



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LA  
CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS  
(CONDEPAH)**

**SUSTENTADO POR**

**XIOMARA ELIZABETH VALLADARES CARCAMO**

**NORMA PATRICIA REYES CRUZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVE**

**VICERRECTORA DE OPERACIONES TEGUCIGALPA**

**ROSALPINA RODRIGUEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJEDA**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LA  
CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS  
(CONDEPAH)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ERNESTO ARMANDO ENAMORADO BLANCO**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**HECTOR ALBERTO BERRIOS**

**IVONNE DEL CARMEN LOPEZ NAVARRO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LA CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS (CONDEPAH)**

### **AUTORES:**

Xiomara Elizabeth Valladares Cárcamo y Norma Patricia Reyes Cruz

### **RESUMEN**

A través del presente trabajo se realizó un análisis y evaluación del desarrollo efectivo de los procesos de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras. El trabajo de investigación se orientó a determinar qué tipos de fallas o debilidades existen en estos procesos. Se analizó la forma en que se han estado estructurados. Si ha sido positivo o negativo el contar o no con una estructura bien definida. La investigación se realizó en base a un enfoque cualitativo descriptivo, la muestra que se utilizó fue no probabilística por juicio, como técnicas e instrumentos se utilizaron la entrevista, grupo focal para realizar un análisis FODA ambas a 12 participantes, así como la investigación de archivos. Se concluyó que la falta de procesos estructurados de recursos humanos dentro de la confederación influye negativamente en el desempeño de sus empleados, en consecuencia se hizo transcendental recomendar la elaboración de un manual que estructure los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

Palabras claves: desempeño, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **RECRUITMENT, EVALUATION AND SELECTION PROCESSES AND STAFF PERFORMANCE OF THE CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTONOMA DE HONDURAS**

## **AUTHORS**

Xiomara Elizabeth Valladares Cárcamo y Norma Patricia Reyes Cruz

## **ABSTRACT**

Through this work an analysis and evaluation of the development of effective recruitment, selection and performance evaluation at the Confederación Deportiva Autónoma de Honduras, CONDEPAH. The research was oriented to determine what types of faults or weaknesses exist in these processes. It was also analyzed the way they have been structured. If it has been positive or negative not having a well define structure. The research was conducted based on a qualitative descriptive approach using a non-probabilistic sampling by judgment. The techniques and instruments used were interviews and focus groups to conduct a SWOT analysis both using 12 participants and also a detailed research was done. It was concluded that the lack of structure in the human resources processes within the confederation has been affecting the performance of its employees; therefore it became a transcendental recommendation to develop a manual to structure the recruitment process as well as the selection and performance evaluation.

Words keys: performance, recruitment and selection, performance evaluation.

## DEDICATORIA

### ***Xiomara Elizabeth Valladares Cárcamo***

Dedico este proyecto al divino creador del universo el cual me ha permitido cumplir una meta más en mi carrera profesional y sobre todo por darme la oportunidad de adquirir nuevas experiencias. A mi hija Paola que es el motor que me motiva a seguir cada día superándome y finalizar todos mis proyectos, a mi amigo y compañero de vida Ernesto por el apoyo que me ha brindado de manera incondicional a través de los años, a mis inseparables amigas y compañeras Paty, Zila y Mariel por haber compartido no solo un aula de clases, sino por el ánimo y apoyo que me brindaron en esto dos maravillosos años.

### ***Norma Patricia Reyes Cruz***

Es mi deseo dedicar este proyecto a Dios Todopoderoso que derrama sus bendiciones y me da fortaleza y sabiduría todos los días de mi vida.

A mí amada Madre por alentarme a seguir adelante a cada momento, por su enorme sacrificio y su ejemplo como inspiración,

A mí adorado, hijo David gracias a su comprensión al sacrificar el tiempo que pudimos compartir juntos, por apoyarme en todo momento con mucho amor y cariño.

A mi familia que siempre han estado a la expectativa de mis logros y me han tenido en sus oraciones.

A mis queridas amigas Xiomi, Mariel y Zila por su apoyo incondicional, por demostrarme que puedo contar con ellas en todo momento, y por compartir conmigo todo este tiempo.

*“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehovah tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” Josué 1:9*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, todo poderoso por brindarnos la sabiduría, paciencia y fortaleza necesaria para poder concluir con nuestros estudios de maestría.

