



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACION DE  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO FINANCIERO  
CASO: GRUPO CAÑAS**

**SUSTENTADO POR:  
BESSY WALESKA ORTEZ GARAY  
LUIS ALEXANDER CONTRERAS QUIROZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
MÁSTER EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA F.M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACION DE  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO FINANCIERO  
CASO: GRUPO CAÑAS**

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

**ASESORA METODOLÓGICA  
PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO  
ABRAHAM RODRIGUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARIO GALLO  
MARIEL RIVERA  
FRANCISCO MONDINO**



## **FACULTAD DE POSGRADO**

# **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO FINANCIERO**

## **CASO: GRUPO CAÑAS**

### **NOMBRE DE LOS MAESTRANTES**

**BESSY WALESKA ORTEZ GARAY**

**LUIS ALEXANDER CONTRERAS QUIROZ**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de conocer los factores internos dentro de la empresa Grupo Cañas, que podrían estar afectando el desempeño del personal y por ende detectar aquellas oportunidades de mejora en la evaluación mensual que actualmente se aplica a los colaboradores de dicha organización. El método utilizado en la investigación fue deductivo, con enfoque cuantitativo y su alcance descriptivo, su diseño fue no experimental, transaccional, descriptivo; los datos recopilados mediante el cuestionario y la encuesta, los cuales se analizaron mediante estadísticas las cuales permitieron identificar que los colaboradores presentan falencias al momento de administrar su tiempo, toma de decisiones, seguimiento de procesos establecidos entre otros. Fomentar el desempeño ideal de los empleados del Grupo Cañas es necesario para garantizar la continuidad financiera del negocio, así como también existe la necesidad de implementar un plan de mejora en la medición del desempeño del personal, principalmente en aquellas posiciones claves que conforman en gran parte la estructura organizacional de la empresa.

Palabras claves: Desempeño – Evaluación – Posiciones – Procesos – Tiempo.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU IMPACTO FINANCIERO**

## **CASO: GRUPO CAÑAS**

### **STUDENT NAME**

**BESSY WALESKA ORTEZ GARAY**

**LUIS ALEXANDER CONTRERAS QUIROZ**

### **ABSTRACT**

The present research work was carried out with the purpose of knowing the internal factors within the company Grupo Cañas, which could be affecting the performance of the personnel and therefore detect those opportunities for improvement in the monthly evaluation that is currently applied to the collaborators of said organization. The method used in the research was deductive, with a quantitative approach and its descriptive scope, its design was non-experimental, transactional, descriptive; the data collected through the questionnaire and the survey, which were analyzed through statistics which allowed us to identify that the collaborators present shortcomings when managing their time, decision making, monitoring of established processes, among others. Fostering the ideal performance of the employees of Grupo Cañas is necessary to guarantee the financial continuity of the business, as well as the need to implement an improvement plan in the performance measurement of the personnel, mainly in those key positions that make up a large part of the structure organization of the company

Keywords: Evaluation – Performance – Positions – Processes – Time

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haberme brindado la oportunidad de comenzar mi formación académica ya que sin esos inicios no fuese posible haber estudiado mi postgrado, A mi querida familia y muy especialmente a mis amadas hijas por su apoyo incondicional.

*Bessy Waleska Ortez*

A Dios por haberme dado la fortaleza para culminar con éxito esta trayectoria formativa y darme la oportunidad de conocer en el trayecto a personas extraordinarias que me apoyaron a crecer profesionalmente.

*Luis Alexander Contreras Quiroz*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco infinitamente a la divinidad por guiar mi vida en todos los aspectos, por llenarme de sabiduría, fortaleza y bienestar a cada instante. A mis queridas hijas Silvia Carolina y Sofia Isabella por ser tan especiales y apoyarme en este propósito, a todos los catedráticos que compartieron su conocimiento y experiencias enriquecedoras.

De igual manera agradezco a mi asesora metodológica MSc. Patricia Villalta Rivera por toda la paciencia, esmero y dedicación que me brindó durante el desarrollo de este proyecto de investigación. A mi asesor temático MSc. Abraham Rodríguez por todos sus sugerencias y tiempo.

*Bessy Waleska Ortez*

Le doy gracias a Dios por la oportunidad que se me ha brindado de desarrollarme profesionalmente y por proveer siempre los recursos necesarios para mi formación académica.

También doy gracias a mi familia y amistades quien me ha motivado y/o impulsado de manera constante para el alcance de mis metas y objetivos personales, académicos y profesionales; enseñándome en cada instante que la constancia, perseverancia y la disciplina son las base para alcanzar los sueños propuestos.

*Luis Alexander Contreras Quiroz*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>3</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	5
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	8
<b>2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR ESAS INVESTIGACIONES DE</b>	
<b>EXPERTOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 MARCO LEGAL.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>23</b>
3.1.1 TABLA MATRIZ CONGRUENCIA METOLÓGICA .....	23
3.1.2 ESQUEMA DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	25
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	27
<b>3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....</b>	<b>29</b>
3.2.1 ENFOQUE.....	30



3.2.2 ALCANCE.....	30
3.2.3 DISEÑO .....	30
3.2.4 MÉTODOS .....	30
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>30</b>
3.3.1 POBLACIÓN.....	30
3.3.2 CENSO.....	31
<b>3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS</b>	<b>31</b>
3.4.1 TÉCNICAS .....	31
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	31
3.4.2 PROCEDIMIENTO.....	32
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>32</b>
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	32
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	33
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>34</b>
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	34
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS.....	56
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	57
5.2 RECOMENDACIONES.....	58
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>59</b>
6.1 PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE GRUPO CAÑAS Y SU IMPACTO FINANCIERO.....	59
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	59
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	60
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA	60
6.4.1 DESCRIPCIÓN .....	60
6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS...	61
6.4.3 MEDIDAS DE CONTROL .....	76
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	78

<b>6.6 ESTUDIO FINANCIERO</b> .....	80
6.6.1 PRESUPUESTO .....	82
6.6.2 ESTADO DE RESULTADO SIN IMPLEMENTACIÓN .....	83
6.6.3 ESTADO DE RESULTADO CON FONDOS PROPIOS .....	83
6.6.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN .....	85
6.6.3 BALANCE GENERAL .....	86
6.6.3 ANÁLISIS VERTICAL.....	88
<b>6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA</b> .....	93
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO</b> .....	99
<b>ANEXO 2. CARTA DE AUTORIZACIÓN</b> .....	103
<b>ANEXO 3. ERP RECURSOS HUMANOS GRUPO CAÑAS</b> .....	104
<b>ANEXO 4. ERP RECURSOS HUMANOS GRUPO CAÑAS (MODULO EVALUACIÓN)</b> .....	105
<b>ANEXO 5. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b> .....	106
<b>ANEXO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO CAÑAS.</b>	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	23
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	27
Tabla 3. Características de los colaboradores de la empresa GC .....	35
Tabla 4. Análisis de la Empresa Grupo Cañas – FODA.....	61
Tabla 5. Cuadro comparativo metodologías de evaluación del desempeño .....	62
Tabla 6. Plan de acción - Propuesta de medición del desempeño .....	64
Tabla 7. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Auxiliar de Logística.....	66
Tabla 8. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Supervisor de Bodega. ....	68

Tabla 9. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Auxiliar Administrativa.....	70
Tabla 10. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Asesor de Ventas.....	72
Tabla 11. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Asistente Contable.....	74
Tabla 12. Gráfica de Gantt correspondiente al plan de acción y actividades complementarias..	78
Tabla 13. Presupuesto .....	82
Tabla 14. Variables iniciales sin implementación .....	83
Tabla 15. Estado de resultado sin implementación.....	83
Tabla 16. Estado de flujo de efectivo sin implementación .....	83
Tabla 17. Variables iniciales.....	83
Tabla 18. Estructura de la inversión .....	84
Tabla 19. Estado de resultado .....	84
Tabla 20. Estado de flujo de efectivo.....	84
Tabla 21. Tasa interna de retorno .....	84
Tabla 22. Periodo y porcentaje de recuperación.....	85
Tabla 23. Balance general mes 1 y 2 .....	86
Tabla 24. Balance general mes 3 y 4 .....	87
Tabla 25. Análisis vertical mes 1 .....	88
Tabla 26. Análisis vertical mes 2.....	89
Tabla 27. Análisis vertical mes 3.....	90
Tabla 28. Análisis vertical mes 4.....	91
Tabla 29. Comparativo Análisis vertical .....	92
Tabla 30. Concordancia de los segmentos de la Tesis con la Propuesta .....	93

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Esquema de las variables de estudio Desempeño – Evaluación.....	25
Figura 2. Esquema de las variables de estudio Rentabilidad – Ingreso .....	26
Figura 3. Enfoque y métodos .....	29
Figura 5. Respecto al conocimiento de las características básicas de los productos .....	37

Figura 6. Calidad del servicio recibido por los clientes.....	38
Figura 7. Contribución de las funciones realizadas en el servicio brindado.....	39
Figura 8. Información necesaria para dar soporte a los compañeros .....	40
Figura 9. Conoce el proceso indicado para brindar soluciones dentro de su gestión .....	41
Figura 10. Llamados de atención por errores durante el ejercicio de las funciones .....	42
Figura 11. Aporte al desarrollo de la empresa Grupo Cañas .....	43
Figura 12. Administración del tiempo en la jornada laboral .....	44
Figura 13. Periodos de mayor productividad de los colaboradores .....	45
Figura 14. Importancia de la formación continua para el desarrollo profesional.....	46
Figura 15. Tiempo de aprendizaje en una tarea medianamente compleja .....	47
Figura 16. Iniciativa para realizar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo .....	48
Figura 17. Capacidad de trabajar en equipo.....	49
Figura 18. Toma de decisiones en el puesto de trabajo .....	50
Figura 20. Enfoque en los resultados .....	52
Figura 21. Fortalezas y debilidades relacionadas al entorno laboral .....	53
Figura 22. Comprensión de la evaluación del desempeño.....	54
Figura 23. Estabilidad laboral en la empresa Grupo Cañas .....	55
Figura 24. Principales indicadores de desempeño .....	77

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

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se da a conocer una iniciativa para implementar una propuesta de un plan de mejora para el desempeño del personal y su impacto financiero en Grupo Cañas, para ello se comienza describiendo las generalidades de evaluación del desempeño y su finalidad en diferentes contextos.

Se describen las variables que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño de colaboradores identificando las teorías que sustentan los planes y metodologías que se utilizaron para la formulación de la propuesta.

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación fue la lista de verificación con el objetivo de mejorar el proceso evaluativo existente y mejorar en aquellas aéreas que los colaboradores denotan inseguridad o un desempeño poco eficiente en su labor diaria. Permitiendo enriquecer la propuesta en el desarrollo del rendimiento del colaborador.

El objetivo fundamental de la investigación fue apoyar en la estrategia de Grupo Cañas para conseguir la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores, permitiendo mejorar las actividades en la empresa.

El presente análisis se realiza para determinar la rentabilidad de una propuesta de un plan de mejora para el desempeño del personal, la cual se compone por su costo y beneficio a corto y mediano plazo, considerando la totalidad de los colaboradores en su desempeño actual.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Todas las organizaciones tanto con fines o no de lucro, están enfocadas en resultados, mismos que se derivan de sus objetivos estratégicos normalmente planteados a inicio de cada año. Dichos objetivos comúnmente van encaminados al propósito de la razón de existir de la compañía, su rubro y que se espera del giro del negocio.

Con esta perspectiva, la empresa Grupo Cañas nace en el año 1987 en la ciudad de Tegucigalpa, como una opción que ofrecía al mercado hondureño repuestos de maquinaria agrícola a precios más competitivos que el distribuidor autorizado, hoy en día Grupo cañas cuenta con la representación de más de treinta marcas norteamericanas y europeas ofreciendo así una amplia

gama de repuestos genuinos y de reemplazo a nuestros clientes; Grupo Cañas son distribuidores de marcas exclusivas a nivel mundial, ofreciendo a los clientes desde partes de repuestos como reparaciones de alta calidad a precios razonables contando con una red de mecánicos, herramientas especiales y repuestos para satisfacer la necesidad de reparación, Grupo Cañas cuenta con un total de 44 colaboradores distribuidos en todas las sucursales del país. Ofreciendo servicios de consejos técnicos gratuitos en cualquiera de las sucursales a nivel nacional.

Grupo Caña tiene como misión el brindar soluciones de repuestos Agrícolas e Industriales a las necesidades de nuestros clientes. (Grupo Cañas, 2022)

Grupo Caña tiene como visión ser líder en el mercado de venta de repuestos para maquinarias agrícolas e industriales de las marcas que manejamos (Grupo Cañas, 2022)

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El desempeño de los colaboradores en una empresa se ve reflejado en cada una de las actividades que ellos realizan en su área de trabajo.

En los últimos meses se ha presentado un alto número de quejas de manera continua lo que provoca una pérdida en la gestión operativa, así como la negativa de algunos clientes de continuar con el proceso de compra.

Por otro lado, esta situación ha causado un incremento en los costos operativos, lo cual puede ser visualizado en el tiempo invertido por cada colaborar en ejecutar sus asignaciones tanto diarias, semanales o mensuales.

De igual manera las operaciones diarias se han mostrado entorpecidas, ha disminuido afectando en ocasiones los costos operativos de la empresa. La gestión de personal por parte de los mandos intermedios ha sido cuestionada desde hace un tiempo al quedar plasmado este tipo de comportamiento en los colaboradores bajo su mando, por ello es oportuno implementar las mejoras correspondientes por medio de un plan que permita a los colaboradores mejorar su desempeño para aumentar su productividad.

Y es de suma importancia resaltar que para el logro de una organización competitiva y que se mantenga en el mercado, según (Alveiro Montoya, 2009) es preciso contar con un recurso

humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades.

Sin embargo, en los últimos meses el personal de Ventas y Logística en general muestra un comportamiento menos ágil, tiempo de respuesta lento y poco interés en completar las tareas asignadas diarias.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede mejorarse el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas y su impacto financiero?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el nivel actual del desempeño del personal Grupo Cañas?
- ¿Cuáles son los métodos idóneos que pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal de una empresa?
- ¿Cómo se puede mejorar el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas?
- ¿Cuál es el impacto financiero del plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejora en la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, mediante un estudio de investigación organizacional y análisis financiero con el fin de contribuir a la optimización del desempeño de los colaboradores.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de evaluación del desempeño actual del personal de Grupo Cañas.
- Determinar los métodos idóneos que pueden contribuir a evaluar el desempeño del personal de Grupo Cañas.
- Proponer un plan de mejora para la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas.
- Determinar el impacto financiero del plan de mejora para la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En toda organización las contrataciones de personal se llevan a cabo con el objetivo de cubrir las plazas vacantes por el personal idóneo para resolver las actividades y gestiones diarias del puesto. Actualmente el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Grupo Cañas se desarrolla basado en entrevistas por competencias, evaluaciones, análisis de hojas de vida entre otros, por lo que una vez contratado se espera que el colaborador demuestre sus habilidades, competencias, así como la experiencia laboral previa en caso de que aplique; en su posición o puesto de trabajo, ya que asegurando un reclutamiento de personal efectivo se logrará el alcance de los objetivos propuestos tanto individuales como organizacionales.

En una situación común que después de un tiempo donde las presiones laborales del día a día incrementan o la carga laboral resulta más pesada, los colaboradores desisten o administran su tiempo de una manera poco adecuada provocando pérdidas a la empresa o empleando métodos de trabajo poco eficientes. Por lo que evaluar su desempeño desde una óptica financiera permite a la institución conocer la rentabilidad del recurso humano que ocupan las posiciones claves.

Este trabajo se realiza con el objetivo de presentar una propuesta de plan de mejora para la medición de desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, así como validar el impacto financiero antes y después de su aplicación.

Por ello la presente investigación contribuye a determinar aquellos factores internos dentro de la empresa, que pudiesen estar afectando el buen funcionamiento de las gestiones diarias, como resultado del desempeño habitual de los colaboradores. Una propuesta de mejora en la evaluación del desempeño del personal y que permita al propósito del negocio en alcanzar sus objetivos.

Dicha propuesta de plan de mejora en medición del desempeño del personal beneficiará a la empresa Grupo Cañas aplicando un método de evaluación realista conforme al funcionamiento operativo y comercial, midiendo los resultados en relación con su impacto financiero en un escenario de antes y después de su aplicación.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El poder ocupar una posición en una empresa y generar un ingreso de acuerdo con la remuneración salarial recibida por realizar las actividades definidas en el puesto contribuye a la economía de cualquier país, así como a su desarrollo.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier economía en el mundo, es lograr un crecimiento económico que proporcione bienestar, equidad y una mejor calidad de vida para toda su población. Está claro, que por sí solo, el crecimiento económico no asegura que todos los miembros de una sociedad alcancen una mayor prosperidad, pero también es cierto que sin él las naciones no podrán contar con los recursos materiales que permitan a los individuos alcanzar el desarrollo entendiendo por este “(...) el proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan (...)” (Sen, 2000, p.19).

Según ALMEIDA SAURE (2016) Los programas formales de evaluación del desempeño y de clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado.

El macroentorno de una empresa se refiere a aquellos factores externos más amplios que afectan a la empresa y a su industria. Algunos ejemplos de componentes del macroentorno de una empresa incluyen:

**Economía:** la economía global y local puede afectar la demanda de los productos y servicios de una empresa y su capacidad para competir en el mercado.

**Demografía:** la demografía, como la composición de la población, la educación, el ingreso y los patrones de consumo, puede afectar la demanda de los productos y servicios de una empresa.

Tecnología: el rápido avance de la tecnología puede afectar la competitividad de una empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Política: las políticas gubernamentales, incluyendo impuestos, regulaciones y barreras comerciales, pueden afectar la operación de una empresa y su capacidad para competir en el mercado.

Sociedad: las expectativas y valores sociales pueden afectar la demanda de los productos y servicios de una empresa y su reputación.

Medio ambiente: los desafíos ambientales, como el cambio climático y la degradación ambiental, pueden afectar la operación de una empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

El colaborador puede realizar un papel relevante en la productividad de una empresa, cumplir con las actividades del puesto a cabalidad y en ocasiones genera desarrollo individual y crecimiento de las organizaciones a las que pertenecen.

Los países que buscan que sus poblaciones alcancen una mejora sustancial y progresiva en su bienestar material, deben establecer como parte elemental de su estrategia de crecimiento y desarrollo, un aumento continuo de su productividad. La calidad del mercado laboral de un país es el medio más importante por la cual una población puede acceder a la riqueza material, es por ello que una productividad creciente está determinada en gran medida por la calidad del empleo y su avance, sean esto salariales o no salariales. (OIT, 2008, como se citó en CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA «COHEP», 2015)

En ocasiones se relaciona la productividad con la ubicación de las empresas, ya sea geográficamente o cuales son aquellos recursos externos de los que disponen; en el caso puntual de Centro América existen pocos estudios actualizados que mencionen la productividad de dichas compañías.

La región centroamericana cuenta con una ubicación estratégica excepcional, entre América del Norte y América del Sur, y los océanos Atlántico y Pacífico, siendo el canal obligado de los flujos comerciales de las dos más grandes regiones del continente. Además, cuenta con una enorme diversidad de recursos naturales que pueden ser aprovechados en sus procesos productivos, con un

alto potencial agrícola, forestal y turístico. (CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA «COHEP», 2015)

En Honduras actualmente no se cuenta con un indicador que mida la productividad, por lo que se hace necesario contar con una línea base que permita conocer la situación actual del país respecto a la productividad, y sirva además para compararnos con países que compiten con Honduras en los mercados internacionales.

El objetivo del país no solo debe ser el crecimiento de la inversión y la generación de empleo, ambas deben ir acompañadas de aumentos de la productividad. Dado que Honduras es una economía abierta que compite en los mercados internacionales, es necesario que cuente con elevadas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto, lo que solo se podrá lograr al mejorar la competitividad y la productividad del país. Para esto será necesaria la implementación a nivel país de políticas que promuevan el crecimiento de la productividad a nivel macroeconómico y microeconómico, por lo que se hace necesario que las políticas de aumento de la productividad se efectúen con la participación activa del sector privado y de los responsables de las entidades del sector público involucrados en cada tema. (CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA «COHEP», 2015)

Se considera el tamaño de la empresa por el número de colaboradores y su crecimiento en un período de tiempo, normalmente una empresa que está constituida entre 21-100 empleados es considerada de mediano tamaño.

Dentro de estas empresas de tamaño mediano en Honduras, se encuentra Grupo Cañas una empresa especializada en la distribución de repuestos y maquinaria de equipo pesado para el sector agrícola con más de 30 años de presencia en todo el país de Honduras. Su postulado fundamental es estar en constante innovación y contar con la representación de más de treinta marcas norteamericanas y europeas ofreciendo así una amplia gama de repuestos genuinos y de reemplazo que cumplan con las expectativas de los clientes, demostrando creatividad y pasión por la tecnología, apoyando el desarrollo de proyectos agrícolas y de construcción.

Grupo Cañas también cuenta con un segmento especializado en sublimación, suministros y equipo de oficina enfocados en ser un aliado estratégico para cumplir con altos estándares de calidad al mejor precio, formando nuevas alianzas con los emprendedores del país.

Siempre pensando en cumplir con la mejor manera de medir la productividad de los empleados, se toma la decisión en una empresa de comenzar a evaluar el cómo se efectúan las gestiones y asignaciones diarias de los colaboradores, se inicia valorando la evaluación de desempeño como instrumento de medición.

La historia de la evaluación del desempeño de las organizaciones deja en claro que los indicadores financieros han sido hasta ahora, los indicadores por excelencia para evaluar el desempeño global de la organización. Sin embargo, metodologías más recientes tales como el *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral (CMI) han sugerido desarrollar indicadores para cuatro perspectivas de la organización. (Arizabaleta, 2004)

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno de una empresa se refiere a aquellos factores cercanos y directamente influyentes en la empresa. Algunos ejemplos de componentes del microentorno de una empresa incluyen:

**Proveedores:** los proveedores suministran los materiales y recursos necesarios para la producción y el funcionamiento de la empresa.

**Clientes:** los clientes compran los productos y servicios de la empresa y pueden tener un impacto significativo en su éxito.

**Competidores:** las empresas compiten entre sí por clientes y recursos, y el desempeño de los competidores puede afectar la posición de una empresa en el mercado.

**Intermediarios:** los intermediarios, como los minoristas, distribuidores y agentes, son esenciales para llegar a los clientes y pueden influir en el éxito de la empresa.

**Empleados:** los empleados son un componente clave del éxito de una empresa y su satisfacción y motivación pueden afectar su productividad y rendimiento.

**Regulaciones gubernamentales:** las regulaciones gubernamentales pueden afectar la operación de una empresa y su capacidad para competir en el mercado.

Estos son solo algunos ejemplos de componentes del microentorno de una empresa. La comprensión de cómo estos factores afectan a la empresa es esencial para el éxito a largo plazo y la toma de decisiones de la misma.

Según el Banco Mundial (2022) “la tasa de desempleo en Honduras al 2021 es del 8.5 por ciento”.

