTO DE NORMAS

El conocimiento de normas se refiere al grado de conocimiento de los reglamentos internos, normativas y políticas que utilizan los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa las mismas se evidencian en la ejecución de los procesos internos.

##### 4.2.2.3.1 CONOCIMIENTO DE NORMAS Y CANTIDAD

Al correlacionar el factor la dimensión conocimiento de normas, políticas y reglamentos de y la dimensión cantidad, es analizar si el conocer las mismas ayuda a que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, alcancen la cantidad de productos que deben de generar.

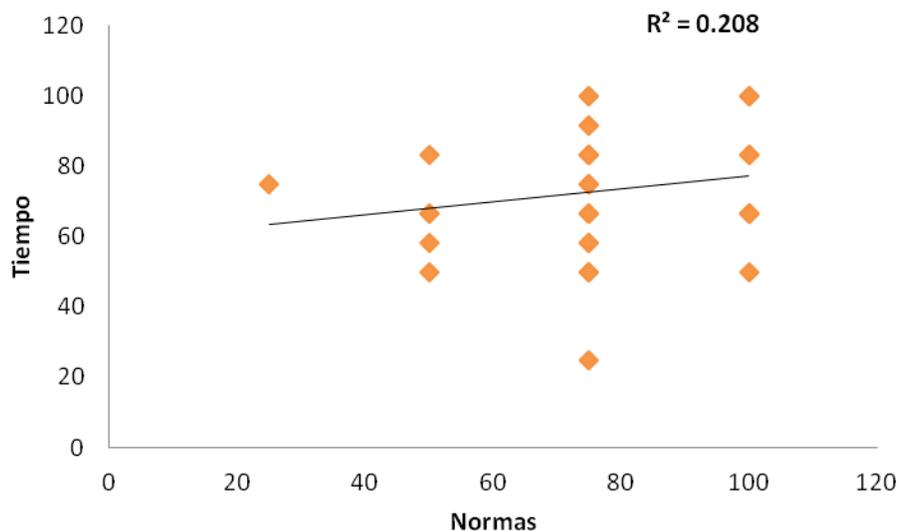


**Figura 30. Conocimiento de normas y cantidad de productos**

Tal como lo muestra la Figura 30, evidencia que no existe correlación entre el conocimiento de normas, políticas y reglamentos y la cantidad de productos que generan en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, por lo cual no cumple la condición de que a mayor conocimiento de normas generará mayor cantidad de productos.

#### 4.2.2.3.2 CONOCIMIENTO DE NORMAS Y TIEMPO

Cuando se correlaciona el conocimiento de normas, políticas y reglamentos con el tiempo en que los colaboradores pueden cumplir sus tareas asignadas, se pretende evidenciar si se cumple la condición que a mayor conocimiento de dichas normas mayor cumplimiento del tiempo.

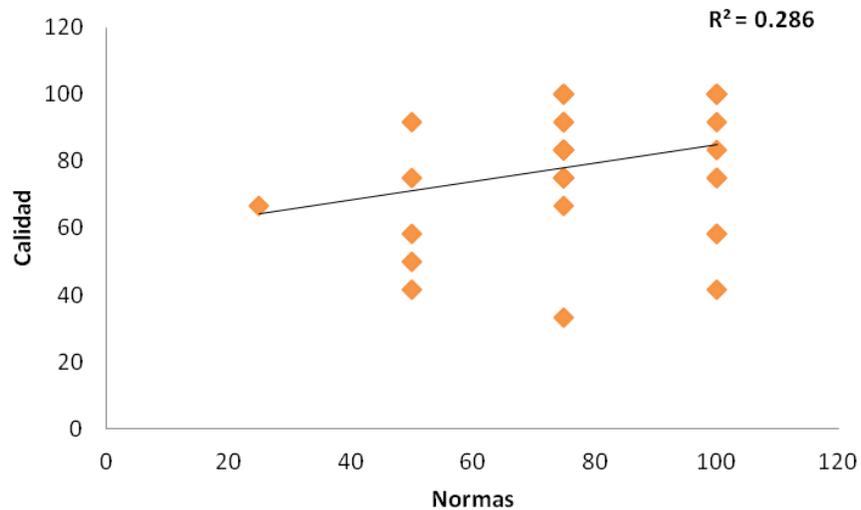


**Figura 31. Conocimiento de normas y tiempo**

Una vez más el análisis correlacional muestra que no se cumple con dicha condición ya que evidencia que no existe correlación entre la dimensión del conocimiento de normas y el tiempo en que se ejecutan los productos, este análisis se evidencia en la Figura 31.

#### 4.2.2.3.3 CONOCIMIENTO DE NORMAS Y CALIDAD

Al correlacionar la dimensión de normas, políticas y reglamentos con la calidad de los productos que generan, es decir que son productos con cero errores, que contienen la información solicitada y que no se requiere que haga el proceso más de una ocasión.

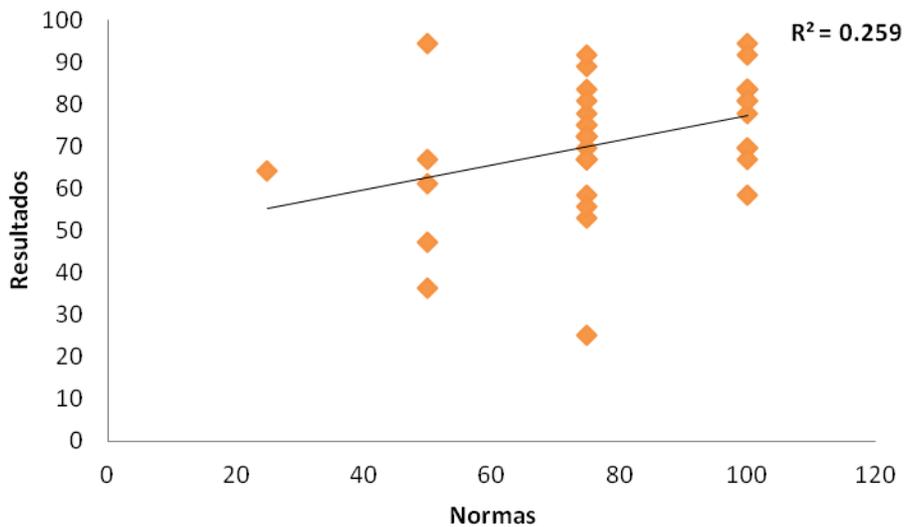


**Figura 32. Conocimiento de normas y calidad**

Los resultados de la Figura 32 muestran que no existe correlación entre la dimensión del conocimiento de normas, políticas y reglamentos como un factor que determina la calidad en los productos que genera.

#### 4.2.2.3.4 CONOCIMIENTO DE NORMAS Y RESULTADOS

La dimensión conocimiento de normas, políticas y reglamentos y la variable de resultados, al ser correlacionada pretenden evidenciar si para los colaboradores de la Dirección ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, el conocer el marco de actuación legal les permite cumplir con los resultados esperados.



**Figura 33. Conocimiento de normas y resultados**

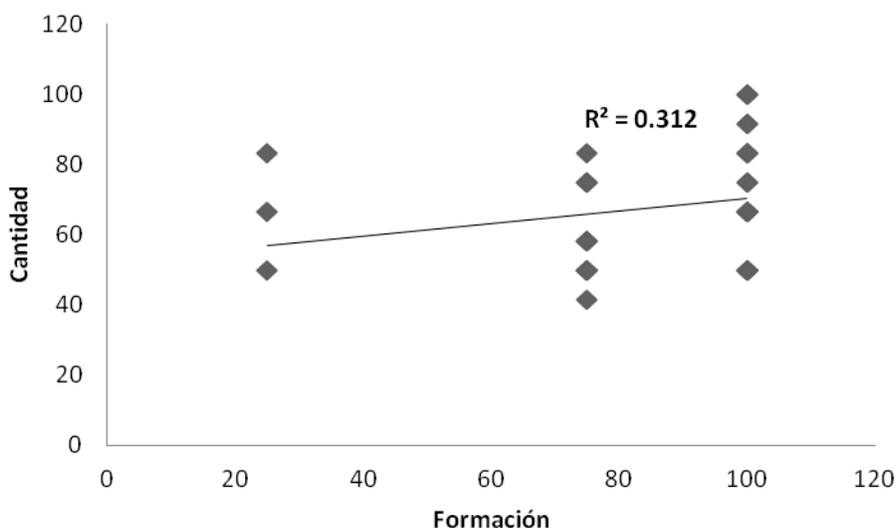
Se puede observar que en la Figura 33 se evidencia que no existe correlación entre el conocimiento de normas, políticas y reglamentos versus el cumplimiento de los metas establecidas, para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, indican que el hecho de conocer más su marco de actuación legal podrán producir sus resultados.

#### 4.2.2.4 FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO TÉCNICO

El grado de formación se considera como parte del desarrollo de toda persona en función de los conocimientos que adquiere y la forma en cómo los aplica al campo laboral. Se determinó en dos vías el nivel académico: en función del grado de escolaridad obtenido y si busca la adquisición de conocimientos por medio de educación no formal. A continuación se describirán los resultados de ambas.

#### 4.2.2.4.1 FORMACIÓN Y CANTIDAD

El análisis correlacional entre la formación y la cantidad de productos que genera, trata de demostrar si los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI logran sus metas establecidas teniendo un mayor nivel profesional ya sea que el mismo sea por medio de los medios formales o no formales de educación.

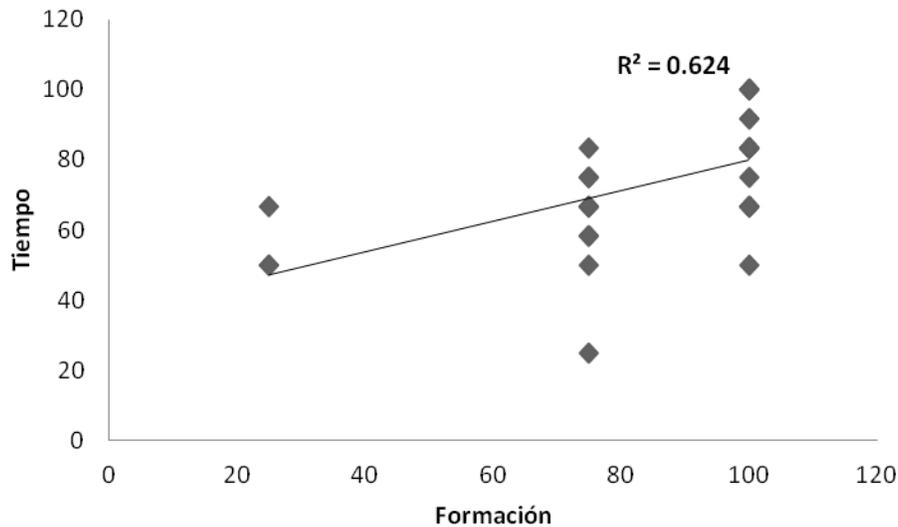


**Figura 34. Formación y cantidad de productos**

Se puede observar que en la Figura 34 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, por lo que este análisis evidencia que los colaboradores no necesitan tener mayor preparación a nivel académico para alcanzar las metas establecida.

#### 4.2.2.4.2 FORMACIÓN Y TIEMPO

En el caso del estudio correlacional de la dimensión de formación con la dimensión de tiempo, busca demostrar si el nivel de formación de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, podrá cumplir con sus metas en el tiempo determinado.