A nuestra familia por su apoyo incondicional durante este proceso.

A los catedráticos del área de postgrado por compartir con nosotras sus conocimientos y guiarnos en este proceso.

A nuestros asesores por su invaluable colaboración de inicio a fin, por su dedicación al corregir y aportar ideas en este proyecto maravilloso lleno de nuevas experiencias, gracias a la Abogada Gabriela Dávila, nuestra asesora metodológica quien compartió nuestras emociones, nerviosismos, alegrías, por su esmero y paciencia. A nuestro asesor temático Licenciado Armando Enamorado quien nos orientó y creyó en nuestra capacidad de concluir un proyecto más en nuestra formación profesional.

Al personal que labora en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras CONDEPAH por darnos el espacio y el tiempo para realizar las actividades necesarias en esta investigación, en especial al Gerente General y al Presidente de la Confederación.

*“El agradecimiento es la parte principal de un hombre de bien”.* **Francisco de Quevedo y Villegas**

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.5.1 HIPÓTESIS.....	6
1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS .....	10
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ESCENARIO MUNDIAL .....	11
2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE LATINOAMERICANO .....	13
2.2.2. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES DEPORTIVAS.....	16
2.2.4 CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS (CONDEPAH) .....	18



2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO .....	19
2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	21
2.2.2 DISEÑO DE PUESTOS .....	28
2.3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	42
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	43
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS.....	44
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	48
4.1 RESULTADOS.....	48
4.1.2 ENTREVISTAS .....	51
4.1.3 FODA.....	62
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	63
4.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	63
4.2.2 ENTREVISTAS .....	63
4.2.3 FODA.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES .....	69
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	70
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	70

“MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS” .....	70
6.2 INTRODUCCIÓN .....	70
6.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA CONDEPAH.....	71
6.3 OBJETIVO GENERAL .....	72
6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	72
6.5 ALCANCE .....	72
6.6 RESPONSABLES .....	73
6.7 POLÍTICAS.....	73
6.8 NORMAS .....	74
6.9 CICLO DE LA EVALUACIÓN.....	74
6.10 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	74
6.11.- DESCRIPTORES DE PUESTOS ANALIZADOS .....	79
6.12.- LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPO CUPACIONAL.....	101
6.13 EL EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN.....	102
6.14 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN .....	103
6.15 CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	103
6.16 ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES .....	104
6.17 ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.....	105
6.18 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	107
6.19 FORMULARIOS DE APLICACIÓN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	128

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

En este capítulo se exponen los elementos necesarios que conforman el planteamiento del problema que es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación, estos elementos se consideran indispensables como fase inicial en todo proceso de investigación y se encuentran relacionados entre sí: introducción al problema, antecedentes, enunciado del problema, los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio que indica por qué debe hacerse la investigación además la conveniencia, la relevancia social, el valor teórico y la utilidad metodológica.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El capital humano es lo más valioso en una organización. Cada colaborador debe identificarse con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones ya que proporcionan competitividad a las mismas, crean, desarrollan y aplican habilidades y competencias de la fuerza de trabajo.

Independientemente del rol que cumpla un administrador dentro de cada organización ya sea como gerente, director, jefe o supervisor tiene que desempeñar cuatro funciones que constituyen al proceso administrativo, estas son: planear, dirigir, organizar y controlar, la administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar esas funciones, dentro del sistema de recursos humanos se requiere de un marco de políticas que garanticen llevar a cabo con éxito los procesos de la administración moderna de recursos humanos, en consecuencia estas teorías son las que han motivado a llevar a cabo esta investigación

La administración de recursos humanos busca contribuir a la eficacia de una organización ayudando a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, proporciona competitividad a la organización creando, desarrollando y aplicando las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo en consecuencia proporciona a la organización

personas bien entrenadas y motivadas, aumenta la auto actualización de las personas en el trabajo desarrollando y manteniendo la calidad de vida en el mismo, de igual forma administra e impulsa el cambio, mantiene políticas éticas y comportamiento socialmente responsable con el único fin de construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Las organizaciones deportivas hoy en día son modelos con una proyección internacional y asumen grandes retos. Se debe tomar conciencia de quiénes están al frente de las entidades deportivas y contar con una gestión de calidad con el propósito de hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad.