INE (2020) indica:

La tasa de desempleo abierto por sexo es mayor en el rango de edad 60 a 64 siendo 11.7% para los hombres y 28.9 para las mujeres. Para los rangos de 15 a 18 la tasa de desempleo es de 8.4 para los hombres y 3.2 para las mujeres.

la productividad por trabajador de Centroamérica está por debajo del promedio de América Latina, que en 2010 era de unos 30.000 dólares. Panamá y Costa Rica son los que más se le acercan, con niveles superiores a 20.000 dólares. El resto de países está lejos de alcanzar el promedio: en Guatemala y El Salvador el PIB por trabajador ronda los 8.500 dólares y en Nicaragua y Honduras es de 3.500 y 5.000 dólares, respectivamente (CEPAL, 2022).

Por lo que es necesario tomar en consideración estas cifras relacionadas al desempleo y la productividad al momento de listar los distintos aspectos que afectan a los colaboradores en decisiones de mantenerse en su empresa o marcharse de la misma.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

Es el proceso administrativo orientado al crecimiento, desarrollo y conservación de los esfuerzos, experiencias, conocimientos y habilidades de todos los que forman parte de la organización. Debe contemplar el beneficio del trabajador, de la empresa y de la sociedad en general. (Chávez Carrillo, 2015)

### **2.2.2 COSTO**

Gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o de un servicio. (Real Academia Española, s. f.)

### **2.2.3 CRITERIOS DE EFICIENCIA**

La eficiencia implica la calidad con la que se realiza un proceso o se desarrolla una tarea. Los requisitos de su medida requieren objetividad. Los criterios de desempeño deben ser independientes de los intereses y prejuicios de los evaluadores. Aunque algunas tareas o procesos, principalmente administrativos, no presentan la misma facilidad para valorarlos que los operativos, deberá de buscarse la máxima objetividad para ellos. Los criterios deben ser válidos y retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de las personas o procesos evaluados. (Chávez Carrillo, 2015)

#### 2.2.4 EFECTIVIDAD

La efectividad está medida en función de lo que se quiere lograr, por lo que la utilización específica de un modelo debe estar fundamentada en las necesidades de la compañía. Esto es, en las condiciones que imperan en las organizaciones, en el tipo de empleados, en el tipo de normas y objetivos que tengan y en el tipo de trabajo que se realice.

También puede tomarse en cuenta el tipo de empleados, diferentes en cada departamento como, por ejemplo, los de las áreas administrativas y los de las áreas operativas. (Chávez Carrillo, 2015)

#### 2.2.5 ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS

Es un modelo de operación organizacional de carácter desarrollista, que busca crear condiciones de crecimiento y desarrollo para los trabajadores con el fin de que alcancen niveles de producción más altos. Busca formar personas mejores y más responsables. Si las empresas crean buenas condiciones de trabajo, los empleados estarán más satisfechos y, a la vez, serán más productivos. Esto repercutirá en beneficios para ambos. (Chávez Carrillo, 2015)

#### 2.2.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Hoy en día, todavía existen muchas organizaciones que creen, piensan e incluso sienten que las cosas o están bien o están deficientes. Hacen intervenciones sobre lo que estiman que está mal y, tras haberlas realizado, tienen la sensación de que aquello mejoró, o que empeoró, o que simplemente no tiene remedio.

La evaluación de desempeño es una posibilidad de respuesta al problema anterior. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas.

De esta forma, permite restablecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto.

La evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor, que podemos llamar “Gestión del Desempeño”: el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y, en escalada, de toda la organización. (Navarro R., 2016)

Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas Empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. (Alles, 2008)

#### 2.2.7 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja recibe diversos nombres: flujo de efectivo, “Cash Flow”, presupuesto de caja, planeación y control del efectivo, etc....

El Flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año.

El concepto del flujo de caja es muy sencillo: resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año. (Duarte Schlageter & Fernández Alonso, 2005)

#### 2.2.8 GASTO

Un gasto o egreso es el consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, que suele hacerse efectiva mediante un pago monetario. (Steven, 2015)

#### 2.2.9 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPIs)

Los indicadores son una gran herramienta para controlar y mejorar los procesos. Sin embargo, en demasiadas ocasiones no resultan útiles.

Para aquellos indicadores que son claves en la gestión de la empresa o proyectos, se suele utilizar el acrónimo en inglés KPI. (*Key Performance Indicator* - Indicador Clave de Desempeño)

Los KPIs estratégicos son aquellos que miden en qué grado se cumple un determinado objetivo del plan estratégico.

Los KPIs operativos miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. (Corral, 2017)

#### 2.2.10 INGRESO

Son todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio. (Glosario de Términos, 2013)

#### 2.2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos para la implementación de la evaluación son muy relevantes, dado que permite saber dónde poner los énfasis, e incluso si acelerar o priorizar algunos procesos por sobre otros.

Puede parecer obvio, pero no siempre es así; por ejemplo, puede darse el caso de que se quiera implementar la evaluación para realizar desvinculaciones. (Navarro R., 2016)

#### 2.2.12 PLAN DE MEJORA DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación «ANECA», 2022)

#### 2.2.13 RECURSO HUMANO

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades



y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, 2009)

#### 2.2.14 RELACIONES LABORALES

Esta expresión se reserva a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos. Se utiliza frecuentemente asociada a las relaciones colectivas de trabajo como equivalente de las relaciones obrero-patronales. (Chávez Carrillo, 2015)

El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). (Trebilcock, 1998)

#### 2.2.15 RENTABILIDAD

El concepto genérico de rentabilidad, como relación entre resultado obtenido y recursos empleados en su consecución, es ampliamente aceptado. La gran mayoría de las medidas de rentabilidad utilizan en el numerador algún tipo de resultado contable, si bien difieren en la magnitud a través de la cual relativizan dicho resultado. (Aguiar Díaz, 1989)

#### 2.2.16 TASA INTERNA DE RETORNO

La regla de la tasa interna de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es inferior a la TIR. (Brealey et al., 2017)

#### 2.2.17 VALOR ACTUAL NETO

El VAN es un indicador que forma parte del análisis beneficio costo, es decir, cuando se aplica en aquellos casos en que los beneficios de una inversión compensen a los costos. (Valencia, 2011)

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.3.1 HISTORIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. (Chiavenato, 2009)

### 2.3.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (Gestión del talento humano, Chiavenato, 3era edición)

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. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar

el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Gestión del talento humano, Chiavenato, 3era edición)

La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

Evaluar cuál es el aporte que brindan los colaboradores a la organización es de suma importancia, si el colaborador no cumple con las expectativas esperadas en la posición no está contribuyendo en la medida necesaria al buen funcionamiento de la empresa.

La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una prioridad de la cima, porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta sólo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado. ¡Administración y resultado! (Gestión del talento humano, Chiavenato, 3era edición)

### 2.3.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. (Robbins, 2013)

Hay cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores:

1. La mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
2. Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
3. Con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.

4. Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.

5. Gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas. (Dessler, G., Varela Juárez, R. A.2017).

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado. (Pérez Montejo, 2009)

#### 2.3.4 CRITERIOS GENERALES DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Al definir los criterios de desempeño, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. (Cejas et al., 2017)

En cuanto a los criterios de desempeño, pueden identificarse con el grupo de trabajo, y también puede integrarse preguntas que lo identifiquen. Es de destacar que este grupo de preguntas son referenciales y pueden ajustarse a la realidad que se tenga:

- ¿Qué desempeños claves se esperan de una persona en una situación normal?
- ¿Qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?
- ¿Qué debe hacer frente a imprevistos, a situación de emergencia?
- ¿Qué actitudes se espera que manifieste?
- ¿Qué errores debe evitar?
- ¿A quién y cómo tiene que comunicar?
- ¿Debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud y el medio ambiente?
- ¿Cuáles son éstos?

A tal efecto, es necesario considerar la evidencia del conocimiento, y las diferentes formas que permiten evidenciar el desempeño del trabajador, dado que estos factores se asocian a las calificaciones a las que pertenecen los trabajadores. (Cejas et al., 2017)

### 2.3.5 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. (Chiavenato, 2009)

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas. (Chiavenato, 2009)

### 2.3.6 INCREMENTO EN VENTAS

El crecimiento anual de una empresa de venta de repuestos para maquinarias agrícolas depende de varios factores, incluyendo:

Demanda del mercado: la demanda de repuestos para maquinarias agrícolas depende de la actividad económica y de la inversión en la agricultura.

Eficiencia operativa: la eficiencia en la gestión de inventario, la logística y la entrega de repuestos puede afectar el crecimiento de la empresa.

En general, es difícil predecir con precisión el crecimiento anual de una empresa de venta de repuestos para maquinarias agrícolas debido a la complejidad y la dinamicidad de estos factores. Sin embargo, una empresa eficiente y con una estrategia sólida puede aprovechar las oportunidades del mercado y mantener un crecimiento sostenible a largo plazo.

La tasa de crecimiento anual de una empresa de venta de repuestos de maquinarias agrícolas puede variar dependiendo de varios factores, como la demanda del mercado, la competencia, la innovación y la tecnología, la eficiencia operativa, y las políticas y regulaciones gubernamentales.

En general, la tasa de crecimiento anual para una empresa de venta de repuestos de maquinarias agrícolas puede estar en el rango del 1% al 10%, aunque esto puede variar dependiendo de las condiciones del mercado y de la empresa en particular.

Es importante tener en cuenta que la tasa de crecimiento anual no es la única medida del éxito de una empresa y que hay otros factores, como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo, que también son importantes para evaluar el éxito de una empresa.

Es valioso tener en cuenta que la tasa de crecimiento anual puede ser influenciada por factores externos al control de la empresa, como la economía global y las políticas gubernamentales. Por lo tanto, es conveniente considerar tanto los factores internos como externos al evaluar la tasa de crecimiento anual de una empresa.

## **2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS**

Es común encontrar en las tesis y trabajos de investigación relacionados con la evaluación de desempeño; “la evaluación de desempeño por competencias” ya que es una de las metodologías más utilizadas en el estudio del desempeño de los colaboradores de una empresa.

Cuando se habla de la evaluación de desempeño por competencia se aborda el énfasis en que cada persona no es competente para todas las áreas, por lo cual su rendimiento tiene variación dependiendo de las clases de tareas que se le asignen.

En el trabajo de investigación del ingeniero Juan Pedro Paredes Tomalá denominado “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL “DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA” se desarrolló considerando la investigación cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de determinar todos los aspectos que influyen en los actos de los colaboradores y la forma de medirlos es decir implementando el método co relacional. (PAREDES TOMALÁ, 2013)

En el trabajo de investigación del licenciado Gerson Eduardo Bor Jordan denominado “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA” se plantea implementar la evaluación del desempeño, basado en acontecimientos pasados; específicamente en el método de escalas gráficas, o también conocido como escalas de puntuación, derivado del bajo grado de complejidad que requiere su aplicación, asimismo, la fácil comprensión y análisis de los datos cuantitativos; además de ser considerado uno de los métodos más apropiados para fomentar una cultura de evaluación del desempeño dentro de la organización. (BOR JORDAN, 2013)

En el trabajo de investigación del licenciado Arturo Almeida Saure denominado “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SÚPER CHE.” Utiliza los “Métodos de evaluación con base en el pasado” menciona que Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. (ALMEIDA SAURE, 2016)

En el trabajo de investigación del licenciado José Mauricio Salazar De la Quintana denominado “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL BANCO DE CRÉDITO S.A. EN LA CIUDAD DE SUCRE” se propone implementar el modelo de evaluación por medio de las competencias ya que es necesario no solo medir de forma cuantitativa, sino también de forma cualitativa para identificar con mayor amplitud todos los elementos que son parte del desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A. (Salazar De la Quintana, 2017)

Por medio de la propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño brindada al Banco de crédito S.A. en la ciudad de Sucre, se evidencia la conveniencia en la implementación para ampliar la información y se mida de forma real el rendimiento laboral dando mayor satisfacción a las necesidades de los trabajadores.

## **2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR ESAS INVESTIGACIONES DE EXPERTOS**

### **2.5.1 EL CUESTIONARIO**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (vari, 2022)

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción en la industria. Los cuestionarios también se utilizan en diagnósticos de toda clase (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera). (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. 2018)

### **2.5.2 TÉCNICA A UTILIZAR: LA ENTREVISTA**

De acuerdo con Buendía, Colás y Hernández (2001), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. Bernal Torres, C. A. (2016).

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, la diferencia de ésta y el método radica, sobre todo, en sus límites. La técnica puede considerarse como una herramienta



del método, ya que hay que recordar que el método orienta toda la actividad investigativa, de él depende el tipo de técnicas en las que se apoyará el investigador, por ejemplo: si se va a trabajar con un problema social, quizá se elija el método dialéctico y técnicas, como la entrevista, el diario de campo, trabajo etnográfico, etc, pero sería diferente si el objeto de estudio demanda un método en el que se presente el manejo de variables, de hipótesis y de la experimentación, entonces se recurre al manejo de la cuantificación, y se puede retomar otro tipo de técnicas, la observación pasa a unirse con la medición: de tiempos, actos, etc. (Guerrero Dávila, G. 2015).

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013 y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.2018)

## **2.6 MARCO LEGAL**

El establecimiento de una relación laboral entre un individuo que presta sus servicios a una empresa a cambio de una compensación salarial pactada da inicio a una serie de obligaciones y derechos de los colaboradores, los cuales se deben respetar en el transcurso que dicha relación laboral permanezca vigente. Una de las obligaciones del trabajador más importante es realizar su labor en los términos estipulados y de manera eficiente, cumpliendo con las expectativas del empleador con relación a la posición del colaborador. Por lo que es importante conocer ciertos términos legales relacionados a las empresas y sus colaboradores como ser contrato individual de trabajo, salario mínimo, horas extras, jornada de trabajo entre otros.

Contrato Individual de Trabajo: es aquel por el cual una persona natural se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua, dependencia o subordinación de ésta, y mediante una remuneración. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Jornada ordinaria de trabajo: es la que convengan las partes, o a falta de convenio la máxima legal. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Trabajo suplementario u horas extra: es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Trabajo diurno: es el que se ejecuta entre las cinco horas (5 a. m.) y las diecinueve (7 p. m.); y nocturno, el que se realiza entre las diecinueve horas (7 p. m.) y las cinco (5 a. m.). (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Jornada mixta: la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno abarque menos de tres (3) horas, pues en caso contrario, se reputará como jornada nocturna. La duración máxima de la jornada mixta será de siete (7) horas diarias y de cuarenta y dos (42) a la semana. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Reglamento de Trabajo: es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Salario mínimo: es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

Tiempo de trabajo efectivo: es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas. (Matute López & Rodríguez Mejía, 2009)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 TABLA MATRIZ CONGRUENCIA METODOLÓGICA

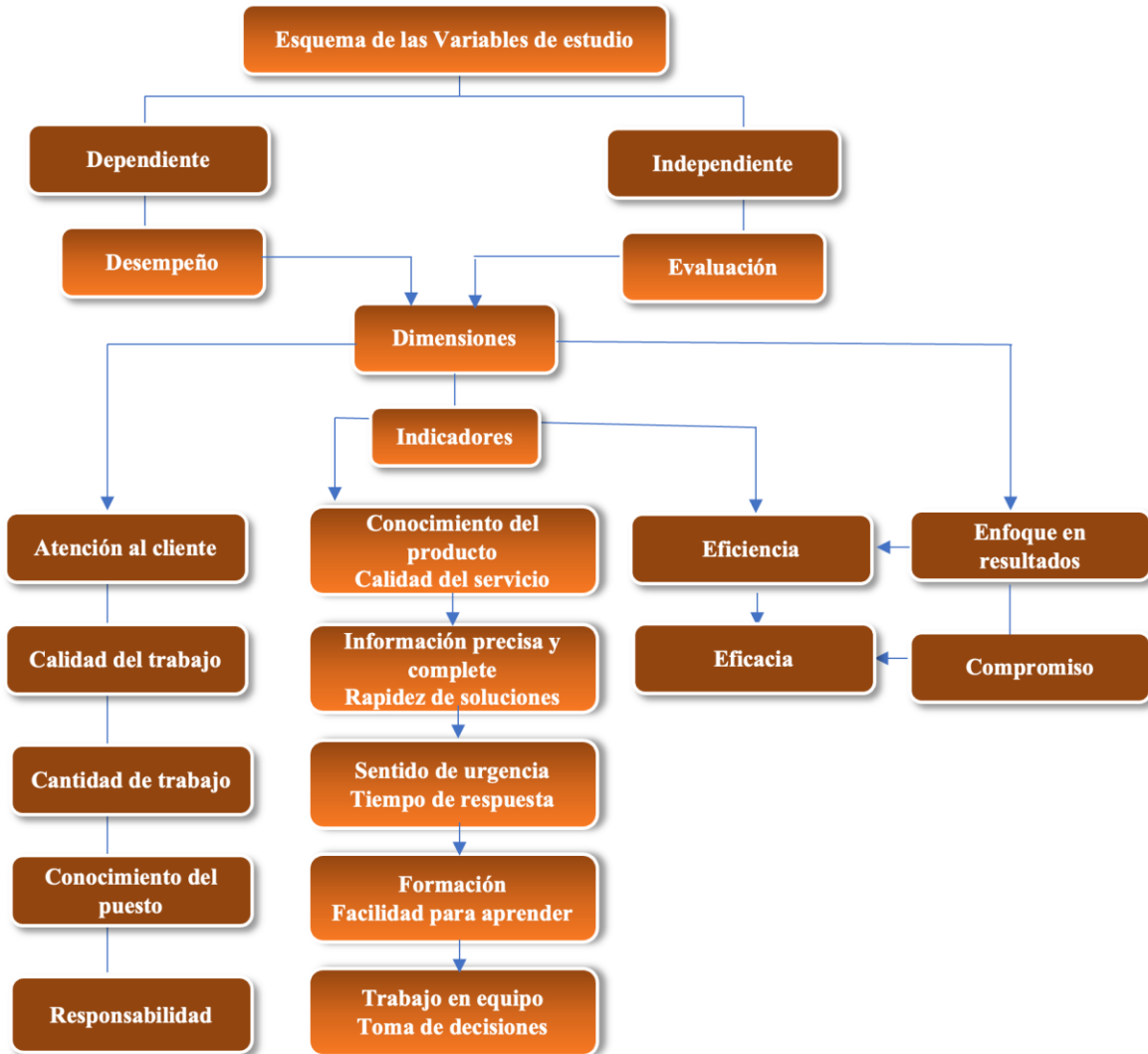
**Tabla 1. Matriz Metodológica**

Título	Objetivo general	Pregunta	Preguntas de Investigación	Objetivos específicos	VARIABLES Dependiente	VARIABLES Independiente
Propuesta de un plan de mejora en la evaluación de desempeño del personal y su impacto financiero caso: Grupo Cañas	Proponer un plan de mejora en la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, mediante un estudio de investigación organizacional y análisis financiero con el fin de contribuir a la optimización del desempeño de los colaboradores.	¿Cómo puede mejorarse el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas y su impacto financiero?	1. ¿Cuál es el nivel actual del desempeño del personal del Grupo Cañas?	1. Determinar el nivel del desempeño actual del personal de Grupo Cañas	Desempeño	Evaluación
			2. ¿Cuáles son los métodos idóneos que pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal de una empresa?	2. Determinar los métodos idóneos que pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal de Grupo Cañas.	Optimización de desempeño	Ascensos, incentivos o capacitación
			3. ¿Cómo se puede mejorar el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas?	3. Proponer un plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas.	Evaluación mediante indicadores estratégicos	Tipo de indicadores
					Rentabilidad	Ingreso

			4. ¿Cuál es el impacto financiero del plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas?	4. Determinar el impacto financiero del plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas		
--	--	--	--	---	--	--

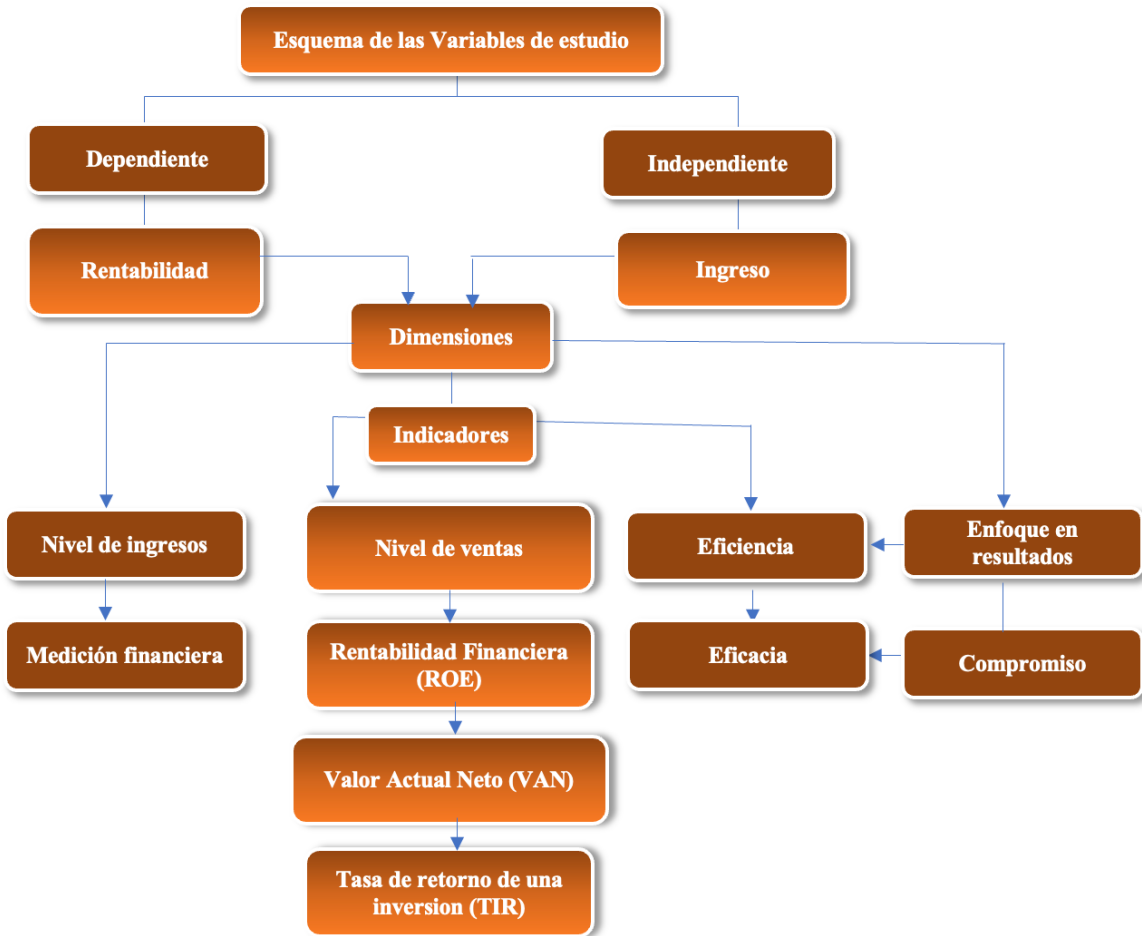
Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2 ESQUEMA DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO



**Figura 1. Esquema de las variables de estudio Desempeño – Evaluación**

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 2. Esquema de las variables de estudio Rentabilidad – Ingreso**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