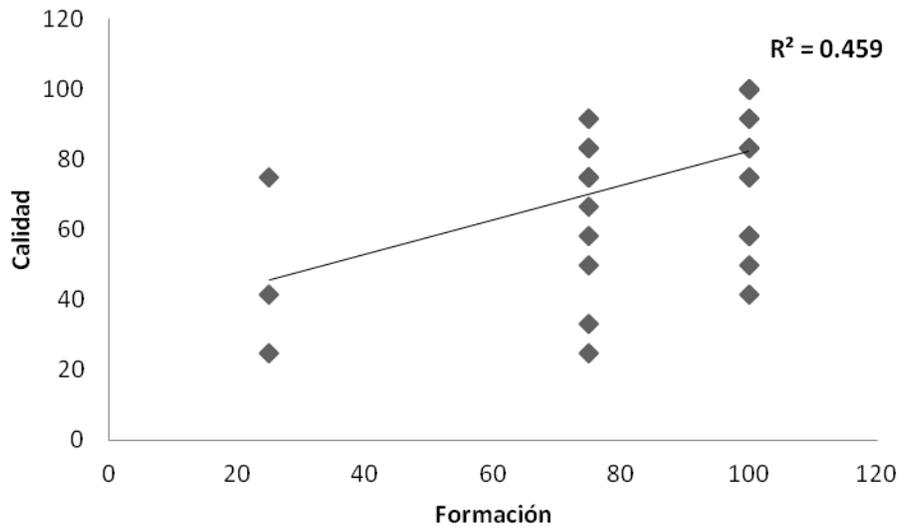


**Figura 35. Formación y tiempo**

Se puede observar que en la Figura 35 demuestra que si existe correlación significativa entre las dos variables, es decir que a mayor nivel de preparación posea el colaborador será capaz de cumplir con las metas establecidas ya sea que estas se puedan medir por medio de fechas establecidas, duración en la ejecución de los procesos o por el tiempo de respuesta ante la demanda existente.

#### 4.2.2.4.3 FORMACIÓN Y CALIDAD

El análisis correlacional entre la formación y la calidad de los productos que genera busca afirmar si existe o no esta correlación, es decir, que el hecho de los colaboradores sean más preparados serán capaces de generar productos con mayor calidad.

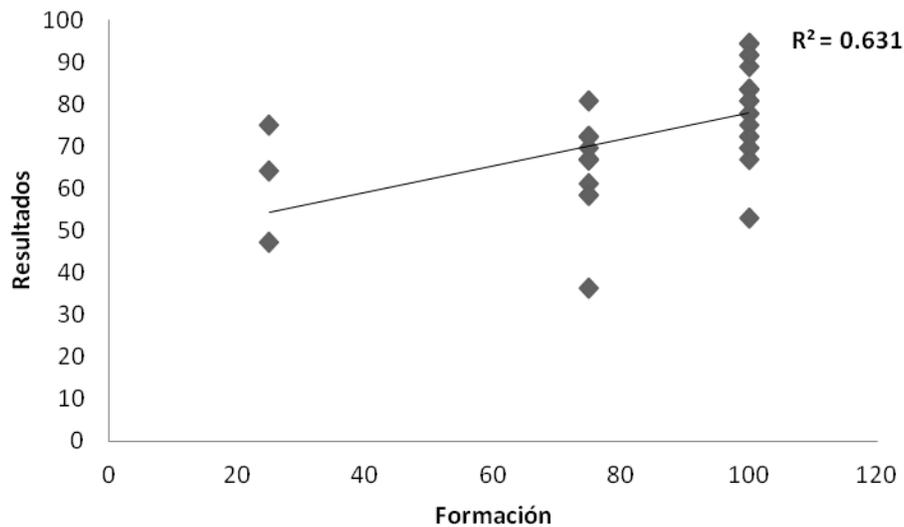


**Figura 36. Formación y calidad**

La figura 36, muestra la correlación significativa entre la formación y la calidad de productos que los colaboradores pueden generar, es decir, que a mayor formación mayor calidad de dichos productos, evitando los errores y realizar más de una ocasión los procesos así mismo los productos generados contendrán la información necesaria.

#### 4.2.2.4.4 FORMACIÓN Y RESULTADOS

El siguiente análisis correlacional entre la dimensión de formación versus los resultados, busca demostrar que realmente la formación es un factor que condiciona el cumplimiento de los resultados para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa.

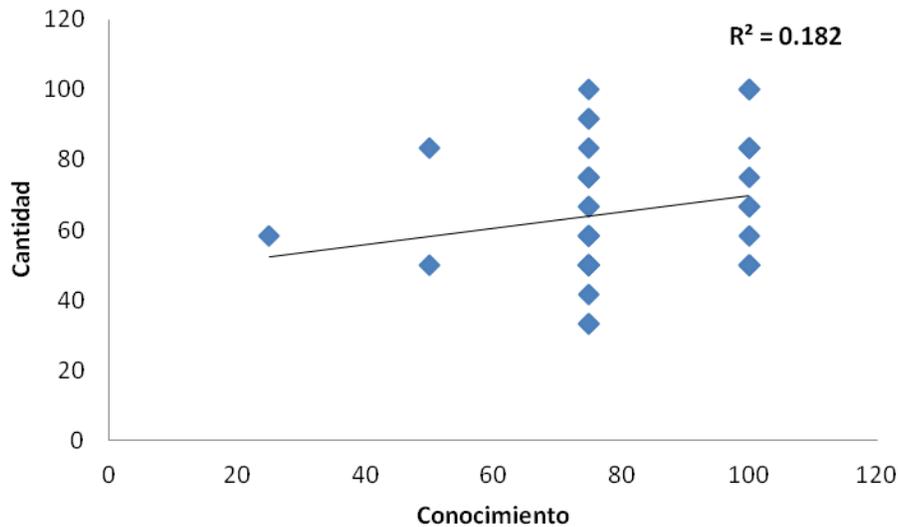


**Figura 37. Formación y resultados**

Se puede observar que en la Figura 37 demuestra que si existe correlación significativa entre las dos variables, es por ello que se comprueba que la dimensión de formación afecta el cumplimiento de los resultados planificados, es decir, que entre más formación posee un colaborador mayor será el cumplimiento de sus resultados.

#### 4.2.2.4.5 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CANTIDAD

Al correlacionar el factor conocimiento y habilidad técnica y el factor de cantidad lo se trata de evidenciar si el conocimiento y habilidad técnica genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan cumplir con la cantidad de productos requeridos.

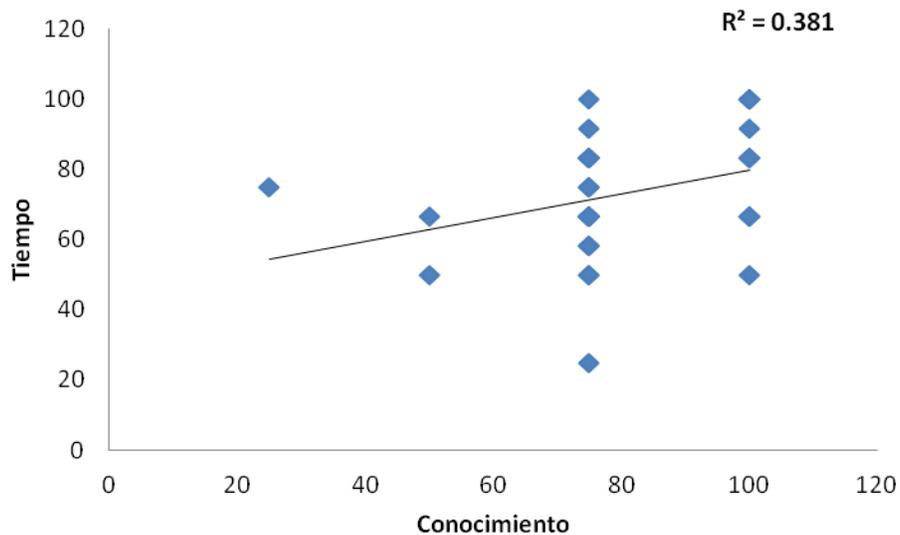


**Figura 38. Conocimiento técnico y cantidad**

Se puede observar que en la Figura 38 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, es decir que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa el hecho de que posean más conocimiento técnicos de su puesto no les permite obtener mayores resultados.

#### 4.2.2.4.6 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y TIEMPO

Cuando se analiza el conocimiento técnico de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa con el tiempo de ejecución de sus actividades ya sea medido por el cumplimiento de fechas límite, duración de la ejecución de sus procesos y el tiempo de respuesta con que realizan una solicitud del cliente interno o externo, busca evidencia que entre más conocimiento posea mayor será el cumplimiento del tiempo en cuanto a la ejecución de sus tareas.

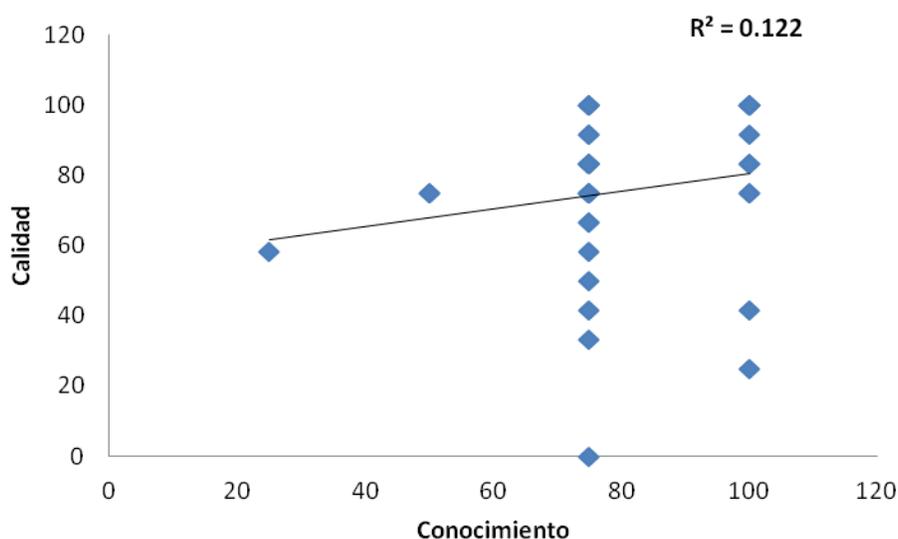


**Figura 39. Conocimiento técnico y tiempo**

La Figura 39 demuestra que no existe la correlación entre estas dos dimensiones, es decir, que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, el hecho que posea más conocimiento técnico de su puesto generará que cumpla con el tiempo en la ejecución de sus actividades.

#### 4.2.2.4.7 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CALIDAD

Al correlacionar la dimensión del conocimiento técnico y la calidad de los resultados, busca evidenciar si en los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, existe esta correlación.

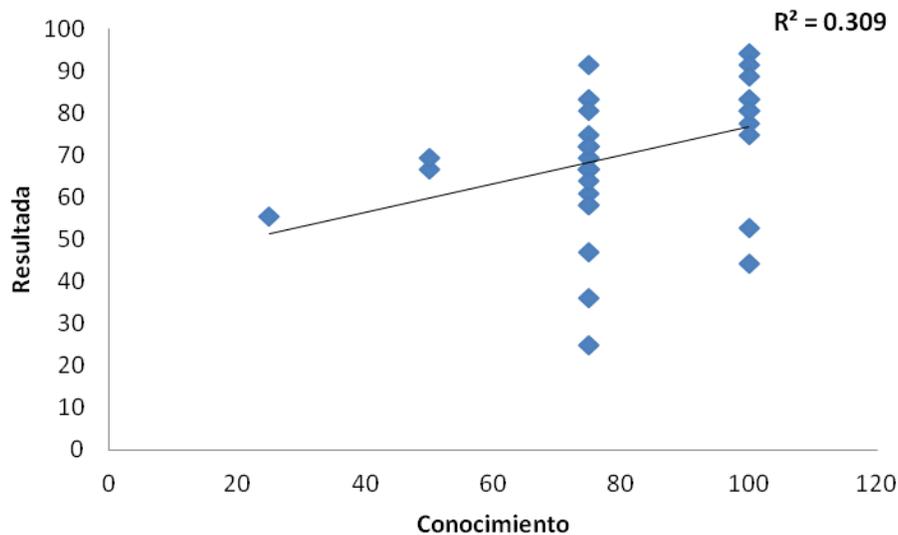


**Figura 40. Conocimiento técnico y calidad**

Se puede observar que en la Figura 40 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, por lo que el hecho de poseer el conocimiento técnico no es determinante para que los resultados generados sean de calidad.