Variable independiente	Conceptualización	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala
Nivel de desempeño	Robbins (2004) plantea el desempeño laboral como la capacidad de organizar y coordinar las actividades que al unirse conforman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.	Es la forma de trabajar por parte de los colaboradores y como estos ejecutan las actividades alineadas a un puesto de trabajo en una empresa.	Atención al cliente	Conocimiento del producto.	¿Cómo considera que es su conocimiento de las características básicas de los productos ofrecidos?	Muy malo Malo Regular Bueno Muy Bueno
				Calidad del servicio.	¿Como considera es la calidad del servicio que reciben los clientes actualmente?	Muy malo Malo Regular Bueno Muy Bueno
			Calidad del trabajo	Información precisa y completa	¿Cuenta con la información necesaria para dar respuesta al soporte solicitado por sus compañeros?	Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre Siempre
				Rapidez de soluciones	¿Conoce el proceso indicado para dar solución a un problema presentado en su gestión diaria?	Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre Siempre
			Cantidad de trabajo	Sentido de urgencia	¿Con relación a sus funciones qué tan importante considera es su aportación a la empresa?	Sin importancia Poca importancia Moderadamente importante Importante

						Muy importante
				Tiempo de respuesta	¿Cómo considera es su administración del tiempo?	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena
			Conocimiento del puesto	Formación	¿Qué tan importante considera la formación continua para su desarrollo profesional?	Sin importancia Poca importancia Moderadamente importante Importante Muy importante
				Facilidad para aprender	¿Cuánto tiempo aproximado le toma aprender una nueva tarea medianamente compleja?	De 1 a 2 días De 2 a 4 días. De 4 a 6 días De 6 a 8 días Más de 8 días.
			Responsabilidad	Trabajo en equipo	¿Cómo considera es su capacidad de trabajar en equipo?	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena
				Toma de decisiones	¿Qué tan seguro se siente al tomar una decisión relacionada su trabajo?	Indeciso Poco seguro Seguro Completamente seguro
<b>Variable dependiente</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Escala</b>



Productividad	Según Idalberto Chiavenato (2007) la productividad es la capacidad de una persona es generada hacia un trabajo, a través de las conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.	Es la comprobación del alcance de los resultados que una persona obtiene durante el desarrollo de las funciones, para las cuales fue contratada.	Enfoque en resultados	Eficiencia	¿Qué tan difícil es para usted enfocarse en los resultados?	Muy difícil Difícil Neutral Fácil Muy fácil
			Compromiso	Calidad del trabajo	¿Estaría dispuesto a formar parte de un cambio en la evaluación de su desempeño?	Si ____ No ____

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

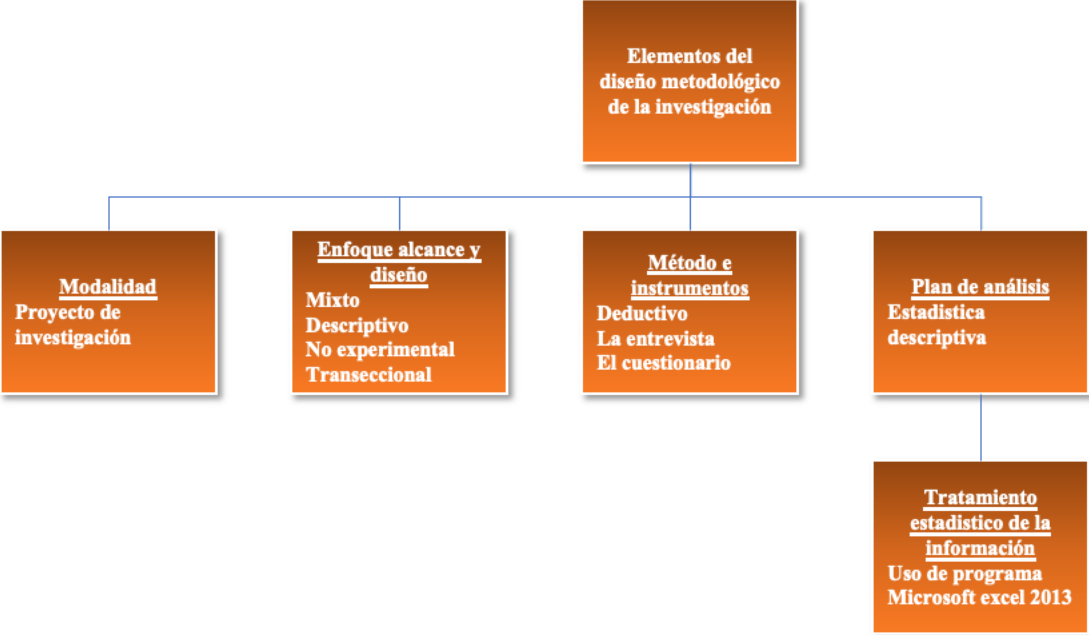


Figura 3. Enfoque y métodos

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1 ENFOQUE

El presente estudio de la investigación tiene un enfoque mixto, ya que el procedimiento implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos integrándolo para una visión conjunta.

### 3.2.2 ALCANCE

La investigación tuvo un alcance descriptivo lo que permitió medir todos los aspectos que influyen en el desempeño de los colaboradores de Grupo Cañas, para ello se analizó el nivel desempeño de los colaboradores y la productividad de estos; El análisis de los resultados obtenidos en la entrevista ayudó en la medición de los conceptos y poder determinar los objetivos de la propuesta.

### 3.2.3 DISEÑO

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue el no experimental, dado que los datos se recolectaron y se establecieron en un solo momento en el tiempo (segunda semana del mes de noviembre 2022). Se realizó la recolección y análisis de los datos para contractar las preguntas de investigación, de igual manera se utilizaron procedimientos estadísticos para calcular la exactitud de los escenarios.

### 3.2.4 MÉTODOS

El método que se utilizó en la investigación fue el deductivo el cual permitió obtener una solución basada en una serie de propuestas. Ya que se evaluó la información realizando un estudio fiable.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.3.1 POBLACIÓN

La investigación se realizó con la totalidad de población conformada por cuarenta y cuatro (44) colaboradores de la empresa Grupo Cañas noviembre 2022 estando distribuidos en las áreas de Centro de servicio, Logística, Contabilidad, Operaciones, Ventas, Recursos humanos, Importaciones y Diseño, esto permitió obtener información de diferentes puestos como ser Gerente

general, Coordinador de ventas, Ejecutivo de ventas de en las diferentes zonas (Zona Norte, Zona Centro-Sur).

### 3.3.2 CENSO

El censo se realizó con el 100% del personal abordando las diferentes respuestas en base a las preguntas de la encuesta aplicada a los colaboradores, con lo cual se realizó un análisis general de todas las áreas que conforman la empresa.

## 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

### 3.4.1 TÉCNICAS

Se eligió la encuesta ya que es una técnica que permite de manera directa recopilar información de manera más cercana con el personal, permitiendo explicar las variables sometidas en la investigación, así como la reacción a los indicadores principales señalados. Esta técnica permitió conocer la percepción del entrevistado en relación con su desempeño actual.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado por la encuesta fue el cuestionario, utilizando el formato de la escala tipo Likert según los parámetros establecidos en la misma. Se procedió a redactar 10 ítems para la variable independiente nivel de desempeño y 2 ítems para la segunda variable, es decir la variable dependiente productividad, el cuestionario se conformó con un total de 16 preguntas cerradas con diversas opciones de respuesta: información demográfica, dicotómica, selección única e información de investigación con alternativas cuantificadas para su procesamiento y análisis posterior; utilizando el programa Microsoft Excel 2013. Ver anexo 1.

La variable nivel de desempeño está compuesta por 5 dimensiones: atención al cliente (2 ítems), calidad del trabajo (2 ítems), cantidad del trabajo (2 ítems), conocimiento del puesto (2 ítems) y responsabilidad (2 ítems). Esta variable tuvo un total de 10 ítems. Ver anexo 1.

Las alternativas de los ítems de la variable nivel de desempeño tuvieron la siguiente valoración: Muy malo (1), Malo (2), Regular (3), Bueno (4), Muy bueno (5), Casi nunca (1), En ocasiones (2), Con frecuencia (3), Casi siempre (4), Siempre (5), Sin importancia (1), Poca importancia (2), Moderadamente importante (3), Importante (4), Muy importante (5), De 1 a 2

días, De 2 a 4 días, De 4 a 6 días, De 6 a 8 días, Más de 8 días, Indeciso (1), Poco seguro (2), Seguro (3), Completamente seguro (4). Ver anexo 1.

Del mismo modo la variable productividad, estuvo conformada por 2 dimensiones: Enfoque en resultados (1 ítems) y Compromiso (1 ítems). Esta variable tuvo un total de 2 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable productividad tuvieron la siguiente valoración: Muy difícil (1), Difícil (2), Neutral (3), Fácil (4), Muy fácil (5), Si, No. Ver anexo 1.

### 3.4.2 PROCEDIMIENTO

Para la aplicación de la encuesta en primera instancia se solicitó la autorización de la Gerencia General y el área de Recursos Humanos con el compromiso de guardar confidencialidad de la información, siendo anónima los datos obtenidos y se aplicó al personal previamente notificado por las autoridades de la empresa Grupo Cañas.

La investigación se desarrolló mediante encuesta creada en la plataforma QuestionPro, siendo notificada mediante correo electrónico con una fecha de participación del 14 al 16 de noviembre de 2022, la misma fue contestada en computadoras de escritorio, laptop y teléfonos inteligentes, con el objeto de conocer su nivel de desempeño actual al momento de la investigación; para proponer un plan de mejora en dicha evaluación.

## 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la presente investigación sobre el desempeño de los colaboradores que pertenecen al área operativa de la empresa Grupo Cañas, se procedió a la realización de trabajo de campo, inicialmente con la especialista de recursos humanos para obtener información relacionada al proceso de evaluación de desempeño utilizado actualmente en la empresa. Se compartió el número de colaboradores, tiendas, productos ofrecidos, misión, visión, así como un recorrido en dos de las sucursales principales ubicadas en Tegucigalpa.

Para obtener información sobre el desempeño del personal se llevó a cabo una encuesta digital mediante la aplicación del cuestionario a 40 empleados de diferentes áreas.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Con el propósito de sustentar a cabo la presente investigación se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda de fuentes bibliográficas especializadas, como ser libros, tesis relacionadas, base de datos del CRAI, artículos, código del trabajo de Honduras, informes técnicos de instituciones privadas, guías e instrumentos, cuestionarios y entrevistas.

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

### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El proceso de recolección de los datos fue realizado por los investigadores de manera virtual, mediante la plataforma de recolección de datos en línea denominada QuestionPro, en la cual se elaboró una encuesta diseñada en base al propósito de la investigación.

Dicha encuesta fue enviada al correo electrónico de cada uno de los colaboradores de la empresa Grupo Cañas, realizando un comunicado interno donde se explicó cómo pueden acceder a la misma, así como indicaciones generales enfatizando el respeto a la confidencialidad de sus respuestas.

La recolección de datos se llevó a cabo sin mayores pormenores o contratiempos, ya que la plataforma QuestionPro es accesible y de uso bastante amigable para el usuario. Sin embargo, si fue necesario recurrir a los recordatorios para ciertos colaboradores del área comercial, ya que gran parte de su tiempo se encuentran en labor de campo y con acceso limitado a internet.

Otro dato interesante es que únicamente se contó con (2) abandonos por parte de los colaboradores, es decir que ingresaron todos los colaboradores programados a ser encuestados (40 colaboradores) y únicamente uno de ellos no finalizó la encuesta en su totalidad mientras otro empleado retomó nuevamente el proceso; al tratarse de una recolección de datos digital y en tiempo real resultó fácil y práctico el monitoreo de avance en la distribución de la encuesta.

### **4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

Finalmente, para la validación y tabulación de datos automatizados se tomó los resultados de la plataforma QuestionPro en tiempo real, así como las respectivas estadísticas digitales de dicho programa.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta al personal de la empresa Grupo Cañas (40 colaboradores) activos.

**Tabla 3. Características de los colaboradores de la empresa GC**

<b>Característica</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Genero</b>		
Masculino	24	61.54%
Femenino	15	38.46%
<b>Rango de edad</b>		
De 21 a 30 años	21	53.85%
De 31 a 40 años	12	30.77%
De 41 a 50 años	4	10.26%
Más de 51 años	2	5.13%
<b>Escolaridad</b>		
Primaria	1	2.56%
Secundaria	24	61.54%
Universitaria	14	35.90%
Postgrado	0	0%
<b>Antigüedad laboral</b>		
Menos de 1 año	15	38.46%
1 año a 2 años	9	23.08%
2 años a 3 años	4	10.26%
Más de 3 años	11	28.21%
<b>Estado civil</b>		
Unión libre	8	20.51%
Soltero	18	46.15%
Casado	13	33.33%
<b>Ubicación</b>		
Zona centro sur	25	64.1%
Zona norte	14	35.9%
<b>Dependientes</b>		
Si	29	74.36%
No	10	25.64%

Fuente: Elaboración Propia

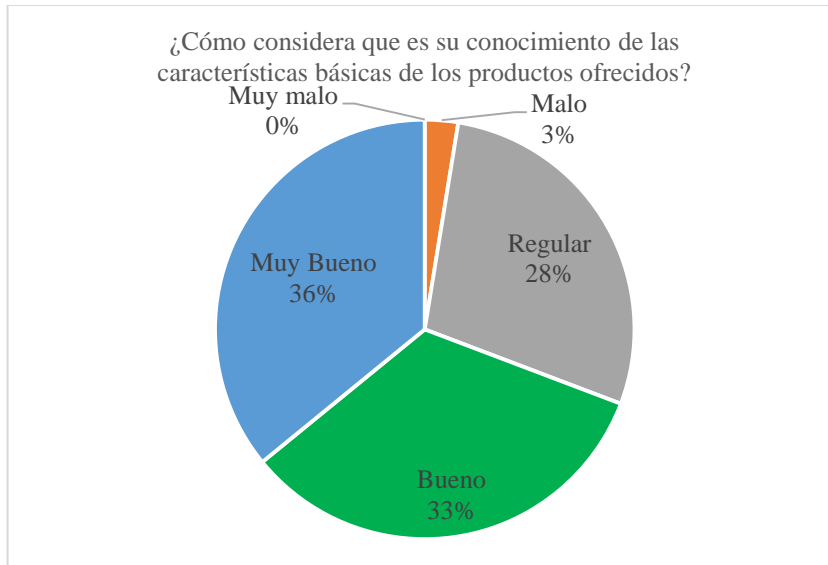
Según se puede apreciar en la tabla de las características generales de los colaboradores encuestados el género predominante dentro de la empresa es el masculino con un 61.54% mientras que las mujeres equivalen a un 38.46%. El rango de edad donde se concentran la mayoría de los colaboradores es de 21 a 30 años lo que representa un 53.85%. En términos de escolaridad el personal del Centro de servicio cuenta con una escolaridad básica mientras que las áreas administrativas y comerciales cuentan con empleados egresados de secundaria (61.54%) y graduados universitarios (35.90%).

En relación con la antigüedad laboral la mayoría de los colaboradores tienen menos de 1 año de laborar en la empresa, representados por un 38.46% y el otro extremo de empleados con más de 3 años lo representa el 28.21% es decir o tienen muy poca antigüedad o son colaboradores con antigüedad laboral significativa dentro de la organización.

La mayoría de los colaboradores actualmente se encuentran solteros en un 46.15% lo que puede estar correlacionado al rango de edad, ya que son muy jóvenes y no se han formalizado en una familia; sin embargo, las estadísticas muestran que se encuentran solteros pero si tienen dependientes tales como hijos o padres u otro familiar que si dependen económicamente de ellos, esto se valida con el alto porcentaje de 74.36% de colaboradores con dependientes.

La empresa Grupo Cañas de forma interna, divide sus sucursales en dos zonas: zona centro sur (64.10%) comprendida por Tegucigalpa, Choluteca y Juticalpa, donde se encuentran la mayoría de los empleados y la zona norte (35.9%) comprendida por San Pedro Sula y Tocoa.

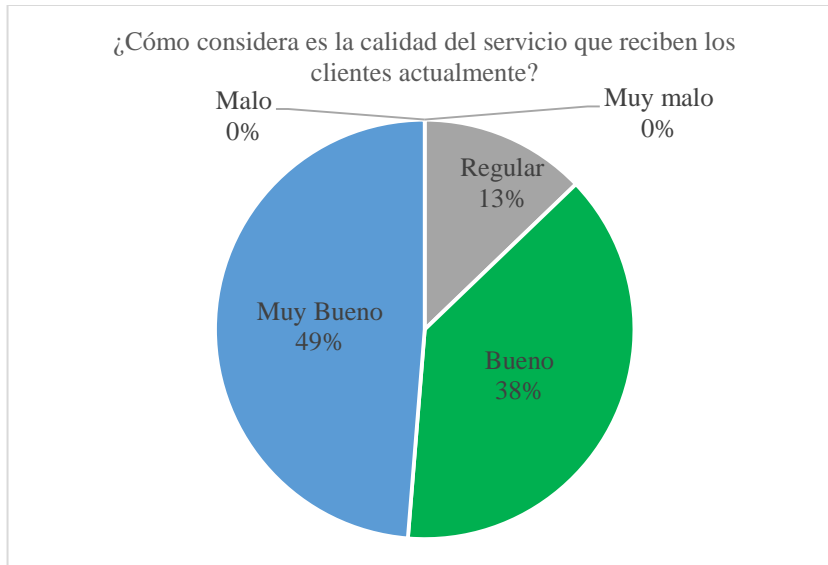




**Figura 4. Respecto al conocimiento de las características básicas de los productos**

Fuente: Elaboración Propia

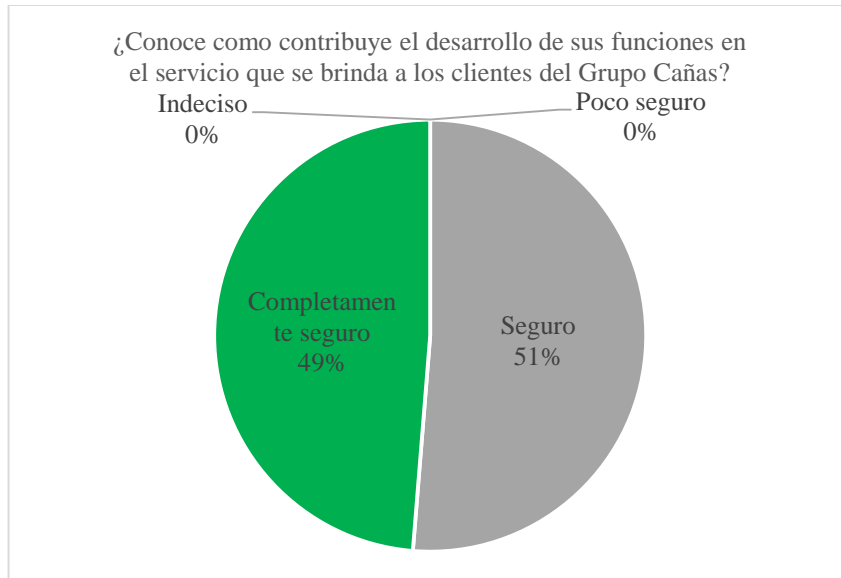
Resulta interesante que los participantes han manifestado en respuesta a esta pregunta sobre el conocimiento básico de los productos que ofrece la empresa, casi un tercio (28.21%) de los encuestados tiene un conocimiento regular, lo que refleja la poca capacitación ofrecida por la empresa a sus colaboradores para que puedan ofrecer o dirigir al cliente si tiene una necesidad de compra y llega a un empleado que no pertenece al área de ventas.



**Figura 5. Calidad del servicio recibido por los clientes**

Fuente: Elaboración Propia

Los empleados de la empresa Grupo Cañas en un 48.72% consideran que los clientes reciben una calidad en el servicio de muy bueno, un poco menos de la mitad de los encuestados; mientras un 38.46% de los colaboradores consideran que la calidad del servicio brindado es buena, es importante tomar en consideración la percepción del colaborador en la calidad el servicio brindado por la empresa, como parte de su gestión diaria para proponer mejoras en la atención al cliente.

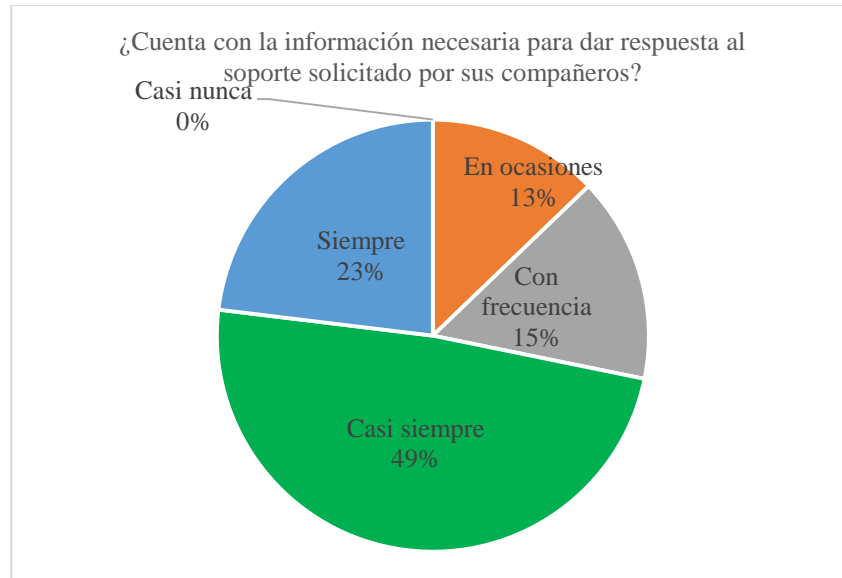


**Figura 6. Contribución de las funciones realizadas en el servicio brindado**

Fuente: Elaboración Propia

Un dato interesante en esta gráfica es que casi la mitad de los colaboradores están conscientes o completamente seguros (48.72%) de cómo sus funciones diarias contribuyen al servicio que se brindan a los clientes del Grupo Cañas, mientras que un 51.28% de los empleados se encuentra seguro, pero no con plena certeza de la manera en que su trabajo aporta al servicio de los clientes. Ningún colaborador se mostró poco seguro o indeciso en relación con esta pregunta.

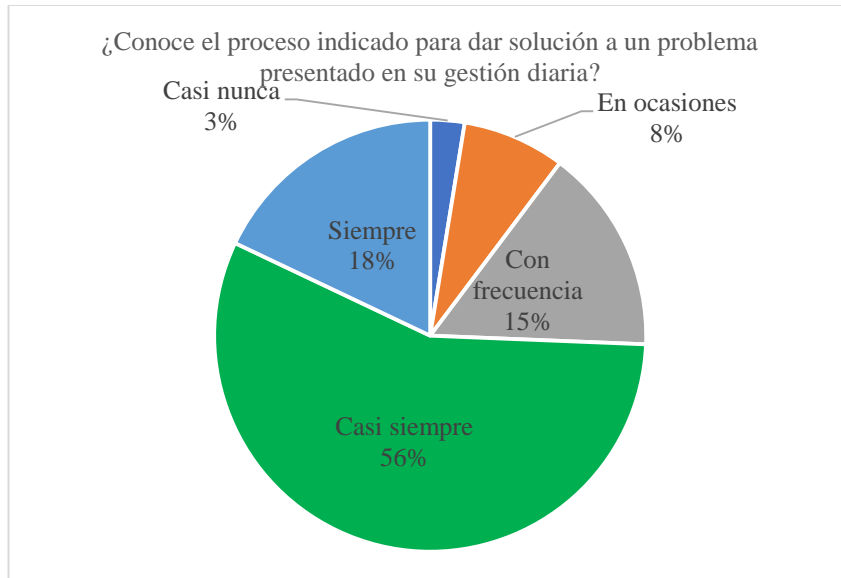
Se estima que todos los colaboradores deberían estar completamente seguros de como las funciones y tareas que realizan en su puesto repercuten positiva o negativamente en los resultados organizacionales, por lo que la evaluación de desempeño debe crear consciencia de esto.



**Figura 7. Información necesaria para dar soporte a los compañeros**

Fuente: Elaboración Propia

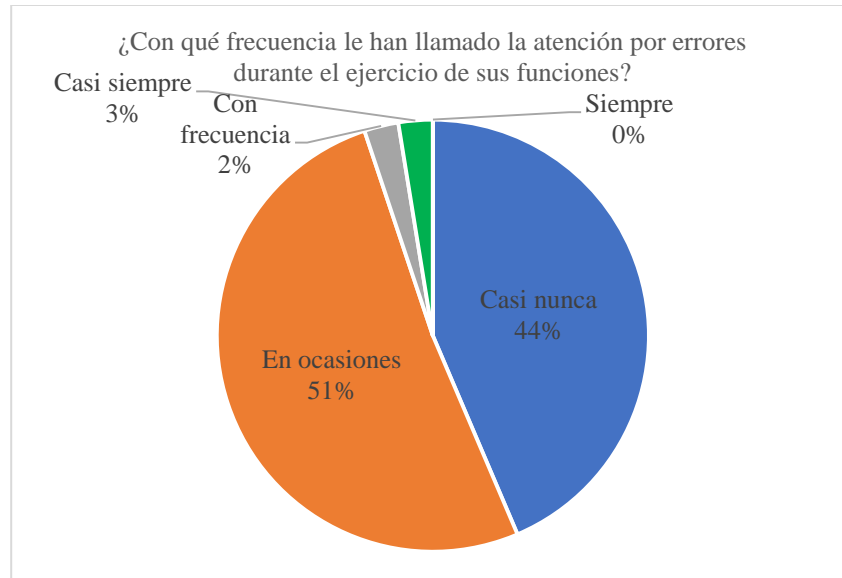
En relación con la interrogante si los colaboradores consideran que cuentan con la información necesaria para dar soporte a sus compañeros un porcentaje de 48.72% menciona casi siempre contar con la misma, por lo que el resto no cuenta a primera instancia con la información básica para dar continuidad a una tarea o proceso interrelacionado con diferentes áreas dentro de la misma empresa.



**Figura 8. Conoce el proceso indicado para brindar soluciones dentro de su gestión**

Fuente: Elaboración Propia

Luego de superar la curva de aprendizaje cuando un empleado es contratado, es importante que conozca los procesos indicados para brindar soluciones en su labor diaria, aquí se muestran los resultados, demostrando en la gráfica que un porcentaje relativamente elevado de empleados (56.41%) conoce como brindar una solución a una situación en sus labores cotidianas, lo que indica una necesidad de identificar capacitaciones para el resto del personal que se encuentra aún en proceso de conocer dichos procesos.

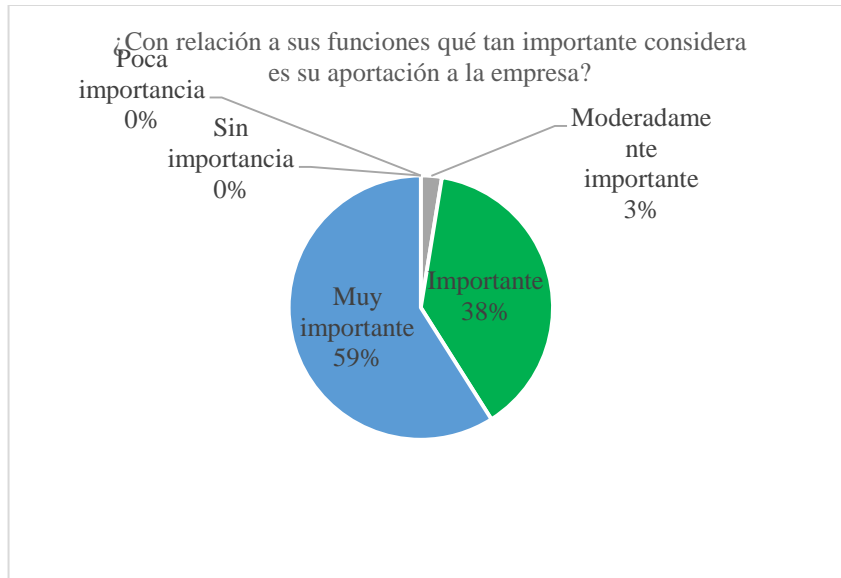


**Figura 9. Llamados de atención por errores durante el ejercicio de las funciones**

Fuente: Elaboración Propia

En respuesta a la frecuencia con que se les ha llamado la atención a los colaboradores, por motivo de errores durante el desempeño de sus funciones resulta interesante conocer que un poco más de la mitad de los encuestados (51.28%) ha recibido este tipo de alertas en ocasiones, por parte de sus jefes inmediatos, mientras que el 43.59% de los empleados contestó que casi nunca ha sido corregidos por errores cotidianos. Únicamente un 2.56% de los encuestados se les llama con frecuencia la atención por este tema.

Si bien es cierto resulta casi imposible que un empleado no cometa errores durante el ejercicio de sus funciones se espera que después de la curva de aprendizaje del puesto que el empleado está listo y capaz para ocupar la posición de la manera más productiva para la empresa.

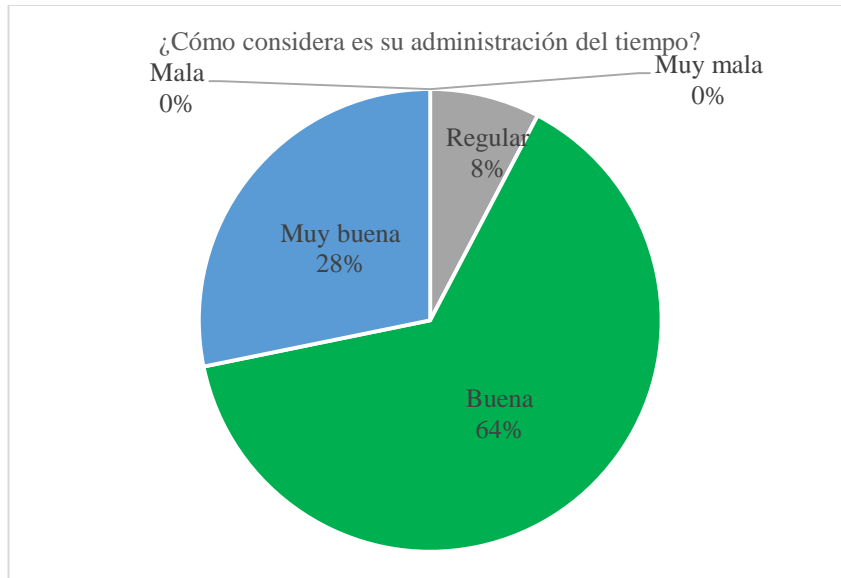


**Figura 10. Aporte al desarrollo de la empresa Grupo Cañas**

Fuente: Elaboración Propia

Un buen porcentaje de los colaboradores (58.97%) reconocen que su labor es muy importante y que aporta al desarrollo de la empresa, seguido de un 38.46% que validan que es importante y apenas un 2.56% lo considera moderadamente importante. Lograr que el empleado se sienta comprometido y motivado con su trabajo es posible mediante varias herramientas entre ellas; la evaluación de desempeño mensual o anual.

El aporte individual es necesario para el logro de los objetivos corporativos, por lo que es interesante conocer a profundidad (38 %) la opinión del resto de encuestados sobre la importancia de sus funciones del puesto independientemente del área a donde pertenece.

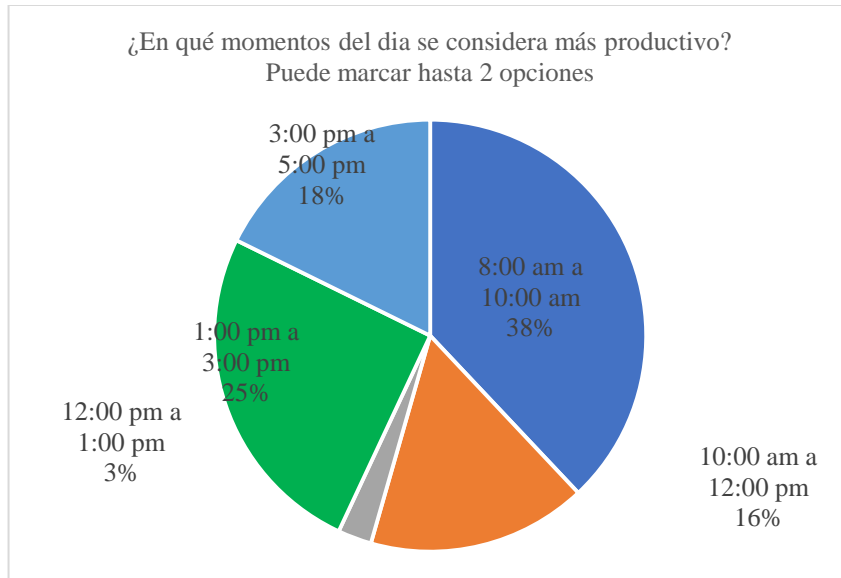


**Figura 11. Administración del tiempo en la jornada laboral**

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la administración del tiempo durante la jornada laboral sorprendentemente la mayoría de los colaboradores (64.10%) indica tener una buena administración del tiempo, mientras que únicamente el 28.21% se organiza muy bien en relación con la planificación de sus funciones. Un porcentaje significativo (7.69%) acepta que su administración de la jornada laboral es regular. Dicho factor podría estar afectando a que las labores se no ejecuten en tiempo y forma y sea causal de llamados de atención por errores injustificados.

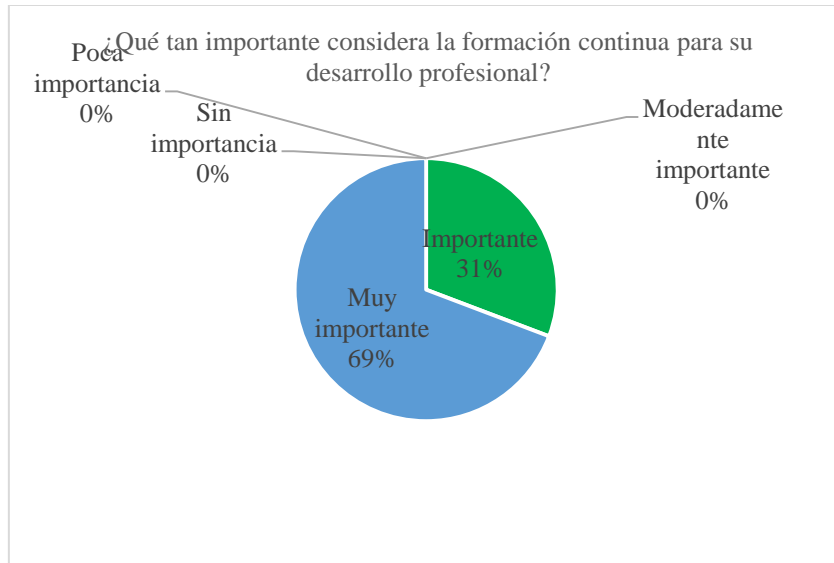




**Figura 12. Periodos de mayor productividad de los colaboradores**

Fuente: Elaboración Propia

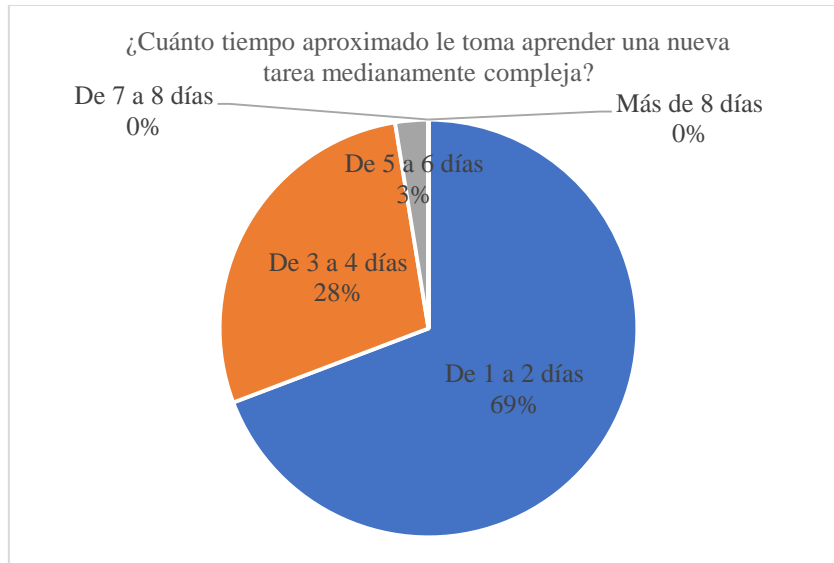
Existen períodos de tiempo durante la jornada laboral que el colaborador puede ser más productivo ya sea por factores conductuales o psicológicos inclusive por hábitos que se adquieren con el pasar del tiempo, en esta gráfica se muestra que un alto porcentaje de los colaboradores (37.97%) se considera más productiva en las primeras dos horas de la mañana de 8:00 am a 10:00 am y el otro período de tiempo de 1:00 pm a 3:00 pm. en un 25.32% de los encuestados se consideran productivos. Únicamente el 2.53% de los empleados se considera más productivo en la hora del mediodía. Se puede aprovechar el tiempo de mayor productividad de los colaboradores para atender aquellas que necesiten de mayor enfoque y concentración.



**Figura 13. Importancia de la formación continua para el desarrollo profesional**

Fuente: Elaboración Propia

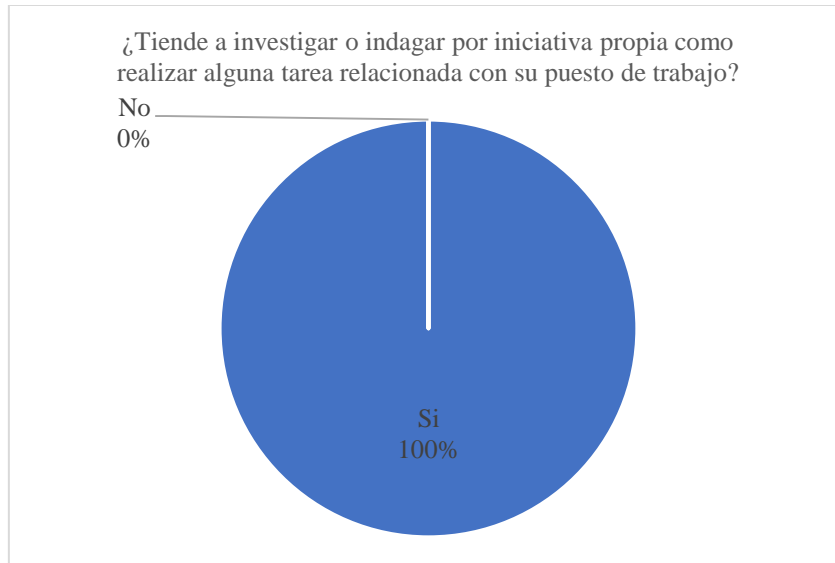
Los resultados plasmados en la figura 14 muestran que no hay un tan solo empleado en la empresa Grupo Cañas, de los encuestados que ignore la importancia de la formación continua y el aprendizaje para el desarrollo profesional. Los colaboradores en un 69.23% respondieron que las capacitaciones son muy importantes para el desarrollo profesional, así como el 30.77% consideran importante la formación continua para su crecimiento laboral. Por lo que el plan de capacitación elaborado mediante un diagnóstico de necesidades recibirá anuencia por parte de los empleados, aprovechando este recurso se desarrollan las habilidades y competencias de estos.



**Figura 14. Tiempo de aprendizaje en una tarea medianamente compleja**

Fuente: Elaboración Propia

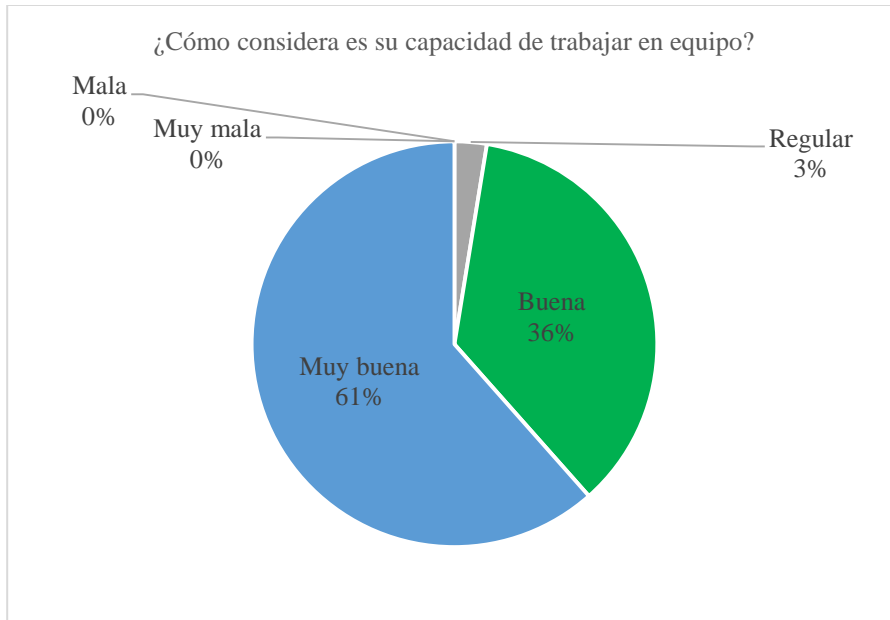
El tiempo que los encuestados (69.23%) consideran necesario para el aprendizaje de una tarea catalogada como medianamente compleja en su mayoría es de 1 a 2 días, seguido de un período de tiempo de 3 a 4 días, en un porcentaje de 28.21% de los encuestados. Es decir que apenas un 2.56% le tomaría entre 5 a 6 días para aprender una nueva función o proceso relacionado a sus labores cotidianas en el puesto de trabajo. Por lo que el seguimiento a los procesos que defina la empresa de manera regular o por actualización de estos, pueden ser fácilmente ejecutados por el personal.



**Figura 15. Iniciativa para realizar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo**

Fuente: Elaboración Propia

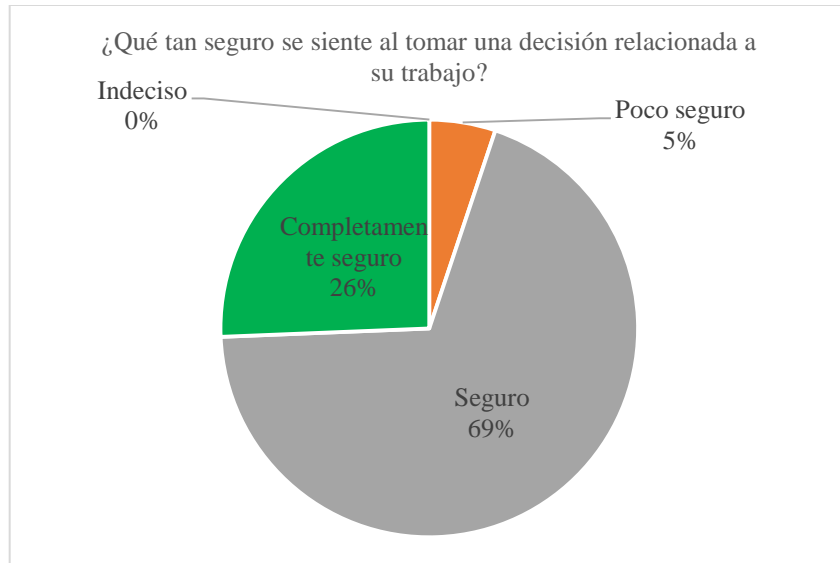
El total de los colaboradores es decir en un 100% de los encuestados manifiesta que investiga por iniciativa propia como realizar alguna tarea o proceso relacionado a su puesto de trabajo; algo que puede ser muy bueno, sin embargo, si es constante o repetitivo puede denotar falta de capacitación previa o una inducción al puesto con oportunidad de mejora.



**Figura 16. Capacidad de trabajar en equipo**

Fuente: Elaboración Propia

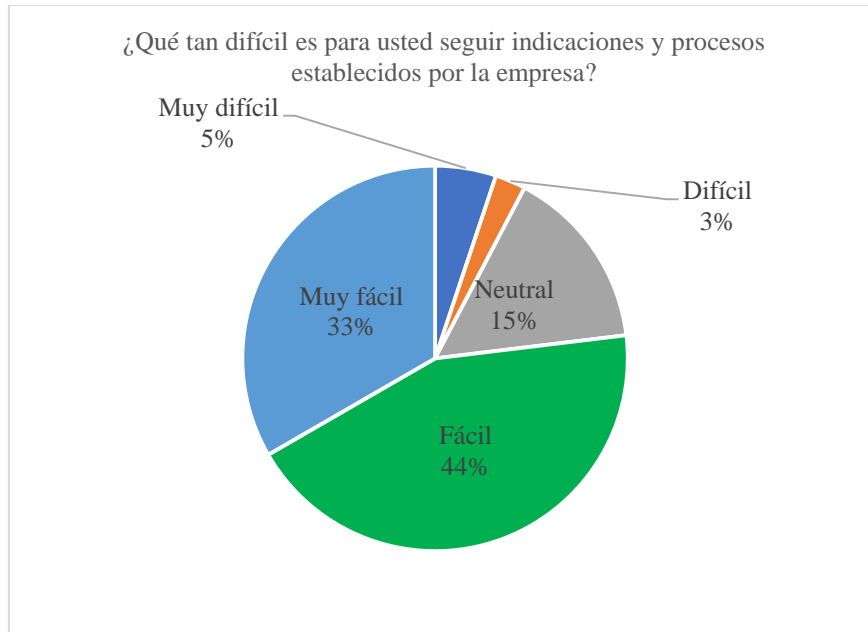
En relación a la capacidad o competencia de trabajar en equipo, los colaboradores de la empresa Grupo Cañas en un 61.54% la considera muy buena, mientras que el 35.9% de los encuestados considera su trabajo en equipo bueno y apenas un 2.56% se considera regular. Si analizamos que esta es una competencia muy deseable en el entorno laboral ya que aporta de manera significativa para el logro de los objetivos propuestos, la mayoría de los empleados deberían tener dicha competencia bien desarrollada, ideal entre el 80-90% de los miembros de la estructura organizacional; por lo que este constituye un tema de importancia que puede ser validado tanto en la evaluación de desempeño como en capacitaciones de desarrollo profesional.