#### 4.2.2.4.8 CONOCIMIENTO TÉCNICO Y RESULTADOS

Al correlacionar el factor conocimiento y habilidad técnica y la variable de resultados lo que se trata de evidenciar si el conocimiento y habilidad técnica genera que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa puedan cumplir con los resultados requeridos.

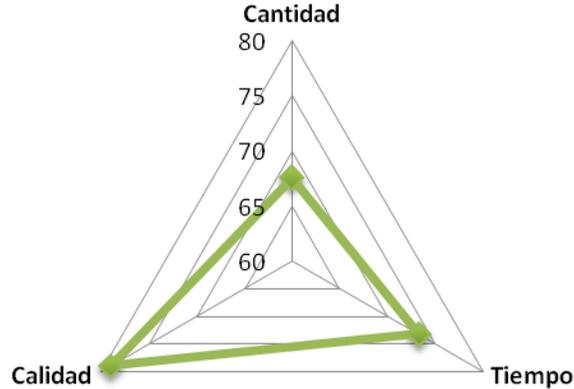


**Figura 41. Conocimientos técnicos y resultados**

La figura 41, evidencia que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI no existe correlación entre el conocimiento técnico y los resultados esperados o planificados, por lo que una no afecta a la otra.

#### 4.2.3 RESULTADOS

Consiste en definir indicadores que midan el desempeño de los colaboradores en términos totalmente cuantificables tomando como base resultados tangibles como ser número de productos generados, meta asignada y cumplimiento de la misma, estándares de calidad establecidos, cumplimiento de fechas de entrega o plazos establecidos. Para medir la variable de resultados en FUNDEVI, se definieron tres dimensiones cantidad de productos, tiempo establecido para entregar o elaborar los productos, y finalmente la calidad de los mismos.

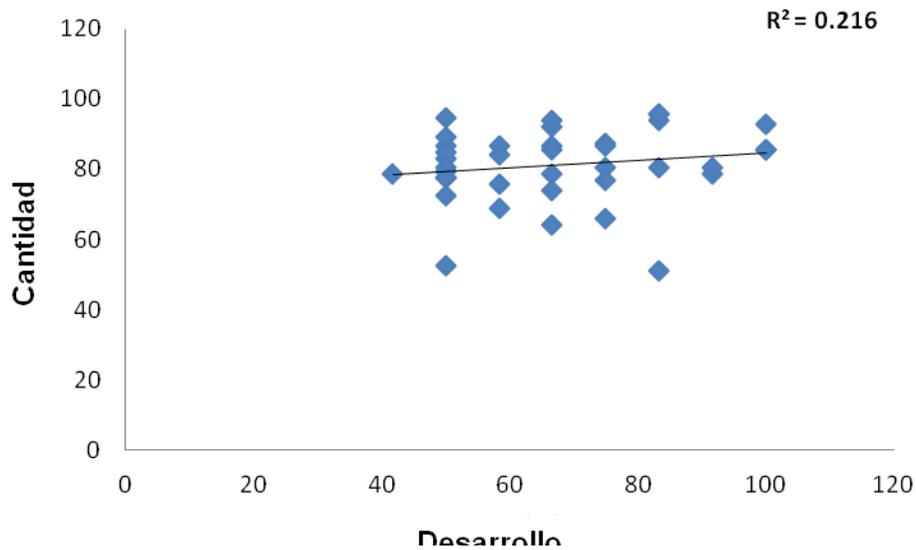


**Figura 42. Impacto de las dimensiones de Resultados**

La figura 42, presenta evidencia la opinión de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa, respecto a la variable de resultados, donde se encontró mayor concordancia en la calidad de los productos generados, basados en los criterios de cero errores, que los informes contengan la información requerida y que no se repita la tarea en varias ocasiones para poder realizar correcciones o lo que se conoce como reproceso.

#### 4.2.3.1 CANTIDAD Y DESARROLLO

Al correlacionar el factor cantidad y la variable de desarrollo lo que se trata de evidenciar si la cantidad de productos generados que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa realizan está condicionado por el nivel de desarrollo que poseen.

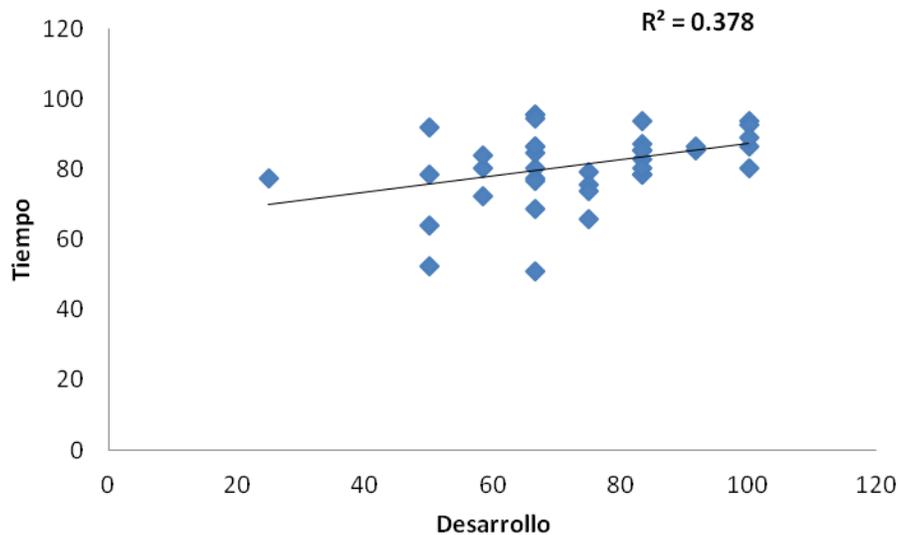


**Figura 43. Cantidad y Desarrollo**

La Figura 43 indica que no existe correlación entre el desarrollo del colaborador y cantidad de productos a generar, es decir, que para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa el hecho que una persona sea desarrollada significa que producirá más productos.

#### 4.2.3.2 TIEMPO Y DESARROLLO

Al correlacionar el factor tiempo y la variable de desarrollo lo que se trata de evidenciar si la los plazos de tiempo que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa realizan está condicionado por el nivel de desarrollo que poseen.

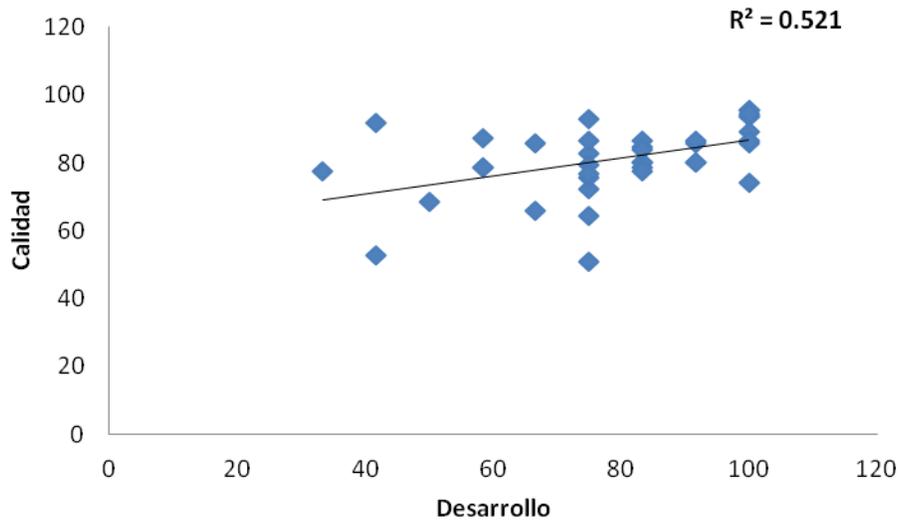


**Figura 44. Tiempo y Desarrollo**

Se puede observar que en la Figura 44 demuestra que no existe correlación entre el desarrollo que posee el colaborador y el cumplimiento de los tiempos al momento de efectuar sus tareas, actividades o funciones, quiere decir, que para que un colaborador pueda cumplir con los plazos establecidos debe cumplir con las dimensiones de la variable de desarrollo.

#### 4.2.3.3 CALIDAD Y DESARROLLO

El estudio correlacional entre la dimensión de calidad y la variable de desarrollo lo que se trata de demostrar es si los estándares de calidad que los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa establecen está condicionado por el nivel de desarrollo que poseen.

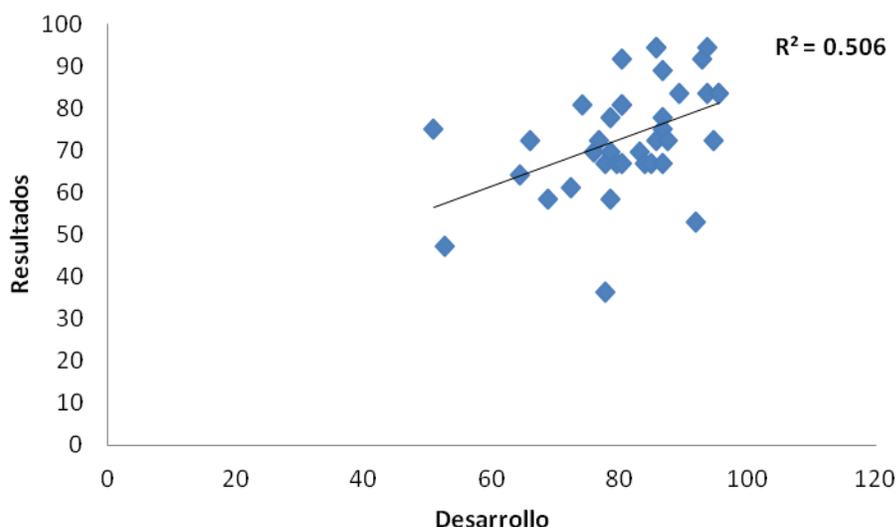


**Figura 45. Calidad y Desarrollo**

Se puede observar que en la Figura 45 demuestra que si existe correlación significativa entre las dos variables, esto significa que a mayor desarrollo posean los colaboradores de mayor calidad serán los productos que generen.

#### 4.2.4 CORRELACIÓN DESARROLLO Y RESULTADOS

Al correlacionar las variables de desarrollo y resultados, lo que se trata de evidenciar es si los resultados de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa ofrecen, está condicionado por el nivel de desarrollo que poseen.