**Figura 17. Toma de decisiones en el puesto de trabajo**

Fuente: Elaboración Propia

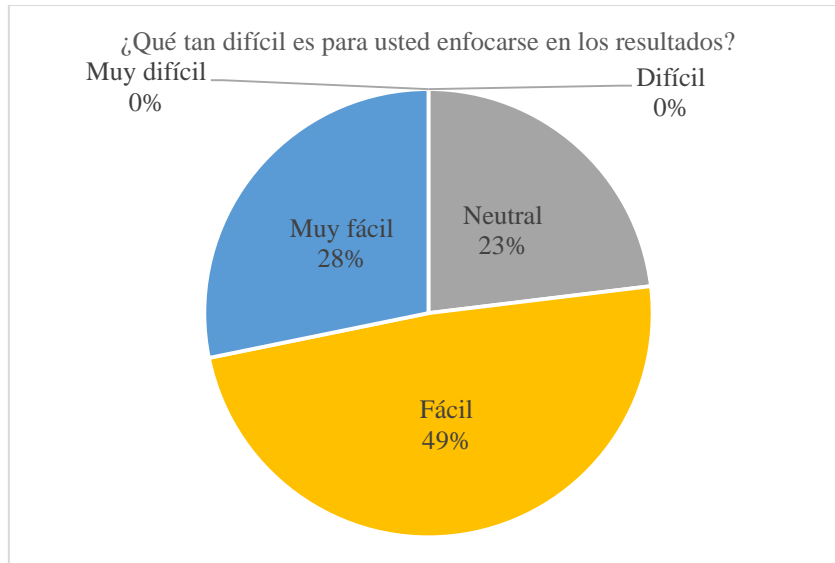
De conformidad con los resultados obtenidos en la encuesta, los empleados de la empresa Grupo Cañas en un 69.23% se sienten seguros de tomar una decisión relacionada a su puesto de trabajo; es decir que únicamente un 25.64% manifiestan estar completamente seguro al tomar una decisión. Este nivel de inseguridad puede hacer dudar al colaborador y por ende su desempeño verse afectado sustancialmente al ejecutar sus labores. El 5.13% se siente poco seguro en la toma de decisiones demostrando falta de empoderamiento en su puesto.



**Figura 19. Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa**

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica revela que el seguir instrucciones relacionadas a los procesos establecidos por la empresa resulta muy fácil para el 33.33% de los encuestados, fácil para el 43.59% de los empleados y curiosamente un 15.38% se mantiene neutral es decir no sabe si es fácil o no. Algunos procesos pueden resultar poco comprensibles o muy engorrosos en su planteamiento resultando poco eficaces o efectivos al momento de su ejecución, causando confusión entre algunos colaboradores. Un porcentaje de 5.13% indica que es muy difícil seguir los procesos establecidos, es recomendable todos los procesos sean viables en su aplicación, es recomendable todos los procesos sean viables en su aplicación, ya que ningún empleado debería considerar muy difícil o estar en este rango.

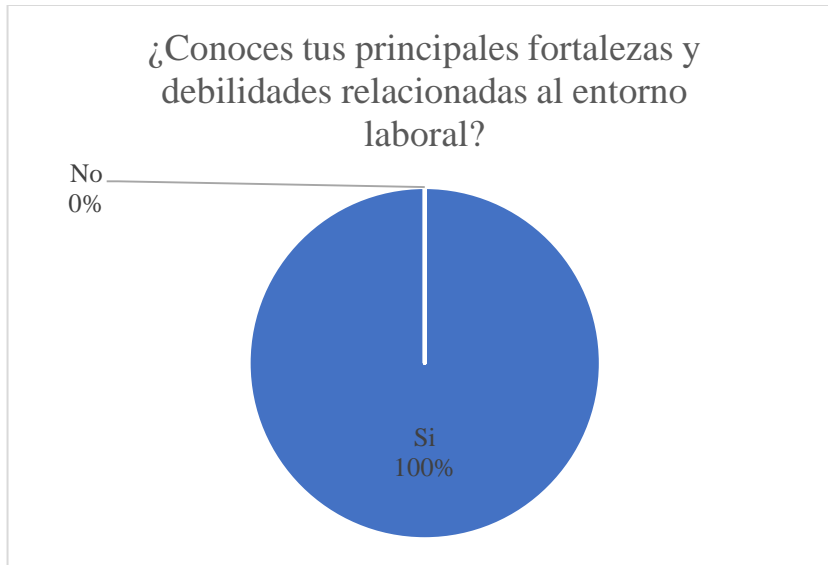


**Figura 18. Enfoque en los resultados**

Fuente: Elaboración Propia

Con relación al enfoque en los resultados la gráfica nos denota que el 28.21% de los empleados se les hace muy fácil enfocarse mientras que el 48.72% les resulta fácil. Al tener un 23.08% con una respuesta neutral podría aseverarse que no conocen hacia dónde dirigir sus esfuerzos y gestiones diarias para lograr los objetivos propuestos. Por lo que este porcentaje debe ser complemento para el resto de los compañeros, al fusionarse y lograr un equipo de trabajo más enfocado en los resultados, se plasman mejoras en la evaluación de desempeño así como los incentivos económicos propuestos.

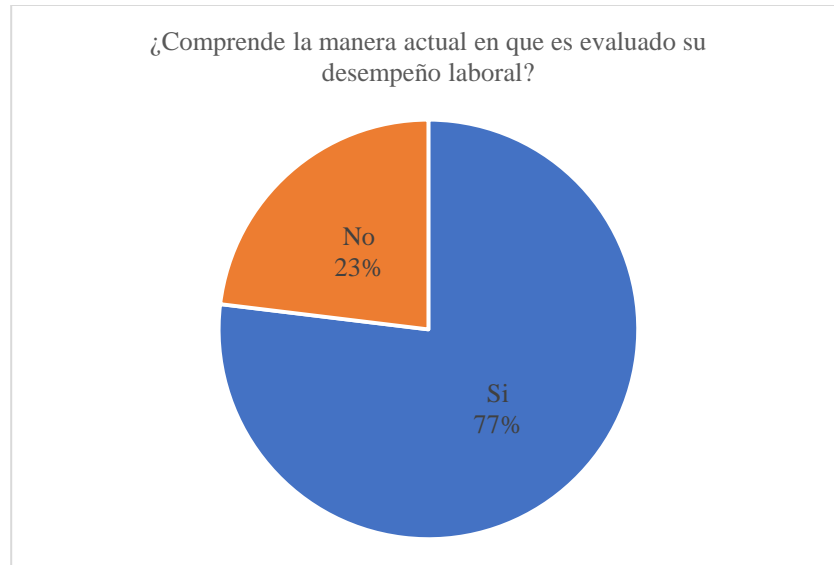




**Figura 19. Fortalezas y debilidades relacionadas al entorno laboral**

Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica se evidencia que los colaboradores encuestados del Grupo Cañas en su totalidad (100%) mencionan conocer sus principales fortalezas y debilidades alineadas a su ámbito laboral. Este es un dato significativo para preparar un diagnóstico de necesidad de capacitación y preparar posteriormente un plan de capacitación del personal.

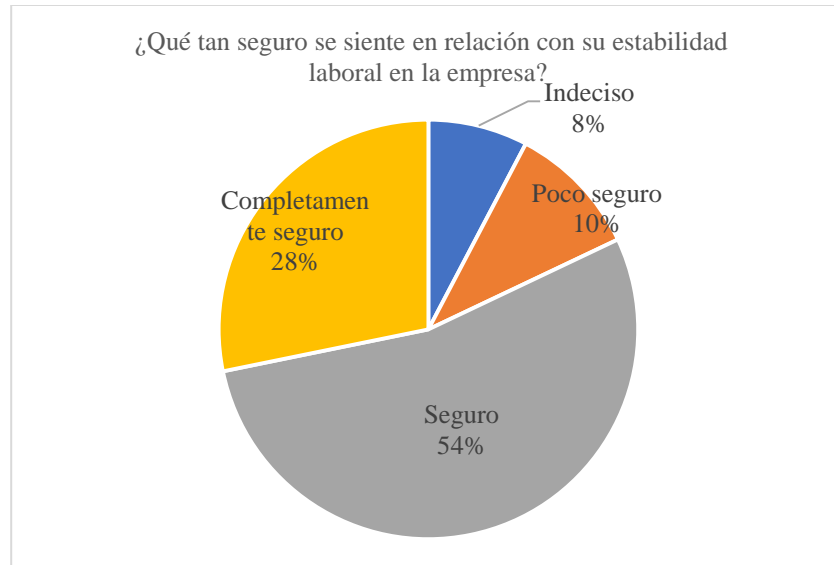


**Figura 20. Comprensión de la evaluación del desempeño**

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la pregunta si el colaborador comprende la manera en que es evaluado su desempeño laboral actualmente, el 76.92% de los empleados confirma que si tiene conocimiento de su evaluación; sin embargo, un 23.08% menciona que no conoce como es el procedimiento de evaluación de su desempeño. Es de vital importancia que todos los colaboradores en su totalidad tengan claro la manera de su evaluación, así como aquellos factores o puntos en los que debe corregir y tomar acción para mejorar su rendimiento y productividad laboral.

Al implementar un método de evaluación de desempeño más sencillo, práctico y de fácil comprensión al personal, resulta más evidente que sus funciones deberán ser ejecutadas con mayor precisión y esmero motivados por los incentivos económicos y mejora en su salario.



**Figura 21. Estabilidad laboral en la empresa Grupo Cañas**

Fuente: Elaboración Propia

La estabilidad laboral que la empresa Grupo Cañas proporciona a sus colaboradores se ve reflejada en la gráfica, la cual muestra que el 28.21% de los empleados se siente completamente seguro de continuar laborando, mientras que el 53.85% se siente seguro, un 10.26% poco seguro y un 7.69% indeciso, es decir no sabe que contestar a la interrogante. Si un colaborador se siente estable laboralmente en una empresa esto deberá verse reflejado en la manera en cómo se desempeña en sus labores diarias. Así mismo incluir este factor al invertir en un plan de capacitación garantiza que este produce los resultados y mejoras esperadas en el desempeño del individuo.

#### **4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS**

Como estudio complementario a la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Grupo Cañas, se tuvo un acercamiento con la gerencia general, donde mediante una entrevista no estructurada se obtuvo información confiable para visualizar un panorama general de la empresa actual y su visión en el mediano plazo.

Entre algunas de las principales impresiones compartidas por la gerencia general, durante este diálogo se encuentran lo siguiente: se ha detectado la falta de empoderamiento en algunas posiciones al tomar decisiones, manifestando que en ocasiones ya se han dado directrices de como formular precios, descuentos a ciertos clientes, opciones de compra y de reemplazo y siempre sucede que preguntan reiteradamente lo mismo; aun contando con cierta base de información en la cual todos los empleados tienen acceso.

También se mencionó la pérdida de tiempo por parte de algunos colaboradores y de cambiar la precepción de algunos puestos de trabajo, ya que no toman interés en ciertas tareas y se debería educar a el personal para ser más autónomo y constante en la comunicación entre compañeros.

A la pregunta realizada a gerencia general del cómo perciben la medición del desempeño actual, respondieron que visualizan oportunidades de mejora, ya que en ocasiones el sentido de urgencia y de pertenencia como un solo grupo, no se ve reflejado en las evaluaciones de los colaboradores.

De igual manera la gerencia compartió algunos objetivos estratégicos a futuro, como ampliar el servicio técnico a nivel nacional, la opción de contratar especialistas de venta no segmentados para todo el grupo, revisar la política de comisiones y salario variable alineado a la evaluación de desempeño entre otros.

Posteriormente se elaboró un análisis FODA con el objetivo de conocer a profundidad cuales son los objetivos estratégicos organizacionales, así como los principales retos y oportunidades de mejora que enfrentan las empresas del grupo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizado el tiempo otorgado a los colaboradores, para responder la encuesta digital y después de haber analizado las variables propuestas en el estudio, se obtuvieron las conclusiones siguientes:

1.- El método de evaluación actual denominado *Balance Score Card* (BSC), es utilizado generalmente por empresas con estructuras organizacionales grandes y una cultura de evaluación afianzada a través de los años, por lo que dicho método está alineado a empresas transnacionales resultando contraproducente su uso en una empresa nacional como lo es Grupo Cañas.

2.- Resulta conveniente la consideración del método de medición del desempeño mensual mediante listas de verificación (simplificación de escalas gráficas), el cual combina el comportamiento, actitudes y demuestra evidencias del compromiso del colaborador con relación a la operatividad de la empresa; así como adecuado al tamaño, posicionamiento y rubro del Grupo Cañas.

3.- El presente estudio refleja que la elaboración de un plan de mejora en la evaluación del desempeño de los colaboradores permite definir una manera más óptima de realizar su trabajo y permitir que realicen sus labores de manera eficiente enfocándose en los objetivos propuestos.

4.- De acuerdo con el plan de acción propuesto, así como las actividades complementarias se ha concluido que realizar una inversión mesurada puede ocasionar mejora en la productividad de los colaboradores en posición críticas, por lo tanto, un incremento en las ventas de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1.- Se sugiere capacitar e instruir a los responsables de efectuar las evaluaciones como ser los mandos intermedios o encargados de área, así como el empleado evaluado, acerca de su forma de evaluación actual y los cambios propuestos en dicha medición.

2.- Se recomienda establecer los nuevos indicadores en la medición del desempeño, utilizando la metodología de listas de verificación, combinando algunos de los puntos a evaluar actuales y complementando con indicadores relacionados a las habilidades y responsabilidades requeridas por el puesto que ocupa el empleado.

3.- Implementar el plan de mejora en la medición del desempeño de cada colaborador, comenzando con las posiciones críticas detectadas y tomando acciones correctivas en aquellos puntos que denoten una calificación menor en la ponderación de la evaluación mediante lista de verificación.

4.- Al realizar la inversión de la implementación digital de la evaluación del desempeño, así como los nuevos indicadores propuestos, se debe considerar una variación en los costos a medida que se incluyan programas de incentivos económicos en base a la productividad del empleado, planes de capacitación u otros beneficios.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 PLAN DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE GRUPO CAÑAS Y SU IMPACTO FINANCIERO**

#### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático que consiste en validar que tan productivo es un empleado en su puesto de trabajo, tomando en consideración varios aspectos como sus habilidades, experiencia previa, competencias suaves y blandas que contribuyen a el logro de objetivos establecidos. Las evaluaciones periódicas también sirven para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo con el fin de cerrar las posibles brechas entre los requisitos del puesto y la persona que lo ocupa. De igual manera es importante que el colaborador reciba retroalimentación de cómo está efectuando sus asignaciones y tome una acción correctiva en caso de ser necesario.

Dicha evaluación debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización, así como estar basada en puntos relevantes del puesto y evitar indebidas gestiones, así como incurrir en costos operativos innecesarios

Resulta evidente que la mayoría de los colaboradores del Grupo Cañas no tiene conciencia de las consecuencias de la toma de decisiones, iniciativa y administración de su tiempo durante la gestión diaria de sus funciones, lo que puede afectar económicamente la operatividad de la empresa.

Cabe destacar que el proceso de evaluación de desempeño se inició a implementar en el año 2019 denominado *Balance Score Card* (BSC) o cuadro de mando integral; bajo la gestión de la gerencia comercial, el cual es generalmente considerado para organizaciones con evaluaciones previas y en las cuales sus colaboradores tienen cierto grado de madurez profesional, por lo tanto en este trabajo de investigación se recomienda una evaluación de desempeño mediante el método de lista de verificación por su practicidad en calificar la presencia o ausencia de los comportamientos y resultados deseados durante la ejecución de sus labores, es fácil de administrar y de estandarizar.

## **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

Teniendo como referencia lo refrendado anteriormente, en la presente investigación se elaboró una propuesta de evaluación de desempeño bajo el método de listas de verificación con el objetivo de mejorar el proceso evaluativo existente y mejorar en aquellas aéreas que los colaboradores denotan inseguridad o un desempeño poco eficiente en su labor diaria.

1. Contribuir a la mejora de la evaluación mediante la metodología de lista de verificación validando el cumplimiento de tareas combinado con las competencias y habilidades deseadas de la posición.

2. Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo que necesiten los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos individuales e institucionales.

3. Implementar el módulo de evaluación de desempeño en el sistema actual ERP de recursos humanos, para facilitar el trabajo de los mandos intermedios y obtener el máximo beneficio de esta plataforma digital.

4. Promover una política salarial justa alineada a los cambios en la metodología de evaluación del desempeño, la cual incluya % de incrementos anuales al salario base, según resultados evidenciados por el empleado durante el año.

5. Elaboración de un plan de incentivo motivacional, tal como bonos por cumplimiento, premiación del mejor empleado el mes, participación de utilidades u opción a compra de bonos, dependiendo de la categoría de la posición.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo Proponer un plan de mejora en el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, en primera instancia utilizando un FODA se realizó un diagnóstico de la situación, recurriendo a diferentes fuentes de información, entre ellas reunión con equipo gerencial, lo que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su posicionamiento en el rubro.

Posteriormente ya identificadas los indicadores se elaboraron los objetivos de implementación que ayudaran a resolver las oportunidades de mejora encontradas, procediendo a



continuación a elaborar las evaluaciones de desempeño de cinco posiciones críticas mediante el método de lista de verificación incluyendo indicadores de autogestión y consciencia de costos.

En la presente propuesta de mejora se incluye los pasos a seguir, los responsables, las posibles fechas de ejecución, los recursos necesarios, los medios de verificación y las sugerencias de valor agregado como ser evaluación de desempeño de manera digital y la contratación de un analista de procesos.

#### 6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

**Tabla 4. Análisis de la Empresa Grupo Cañas – FODA**

<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA GRUPO CAÑAS (FODA)</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La empresa Grupo Cañas tiene una política de contratación con enfoque de igualdad de oportunidades en relación con la edad y el género.</li> <li>○ Existe la apertura por parte de Gerencia General para implementar un plan de mejora en la evaluación del desempeño del personal.</li> <li>○ Actualmente se cuenta con un sistema ERP que incluye un módulo de RRHH parcialmente utilizado, lo que puede evaluarse para realizar las evaluaciones de desempeño del personal de manera digital.</li> <li>○ Buen posicionamiento de la empresa, reconocida por los productos alternativos de calidad.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El rubro del Grupo principalmente de una las empresas más grandes que lo conforman como ser GERESA es especializado en maquinaria, repuestos y tractores, lo que el proceso de adquisición del talento que tenga experiencia previa en el área comercial es limitado.</li> <li>○ Desactualización de los descriptores de puestos en algunas áreas.</li> <li>○ Carencia de un plan de comunicación efectiva entre los colaboradores del grupo.</li> <li>○ Falta de experiencia en gestión y seguimiento de objetivos.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expansión del Centro del servicio técnico para cubrir las necesidades de los clientes en el sector agroindustrial.</li> <li>○ La valoración del cliente en la relación calidad-precio de los productos genuinos y genéricos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El aumento de los costos operativos especialmente los relacionados a las importaciones desde diversas partes del mundo.</li> <li>○ Gestión logística y operativa con procesos poco definidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**PLAN DE MEJORA PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GRUPO CAÑAS MEDIANTE  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

**Tabla 5. Cuadro comparativo metodologías de evaluación del desempeño**



Metodología de evaluación actual			Metodología de evaluación propuesta			
<i>Balance Score Card</i>	ventajas	desventajas	Lista de verificación	ventajas	desventajas	Aspectos adicionales para considerar
Su enfoque es el equilibrio entre los elementos de la estrategia global y la operatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permite alinearse a los objetivos corporativos, si están definidos.</li> <li>➤ Mayor control para los mandos intermedios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requiere de gran cantidad de información y evidencias.</li> <li>➤ Orientado a empresas estructuralmente grandes.</li> </ul>	Su enfoque es la identificación de comportamiento y necesidad de mejora en las actividades del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sencillo y fácil comprensión.</li> <li>➤ Identifica la ausencia o presencia de un comportamiento.</li> <li>➤ Estandarización en diferentes puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No permite matizaciones.</li> <li>➤ El enfoque debe ser cualitativo, aun cuando la calificación sea numérica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promueve la autoevaluación.</li> <li>➤ Modelo adaptable al rubro de la empresa.</li> <li>➤ Valida la conciencia de costos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla plan de acción con los principales pasos a seguir durante la ejecución de la nueva propuesta de medición en la evaluación de desempeño mensual de los colaboradores, a través del método de listas de verificación.

Como primer paso es necesario que los mandos intermedios con asesoría del área de recursos humanos conozcan la finalidad de incluir estos nuevos indicadores, los cuales surgen de las debilidades detectadas durante la aplicación de la encuesta, así como la retroalimentación de la gerencia general. La nueva forma de medición puede estandarizarse a todas las posiciones de la estructura organizacional, para efectos de la presente investigación se ejemplifican en las cinco posiciones con gestiones críticas las más propensas a cometer errores en sus actividades.

En el segundo paso se debe incorporar los indicadores de medición propuestos como complemento de los vigentes actualmente, sin embargo, esos deben adecuarse a la puntuación que se brindará en la ponderación de la calificación total, según las listas de verificación de cumplimiento por parte del colaborador.

El tercer paso nos indica que una vez definidos los indicadores finales, estos deben compartirse de manera individual por parte del jefe inmediato a cada miembro de su equipo, con el propósito de despejar cualquier duda relacionada a la forma en que será evaluado su desempeño mensualmente y la compensación económica que esto le representa mediante el pago de salario variable.

Como cuarto paso se hace énfasis en la supervisión del jefe inmediato en los cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, con el propósito de validar su comportamiento, actitudes y competencias en el puesto designado, durante el periodo de evaluación mensual y posteriormente soportar la calificación otorgada.

En el quinto paso, el empleado evaluado entrega a su reporte directo las evidencias e información adicional para proceder con la nueva forma de medición del desempeño mensual y obtener calificación final, determinar pago salario variable y brindar retroalimentación por parte del encargado del área respectiva.

Adicionalmente, se sugiere una validación de la política salarial e inclusión de incentivos económicos para el personal, alineados a la estrategia de cambio de metodología en la evaluación de desempeño.

**Tabla 6. Plan de acción - Propuesta de medición del desempeño**

<b>PLAN DE ACCIÓN – PROPUESTA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>Paso # 1</b>	<b>Descripción de acciones</b>	<b>Indicadores propuestos adicionales</b>	<b>Objetivo de cada indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Alcance</b>
	-Socializar los nuevos indicadores de medición del desempeño con las personas responsables de realizar la evaluación mensual.	✓ responsabilidad	-medir el compromiso del colaborador con su puesto de trabajo.	-mandos intermedios -RRHH	-Posiciones críticas con errores recurrentes en la realización de sus funciones: -Auxiliar de logística -Supervisor de bodega -Auxiliar administrativa -Asesor de ventas -Asistente contable
		✓ planificación	-impulsar la organización y cronograma de tareas.		
		✓ cooperación	-fomentar la comunicación entre equipos de las sucursales.		
		✓ conciencia de costos	-mejorar la gestión de recursos económicos.		
		✓ cumplimiento	-validar las expectativas esperadas de desempeño		
<b>Paso # 2</b>	<b>Descripción de acciones</b>	<b>Metodología</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calificación</b>
	-Definición de cada evaluación por puesto individual.	-Evaluación de desempeño por lista de verificación.	-Establecer los indicadores por cada puesto de trabajo sugerido.	-mandos intermedios -RRHH	-Determinar el puntaje ponderado y final para cada indicador.
<b>Paso # 3</b>	<b>Descripción de acciones</b>	<b>Participantes</b>	<b>Actividad</b>	<b>Retribución</b>	<b>Responsables de definir el salario variable</b>
	-Socializar la nueva medición de desempeño mensual a los empleados.	-colaborador -jefe inmediato	-Reunión uno a uno con cada colaborador explicando y aclarando dudas.	-Alinear los indicadores propuestos al monto máximo de salario variable designado.	-gerencia general -RRHH

<b>Paso # 4</b>	<b>Descripción de acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período por evaluar</b>	<b>Recomendaciones</b>	
	-Supervisión de labores ejecutadas, durante el periodo de evaluación.	-jefe inmediato	-30 días (un mes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar directrices claras y precisas.</li> <li>✓ Despejar dudas diarias.</li> <li>✓ Generar confianza con su equipo de trabajo.</li> <li>✓ Enfatizar en la conciencia de costos.</li> <li>✓ Identificar acciones de mejora.</li> </ul>	
<b>Paso # 5</b>	<b>Evaluación al final de cada mes</b>	<b>Responsable</b>	<b>Revisión</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>Retroalimentación</b>
	-Presentación de evidencias e información adicional.	-colaborador a ser evaluado. -jefe inmediato del empleado.	-Validar la nueva medición de evaluación de desempeño. -determinar la calificación obtenida.	- Pago de salario variable según calificación obtenida.	-Otorgar un espacio entre el evaluador y el colaborador para manifestarle sus debilidades o puntos de mejora en su desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

En relación al plan de acción presentado, se incluyen los ejemplos del formato de la nueva medición de evaluación de desempeño para las posiciones críticas detectadas: como ser auxiliar de logística, supervisor de bodega, auxiliar administrativa, asesor de ventas y asistente contable.

**Tabla 7. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Auxiliar de Logística**

<i>Posición: Auxiliar de Logística</i>		<i>Área: logística</i>	(Productos o servicios efectuados) / (Recursos utilizados)				
Actual Indicador BSC	Propuesta						
Ítem	Descripción	Nuevo Indicador	1	2	3	4	5
*Revisión e ingresos de MI, inventarios cíclicos.	✓ Elabora los inventarios cíclicos dos veces al mes. Reporta faltantes y sobrantes.	1. Control de inventario cíclico.					
*Reporta cualquier anomalía en el tiempo establecido.	✓ Cumple con el indicador de revisión de mercadería establecido.	2. Realiza listas de verificación al recibir y enviar productos.					
	✓ Manejo eficiente de la información de Stock por sucursal.	3. Inventario disponible por ubicación.					
*Orden limpieza y uso de EPP.	✓ Ejecuta parámetros de orden y limpieza en las zonas de almacén definidas.	4. Utilización del espacio.					
	✓ Uso eficiente de la plataforma ERP, ingreso de evidencias, reportaría.	5. Soporte y entrega de información fidedigna (cumplimiento).					
	✓ Su actitud es de autonomía para tomar decisiones y evaluar consecuencias.	6. Acepta responsabilidades.					

	✓ Calidad del trabajo y el apoyo es notorio.	7.Cooperación entre sucursales.					
	✓ Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa.	8.Planificación y organización.					
	✓ Reconoce el gasto incurrido por cada error cometido en el envío o entrega de producto.	9.Presta atención a los costos.					
	✓ Cumple con las normativas generales de RRHH y uso de EPP.	10.RRHH-Cumplimiento de políticas-comunicados-normas de convivencia – horarios. RRHH.					
	Totales						
	Porcentaje de Cumplimiento						

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Supervisor de Bodega.**

<i>Posición: Supervisor de bodega</i>		<i>Área: logística</i>	(Productos o servicios efectuados) / (Recursos utilizados)				
Actual Indicador BSC	Propuesta						
Ítem	Descripción	Nuevo Indicador	1	2	3	4	5
*Revisión e ingresos de MI, inventarios cíclicos.	✓ Supervisión y elaboración de los inventarios cíclicos dos veces al mes. Reporta faltantes y sobrantes.	1. Control de inventario de la sucursal.					
*Reporta cualquier anomalía en el tiempo establecido.	✓ Cumple con el indicador de revisión de mercadería establecido.	2. Realiza listas de verificación al recibir y enviar productos.					
	✓ Manejo eficiente de la información de Stock por sucursal.	3. Inventario disponible por ubicación.					
*Orden limpieza y uso de EPP.	✓ Establece parámetros de orden y limpieza en las zonas de almacén definidas.	4. Utilización del espacio.					
	✓ Uso eficiente de la plataforma ERP, ingreso de evidencias, reportaría.	5. Soporte y entrega de información fidedigna (cumplimiento).					
	✓ Su actitud es de autonomía para tomar decisiones y evaluar consecuencias.	6. Acepta responsabilidades.					
	✓ Calidad del trabajo y el apoyo es notorio.	7. Cooperación entre sucursales.					
	✓ Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa.	8. Planificación y organización.					



	✓ Reconoce el gasto incurrido por cada error cometido en el envío o entrega de producto.	9.Presta atención a los costos.					
	✓ Cumple con las normativas generales de RRHH y uso de EPP.	10.RRHH-Cumplimiento de políticas-comunicados-normas de convivencia – horarios. RRHH.					
	Totales						
	Porcentaje de Cumplimiento						

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Auxiliar Administrativa.**

<i>Posición: Auxiliar Administrativa</i>		<i>Área: Operaciones</i>	(Productos o servicios efectuados) / (Recursos utilizados)				
Actual Indicador	Propuesta						
Ítem	Descripción	Nuevo Indicador	1	2	3	4	5
*Revisión e ingresos de MI, inventarios cíclicos.	✓ Elabora los inventarios cíclicos dos veces al mes. Reporta faltantes y sobrantes.	1. Supervisión de inventario cíclico.					
*Cierre de ventas semanal, monitoreo de facturas y NE sin entregar.	✓ Cumple con el proceso debido de facturación y cobro.	2. Validación de impuestos, facturas, cobros a clientes.					
*Proceso de cotizaciones a servicios locales.	✓ Manejo eficiente de la información de Stock por sucursal.	3. Inventario disponible por ubicación.					
*Orden limpieza y uso de EPP.	✓ Establece parámetros de orden y limpieza en la sucursal.	4. Utilización del espacio.					
	✓ Uso eficiente de la plataforma ERP, ingreso de evidencias, reportaría.	5. Soporte y entrega de información fidedigna (cumplimiento).					
	✓ Su actitud es de autonomía para tomar decisiones y evaluar consecuencias.	6. Acepta responsabilidades.					
	✓ Calidad del trabajo y el apoyo es notorio.	7. Cooperación entre sucursales.					
	✓ Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa.	8. Planificación y organización.					

	✓ Reconoce el gasto incurrido por cada error cometido en la gestión administrativa.	9.Presta atención a los costos.					
	✓ Cumple con las normativas generales de RRHH y uso de EPP.	10.RRHH-Cumplimiento de políticas-comunicados-normas de convivencia – horarios. RRHH.					
	Totales						
	Porcentaje de Cumplimiento						

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Asesor de Ventas.**

<i>Posición: Asesor de Ventas</i>		<i>Área: Comercial</i>	<i>(Ventas cerradas) / (Visitas o cotizaciones)</i>				
<b>Actual Indicador BSC</b>	<b>Propuesta</b>						
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nuevo Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
*Logro de meta individual de ventas.	✓ Meta individual definida x año: L.350,000 (ejemplo).	1. Logro de meta individual por ventas registradas.					
*Alcance de meta de ventas de la sucursal.	✓ Meta sucursal definida x año: L. 1,500,000 (ejemplo).	2. Logro de meta por ventas de la sucursal.					
*Recuperación de créditos con moras 30/60/60 días	✓ Máximo 30 días de mora según clasificación de clientes.	3. Mantiene una cartera de clientes en los parámetros de mora permitidos.					
	✓ Entrega el vehículo asignado limpio y reporta cualquier anomalía.	4. Utilización de flota vehicular.					
	✓ Uso eficiente de la plataforma ERP, ingreso de evidencias, reportería.	5. Cumple con el plan de trabajo semanal y giras programadas.					
	✓ Su actitud es de autonomía para tomar decisiones y evaluar consecuencias.	6. Acepta responsabilidades.					
	✓ Calidad del trabajo y el apoyo es notorio.	7.Cooperación entre sucursales.					
	✓ Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa.	8.Planificación y organización.					
	✓ Reconoce el gasto incurrido por cada error cometido en la gestión de ventas.	9.Presta atención a los costos.					

	✓ Cumple con las normativas generales de RRHH y uso de EPP.	10.RRHH-Cumplimiento de políticas-comunicados-normas de convivencia – horarios. RRHH.					
	Totales						
	Porcentaje de Cumplimiento						

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11. Formato de evaluación del desempeño mediante lista de verificación de la posición: Asistente Contable.**

<i>Posición: Asistente Contable</i>		<i>Área: Contabilidad</i>	% de tareas realizadas en tiempo y forma				
<b>Actual Indicador</b>	<b>Propuesta</b>		# de quejas internas recibidas				
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nuevo Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
*Cumplimiento de pago a tiempo a proveedores y acreedores.	✓ Elaboración y pago de planilla quincenal.	1.Pago de nómina sin correcciones o ajustes.					
*Entrega de programación de pagos semanal a Gerencia.	✓ Análisis de pago por empresa.	2.Programación de pagos semanal.					
	✓ Acepta dirección e instrucciones precisas.	3.Asignación de tareas asignadas finalizadas en tiempo y forma.					
	✓ Contribución a la gestión del área comercial.	4.Transferencias de viáticos al personal de manera oportuna.					
	✓ Uso eficiente de la plataforma ERP, ingreso de información, reporte de lados bancarios.	5. Actualización de datos, comprobantes de pago al día.					
	✓ Su actitud es de autonomía para tomar decisiones y evaluar consecuencias.	6. Acepta responsabilidades.					
	✓ Calidad del trabajo y el apoyo es notorio.	7.Cumple con las transacciones contables con exactitud.					
	✓ Seguimiento a indicaciones y procesos establecidos por la empresa.	8.Planificación y organización.					

	✓ Reconoce el gasto incurrido por cada error cometido en la gestión contable.	9.Presta atención a los costos.					
	✓ Cumple con las normativas generales de RRHH y uso de EPP.	10.RRHH-Cumplimiento de políticas-comunicados-normas de convivencia – horarios. RRHH.					
	Totales						
	Porcentaje de Cumplimiento						

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.3 MEDIDAS DE CONTROL

La gerencia general en conjunto con el área de recursos humanos, así como los mandos intermedios deben velar oportunamente por el cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en la evaluación por listas de verificación.

Los responsables de realizar dichas evaluaciones deben contar con las evidencias suficientes relacionadas a las funciones diarias de los colaboradores, con el propósito de cumplir los objetivos individuales y organizaciones, tomando en consideración la conciencia de costos al ejecutar las tareas de su puesto.

La comisión de seguimiento integrada por la gerencia general y el área de recursos humanos deben evaluar periódicamente el cumplimiento de los indicadores de desempeño, sus tendencias en una línea de tiempo determinada con el objetivo de estimar mejoras en los puntos relevantes encontrados en la presente investigación.

La presente propuesta de mejora en la evaluación de desempeño del personal del Grupo Cañas tiene sus bases en 4 indicadores generales aplicables a cualquier posición o puesto dentro de la organización:

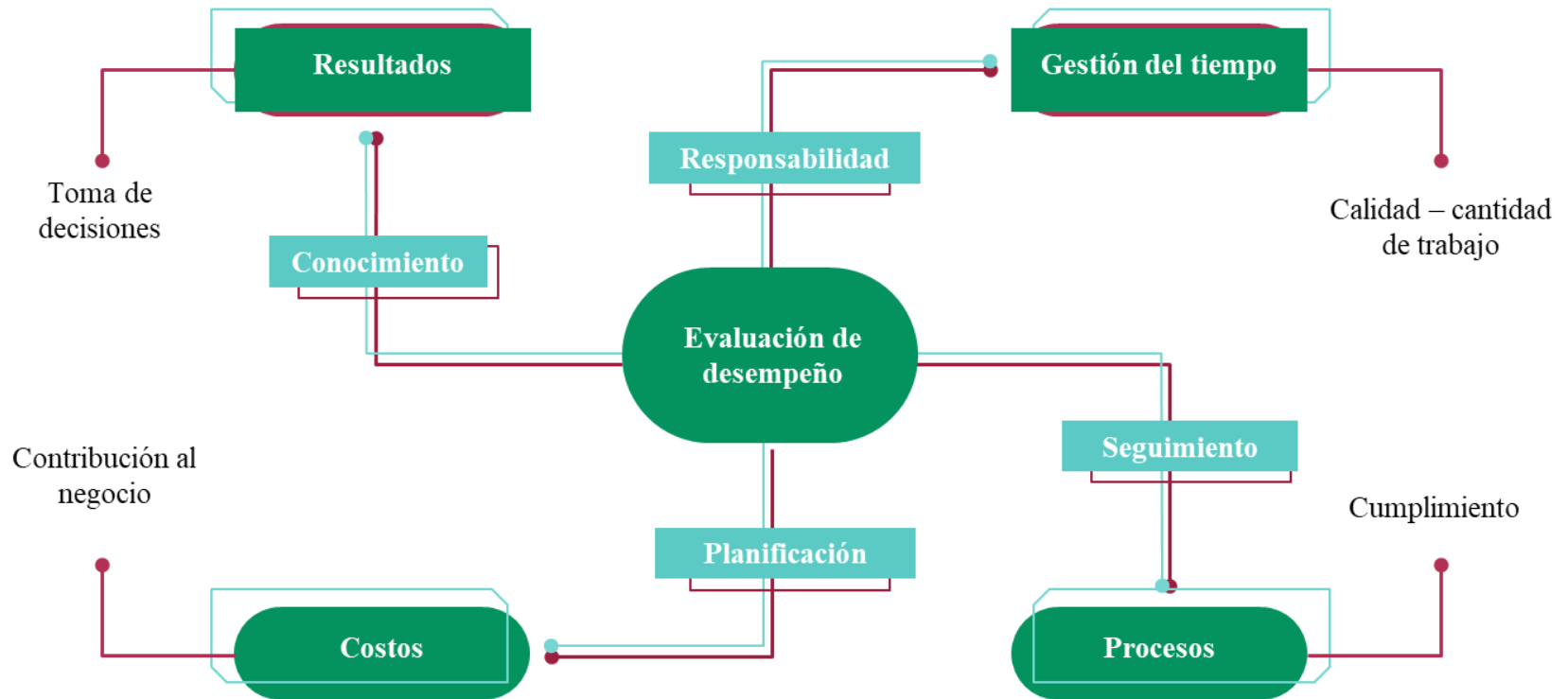
- Resultados: nivel de cumplimiento eficiente y eficaz de las obligaciones de un empleado, para lo cual fue contratado.
- Gestión de tiempo: Administración adecuada del tiempo de la jornada laboral, para ser productivo en su posición.
- Procesos: serie de normas establecidas o listas de paso a paso a efectuar en base a una política interna establecida.
- Costos: es el pago o monto económico que realiza una empresa en sus diferentes áreas, con el propósito de ejecutar la comercialización o venta de un servicio.

Mediante las revisiones del desempeño del personal del Grupo Cañas se podrá evidenciar el conocimiento, la responsabilidad, el seguimiento y la planificación implementadas en cada puesto de trabajo que conforman la estructura organizacional.





## Principales indicadores de desempeño



**Figura 22. Principales indicadores de desempeño**

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 12. Gráfica de Gantt correspondiente al plan de acción y actividades complementarias.

No.	Actividad	Descripción	Área responsable:	Dirigido a:	Tema por tratar:	Meses													
						Primero				Segundo				Tercero					
						Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Compartir el plan de acción propuesto a la gerencia general.	-Obtener la aprobación de gerencia general	RRHH	-gerente general -presidencia	-Reunión con las personas involucradas que autorizan las evaluaciones de desempeño y pago de salario variable.														
2	Realizar dos capacitaciones al personal de mandos intermedios sobre el cambio de medición en la evaluación.	-Capacitación: paso a paso, relacionado a la nueva medición de desempeño.	RRHH	-Jefes de área -Coordinadores -Contador general	-inclusión de nuevos indicadores de medición: cumplimiento, organización, cooperación, conciencia de costos / cumplimiento.														
		-Reforzamiento y retroalimentación sobre los cambios implementados.	RRHH Gerencia general	-mandos intermedios	-intercambio de opiniones entre los mandos intermedios sobre la nueva medición de evaluación de desempeño.														
3	Implementación de las evaluaciones de desempeño de manera digital.	-Reunión con el programador del sistema.	Finanzas RRHH	-ingeniero en sistemas.	-presentación de borrador en modulo ERP														
		-Pruebas tecnológicas del módulo de RRHH.	RRHH IT	-encargado de RRHH.	-simulación de la nueva medición del desempeño de manera digital.														
		-Elaboración descriptor de puesto.	Finanzas RRHH																



El cronograma muestra de una manera organizada los cuatros pasos de mayor consideración a seguir para el trabajo a llevarse a cabo, describiendo los objetivos, las metas a alcanzar, así como las actividades, de cada bloque, tiempos aproximados de ejecución, así como los responsables, recursos e indicadores.

Dicho cronograma encierra todas las actividades previas a la implementación del plan de mejora en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, en un período de tres meses aproximadamente.

Es importante contar con la aprobación de los gerentes generales, ya que actualmente el salario variable del personal está ligado a las evaluaciones mensuales de desempeño, por lo que al hacer de conocimiento de las personas con poder de toma de decisiones como gerentes, contador, coordinadores de área o mandos intermedios y jefe de recursos humanos el cambio propuesto a la metodología de escalas gráficas así como las actividades que componen el plan y que se espera poder realizar en su totalidad para el logro de las metas y objetivos propuestos, de igual manera se incluye la contratación de un especialista de procesos, ya que la falta de esta figura genera que los procesos no estén bien definidos afectando financieramente la empresa.

Los períodos de ejecución para cada bloque a realizarse durante la implementación del plan pueden ser modificados de acorde a la agilidad y disposición de aprobación en que se vayan otorgando; con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y el tiempo.

También se determinan los recursos tanto humanos como financieros y los responsables de la ejecución de cada tarea para el alcance de las actividades propuestas estableciendo los respectivos indicadores, los cuales podrían llegar a ampliarse de acorde a como se va desarrollando dicho cronograma.

## **6.6 ESTUDIO FINANCIERO**

Con el presente estudio se realiza la evaluación de la rentabilidad de la propuesta, detallando la inversión inicial, los ingresos y gastos a través del estado de resultado, estado flujo de efectivo, además, análisis de sensibilidad para la toma de decisiones sobre la inversión.

Para realizar la evaluación mencionada, se orientó en el apartado de aumento en los ingresos percibidos por la empresa, como consecuencia del aumento en la productividad de sus

colaboradores posterior a la implementación de un plan de mejora en la medición del desempeño del personal.

Se efectuaron consultas con la gerencia para obtener información correspondiente con el área de ventas, se obtuvo datos de con valores aproximados de los meses con mayores y menores ingresos. Para la inversión inicial se consultó al especialista en sistemas, programador de la plataforma de la empresa, el cual nos proporcionó el costo por la integración del módulo digital de la evaluación.

Con lo cual se consideraron los siguientes supuestos:

- a. Para la inversión inicial se realizó la conversión de los 1800 dólares a lempiras con la tasa cambiaria del día.
- b. Para el incremento de las ventas se consideró un 0.25% en mejora de las ventas por el rendimiento, tras la implementación de la nueva medición del desempeño.
- c. La tasa de impuesto sobre la renta es del 25% sobre las utilidades.
- d. La estimación de las ventas se realizó en base a los meses con mayores y menores ventas, considerando un valor de L8,000,000.00 como promedio mensual.
- e. Los costos de venta se consideraron en un 74%.
- f. Los gastos operativos se estimaron en un 20%
- g. Para la tasa de rentabilidad mínima aceptable se consideró un 14%.

## 6.6.1 PRESUPUESTO

**Tabla 13. Presupuesto**

<i>Presupuesto del plan de acción y actividades complementarias</i>						
				Primer Mes	Segundo Mes	Tercer Mes
1	Compartir el plan de mejora en la evaluación de desempeño con la gerencia general.	Obtener la aprobación de gerencia general	L0.00			
2	Realizar dos capacitaciones al personal de mandos intermedios sobre el cambio de medición en la evaluación.	-Capacitación: paso a paso, relacionado a la nueva medición de desempeño.  -Reforzamiento y retroalimentación sobre los cambios implementados.	L2,000.00			
3	Implementación de las evaluaciones de desempeño de manera digital.	-Reunión con el programador del sistema.  -Pruebas tecnológicas del módulo de RRHH.	L19,685.80			
4	Contratación de una persona analista en procesos.	Compensación mensual	-			
		Salario Fijo	L15,000.00			
		Salario variable	L3,000.00			
		Pago IHSS	L1,569.66			
		RAP	L675.00			
5	Incentivos económicos	Bonos o premios mensual por mejor calificación	L 2,000.00			
		<b>Total</b>	<b>L43,930.46</b>			

## 6.6.2 ESTADO DE RESULTADO SIN IMPLEMENTACIÓN

**Tabla 14. Variables iniciales sin implementación**

VENTAS	L8,000,000.00
INVERSIÓN TOTAL	L0.00
COSTO DE VENTA	40%
GASTO OPERATIVO	L1,600,000.00
TASA DEL FINANCIAMIENTO	15%
PERÍODO DEL FINANCIAMIENTO	12.00

**Tabla 15. Estado de resultado sin implementación**

<b><i>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</i></b>					
	Mes				
	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
VENTAS		L8,000,000.00	L8,000,000.00	L8,000,000.00	L8,000,000.00
(-) COSTO DE VENTAS		L3,200,000.00	L3,200,000.00	L3,200,000.00	L3,200,000.00
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		L4,800,000.00	L4,800,000.00	L4,800,000.00	L4,800,000.00
(-) GASTO OPERATIVO		L1,600,000.00	L1,600,000.00	L1,600,000.00	L1,600,000.00
(-) DEPRECIACIONES		L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05
(-) GASTO FINANCIERO		L1,200,000.00	L1,200,000.00	L1,200,000.00	L1,200,000.00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP		L1,961,242.95	L1,961,242.95	L1,961,242.95	L1,961,242.95
(-) ISR	25%	L490,310.74	L490,310.74	L490,310.74	L490,310.74
<b>(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMP.</b>		<b>L1,470,932.21</b>	<b>L1,470,932.21</b>	<b>L1,470,932.21</b>	<b>L1,470,932.21</b>

**Tabla 16. Estado de flujo de efectivo sin implementación**

<b><i>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</i></b>				
UTILIDAD DESPUÉS DE IMP.	L1,470,932.21	L1,470,932.21	L1,470,932.21	L1,470,932.21
(+) DEPRECIACIONES	L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>L1,509,689.26</b>	<b>L1,509,689.26</b>	<b>L1,509,689.26</b>	<b>L1,509,689.26</b>

## 6.6.3 ESTADO DE RESULTADO CON FONDOS PROPIOS

**Tabla 17. Variables iniciales**

VENTAS	L8,000,000.00
INVERSIÓN TOTAL	L43,930.46
COSTO DE VENTA	74%
GASTO OPERATIVO	L1,600,000.00
TASA DEL FINANCIAMIENTO	15%
PERÍODO DEL FINANCIAMIENTO	12.00

**Tabla 18. Estructura de la inversión**

<i>Estructura de la inversión</i>	
F. PROPIOS	FINANC.
100%	0%
L43,930.46	L0.00

**Tabla 19. Estado de resultado**

<b><i>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</i></b>					
	MES				
	0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
VENTAS		L8,064,000.00	L8,128,512.00	L8,193,540.10	L8,259,088.42
(-) COSTO DE VENTAS		L5,967,360.00	L6,015,098.88	L6,063,219.67	L6,111,725.43
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		L2,096,640.00	L2,113,413.12	L2,130,320.42	L2,147,362.99
(-) GASTO OPERATIVO		L1,600,000.00	L1,600,000.00	L1,600,000.00	L1,600,000.00
(-) DEPRECIACIONES		L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05
(-) GASTO FINANCIERO					
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP		L457,882.95	L474,656.07	L491,563.38	L508,605.94
(-) ISR	25%	L114,470.74	L118,664.02	L122,890.84	L127,151.49
<b>(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMP.</b>		<b>L343,412.21</b>	<b>L355,992.05</b>	<b>L368,672.53</b>	<b>L381,454.46</b>

**Tabla 20. Estado de flujo de efectivo**

<b><i>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</i></b>					
UTILIDAD DESPUÉS DE IMP.		L343,412.21	L355,992.05	L368,672.53	L381,454.46
(+) DEPRECIACIONES		L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05	L38,757.05
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-L43,930.46</b>	<b>L382,169.26</b>	<b>L394,749.10</b>	<b>L407,429.58</b>	<b>L420,211.50</b>

**Tabla 21. Tasa interna de retorno**

TREMA	14%
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS	L1,162,785.12
VAN DE LA INVERSIÓN	L1,118,854.66
TASA INTERNA DE RETORNO	873%

Se realizó el estado de resultado en el escenario del 100% de fondos propios para la inversión, teniendo como TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable) del 14% para el proyecto y una expectativa del 0.8% de productividad en las ventas por la implementación del proyecto.