**Figura 46. Resultados y Desarrollo**

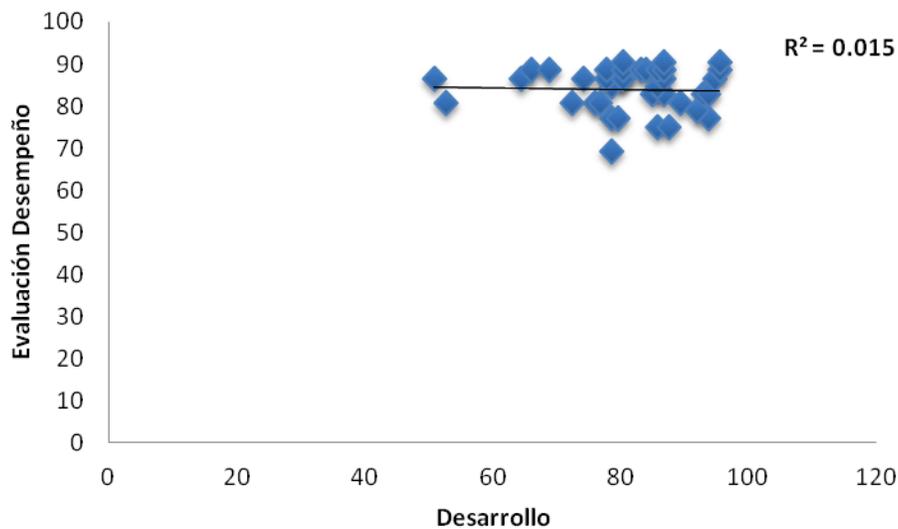
Se puede observar que en la Figura 46 demuestra que si existe correlación significativa entre las dos variables, con ello se comprueba que se puede medir el desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa tanto con factores de desarrollo y factores de resultado.

#### 4.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño básicamente es medir a los colaboradores en diferentes aspectos tanto de comportamiento que se obtienen por medio de la apreciación del evaluador y aspectos cuantificables de acuerdo a resultados concretos definidos en los puestos de trabajo. En el caso de FUNDEVI, se obtuvo el resultado por medio de la aplicación del instrumento de medición donde los resultados demuestran que las variables desarrollo y resultados junto con sus dimensiones puede ser medido cuantificablemente y las cuales se correlacionaron para identificar si presentan alguna relación con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

#### 4.2.5.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO

El análisis correlacional entre la variable de evaluación del desempeño y la variable de desarrollo busca evidenciar si el desarrollo de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa impacta en los resultados de la evaluación de desempeño basados en la manera actual de evaluación

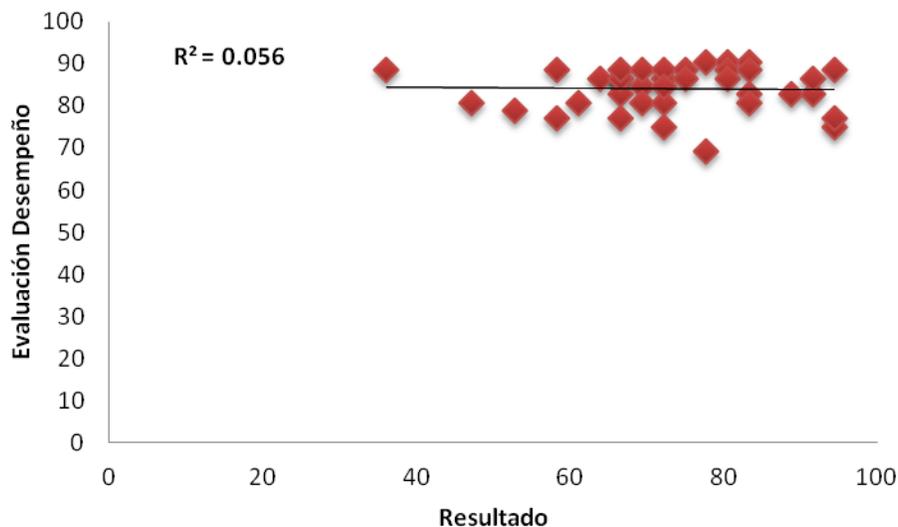


**Figura 47. Evaluación Desempeño y Desarrollo**

Se puede observar que en la Figura 47 demuestra que no existe correlación significativa entre las dos variables, con ello se comprueba que evaluar el desempeño de los colaboradores solamente tomando las dimensiones de desarrollo no determina totalmente el desempeño del colaborador evaluado.

#### 4.2.5.2 EVALUACIÓN DESEMPEÑO Y RESULTADOS

Cuando se analiza la correlación entre la variable de evaluación del desempeño y la variable de resultados lo que se trata de evidenciar es si al medir a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI se logra medir completamente el desempeño de los colaboradores.



**Figura 48. Evaluación Desempeño y Resultados**

Tal como lo evidencia la Figura 48 no existe correlación entre ambas variable, por lo cual, se verifica que al colaborador no debe ser medido solamente por aspectos de resultados, es decir, por la cantidad de productos que generan, la calidad de los mismos y el tiempo en que se lleva a cabo dichos productos.

#### 4.2.6 COMPROBACIÓN HIPOTESIS

La comprobación de hipótesis permite aclarar las dudas que se tengan con respecto a la investigación u objeto de estudio. Para ello se utilizaron dos pruebas; la primera es el coeficiente de correlación de Spearman y Shapiro Wilk ya que la muestra es menor a cincuenta, los resultados que se obtuvieron de estas pruebas son los siguientes:

#### 4.2.6.1 CORRELACIÓN SPEARMAN

Es una medición no paramétrica de correlación que asocia de forma lineal, utilizando rangos, números de orden de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos para describir la relación entre dos variables.

**Tabla 4. Coeficiente de correlación de Spearman**

			ED
Rho de Spearman	ED	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	38
Desarrollo	Desarrollo	Coeficiente de correlación	.015
		Sig. (bilateral)	.928
		N	38
Resultado	Resultado	Coeficiente de correlación	.056
		Sig. (bilateral)	.741
		N	38

La tabla 4 evidencia que no existe correlación entre la variable evaluación del desempeño y la variable desarrollo, tampoco existe correlación entre la variable evaluación del desempeño y la variable resultados, por lo cual solamente incluir en una evaluación del desempeño aspecto del desarrollo o solo aspectos de metas (resultados) no determinan el desempeño de los colaboradores.

La segunda prueba que se utilizó para comprobar la hipótesis es Shapiro Wilk, la misma se utilizó porque la muestra es menor a cincuenta, la cual presenta los siguientes resultados.

#### 4.2.6.2 COEFICIENTE SHAPIRO WILK

El test de Shapiro Wilk es utilizado para muestras pequeñas donde busca el contraste de ajuste normal entre las variables de estudio.

**Tabla 5. Coeficiente de correlación de Spearman**

		Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
ED	Desarrollo			
	77.68			
	78.57	1.000	3	1.000
	80.36	.863	4	.272
	85.71	.942	3	.537
	86.61	.971	4	.850
	93.75			
	95.54			

La tabla 5 muestra que no existe correlación entre la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI y la variable de desarrollo, por lo que se demuestra que solamente evaluar el desarrollo de los colaboradores no determina el desempeño del evaluado.

**Tabla 6. Evaluación de desempeño y desarrollo**

		Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
ED	Resultado			
	58.33			
	66.67	.814	6	.078
	69.44	1.000	3	1.000
	72.22	.939	5	.656
	75.00			
	80.56			
	83.33	.911	4	.488
	91.67			
	94.44			

La tabla 6 muestra que no existe correlación entre la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI y la variable de desarrollo, por lo que se demuestra que solamente evaluar el desarrollo de los colaboradores no determina el desempeño del evaluado.

Con las pruebas realizadas se concluye que se acepta la hipótesis nula de investigación “No existe correlación entre las variables de desarrollo y de resultados con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa”.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basándose en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, se pueden obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones que se expresan a continuación.

### 5.1 CONCLUSIONES

Dando respuesta a las preguntas de investigación se puede concluir lo siguiente:

- 1) No existe correlación entre el desarrollo y evaluación del desempeño así como tampoco la hay entre resultados y evaluación del desempeño por lo que se rechaza la hipótesis de investigación. Esto indica que las variables de desarrollo y resultados por si solas no indican si un colaborador tiene un buen desempeño o no.
- 2) Si existe correlación entre la variable de desarrollo y la de resultados teniendo un coeficiente de 0.506 lo que indica que ambas deben ser consideradas integralmente al momento de evaluar el desempeño.
- 3) Para los colaboradores de FUNDEVI, las dimensiones de Desarrollo tienen impacto sobre ellos, es decir, son aceptadas o aprobadas por ellos. Sobresalen la aceptación hacia la iniciativa y participación en actividades de responsabilidad social empresarial.
- 4) En relación a las dimensiones de Resultados, se evidenciaron diferencias significativas mostrando más aceptación hacia la calidad y la que menos aceptación tiene es la de cantidad. Esto puede deberse al hecho de que no han sido evaluados por resultados y también por la naturaleza de los puestos en donde la cantidad de productos dependen de las demandas de trabajo.

- 5) A través de los resultados obtenidos se identifican las principales dimensiones que cubren las necesidades de FUNDEVI en relación a la evaluación del desempeño dado al grado de aceptación que los colaboradores tienen en relación a ellas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones surgen de las conclusiones del tema de investigación las que se detallan a continuación:

- 1) Adecuar un instrumento de evaluación en el que se pueda integrar ambas variables de desarrollo y resultados que permitan determinar objetivamente si el colaborador tiene un buen desempeño o no.
- 2) Integrar dentro del sistema de evaluación tanto la variable de desarrollo como la de resultados ya que ninguna por si sola puede definir si un colaborador tiene un buen desempeño o no.
- 3) Fomentar en los colaboradores de FUNDEVI la continua aceptación hacia las variables de Desarrollo de manera que ellos mismos puedan gestionarse a sí mismos para continuar aplicando estas competencias en su trabajo.
- 4) Sensibilizar a los empleados en relación a la importancia de ser medidos por resultados y sobre todo por cantidad de productos. Al mismo tiempo seguir fomentando la aceptación de mantener estándares de calidad en el trabajo.
- 5) Elaborar un instrumento de evaluación del desempeño basado en los resultados de la investigación que se ajuste a las necesidades de FUNDEVI.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Habiendo analizado y concluido la investigación, se presenta a continuación la propuesta para la implementación de un sistema integral de gestión del desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI. Esta propuesta va orientada a tratar de resolver el problema que ha surgido tras la aplicación de instrumentos de evaluación que tienden a ser subjetivos y que no van de acuerdo a los resultados de cumplimiento de metas.

### 6.1 CONGRUENCIA

El siguiente apartado tiene el propósito de mostrar la congruencia entre los objetivos planteados, las conclusiones y recomendaciones con el plan de acción propuesto como respuesta ante el problema presentado.

**Tabla 7. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción**

Título: Diseño de un Sistema Integral de Gestión del Desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.				
Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
General	Específico			
Analizar si existe correlación entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) con la evaluación del desempeño de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014-	Identificar la relación existente entre el desarrollo y el cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores en la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.	Si existe correlación entre las variables de desarrollo y resultados teniendo un nivel de significancia de 0.506 lo que indica que ambas deben ser consideradas integralmente al momento de evaluar el desempeño.	Integrar dentro del sistema de evaluación tanto la variable de desarrollo como la de resultados ya que ninguna por si sola puede definir si un empleado tiene un buen desempeño o no.	Propuesta de un nuevo instrumento.
	Evaluar las dimensiones de desarrollo de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa para el 2014.	Para los colaboradores de FUNDEVI, las dimensiones de Desarrollo tienen impacto sobre ellos, es decir, son aceptadas o aprobadas por ellos. Sobresalen la aceptación hacia la iniciativa y participación en actividades de responsabilidad social empresarial.	Fomentar en los colaboradores de FUNDEVI la continua aceptación hacia las variables de Desarrollo de manera que ellos mismos puedan gestionarse a sí mismos para continuar aplicando estas competencias en su trabajo.	A través de la socialización del instrumento de evaluación.
	Evaluar las dimensiones de cumplimiento de metas (resultados) de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014.	En relación a las dimensiones de Resultados, se evidenciaron diferencias significativas mostrando más aceptación hacia la calidad y la que menos aceptación tiene es la de cantidad. Esto puede deberse al hecho de que no han sido evaluados por resultados y también por la naturaleza de los puestos en donde la cantidad de productos dependen de las demandas de trabajo.	Sensibilizar a los empleados en relación a la importancia de ser medidos por resultados y sobre todo por cantidad de productos. Al mismo tiempo seguir fomentando la aceptación de mantener estándares de calidad en el trabajo.	A través de la socialización del instrumento de evaluación.

Continuación de Tabla 6.

Título: Diseño de un Sistema Integral de Gestión del Desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.				
Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
General	Específico			
	Proponer un instrumento de evaluación del desempeño que cuantifique el desarrollo y resultados de los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI Tegucigalpa para el 2014.	A través de los resultados obtenidos se identifican las principales dimensiones que cubren las necesidades de FUNDEVI en relación a la evaluación del desempeño dado al grado de aceptación que los colaboradores tienen en relación a ellas.	Elaborar un instrumento de evaluación del desempeño basado en los resultados de la investigación que se ajuste a las necesidades de FUNDEVI.	Propuesta del nuevo instrumento de evaluación del desempeño.

En la tabla 6, se puede ver la relación entre los objetivos, las conclusiones, recomendaciones y planes de acción demostrando concordancia entre sí para dar solución al problema planteado por FUNDEVI en relación a la evaluación del desempeño.

## 6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA

El título de la propuesta está alineado con el tema de investigación que se ha planteado ya que lo que se desea proponer es un sistema que permita evaluar a los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI, Tegucigalpa integrando aspectos cuantitativos y cualitativos. El título es el siguiente:

“Desarrollo de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño para los colaboradores de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI.”

## 6.3 INTRODUCCIÓN

El problema planteado por parte de FUNDEVI es el hecho de que sus instrumentos de evaluación de desempeño tienden a ser subjetivos. Tal es el caso que durante los años 2010 y 2011, se ha evidenciado el sesgo en dichas calificaciones en donde la mayoría de sus empleados aparecen como “empleados estrellas”, sin embargo, el cumplimiento de metas indica lo contrario. Durante los últimos dos años, 2012 y 2013, no se ha realizado evaluación de desempeño. Se han llevado a cabo consultorías como opción para tener un nuevo instrumento, no obstante, la medición de cierto aspectos aún sigue siendo subjetiva.

Con la investigación realizada se pretendió encontrar la relación existente entre las variable de desarrollo y resultados versus la evaluación del desempeño, indicando la importancia de medir de forma integral al colaborador. Con base en los resultados se ha definido como propuesta un instrumento de evaluación basado en el modelo de administración por objetivos para medir la parte de resultados, acompañado del de escalas gráficas y lista de verificación para medir el desarrollo de los colaboradores. Al hacerlo de esta manera, es decir, de forma integral (resultados – desarrollo), se podrá obtener mayor información que sea más objetiva al momento de calificar al colaborador y así mismo, que pueda gestionar el buen desempeño entre ellos.

#### 6.4 DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Para dar solución al problema planteado por parte de la Dirección de FUNDEVI, se formulan los objetivos del desarrollo del sistema y la forma en cómo beneficiará a la Fundación en relación al nuevo modelo de evaluación del desempeño de los colaboradores. El objetivo principal es lograr la aprobación por parte de la Dirección para la implementación del sistema propuesto.

##### 6.4.1 DISEÑO DEL SISTEMA

A partir de las necesidades planteadas por parte de FUNDEVI, el conocimiento teórico acerca de evaluación del desempeño de los colaboradores y los resultados de la investigación, se desarrolla el sistema integral de gestión del desempeño. Se considera sistema ya que implica varios componentes que se relacionan entre sí utilizando diferentes métodos e instrumentos en distintos momentos. Se describen, a continuación, los componentes del sistema.

##### 6.4.1.1 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

A pesar de que cada unidad dentro de la Dirección Ejecutiva de FUNDEVI cuenta con un POA, no se puede percibir de manera individual el aporte que cada uno realiza para el cumplimiento del mismo, es decir, no se evalúan los resultados que cada colaborador

provee, por lo que en el sistema de evaluación se integra el método de evaluación por objetivos. Este método beneficiará en el sentido que se podrá medir la productividad de cada colaborador en función de las metas que cada uno tiene.

En este método, cada jefe deberá, junto con sus empleados, establecer las metas a cumplir en determinado periodo. Además, deben ir en función de las metas de la unidad y de la Fundación, y deben contar con la dirección y aprobación de Recursos Humanos. Las metas podrán ser definidas en función de:

- 1) Volumen de tareas: productos. De acuerdo a la naturaleza de cada puesto, estos pueden variar, por ejemplo, informes, planillas, cheques, cotizaciones, etc.
- 2) Cumplimiento de plazos: se consideran fechas límite y duración de procesos de acuerdo a la necesidad o naturaleza del proceso.
- 3) Calidad (mejora continua): cero errores, propuestas de mejoras.

#### 6.4.1.2 EVALUACIÓN DEL DESARROLLO

Se considera como desarrollo todas aquellas cualidades inherentes a la persona que permiten tener un buen desempeño y por ende un impacto en el cumplimiento de metas. Es importante tener claro que estas competencias o factores han sido elegidos por la Dirección desde metodologías anteriores y que se desea que se mantengan. El método propuesto es el de listas de verificación mezclado con el de escalas gráficas, permitiendo dar una puntuación a un factor cuantificado. Esta evaluación evalúa las siguientes áreas del colaborador:

- 1) Desarrollo: hace referencia al aspecto académico y de especialización que el colaborador pueden tener o alcanzar. Estos incluyen:

1.1 Actualización: búsqueda de nuevos conocimientos y aprendizajes.

1.2 Especialización: conocimientos técnicos, específicos para el puesto.

2) Competencias: es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el colaborador. Se incluyen diez competencias que van de acuerdo a lo que se destacó en instrumentos de evaluación anteriores. También, se distribuyen entre los tres niveles funcionales – gerencial, jefaturas, operativo. A continuación se describen:

2.1 Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas, fomentando el trabajo en equipo y actitud de servicio.

2.2 Proactividad: Actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

2.3 Comunicación: Expresión de conceptos e ideas, verbales y orales, en forma clara, precisa y efectiva, siendo comprendida por los demás.

2.4 Liderazgo: Dirigir e integrar un equipo de trabajo para la consecución de objetivos por medio de motivación y confianza hacia el equipo dando apertura para innovación y creatividad, promoviendo el desarrollo y dando retroalimentación.

2.5 Organización y Planeación: Determinación eficaz de metas y prioridades de las tareas estipulando plan de acción, plazo, recursos, mecanismo de seguimiento y verificación de información.

- 2.6 Toma de decisiones: Análisis de las diversas opciones considerando las circunstancias, recursos e impacto, para luego seleccionar la mejor alternativa que permita lograr un mejor resultado.
- 2.7 Negociación: Creación de un ambiente propicio para lograr la colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan la relación mediante la persuasión y uso de argumentos sólidos y honestos, buscando el ganar-ganar.
- 2.8 Administración de recursos: Planificación óptima del uso y distribución de los recursos para las diferentes actividades.
- 2.9 Iniciativa: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones. Rápida ejecutividad ante pequeñas situaciones, proactividad, capacidad de decisión. Flexible ante los cambios.
- 2.10 Supervisión: Control y verificación del cumplimiento de las tareas de parte del personal bajo su cargo garantizando el óptimo y correcto desempeño de los mismos.
- 3) Aplicación de normas: tiene que ver con el cumplimiento de reglamentos, políticas y manuales establecidos por la Fundación. Entre estos se evaluará:
- 3.1 Cumplimiento de horarios: permisos, llegadas tarde (cuantas y cuánto tiempo).
- 3.2 Respeto a jerarquías y órdenes de los superiores.
- 3.3 Cumplimiento de normativas y políticas.: conocimiento y aplicación de las normativas y políticas a los procesos que cada puesto debe realizar.
- 4) Cultura: se refiere a la identificación con la Fundación y su estrategia. Se evalúa en esta área lo siguiente:

4.1 Compromiso organizacional: grado de adhesión a la cultura de la Fundación, identificación con los valores y objetivos de la misma.

4.2 Participación en actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

4.3 Ética/Integridad: aplicación de la ética e integridad en los procesos de trabajo.

#### 6.4.1.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

De acuerdo a la temporalidad con que se medirán ciertos aspectos, se diseñaron tres instrumentos (ver anexos) para medir en diferentes momentos, diferentes aspectos concernientes al desarrollo y resultados de los colaboradores. Es importante recordar que en relación a los resultados, solo se diseñó el formato sin poner exactamente las metas ya que éstas aún no han sido planteadas para cada colaborador. Los tres instrumentos son:

- 1) Evaluación de resultados: se contemplan las metas, valoración de cada una de ellas, porcentaje de cumplimiento y calificación (ponderación entre cumplimiento y valoración).
- 2) Evaluación del desempeño: se evalúan las áreas de desarrollo, competencias, apego a normas y cultura. Cada una tiene su propia valoración y se pondera la calificación.
- 3) Cumplimiento de horarios: cantidad de permisos y tiempo; cantidad de llegadas tarde y tiempo. Se definieron las escalas de evaluación. Está diseñado para cada unidad en donde se pondrá la calificación de cada empleado de forma mensual.

#### 6.4.1.4 PERIODICIDAD

Debido a que son diferentes instrumentos que miden diferentes aspectos se recomienda que la evaluación sea de la siguiente manera:

- 1) Se considera para la Evaluación de Resultados que la periodicidad sea semestral ya que por práctica de FUNDEVI, a medio año siempre se reevalúa el POA general de la institución.
- 2) En el caso de la Evaluación del Desempeño, también se recomienda que se semestral ya que de esta manera se pueden obtener datos frescos de cada colaborador.
- 3) En relación a la evaluación del cumplimiento de horarios, esta se hará de forma mensual y se promediara para la evaluación del desempeño. Esto se debe a que la Unidad de Recursos Humanos lleva un control de estas estadísticas de forma mensual.

#### 6.4.1.5 NIVELES DE APLICACIÓN

Continuando con lo establecido por FUNDEVI, de evaluar por niveles, se detallan a continuación cuáles son esos niveles y que puestos abarcan dentro de la Dirección Ejecutiva.

- 1) Nivel I: Asistente del Director, Gerentes de Área, Jefe del Departamento de Auditoría Interna y Gestión Integral de Riesgos.
- 2) Nivel II: Jefes de Unidades de Apoyo.
- 3) Nivel III: Personal Operativo (asistentes y auxiliares)

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesaria que la misma sea aplicada por el jefe inmediato del colaborador, acompañado por un miembro de la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación. Con ello se brindará el acompañamiento para ayudar al jefe inmediato en ejecución de dicho proceso, tanto en el uso de la herramienta y para evitar la presencia de algún sesgo.

## 6.5 PRUEBA PILOTO

En colaboración con la unidad de Recursos Humanos de FUNDEVI se realizó una prueba piloto solo en ese departamento para conocer el grado de aceptación dentro del mismo ya que es la unidad encargada de gestionar el proceso de evaluación del desempeño. El instrumento fue aplicado por la jefatura de la unidad a tres de los colaboradores quienes pertenecen al Nivel III (Operativo). A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones y las observaciones las cuales fueron aplicadas al instrumento de evaluación.

### 6.5.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presentan los resultados de las calificaciones otorgadas a los tres colaboradores de la unidad. No se hace una comparación con calificaciones previas ya que la mayoría de ellos tienen menos de un año de antigüedad.