Los resultados obtenidos muestran una Tasa interna de retorno del 873% esto debido al gran volumen de ventas con respecto a la inversión inicial de L43,930.46.

### 6.6.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN

**Tabla 22. Periodo y porcentaje de recuperación**

<i><b>Conclusión</b></i>		<i><b>Descripción</b></i>
TIEMPO DE RECUPERACIÓN	L64,000.00	<b>Recuperación de un mes</b>
	1.45	<b>Veces recuperado en ventas</b>

Los resultados muestran una recuperación de la inversión en el primer mes posterior a la implementación y siendo 1.45 veces su recuperación con relación a la inversión inicial de L43,930.46

### 6.6.3 BALANCE GENERAL

**Tabla 23. Balance general mes 1 y 2**

<b>Cuenta</b>	<b>MES 1</b>		<b>MES 2</b>	
<b>Activo</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,435,200.00		L. 4,470,681.60	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,209,600.00		L. 1,219,276.80	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 806,400.00		L. 812,851.20	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 806,400.00		L. 812,851.20	
<b>Inventarios</b>	L. 403,200.00		L. 406,425.60	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,660,800.00		L. 7,722,086.40
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 403,200.00		L. 406,425.60	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 403,200.00		L. 406,425.60
<b>Total Activos</b>		L. 8,064,000.00		L. 8,128,512.00
<b>Pasivos</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,467,520.00		L. 3,495,260.16	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,386,880.00		L. 3,413,975.04	
<b>Total Pasivo</b>		L. 6,854,400.00		L. 6,909,235.20
<b><u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 645,120.00		L. 650,280.96	
<b>Capital Semilla</b>	L. 564,480.00		L. 568,995.84	
<b>Total Patrimonio</b>		L. 1,209,600.00		L. 1,219,276.80
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,064,000.00		L. 8,128,512.00

**Tabla 24. Balance general mes 3 y 4**

<b>Cuenta</b>	<b>MES 3</b>		<b>MES 4</b>	
<b>Activo</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,506,447.05		L. 4,542,498.63	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,229,031.01		L. 1,238,863.26	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 819,354.01		L. 825,908.84	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 819,354.01		L. 825,908.84	
<b>Inventarios</b>	L. 409,677.00		L. 412,954.42	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,783,863.09		L. 7,846,134.00
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 409,677.00		L. 412,954.42	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 409,677.00		L. 412,954.42
<b>Total Activos</b>		L. 8,193,540.10		L. 8,259,088.42
<b>Pasivos</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,523,222.24		L. 3,551,408.02	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,441,286.84		L. 3,468,817.14	
<b>Total Pasivo</b>		L. 6,964,509.08		L. 7,020,225.15
<b><u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 655,483.21		L. 660,727.07	
<b>Capital Semilla</b>	L. 573,547.81		L. 578,136.19	
<b>Total Patrimonio</b>		L. 1,229,031.01		L. 1,238,863.26
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,193,540.10		L. 8,259,088.42

### 6.6.3 ANÁLISIS VERTICAL

**Tabla 25. Análisis vertical mes 1**

<b>Cuenta</b>	<b>Feb</b>		<b>Análisis Vertical</b>	
<b>Activo Corriente</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,435,200.00		55.00%	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,209,600.00		15.00%	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 806,400.00		10.00%	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 806,400.00		10.00%	
<b>Inventarios</b>	L. 403,200.00		5.00%	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,660,800.00		95.00%
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 403,200.00		5.00%	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 403,200.00		5.00%
<b>Total Activos</b>		L. 8,064,000.00		100.00%
<b>Pasivo Circulante</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,467,520.00		50.59%	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,386,880.00		49.41%	
<b>Total Pasivo</b>		L. 6,854,400.00		<b>100.00%</b>
<b>Capital Contable <u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 645,120.00		53.33%	
<b>Capital Semilla</b>	L. 564,480.00		46.67%	
<b>Total Capital</b>		L. 1,209,600.00		<b>100.00%</b>
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,064,000.00		100.00%

**Tabla 26. Análisis vertical mes 2**

<b>Cuenta</b>	<b>Mar</b>		<b>Analisis Vertical</b>	
<b>Activo Corriente</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,470,681.60		55.00%	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,219,276.80		15.00%	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 812,851.20		10.00%	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 812,851.20		10.00%	
<b>Inventarios</b>	L. 406,425.60		5.00%	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,722,086.40		95.00%
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 406,425.60		5.00%	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 406,425.60		5.00%
<b>Total Activos</b>		L. 8,128,512.00		<b>100.00%</b>
<b>Pasivo Circulante</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,495,260.16		50.59%	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,413,975.04		49.41%	
<b>Total Pasivo</b>		L. 6,909,235.20		<b>100.00%</b>
<b>Capital Contable <u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 650,280.96		53.33%	
<b>Capital Semilla</b>	L. 568,995.84		46.67%	
<b>Total Capital</b>		L. 1,219,276.80		<b>100.00%</b>
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,128,512.00		100%

**Tabla 27. Análisis vertical mes 3**

<b>Cuenta</b>	<b>Abr</b>		<b>Analisis Vertical</b>	
<b>Activo Corriente</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,506,447.05		55.00%	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,229,031.01		15.00%	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 819,354.01		10.00%	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 819,354.01		10.00%	
<b>Inventarios</b>	L. 409,677.00		5.00%	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,783,863.09		95.00%
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 409,677.00		5.00%	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 409,677.00		5.00%
<b>Total Activos</b>		L. 8,193,540.10		<b>100.00%</b>
<b>Pasivo Circulante</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,523,222.24		50.59%	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,441,286.84		49.41%	
<b>Total Pasivo</b>		L. 6,964,509.08		<b>100.00%</b>
<b>Capital Contable <u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 655,483.21		53.33%	
<b>Capital Semilla</b>	L. 573,547.81		46.67%	
<b>Total Capital</b>		L. 1,229,031.01		<b>100.00%</b>
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,193,540.10		100.00%

**Tabla 28. Análisis vertical mes 4**

<b>Cuenta</b>	<b>May</b>		<b>Analisis Vertical</b>	
<b>Activo Corriente</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	L. 4,542,498.63		55.00%	
<b>Cuentas por Cobrar</b>	L. 1,238,863.26		15.00%	
<b>Inversiones en Proyectos</b>	L. 825,908.84		10.00%	
<b>Depósitos en Bancos</b>	L. 825,908.84		10.00%	
<b>Inventarios</b>	L. 412,954.42		5.00%	
<b>Total Activos Corrientes</b>		L. 7,846,134.00		95.00%
<b>Mobiliario y Equipo</b>	L. 412,954.42		5.00%	
<b>Total Activos No Corrientes</b>		L. 412,954.42		5.00%
<b>Total Activos</b>		L. 8,259,088.42		<b>100.00%</b>
<b>Pasivo Circulante</b>				
<b>Obligaciones por pagar</b>	L. 3,551,408.02		50.59%	
<b>Obligaciones comerciales</b>	L. 3,468,817.14		49.41%	
<b>Total Pasivo</b>		L. 7,020,225.15		<b>100.00%</b>
<b>Capital Contable <u>Patrimonio Neto</u></b>				
<b>Acciones</b>	L. 660,727.07		53.33%	
<b>Capital Semilla</b>	L. 578,136.19		46.67%	
<b>Total Capital</b>		L. 1,238,863.26		<b>100.00%</b>
<b>Total Pasivo mas Patrimonio</b>		L. 8,259,088.42		100%

**Tabla 29. Comparativo Análisis vertical**

<b>ANALISIS VERTICAL</b>					
	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>CUADRO COMPARATIVO ANALISIS</b>
<b>Activo Corriente</b>					
<b>Caja y Bancos</b>	55.00%	55.00%	55.00%	55.00%	La cuenta de caja y bancos representa mas de la mitad de los activos, lo cual indica que cuenta con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.
<b>Cuentas por Cobrar</b>	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	Siendo un activo liquido no tan elevado, cabe mencionar que no se encuentra en un alto riesgo en caso que estas cuentas se vuelvan incobrables
<b>Inversiones en Proyectos</b>	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	La inversión en proyectos aumento debido a varios proyectos como el que se propone
<b>Depósitos en Bancos</b>	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	Con la reserva depositada en Instituciones bancarias se identificó que el 10% de los activos corrientes está compuesto por depósitos en bancos.
<b>Inventarios</b>	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	La cuenta inventarios representa el 5% de los activos corrientes y es un indicador de la cantidad de bienes no vendidos o en proceso de producción de la empresa.
<b>Total Activos Corrientes</b>	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	Los activos corrientes, como caja y bancos, cuentas por cobrar, inversiones en proyectos, depósitos en bancos e inventarios, representan el 95% del total de activos.
<b>Mobiliario y Equipo</b>	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	En el transcurso del periodo se identificó que no hubo incremento en su mobiliario
<b>Obligaciones por pagar</b>	50.59%	50.59%	50.59%	50.59%	Se mantiene la cuenta
<b>Obligaciones comerciales</b>	49.41%	49.41%	49.41%	49.41%	Se mantiene la cuenta
<b>Capital</b>	53.33%	53.33%	53.33%	53.33%	La aportación de los socios se mantuvo no se identificó un incremento significativo.
<b>Resultados Acumulados</b>	46.67%	46.67%	46.67%	46.67%	Los resultados acumulados han sido reutilizados para el funcionamiento de la empresa.



## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

**Tabla 30. Concordancia de los segmentos de la Tesis con la Propuesta**

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo general	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta de plan de mejora en la evaluación de desempeño del personal y su impacto financiero caso: Grupo Cañas.	Proponer un plan de mejora en la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas, mediante un estudio de investigación organizacional y análisis financiero con el fin de contribuir a la optimización del desempeño de los colaboradores .	<p>-Determinar el nivel del desempeño actual del personal de Grupo Cañas.</p> <p>-Determinar los métodos idóneos que pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal de Grupo Cañas.</p> <p>-Proponer un plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas</p> <p>-Determinar el impacto</p>	<p>Determinar el nivel del desempeño actual del personal de Grupo Cañas.</p> <p>-Determinar los métodos idóneos que pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal de Grupo Cañas.</p> <p>-Proponer un plan de mejora para el desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas</p>	<p><b>Independientes:</b></p> <p>-Evaluación.</p> <p>-Ascensos, incentivos o capacitación.</p> <p>-Tipo de indicadores.</p> <p>-Ingreso</p>	Colaboradores de la empresa Grupo Cañas noviembre 2022 estando distribuidos en las áreas de Centro de servicio, Logística, Contabilidad, Operaciones, Ventas, Recursos humanos, Importaciones y Diseño.	Encuesta	<p>1.- El método de evaluación actual denominado Balance Score Card (BSC), es utilizado generalmente por empresas con estructuras organizacionales grandes y una cultura de evaluación afianzada a través de los años, por lo que dicho método está alineado a estrategias globales.</p> <p>2.- Resulta conveniente la consideración de un método de medición del desempeño mensual que combine el comportamiento, actitudes y</p>	Plan de mejora para el desempeño del personal y su impacto financiero caso: Grupo Cañas.	<p>1.- Se sugiere capacitar e instruir a los responsables de efectuar las evaluaciones como ser los mandos intermedios o encargados de área, así como el empleado evaluado, acerca de su forma de evaluación actual y los cambios propuestos en dicha medición.</p> <p>2.- Se recomienda establecer los nuevos indicadores en la medición del desempeño, utilizando la</p>

		<p>financiero del plan de mejora para la medición del desempeño del personal de la empresa Grupo Cañas</p>				<p>demuestre evidencias del compromiso del colaborador con la operatividad de la empresa; así como adecuado al tamaño, posicionamiento y rubro del Grupo Cañas. 3.- Como consecuencia del estudio realizado se puede aseverar que los colaboradores no tienen definido la manera más optima de realizar su trabajo y enfocarse en los resultados, carecen de claridad en la forma de cómo son evaluados actualmente; por lo que ejecutan sus funciones de manera práctica pero no necesariamente consciente de los costos</p>	<p>metodología de listas de verificación, combinando algunos de los puntos a evaluar actuales y complementando con indicadores relacionados a las habilidades y responsabilidades requeridas por el puesto que ocupa el empleado. 3.- Implementar el plan de mejora en la medición del desempeño de cada colaborador, comenzando con las posiciones críticas detectadas y tomando acciones correctivas en aquellos puntos que denoten una calificación</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>operativos que conllevan sus errores en las gestiones diarias.</p> <p>4.- De acuerdo con el plan de acción propuesto, así como las actividades complementarias se ha concluido que realizar una inversión mesurada puede ocasionar mejora en la productividad de los colaboradores en posición críticas, por lo tanto, un incremento en las ventas de la empresa.</p>	<p>menor en la ponderación de la evaluación mediante lista de verificación.</p> <p>4.- Al realizar la inversión de la implementación digital de la evaluación del desempeño, así como los nuevos indicadores propuestos, se debe considerar una variación en los costos a medida que se incluyan programas de incentivos económicos en base a la productividad del empleado, planes de capacitación u otros beneficios.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación «ANECA». (2022). *PLAN DE MEJORAS Herramienta de trabajo*.  
[http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Aguiar Díaz, I. (1989). *Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa*.  
<https://mdc.ulpgc.es/cgi-bin/showfile.exe?CISOROOT=/MDC&CISOPTR=1513&filename=1519.pdf>
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por Competencias*. Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/66695>
- ALMEIDA SAURE, A. (2016). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SÚPER CHE* [UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.].  
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/395922>
- Alveiro Montoya, C. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO*. 11(1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net/en/ereader/unitechn/69005>
- BOR JORDAN, G. E. (2013). *SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA* [UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA].  
<https://biblos.usac.edu.gt/library/index.php?title=578344&lang=es%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=SISTEMA%20DE%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPEÑO%20PARA%20EL%20PERSONAL%20DE%20UNA%20EMPRESA%20DISTRIBUIDORA%20E%20IMPORTADORA%20DE%20REPUESTOS%20AUTOMOTRICES,%20UBICADA%20EN%20LA%20CIUDAD%20>

DE%20GUATEMALA@autor=@subheadings=@keywords=@material=@sortby=sorttit  
le@mode=&recnum=1&mode=

Brealey, R. A., Myers, S., & Allen, F. (2017). *Principios de finanzas corporativas* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/218331>

Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2017). *Administración de recursos humanos La arquitectura estratégica de las organizaciones La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/13757>

Chávez Carrillo, C. (2015). *Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Editorial Brujas. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/78171>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA «COHEP». (2015). *MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN HONDURAS Y SU APORTE AL CRECIMIENTO ECONÓMICO*. [http://www.ccichonduras.org/website/img/boletin/Productividad\\_Sept15.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/img/boletin/Productividad_Sept15.pdf)

Corral, R. (2017). *KPIs útiles*. LEEEXONLINE. <https://www.udocz.com/apuntes/177761/roberto-corrall-kpis-tiles-dise-a-indicadores>

Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas Operativas: Un Coloquio*. Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. <https://books.google.hn/books?id=rnbq9Y0d11QC&pg=PA78&dq=flujo+de+caja+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjG3pPSyurbAhXS1IMKHZ44AEAQ6AEIJTAA#v=onepage&q=flujo%20de%20caja%20definicion&f=false>

Glosario de Términos. (2013). *Glosario de Términos*. <http://www.finanzas.gob.mx/contenido/InformacionFinanciera/AvancesDeGestion/2013/Glosario.pdf>

Navarro R., S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: Método paso a paso para*

*llevarlo a cabo y convertirte en consultor.* Sebastián Navarro Rojo. 9789563627183

PAREDES TOMALÁ, J. P. (2013). *SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL “DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013* [UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA].  
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1119/1/SISTEMA%20DE%20EVALUACION%20DE%20CESEMPE%C3%91O%20-%20JUAN%20PAREDES%20T..pdf>

Pérez Montejó, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*.  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Real Academia Española. (s. f.). Costo. En *Diccionario esencial de la lengua española*.  
<https://www.rae.es/desen/costo>

Salazar De la Quintana, J. M. (2017). *PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL BANCO DE CRÉDITO S.A. EN LA CIUDAD DE SUCRE* [Universidad Andina Simón Bolívar].  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/973>

Steven, J. P. (2015). Gasto [Educativa]. *Gasto*. <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>

Trebilcock, A. (1998). ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. En *RELACIONES LABORALES Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS* (Vol. 1, p. 21.2). Chantal Dufresne, BA.  
<https://www.insst.es/documents/94886/161958/Cap%C3%ADtulo+21.+Relaciones+laborales+y+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos>

Valencia, W. A. (2011). *Indicador de Rentabilidad de Proyectos: El Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA)*. 14(1), 15-18.

vari, amador colombia C. galan guia inst manuel metodo recole santander santo soci tomas udes universi. (2022, noviembre 2). *EL CUESTIONARIO EN LA INVESTIGACION*.  
<https://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO DE RECOPIACION DE INFORMACION RELACIONADA A LAS VARIABLES DE ESTUDIO DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA GRUPO CAÑAS

Léale al encuestado lo siguiente: Queremos conocer sus valoraciones en relación con las gestiones que realiza diariamente como parte de las funciones de su posición. Su respuesta nos ayudará a mejorar la manera de evaluar su desempeño, por eso es importante que nos responda, Para cada pregunta hay varias opciones, conteste con la opción que se adapte mejor a su situación actual. Sus respuestas serán manejadas con estricta confidencialidad, por lo que agradecemos su sinceridad.

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

Hora de la encuesta: \_\_\_\_\_

<b>Género</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Área a la que pertenece</b>
<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> De 21-30 años <input type="radio"/> De 31-40 años <input type="radio"/> De 41-50 años <input type="radio"/> Más de 51 años	<input type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Universitaria <input type="radio"/> Postgrado	<input type="radio"/> Centro de servicio <input type="radio"/> Logística <input type="radio"/> Contabilidad <input type="radio"/> Operaciones <input type="radio"/> Ventas <input type="radio"/> Recursos humanos <input type="radio"/> Importaciones <input type="radio"/> Diseño
<b>Estado civil</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Dependientes</b>	<b>Antigüedad laboral</b>
<input type="radio"/> Unión libre <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado	<input type="radio"/> Zona centro sur <input type="radio"/> Zona norte	<input type="radio"/> Zona centro sur <input type="radio"/> Zona norte	<input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> 1 año a 2 años <input type="radio"/> 2 años a 3 años <input type="radio"/> Más de 3 años

#### Atención al cliente.

- ¿Como considera que es su conocimiento de las características básicas de los productos ofrecidos?
  - Muy malo

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

2. ¿Como considera es la calidad del servicio que reciben los clientes actualmente?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

**Calidad del trabajo.**

3. ¿Cuenta con la información necesaria para dar respuesta al soporte solicitado por sus compañeros?

- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

4. ¿Conoce el proceso indicado para dar solución a un problema presentado en su gestión diaria?

- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

**Cantidad de trabajo.**

5. ¿Con relación a sus funciones qué tan importante considera es su aportación a la empresa?



- Sin importancia
  - Poca importancia
  - Moderadamente importante
  - Importante
  - Muy importante
6. ¿Cómo considera es su administración del tiempo?
- Muy mala
  - Mala
  - Regular
  - Buena
  - Muy buena

**Conocimiento del puesto.**

7. ¿Qué tan importante considera la formación continua para su desarrollo profesional?
- Sin importancia
  - Poca importancia
  - Moderadamente importante
  - Importante
  - Muy importante
8. ¿Cuánto tiempo aproximado le toma aprender una nueva tarea medianamente compleja?
- De 1 a 2 días
  - De 2 a 4 días.
  - De 4 a 6 días
  - De 6 a 8 días
  - Más de 8 días.

**Responsabilidad.**

9. ¿Como considera es su capacidad de trabajar en equipo?
- Muy mala

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

10. ¿Qué tan seguro se siente al tomar una decisión relacionada a su trabajo?

- Indeciso
- Poco seguro
- Seguro
- Completamente seguro

**Enfoque en resultados.**

11. ¿Qué tan difícil es para usted enfocarse en los resultados?

- Muy difícil
- Difícil
- Neutral
- Fácil
- Muy fácil

**Compromiso.**

12. ¿Estaría dispuesto a formar parte de un cambio en la evaluación de su desempeño?