**Tabla 8. Calificaciones de los empleados**

Empleado	1	2	3
Calificación	87.92	89.58	97.5

La tabla 4 presenta las calificaciones otorgadas a tres empleados de la unidad de Recursos Humanos. En este caso solo se está evaluando el aspecto de desarrollo ya que aún no se han fijado metas por cada puesto lo que imposibilita la evaluación de los resultados.

### 6.5.2 OBSERVACIONES AL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

A continuación se presentan las observaciones y recomendaciones sugeridas para el nuevo instrumento de evaluación del desempeño, específicamente para la evaluar el desarrollo de los empleados.

- 1) El instrumento parece bueno, sencillo y fácil de comprender abarcando los aspectos más relevantes.

- 2) En el aspecto “Desarrollo” deberían definirse también comportamientos para estos dos aspectos (actualización y especialización) por uniformidad y para más claridad.
- 3) En el aspecto “Actualización” el último indicador dice “Se limita a participar en las capacitaciones que la Fundación le provee” cambiarlo por algo así como “No demuestra mayor interés por adquirir nuevos conocimientos o habilidades para su desarrollo” esto porque no todos los empleados son incluidos en las capacitaciones anuales.
- 4) El aspecto “Especialización” que no sea de aplicación general para todos los puestos, se sugiere que se incluya únicamente para nivel 2 y 3.
- 5) No está incluido en el instrumento la parte de presentación personal, tal vez podría incluirse como indicador de comportamiento en alguno de los ítems.

## 6.6 REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL SISTEMA

Para que el sistema tenga validez para FUNDEVI, se debe llevar a cabo un procedimiento de revisión para que pueda ser aprobado y obtener la retroalimentación que sugieran mejoras al sistema mismo. Dicho proceso de revisión es el siguiente:

- 1) Presentar al Director Ejecutivo la propuesta del nuevo instrumento de Evaluación del Desempeño y la funcionalidad del sistema como tal.
- 2) Definir integrantes de un grupo focal conformado por al menos el 40% de colaboradores en puestos gerenciales y de jefaturas que son críticos y objetivos al momento de revisar el instrumento aplicándolo a algún subalterno.
- 3) Planificar y ejecutar la reunión para la revisión contando con la supervisión de Recursos Humanos obteniendo críticas sobre mejoras o aspectos a eliminar del instrumento y realizar las respectivas correcciones.

- 4) Obtener la aprobación definitiva de la Dirección.
- 5) Capacitar a los evaluadores y socializar del instrumento con los colaboradores.

#### 6.7 CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA

Habiendo sido aprobado el instrumento de evaluación y su metodología, debe capacitarse a los evaluadores para que lo conozcan y puedan aplicarlo bien. Los evaluadores son todos aquellos colaboradores que tienen personal bajo su cargo. La capacitación ira orientada a brindar la explicación de por qué el uso de ese sistema, por qué se tomaron en cuenta esas áreas y como utilizar los diferentes instrumentos. Esta capacitación será dirigida por la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación. El proceso será de la siguiente manera:

- 1) Preparación logística para llevar a cabo la capacitación.
- 2) Envío de comunicado de la convocatoria a todos los jefes de la Dirección Ejecutiva  
Se incluirá el material relacionado a dicha capacitación como ser las metodologías e instrumentos.
- 3) Ejecución de la capacitación.
- 4) Se socializará con los jefes la forma en que ellos serán evaluados.

#### 6.8 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA

Una vez que ha sido aprobado el instrumento de evaluación y capacitado a los evaluadores, continúa la parte de la socialización del mismo. Cada colaborador debe saber cómo y qué es lo que se evaluará de él. Para ello, se hará una reunión con los colaboradores dirigida también por la Unidad de Recursos Humanos de FUNDEVI. Se brindará explicación del uso de los diferentes instrumentos. El proceso se llevará a cabo de la siguiente manera:

- 1) Preparación logística para llevar a cabo la socialización
- 2) Envío de comunicado de convocatoria al personal en cargos de asistentes y auxiliares. Se adjuntará también metodología y los indicadores de desempeño.
- 3) Desarrollo de la capacitación.

## 6.9 CRONOGRAMA

Para que el sistema pueda aplicarse bien y este a tiempo para la evaluación del próximo semestre, se establece el cronograma de las diferentes actividades a realizar. Es importante recordar que la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de dirigir las actividades planteadas.

**Tabla 9. Cronograma de las actividades**

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Jun 2014			Jul 2014				Aug 2014				
					15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	
1	Prueba Piloto	6/19/2014	6/20/2014	2d	■											
2	Presentación a la dirección	7/30/2014	7/31/2014	2d												
3	Grupo focal	8/4/2014	8/5/2014	2d												
4	Readecuación del instrumento	8/6/2014	8/7/2014	2d												
5	Aprobación de la Dirección	8/11/2014	8/15/2014	5d												
6	Capacitación a evaluadores	8/25/2014	8/25/2014	1d												
7	Socialización del instrumento	8/29/2014	8/29/2014	1d												

## BIBLIOGRAFÍA

ADEN: La mejor empresa familiar es la que evalúa el desempeño del gerente general, sea un familiar o no | Revista Summa. (s. f.). Recuperado 10 de mayo de 2014, a partir de <http://www.revistasumma.com/negocios/7321-aden-la-mejor-empresa-familiar-es-la-que-evalua-el-desempeno-del-gerente-general-sea-un-familiar-o-no.html> Anónimo. (2014).

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosegunda.). México: Thompson Learning.

Bueso, A. (2 de Mayo de 2014). Evaluación de Desempeño de FUNDEVI. (K. Alvarado, Entrevistador)

Castillo, A., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (s. f.). *Informe Cuadro de Mando Integral*.

Cerpa, A. C., Palomio, A. M., Quiñones, A., Landa, J., & León, V. D. los S. (2007). *Evaluación de Desempeño para la empresa de Transporte Aeroconcor*. Escuela de Negocios EOI, Lima.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera.). México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D. F: McGraw Hill.

Congreso Nacional: Crean la Ley para validar el desempeño de los docentes en el sector público. (22 de Diciembre de 2013). *El tiempo*.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer.). México: Pearson Educación.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. E. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera.). España: McGrawHill.

FUNDEVI. (2011). *FUNDEVI*. Obtenido de <http://www.fundevi.hn/>

FUNDEVI, U. de R. H. (2013a). *Diccionario de Competencias, Indicadores y Calificaciones*.

FUNDEVI, U. de R. H. (2013b). *Manual de Evaluación de Desempeño de FUNDEVI*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta.). México: McGrawHill Interamericana.

Hitt, M. (2006). *Administración* (Novena.). México: Pearson Educación.

Iturralde, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Ocus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato.

Lansdale, J., Vukmirovic, Z., & Estrada, M. (2012). *Establecimiento de estándares educativos de desempeño en Honduras*. *Innovare*, 21.

Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.  
Universitat de València.

Llanos, L. F. (2010). *Gestión del Desempeño*. Mexico, D.F.

Parmenter, D. (2002). Winning KPIs. *CA Charter*, 73(10), 66-66.

Payán, P. (2005, junio 27). Rompiendo paradigmas en gestión del desempeño.  
*Economista*, p. n/a. Mexico City, United States.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima.). México: Pearson  
Educación.

Sesgo / definición de Sesgo - En estadística y epidemiología, un sesgo es un error que  
aparece. (s. f.). Recuperado 17 de mayo de 2014, a partir de  
[http://www.diclib.com/Sesgo%20/show/es/es\\_wiki\\_10/S/4738/2160/36/37/5592#.U3cR3yhZuRp](http://www.diclib.com/Sesgo%20/show/es/es_wiki_10/S/4738/2160/36/37/5592#.U3cR3yhZuRp)

Toogood, A. (2009). Management Accounting - Business Strategy. *Financial  
Management*, 50-51,53.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta



**Universidad Tecnológica Centro Americana**  
**Facultad de Postgrado**  
**Tegucigalpa, Honduras**

### Encuesta

Buen día, somos alumnas de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la maestría de Dirección de Recursos Humanos. Estamos realizando una investigación respecto a la evaluación del desempeño y solicitamos su colaboración completando la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para fines académicos. De forma anticipada, gracias por su colaboración.

#### Indique lo siguiente

<b>Tipo de puesto</b>	<b>Área a la que pertenece</b>	<b>Sexo</b>
<input type="checkbox"/> Jefatura	<input type="checkbox"/> Gerencia de Operaciones	<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Asistente	<input type="checkbox"/> Gerencia de Crédito	<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> Auxiliar	<input type="checkbox"/> Departamento de Auditoría	
	<input type="checkbox"/> Unidad de Apoyo	

Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones: Marque con una "X" en qué grado de acuerdo o desacuerdo esté con los siguientes enunciados.**

#### 1. La mejor herramienta para organizar y planificar su trabajo es:

	Agenda	Calendarización	Itinerario	Matriz Admón. de tiempo
Totalmente de acuerdo				
De acuerdo				
Ni en acuerdo ni desacuerdo				
Desacuerdo				
Totalmente desacuerdo				

**2. La mejor herramienta para dar seguimiento a su trabajo es:**

	Checklist	Informes de Avance	Reuniones	Minutas
Totalmente de acuerdo				
De acuerdo				
Ni en acuerdo ni desacuerdo				
Desacuerdo				
Totalmente desacuerdo				

**3. La iniciativa se demuestra por medio de:**

	Anticipación a las necesidades	Propuestas de diferente índole
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Ni en acuerdo ni desacuerdo		
Desacuerdo		
Totalmente desacuerdo		

**4. Tiene disposición para participar en las actividades de responsabilidad social empresarial:**

	Voluntariados	Donaciones
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Ni en acuerdo ni desacuerdo		
Desacuerdo		
Totalmente desacuerdo		

**5. Su grado de conocimiento de normas, políticas y reglamentos de la Fundación es adecuado**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

**6. Considera que es necesario actualizarse frecuentemente en temas relacionados a su puesto de trabajo**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

**7. Considera que su grado de conocimiento/habilidad técnica es el adecuado para realizar las funciones relacionadas a su puesto de trabajo**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

**8. De acuerdo a la naturaleza de su puesto, se debe definir las cantidades de productos exactos a generar de forma**

	Semanal	Mensual	Trimestral
Totalmente de acuerdo			
De acuerdo			
Ni en acuerdo ni desacuerdo			
Desacuerdo			
Totalmente desacuerdo			

**9. El tiempo de ejecución de procesos o tareas puede ser medido por**

	Fechas limite	Duración del proceso	Tiempo de respuesta
Totalmente de acuerdo			
De acuerdo			
Ni en acuerdo ni desacuerdo			
Desacuerdo			
Totalmente desacuerdo			

## 10. La calidad puede ser evidenciada por medio de

	Cero errores	Contiene la información solicitada	No se requirió que se hiciera varias veces
Totalmente de acuerdo			
De acuerdo			
Ni en acuerdo ni desacuerdo			
Desacuerdo			
Totalmente desacuerdo			

## Anexo 2. Indicadores de desempeño



# Componentes, indicadores y calificaciones para evaluar el desempeño

Unidad de Recursos Humanos

Año 2014

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la descripción de los componentes a evaluar, indicadores y respectivas calificaciones para cada una de los componentes descritos en los tres formatos de evaluación. Se recomienda su lectura previa a realizar la evaluación de desempeño y consultarlo nuevamente al momento de calificar cada aspecto.