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

# ANEXO 3. ERP RECURSOS HUMANOS GRUPO CAÑAS

https://geresa.erp.nextoncloud.net/app/home

Inicio

MÓDULOS

- Inicio
- Contabilidad
- Build
- HR
- Préstamos
- Nómina de sueld...
- Ventas
- Configuración
- Utilidades

DOMINIOS

- Al por menor

ADMINISTRACIÓN

- Personalización
- Herramientas
- Usuarios

Tus atajos

- Producto
- Cliente
- Factura de venta
- Tabla de líderes

Informes y Masters

- Contabilidad**
  - Compañía
  - Cliente
- Almacén**
  - Producto
  - Almacén
  - Marca
  - Unit of Measure (UOM)
- Recursos humanos**
  - Empleado
  - Herramienta de asistencia de los em...
  - Estructura salarial
- CRM**
  - Iniciativa
  - Categoría de Cliente
  - Territorio
- Importación de datos y configurac...**
  - Datos de Importacion
  - Herramienta de Apertura de Creació...
  - Membrete
  - Cuentas de correo electrónico
- Documentos personalizados**
  - Secuencia de comando personalizada

# ANEXO 4. ERP RECURSOS HUMANOS GRUPO CAÑAS (MODULO EVALUACIÓN)

e > HR > Empleado > RH1015

Search or type a command (Ctrl + G) Ayuda

≡ Eduardo Mauricio Laínez Flores • Activo Guardar

Asignado a +

Adjuntos

- Formato de Devo x
- Formato de Asigr x
- Adendum al Cont x
- Formato de asign x
- EDUARDO MAUR x
- Fotografía Eduarc x
- Asignacion de He x
- Incapacidad Med x
- Incapacidad Med x
- Formato de Asigr x
- Carnet de Vacun x
- Prueba de COVID x
- Comprobante de x
- Formato de Asigr x
- Formato de Asigr x
- Copia de Identide x
- Evaluación del de x

Esto se basa en la presencia de este empleado

**Connections** ^

**Asistencia**

- Asistencia +
- Solicitud de Asistencia +
- Registro de empleados +

**Salir**

- Solicitud de Licencia +
- Asignación de vacaciones +
- Leave Policy Assignment +

**Ciclo de Vida**

- Transferencia del Empleado +
- Promoción del Empleado +
- Separación de Empleados +
- Employee Grievance +

**Cambio**

- Solicitud de Turno +
- Asignación de Turno +

**Gastos**

- Reembolso de gastos +
- Solicitud de Viaje +

**Nómina de sueldos**

- Asignación de Estructura Salarial +
- Nómina salarial +
- Salario Adicional +
- Registro de Horas +
- Incentivo para Empleados +

**Formación**

- Evento de Capacitación +
- Resultado del entrenamiento +
- Comentarios del entrenamiento +
- Mapa de habilidades del empleado +

**Beneficio**

- Solicitud de Beneficios para Empleados +
- Reclamo de Beneficio del Empleado +

**Evaluación**

- Evaluación +

## ANEXO 5. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO



### I. Información general:

<b>Título del Puesto:</b>	Analista de procesos
<b>Área a la que pertenece:</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General
<b>Puestos que le reportan directamente:</b>	n/a

### II. Objetivo del puesto:

<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar áreas de oportunidad a través del análisis de los procesos para la implementación de soluciones que aseguren el funcionamiento óptimo de la operación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas a través de los procesos ejecutados en la organización.</li> </ul>

### III. Funciones y responsabilidades claves:

Productividad	Tareas principales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y seguimiento de proyectos, acciones correctivas y planes de acciones.</li> <li>Diseño, actualización y levantamiento de políticas, formatos y procedimiento.</li> <li>Seguimiento matriz de riesgo, controles y más actividades relacionadas que requiera la organización.</li> <li>Apoyar a la gerencia general y de negocios al momento de tomar decisiones estratégicas para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar análisis estadísticos de indicadores principales de procesos para análisis de procesos y establecimiento de planes de trabajo.</li> <li>Establecer puntos de control entre áreas críticas como operaciones, logística, ventas y contabilidad.</li> <li>Elaborar y actualizar manuales de procesos y modelos de procesos de la empresa, que sirvan de respaldo y apoyo al momento de tomar decisiones oportunamente.</li> <li>Ejecutar auditorías encomendadas y propuestas de mejora</li> </ul>
Cumplir con las políticas, procesos y procedimientos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reportar incidentes y eventos que afecten de manera directa todas las áreas involucradas</li> <li>-Conocer las vulnerabilidades y debilidades de seguridad de la información que afectan a su puesto de trabajo</li> <li>-Soporte a auditorías internas y externas</li> </ul>

Todas las funciones y responsabilidades descritas son enunciativas y NO limitativas

### IV. Retos más importante del puesto

<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento de procesos y sus acciones preventivas.</li> </ul>
---

- Gestión adecuada encomendada por la gerencia general.

#### V. Relaciones internas estratégicas:

Con quién	Para qué	Frecuencia
Gerencia General	Alineamiento a los objetivos organizacionales.	Diaria, semanal, mensual
Operaciones, ventas, administración, finanzas	Validación, prevención y corrección de procedimientos.	Diaria, semanal, mensual

#### VI. Competencias del puesto:

competencias, habilidades, actitudes	NIVEL
Actitud de servicio al cliente	2
Elaboración de procesos y procedimientos	1
Capacidad de control interno y cumplimiento	1
Orientación a objetivos y resultados	2
Integridad y Ética profesional	1
Manejo de Confidencialidad	1
Honestidad, alto grado de confianza	1
Dirección y capacitación de equipos de trabajo	2

#### VII. Competencias del puesto:

<b>1 Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3 Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

**Niveles de dominio de competencias:**

**VIII. conocimientos / habilidades:**

<b>conocimientos requeridos</b>	<b>nivel</b>
Excelentes conocimientos de MS Office	<b>1</b>
Conocimiento de las técnicas de procesos	<b>1</b>
Estrategias comerciales y su implementación	<b>2</b>

**IX. Perfil del puesto:**

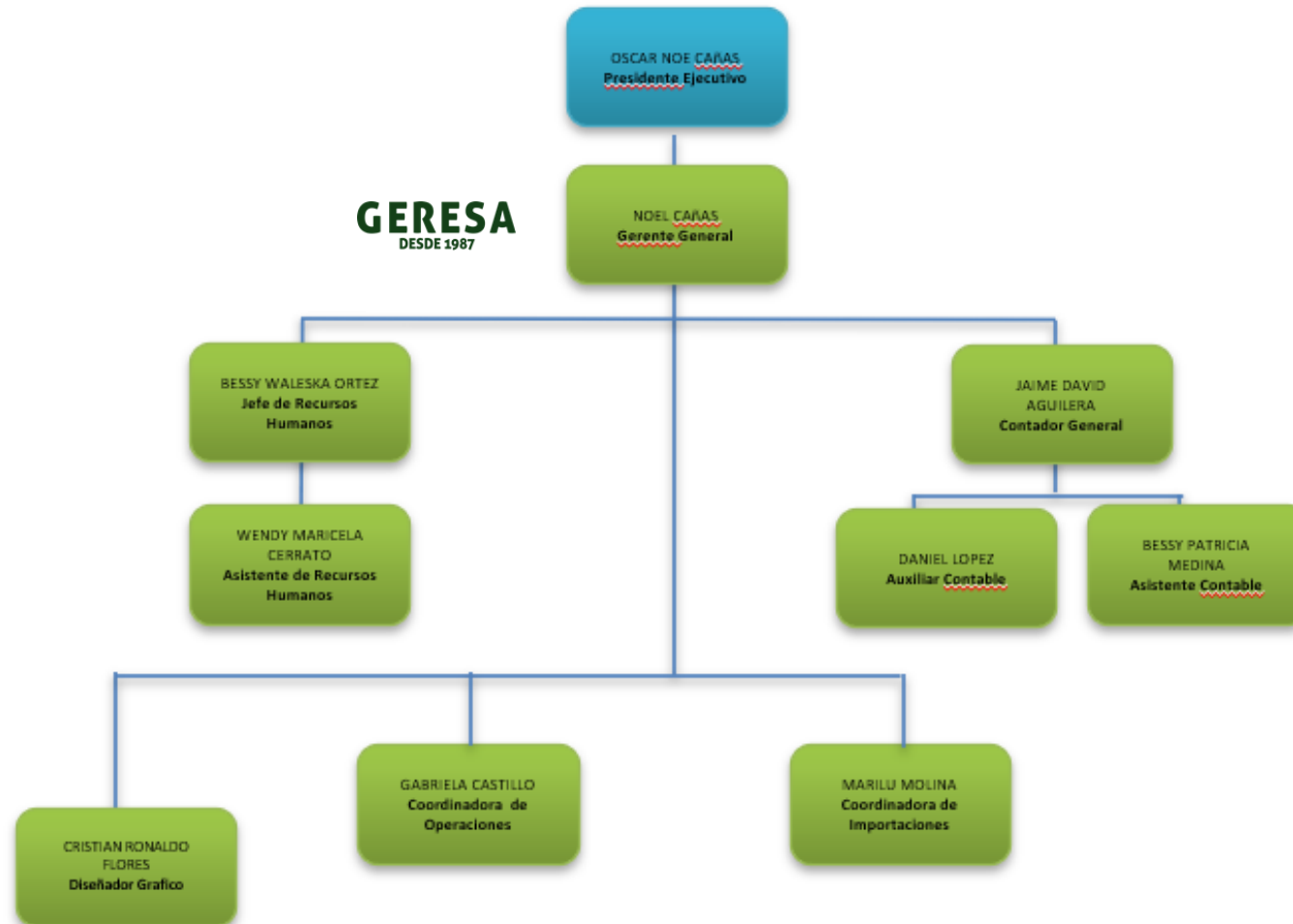
**Formación académica & áreas de conocimiento:**

<b>Estudios Superiores:</b>	Título universitario de la carrera de Ingeniería industrial o carreras afines.
<b>Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)</b>	Certificados de cumplimiento, leyes tributarias e impuestos o complementarios.
<b>Nivel de Estudio requeridos y grado de avance:</b>	Ingeniería ó Licenciatura en Administración de empresa, industrial o carreras afines
<b>Áreas de experiencia y años requeridos:</b>	1 a 2 años mínimo en posiciones similares, en pequeñas y/o medianas empresas.
<b>Manejo de Presupuestos:</b> (montos que se deben de haber manejado previamente)	No.
<b>Idiomas:</b>	Español – Ingles intermedio.

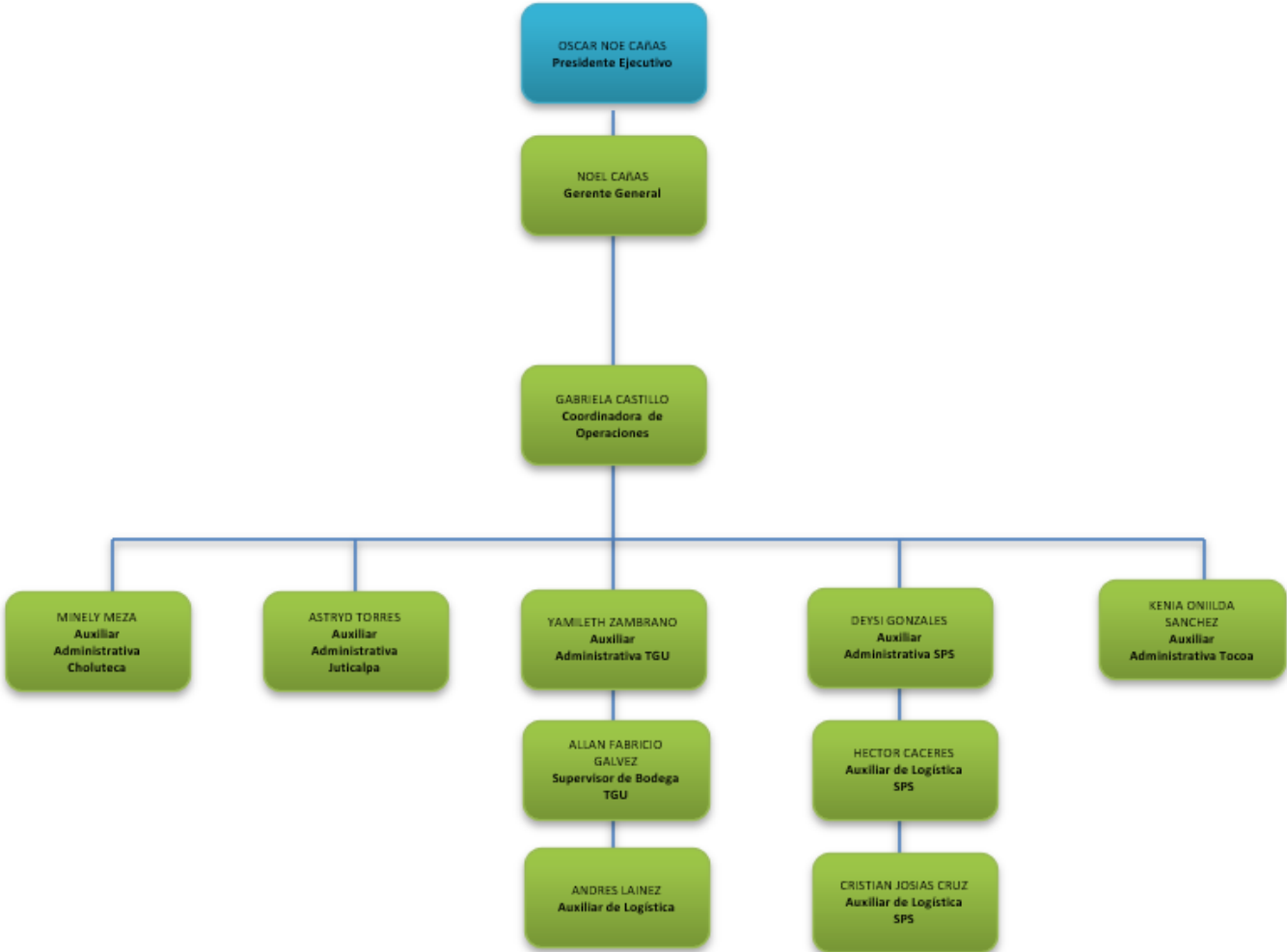
## ANEXO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO CAÑAS.

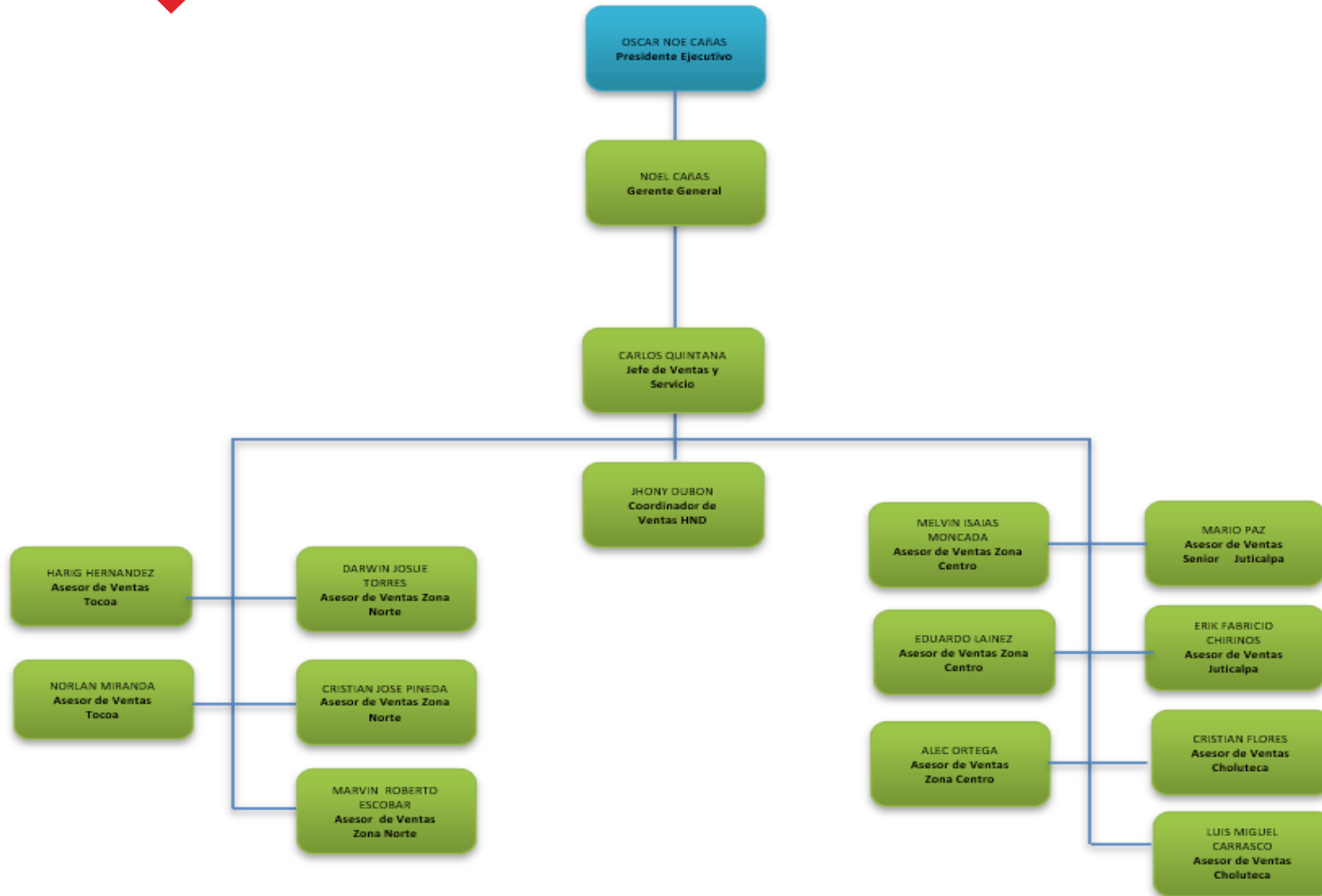


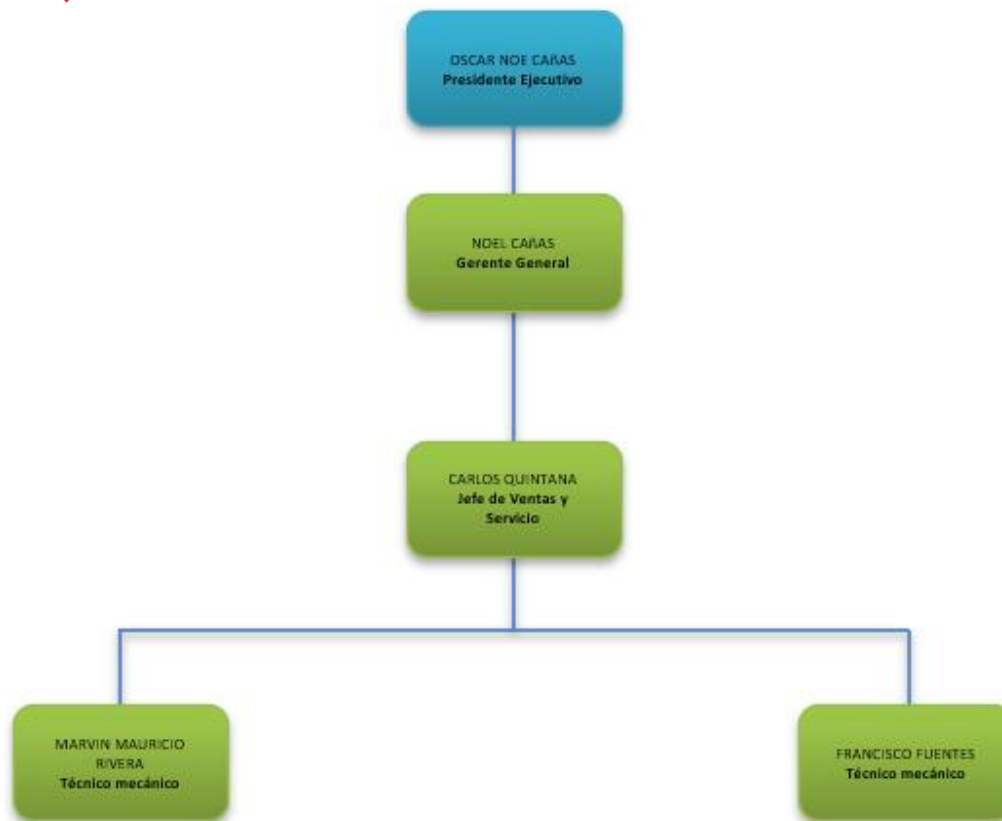
### Servicios compartidos

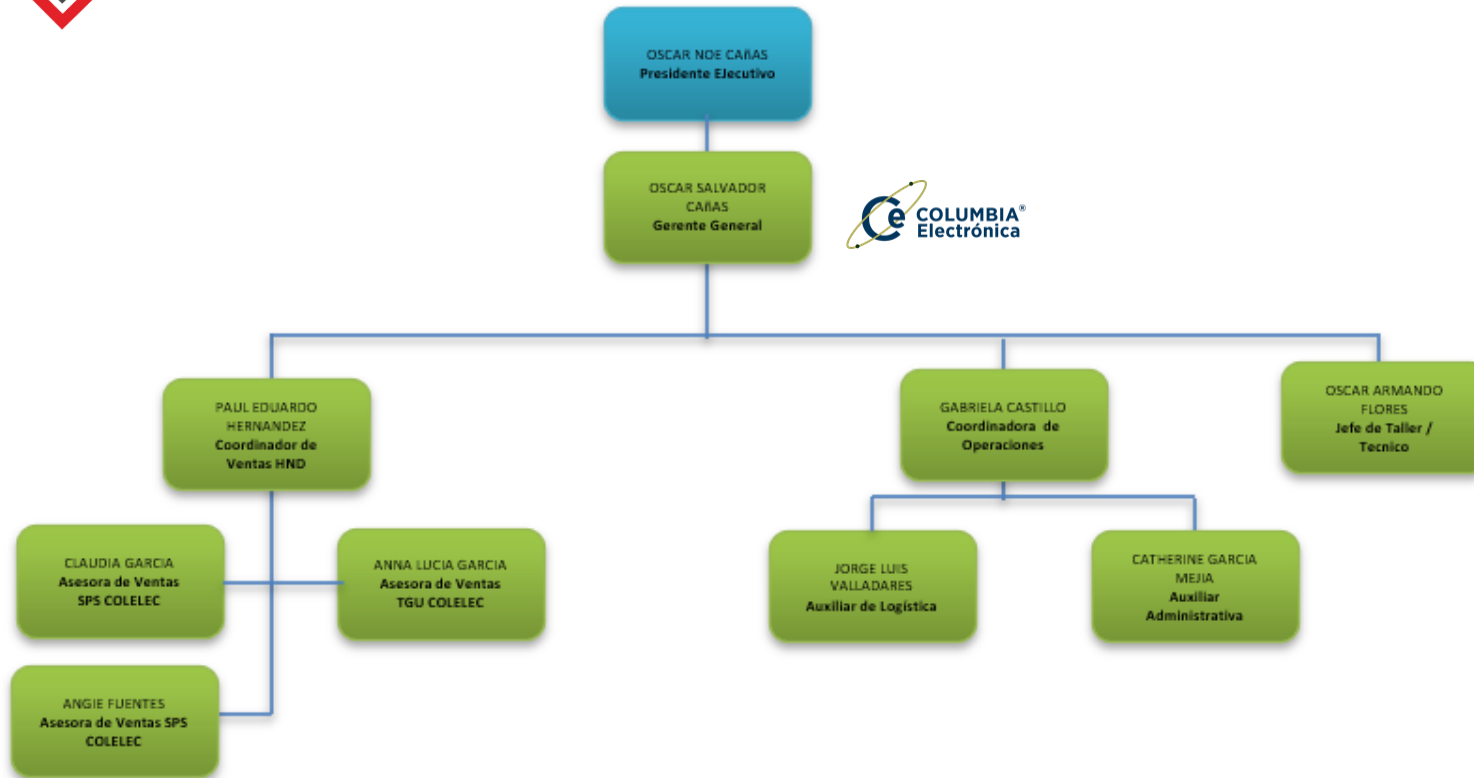












Total permanentes: 44