	<b>Descripción</b>
<b>Componente</b>	Enuncia el aspecto de la persona a evaluar
<b>Definición</b>	Explicación del significado del aspecto a evaluar
<b>Comportamientos</b>	Listado de conductas relacionadas a cada aspecto a evaluar
<b>Indicadores</b>	De acuerdo al número de conductas presentes se han definido cuatro niveles para cada una de ellas
<b>Calificación</b>	Valor que corresponde a cada indicador y que debe sumarse en la evaluación

Se han estratificado cuatro componentes generales para evaluar: Desarrollo, Competencias, Apego a Normas y Cultura: lo relacionado a apego a normas y cultura son transversales, es decir para todo el personal de la Fundación; y las de desarrollo y competencias se agrupan en tres niveles:

Nivel I: Asistente del Director, Jefe del Departamento de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos, Gerentes de Áreas

Nivel II: Jefes de Unidades de Apoyo

Nivel III: Personal Operativo (auxiliares y asistentes)

## COMPONENTES

A continuación se presentan los componentes a evaluar y su aplicabilidad para cada nivel.

Componente	Dimensión	Niveles		
		I	II	III
Desarrollo	Actualización	x	x	x
	Especialización	x	x	
Competencias	Relaciones Interpersonales	x	x	x
	Proactividad	x	x	
	Comunicación	x		
	Liderazgo	x	x	
	Organización y Planeación	x	x	x
	Toma de decisiones	x		
	Negociación	x		
	Administración de Recursos	x	x	
	Iniciativa			x
Supervisión		x		
Apego a normas	Respeto a la jerarquía y órdenes a los superiores	x	x	x
	Cumplimiento de normativas y políticas	x	x	x
Cultura	Compromiso Organizacional	x	x	x
	Participación en actividades de RSE	x	x	x
	Ética/Integridad	x	x	x

## DESARROLLO

Aspecto	Definición	Indicadores	Calificación
1. Actualización	Crecimiento del talento (competencias y conocimientos) mediante la búsqueda del aprendizaje continuo, actualización e incorporación de nuevos conocimientos del área de trabajo para obtener mejores resultados.	Identifica y participa en las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento, actualizando e incorporando nuevos aprendizajes a su trabajo.	4
		Identifica oportunidades de desarrollo y participa en ellas.	3
		Identifica oportunidades de crecimiento del talento	2
		No demuestra mayor interés por adquirir nuevos conocimientos o habilidades para su desarrollo	1
2. Especialización	Poseer, mantener actualizados y demostrar en la práctica todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio del puesto asignado.	Supera el perfil; posee otras especializaciones que pueden ser incorporar a su puesto de trabajo	4
		Cumple con los conocimientos técnicos y especializados que necesita para desempeñar el cargo	3
		En proceso de obtener y aplicar la especialización que necesita para desempeñar el cargo que ocupa.	2
		Demuestra tener brechas entre lo que se solicita y el grado de conocimiento y aprendizaje que posee	1

## COMPETENCIAS

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>1. Relaciones Interpersonales</b>	Establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas, fomentando el trabajo en equipo y actitud de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición por relacionarse</li> <li>• Amplio círculo de contactos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Respeto y cordialidad en el trato</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>2. Proactividad</b>	Actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca respuesta a los problemas</li> <li>• Crea nuevas oportunidades</li> <li>• No se limita a hacer solo lo que le piden</li> <li>• Se adapta al entorno</li> <li>• Es perseverante</li> <li>• Subordina los impulsos a los valores</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>3. Comunicación</b>	Expresión de conceptos e ideas, verbales y orales, en forma clara, precisa y efectiva, siendo comprendida por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas claras y precisas</li> <li>• Es entendido por los demás</li> <li>• Se adapta al contexto y población</li> <li>• Demuestra orden lógico en la expresión de ideas</li> <li>• Fácil desenvolvimiento</li> <li>• Utiliza los medios adecuados</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>4. Liderazgo</b>	Dirigir e integrar un equipo de trabajo para la consecución de objetivos por medio de motivación y confianza hacia el equipo dando apertura para innovación y creatividad, promoviendo el desarrollo y dando retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra al equipo de trabajo</li> <li>• Motiva a su equipo</li> <li>• Genera confianza</li> <li>• Promueve el desarrollo de su equipo</li> <li>• Brida retroalimentación</li> <li>• Fija objetivos</li> <li>• Flexible en su estilo de conducción</li> <li>• Comportamiento ejemplar</li> </ul>	Demuestra al menos 7 de los indicadores de comportamiento	4
			Muestra entre 5 y 6 indicadores de comportamiento	3
			Se observan entre 3 y 4 indicadores de comportamiento	2
			No se evidencian ninguno o al menos dos de los indicadores de comportamiento	1

Continuación de Competencias.

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>5. Organización y Planeación</b>	Determinación eficaz de metas y prioridades de las tareas estipulando plan de acción, plazo, recursos, mecanismo de seguimiento y verificación de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza herramientas de planificación</li> <li>Establece prioridades</li> <li>Identifica lo urgente de lo importante</li> <li>Da seguimiento a sus actividades</li> <li>Cumple con los plazos solicitados</li> <li>Se asegura de calidad del trabajo</li> <li>Administra varios actividades simultaneas</li> <li>Anticipa posibles situaciones</li> </ul>	Demuestra al menos 7 de los indicadores de comportamiento	4
			Muestra entre 5 y 6 indicadores de comportamiento	3
			Se observan entre 3 y 4 indicadores de comportamiento	2
			No se evidencian ninguno o al menos dos de los indicadores de comportamiento	1
<b>6. Toma de decisiones</b>	Análisis de las diversas opciones considerando las circunstancias, recursos e impacto, para luego seleccionar la mejor alternativa que permita lograr un mejor resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca información</li> <li>Genera y evalúa opciones</li> <li>Prevé el impacto</li> <li>Identifica problemas u oportunidades</li> <li>Considera los recursos</li> <li>Toma en cuenta el contexto</li> <li>Selección de buenas opciones</li> <li>No deja pasar mucho tiempo</li> </ul>	Demuestra al menos 7 de los indicadores de comportamiento	4
			Muestra entre 5 y 6 indicadores de comportamiento	3
			Se observan entre 3 y 4 indicadores de comportamiento	2
			No se evidencian ninguno o al menos dos de los indicadores de comportamiento	1
<b>7. Negociación</b>	Creación de un ambiente propicio para lograr la colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan la relación mediante la persuasión y uso de argumentos sólidos y honestos, buscando el ganar-ganar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantea ideas claras y concretas con una explicación</li> <li>Estudia las necesidades y posiciones de los demás.</li> <li>Busca una solución de empate.</li> <li>Presenta alternativas.</li> <li>Mantiene el control sobre puntos problemáticos.</li> <li>Se centra en el problema no la persona</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>8. Administración de Recursos</b>	Planificación optima del uso y distribución de los recursos para las diferentes actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica el presupuesto</li> <li>Da seguimiento al presupuesto</li> <li>Hace uso óptimo de los recursos</li> <li>No se excede de lo presupuestado</li> <li>Asigna a recursos</li> </ul>	Demuestra el 100% de los comportamientos	4
			80% de los comportamientos	3
			60% de los comportamientos	2
			Entre 0% y 40% de los comportamientos	1

Continuación de las competencias.

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>9. Iniciativa</b>	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones. Rápida ejecutividad ante pequeñas situaciones, proactividad, capacidad de decisión. Flexible ante los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación</li> <li>• Rápida ejecutividad</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Propone soluciones o mejoras</li> <li>• Innova</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>10. Supervisión</b>	Control y verificación del cumplimiento de las tareas de parte del personal bajo su cargo garantizando el óptimo y correcto desempeño de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene buen clima laboral</li> <li>• Da seguimiento a la planificación de sus empleados</li> <li>• Mantiene información actualizada</li> <li>• Dirige</li> <li>• Instruye</li> <li>• Prevé</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Conocimiento de las labores de sus subalternos</li> </ul>	Demuestra al menos 7 de los indicadores de comportamiento	4
			Muestra entre 5 y 6 indicadores de comportamiento	3
			Se observan entre 3 y 4 indicadores de comportamiento	2
			No se evidencian ninguno o al menos dos de los indicadores de comportamiento	1

**APEGO A NORMAS**

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>1. Respeto a la jerarquía y ordenes de superiores</b>	Respeto a las autoridades y líneas jerárquicas cumpliendo con las ordenes establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con las ordenes</li> <li>• Supera expectativas</li> <li>• Cumple con los tiempos</li> <li>• Respeto las líneas jerárquicas</li> </ul>	100% de cumplimiento de los indicadores conductuales	4
			75% de cumplimiento de los indicadores conductuales	3
			50% de cumplimiento de los indicadores conductuales	2
			Mínimo cumplimiento del 25% de los indicadores conductuales	1

Continuación de apego a normas.

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>2. Cumplimiento de normativas, políticas</b>	Respetar las normas y reglamentos establecidos y ejecutar correctamente su contenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las normas y políticas</li> <li>• Respeto hacia las normas y políticas</li> <li>• Correcta ejecución de las políticas y normas en los procedimientos</li> <li>• Motiva a otros para cumplir con las normas y políticas</li> </ul>	100% de cumplimiento de los indicadores conductuales	4
			75% de cumplimiento de los indicadores conductuales	3
			50% de cumplimiento de los indicadores conductuales	2
			Mínimo cumplimiento del 25% de los indicadores conductuales	1
<b>3. Presentación personal</b>	Es la imagen con que se proyecta la persona, respetando códigos de vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y respeta el código de vestimenta</li> <li>• Cuida de la higiene</li> <li>• Cuida de su apariencia personal</li> <li>• Utiliza la ropa adecuada de acuerdo al puesto</li> <li>• Proyecta profesionalismo</li> </ul>	Demuestra el 100% de los comportamientos	4
			80% de los comportamientos	3
			60% de los comportamientos	2
			Entre 0% y 40% de los comportamientos	1

**CULTURA**

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>1. Compromiso organizacional</b>	Grado de adhesión a la cultura de la organización, identificación con sus valores, fines y objetivos. Nivel de compromiso personal y profesional con las directrices de la Organización. Participación en la transmisión de estos valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los valores institucionales</li> <li>• Integra a su conducta los valores</li> <li>• Promueve entre los demás los valores</li> <li>• Identifica claramente los objetivos de la Fundación</li> <li>• Demuestra lealtad hacia la Fundación velando por sus intereses</li> <li>• Comprende y respeta las políticas de la Fundación y las aplica</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1

Continuación de Cultura.

Aspecto	Definición	Comportamientos	Indicadores	Calificación
<b>2. Participación en actividades de RSE</b>	Involucrarse en las actividades institucionales programadas de enfoque social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en donaciones</li> <li>• Participa como voluntario</li> <li>• Apoya en la organización de actividades</li> <li>• Promueve la integración del equipo en las actividades</li> <li>• Promueve el hacer estas actividades</li> <li>• Identifica oportunidades</li> </ul>	Demuestra todos los indicadores de comportamiento	4
			Se muestran entre cuatro o cinco de los indicadores de comportamiento.	3
			Se pueden observar entre dos y tres indicadores de comportamiento.	2
			Se evidencia solo uno de los indicadores de comportamiento o ninguno.	1
<b>3. Ética/ Integridad</b>	Obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales e institucionales mostrando un comportamiento congruente con las buenas costumbres y prácticas personales, profesionales y laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia entre valores y acciones</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Promueve el comportamiento ético entre los demás.</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Se apega a los procesos y sus respectivas normativas</li> </ul>	Demuestra el 100% de los comportamientos	4
			80% de los comportamientos	3
			60% de los comportamientos	2
			Entre 0% y 40% de los comportamientos	1

## Anexo 3. Instrumento de Evaluación del Desempeño Nivel I



UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL I

(Asistente del Director, Jefe de Departamento de Auditoría Interna, Gerentes de Área)

#### I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Período a Evaluar: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del Evaluado: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Al momento de calificar, cada jefe utilizará su formato correspondiente y utilizará la definición de cada componente y sus respectivos indicadores. Los indicadores son muestras de conducta que tienen una graduación.

Para los componentes el valor del puntaje es el siguiente:

(4): Alto (2): Cumple lo necesario requerido para el perfil  
(3): Bueno, por encima del estándar (1): Grado mínimo de cumplimiento

#### III. RANGO DE CALIFICACIÓN

(Suma total de todos los componentes)

<b>Excelente (91-100)</b>	Excede en forma consistente los requerimientos del puesto de trabajo, desempeño altamente eficiente, actitud constantemente positiva.
<b>Muy Bueno (80-90)</b>	Cumple con los requerimientos del puesto de trabajo y en algunas ocasiones lo excede.
<b>Bueno (60-79)</b>	Satisface los requerimientos del trabajo, su desempeño es adecuado.
<b>Regular (31-59)</b>	Desempeño suficiente en ciertas áreas, su rendimiento es inferior al promedio.
<b>Deficiente (10-30)</b>	No alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos del puesto de trabajo.

#### IV. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NO.	FACTORES A EVALUAR	RANGOS				TOTAL
		4	3	2	1	
<b>DESARROLLO</b>						
1	Actualización					0
2	Especialización					
<b>TOTAL (10%)</b>						<b>0</b>
<b>COMPETENCIAS</b>						
1	Relaciones Interpersonales					0
2	Organización y Planeación					0
3	Proactividad					0
4	Liderazgo					0
5	Comunicación					0
6	Toma de decisiones					0
7	Negociación					0
8	Administración de recursos					0
<b>TOTAL (40%)</b>						<b>0</b>
<b>APLICACION DE NORMAS</b>						
1	Disciplina					0
	*Permisos Personales					0
	*Frecuencias de Impuntualidad					0
	*Comportamiento de acuerdo al tiempo de impuntualidad					0
2	Respeto a las jerarquías y órdenes de los superiores					0
3	Cumplimiento de normas y políticas					0
4	Presentación personal					
<b>TOTAL (25%)</b>						<b>0</b>
<b>CULTURA</b>						
1	Compromiso Organizacional					0
2	Participación en actividades de RSE					0
3	Ética/Integridad					0
<b>TOTAL (25%)</b>						<b>0</b>
<b>PUNTUACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN (%)</b>						<b>0</b>

## Anexo 4. Instrumento de Evaluación del Desempeño Nivel II



UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL II

(Jefes de Unidad)

#### I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Período a Evaluar: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del Evaluado: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Al momento de calificar, cada jefe utilizará su formato correspondiente y utilizará la definición de cada componente y sus respectivos indicadores. Los indicadores son muestras de conducta que tienen una graduación.

Para los componentes el valor del puntaje es el siguiente:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| (4): Alto                           | (2): Cumple lo necesario requerido para el perfil |
| (3): Bueno, por encima del estándar | (1): Grado mínimo de cumplimiento                 |

#### III. RANGO DE CALIFICACIÓN

(Suma total de todos los componentes)

<b>Excelente (91-100)</b>	Excede en forma consistente los requerimientos del puesto de trabajo, desempeño altamente eficiente, actitud constantemente positiva.
<b>Muy Bueno (80-90)</b>	Cumple con los requerimientos del puesto de trabajo y en algunas ocasiones lo excede.
<b>Bueno (60-79)</b>	Satisface los requerimientos del trabajo, su desempeño es adecuado.
<b>Regular (31-59)</b>	Desempeño suficiente en ciertas áreas, su rendimiento es inferior al promedio.
<b>Deficiente (10-30)</b>	No alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos del puesto de trabajo.

#### IV. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NO.	FACTORES A EVALUAR	RANGOS				TOTAL
		4	3	2	1	
<b>DESARROLLO</b>						
1	Actualización					0
2	Especialización					
<b>TOTAL (10%)</b>						<b>0</b>
<b>COMPETENCIAS</b>						
1	Relaciones Interpersonales					0
2	Organización y Planeación					0
3	Proactividad					0
4	Liderazgo					0
5	Administración de recursos					0
6	Supervisión					0
<b>TOTAL (40%)</b>						<b>0</b>
<b>APLICACION DE NORMAS</b>						
1	Disciplina					0
	*Permisos Personales					0
	*Frecuencias de Impuntualidad					0
	*Comportamiento de acuerdo al tiempo de impuntualidad					0
2	Respeto a las jerarquías y órdenes de los superiores					0
3	Cumplimiento de normas y políticas					0
4	Presentación personal					
<b>TOTAL (25%)</b>						<b>0</b>
<b>CULTURA</b>						
1	Compromiso Organizacional					0
2	Participación en actividades de RSE					0
3	Ética/Integridad					0
<b>TOTAL (25%)</b>						<b>0</b>
<b>PUNTUACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN (%)</b>						<b>0</b>

## Anexo 5. Instrumento de Evaluación del Desempeño Nivel III



UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL III

(Operativo)

#### I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Formación Académica: \_\_\_\_\_

Período a Evaluar: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del Evaluado: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Al momento de calificar, cada jefe utilizará su formato correspondiente y utilizará la definición de cada componente y sus respectivos indicadores. Los indicadores son muestras de conducta que tienen una graduación.

Para los componentes el valor del puntaje es el siguiente:

(4): Alto

(2): Cumple lo necesario requerido para el perfil

(3): Bueno, por encima del estándar

(1): Grado mínimo de cumplimiento

#### III. RANGO DE CALIFICACIÓN

(Suma total de todos los componentes)

**Excelente (91-100)**

Excede en forma consistente los requerimientos del puesto de trabajo, desempeño altamente eficiente, actitud constantemente positiva.

**Muy Bueno (80-90)**

Cumple con los requerimientos del puesto de trabajo y en algunas ocasiones lo excede.

**Bueno (60-79)**

Satisface los requerimientos del trabajo, su desempeño es adecuado.

**Regular (31-59)**

Desempeño suficiente en ciertas áreas, su rendimiento es inferior al promedio.

**Deficiente (10-30)**

No alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos del puesto de trabajo.

#### IV. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NO.	FACTORES A EVALUAR	RANGOS				TOTAL
		4	3	2	1	
<b>DESARROLLO</b>						
1	Actualización					0
<b>TOTAL (5%)</b>						<b>0</b>
<b>COMPETENCIAS</b>						
1	Relaciones Interpersonales					0
2	Iniciativa					0
3	Organización y Planeación					0
<b>TOTAL (25%)</b>						<b>0</b>
<b>APLICACIÓN DE NORMAS</b>						
1	Disciplina					0
	*Permisos Personales					0
	*Frecuencias de Impuntualidad					0
	*Comportamiento de acuerdo al tiempo de impuntualidad					0
2	Respeto a las jerarquías y órdenes de los superiores					0
3	Cumplimiento de normas y políticas					0
4	Presentación personal					
<b>TOTAL (40%)</b>						<b>0</b>
<b>CULTURA</b>						
1	Compromiso Organizacional					0
2	Participación en actividades de RSE					0
3	Ética/Integridad					0
<b>TOTAL (30%)</b>						<b>0</b>
<b>PUNTUACIÓN TOTAL DE LA EVALUACIÓN (%)</b>						<b>0</b>

**V. ASPECTOS EN LOS QUE NECESITA CAPACITACIÓN EL EMPLEADO PARA LOGRAR SU ÓPTIMO DESEMPEÑO**

---

---

---

---

---

**VI. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL JEFE INMEDIATO**

---

---

---

---

---

**COMPROMISO DE MEJORAMIENTO EN EL TRABAJO  
(EMPLEADO)**

**ASPECTOS A MANTENER O MEJORAR PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EVALUACIÓN:**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES DEL EMPLEADO:**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

## Anexo 6. Instrumento de Evaluación de Resultados.



### **EVALUACIÓN DE RESULTADOS INSTRUCTIVO**

La evaluación de la productividad (resultados) de los empleados es fundamental para conocer si la cada uno cumple con los propósitos del puesto para el cual fue contratado. La productividad puede ser medida en función de volumen de tareas, cumplimiento de plazos y estándares de calidad. Para cada uno de estos tres, se pueden desarrollar metas en cada puesto que vayan acordes a las actividades que realiza y a los objetivos del puesto, departamento y organización en general. Es importante considerar, que las metas deben ser consensuadas entre jefes y subalternos antes de iniciar el periodo y evaluados al finalizarlo, bajo la dirección de la Unidad de Recursos Humanos.

Para tal fin, se ha desarrollado un instrumento sencillo de vaciado de información en donde se colocarán las metas definidas para cada empleado, la valoración que se le da cada meta y el porcentaje de cumplimiento. Se recomienda establecer un máximo de cinco (5) metas por empleado.

#### **Instrucciones:**

1. Revisar procesos, funciones y actividades que cada empleado bajo su cargo realiza, identificando productos y plazos cada una de ellas.
2. Identificar cuál de las anteriores poseen mayor peso o incidencia en los resultados de la Fundación.
3. Definir las metas para cada una de las funciones junto con el subalterno de acuerdo a las prioridades establecidas por Recursos Humanos – pueden ser en función de porcentajes, cantidades, plazos.
4. Determinar el peso de cada una de esas metas, es decir, dar una valoración con el máximo de 100%.
5. Establecer la periodicidad de cumplimiento para cada una de las metas.
6. Una vez consensuadas las metas, firmar el documento – jefe inmediato y empleado.
7. Pasar a revisión de Recursos Humanos los planes operativos de cada empleado. En caso de que no haya aprobación, se deberá revisar nuevamente las metas plateadas.
8. Establecer una calendarización para la entrega de resultados.
9. De acuerdo a la periodicidad, evaluar el cumplimiento de los empleados, indicando el porcentaje de cumplimiento y la calificación que se obtendría al ponderar dicho porcentaje con la valoración de cada meta.

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Unidad: \_\_\_\_\_  
 Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Periodicidad: Semestral  
 Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Meta acordada	Valoración	Cumplimiento	Calificación
Meta 1			
Meta 2			
Meta 3			
Meta 4			
Meta 5			
Total	100%	100%	100%

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe Inmediato

## Anexo 7. Evaluación de Cumplimiento de Horarios



UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE HORARIOS

#### I. DATOS GENERALES

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Período a Evaluar: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto del Evaluador: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Conforme a los reportes de Entradas y Salidas de personal brindados por la Unidad de Recursos Humanos, calificar los siguientes aspectos de acuerdo a las escalas siguientes:

#### III RANGO DE CALIFICACIÓN

PERMISOS PERSONALES	CALIFICACIÓN
A. Ninguno o uno al mes, equivalente a menos de tres horas	4
B. Entre dos y tres al mes, equivalentes de tres a cinco horas	3
C. Entre cuatro y cinco al mes, equivalentes de cinco a ocho horas	2
D. Más de cinco en el mes, equivalentes a más de ocho horas	1

FRECUENCIA DE IMPUNTUALIDADES	CALIFICACIÓN
A. Ninguna o hasta dos veces	4
B. Entre tres y cuatro veces	3
C. Entre cinco y seis veces	2
D. Más de seis veces	1

MINUTOS TARDE	CALIFICACIÓN
A. No excede los 5 minutos	4
B. Entre 6 y 10 minutos	3
C. Entre 11 y 20 minutos	2
D. Excede los 20 minutos	1

**IV. CALIFICACION MENSUAL**

MES	EMPLEADO 1			EMPLEADO 2			EMPLEADO 3			EMPLEADO 4		
	P	F.I.	M.T									
ENE												
FEB												
MAR												
ABR												
MAY												
JUN												
PROM.												
JUL												
AGO												
SEP												
OCT												
NOC												
DIC												
PROM.												