El deporte se ha convertido en una de las actividades con gran capacidad de movilización y convocatoria considerándose así el fenómeno social de mayor arraigo en nuestra sociedad resaltando la importancia de la responsabilidad de quienes tienen la misión de incrementar y satisfacer el interés tanto para la organización como para las comunidades, es allí donde radica la importancia de sus recursos humanos.

En 1993 nace la confederación deportiva autónoma de Honduras CONDEPAH órgano técnico del estado en materia deportiva a quien corresponde la dirección superior del deporte extraescolar o federado en todo el país ejercida a través de su comité ejecutivo y de las federaciones deportivas nacionales.

El presente proyecto de investigación pretende analizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en la CONDEPAH, permitiendo evaluar el desarrollo efectivo de los procesos para integrar y organizar a las personas, procesos básicos de la administración moderna de recursos humanos los cuales brindan como resultado final prácticas éticas y socialmente responsables, servicios competitivos y de alta calidad y proporcionan un clima laboral atractivo.

El trabajo se ha dividido en seis capítulos: en el capítulo I se plantea los antecedentes del problema, el origen e importancia del tema, los objetivos del proyecto de investigación, hipótesis y variables de investigación. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico haciendo un análisis del entorno al problema planteado se incorporan

diferentes teorías después de una revisión minuciosa bibliográfica. El capítulo III corresponde a la metodología, el enfoque de la investigación, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información, capítulo IV, resultados y análisis, capítulo V, conclusiones y recomendaciones y el capítulo VI donde se encuentra la propuesta (si es aplicable al caso), descripción de un plan de acción junto con el cronograma de ejecución.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las organizaciones en la actualidad muestran mucha preocupación por desarrollar y organizar el recurso humano que en ellas labora, esta es una práctica que se ha generalizado a raíz de que los ejecutivos y altos funcionarios de las empresas se han dado cuenta que el recurso humano es un activo sumamente valioso para las empresas. Y cada día se vuelve primordial que todos los procesos que se desarrollan alrededor de los recursos humanos se ejecuten correctamente, teniendo así empleados contentos y motivados dispuestos a trabajar por el éxito de la empresa.

La Confederación Deportiva Autónoma de Honduras (CONDEPAH) una institución comprometida con el deporte en el país, se crea mediante Decreto No 180-93 emitido por el Congreso Nacional con fecha 27 de septiembre de 1993 que aprobó la Ley Constitutiva de la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras y en la cual manda que ésta estaría integrada por todas las federaciones y asociaciones deportivas nacionales creadas por decretos emitidos por el Congreso Nacional.

En el presente esta institución esta integrada por 40 Federaciones deportivas debidamente afiliadas. Y cuya visión es ser una institución moderna, confiable, eficiente y con un alto nivel técnico, contando con los atletas y las federaciones deportivas nacionales como aliados estratégicos para asegurar la eficaz y honesta administración de los recursos a fin de alcanzar la excelencia.

La CONDEPAH ejerce sus funciones a través de un Comité Ejecutivo el cual se encarga de velar por el buen funcionamiento de la institución y que sus estatutos se

cumplan. Así mismo se encarga de administrar los recursos tanto financieros como humanos de la institución.

Actualmente laboran en esta institución 15 empleados ocupando los diferentes niveles jerárquicos, dentro de ellos personal administrativo, médico, técnico y operativo, los cuales se encargan de llevar adelante el funcionamiento de esta Confederación, cuya función primordial es la de organizar y distribuir el recurso financiero asignado por el Estado a las diferentes federaciones deportivas.

Para la Junta Directiva de esta institución es de mucha importancia que los procesos de recursos humanos se lleven a cabo de forma correcta ya que en el último año se han suscitado problemas debido a que algunos empleados desconocen la asignación correcta de sus funciones, lo que ha traído serios problemas legales y funcionales a la institución.

El Recurso Humano para esta institución es muy valioso, ya que se está consciente que las personas deben ser administradas de manera que sean un aliado estratégico para la institución y la ayuden a alcanzar el logro de sus objetivos y metas.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

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

CONDEPAH como órgano técnico del estado en materia deportiva le corresponde la dirección superior del deporte extraescolar o federado en todo el país, es considerada como una institución moderna, confiable eficiente con un alto nivel técnico, este año empieza un nuevo periodo con la actual junta directiva, sus miembros conocen la importancia de los recursos humanos dentro de la confederación y están conscientes de que se requiere de la gente adecuada que se encuentren en el lugar adecuado y con conocimientos y las habilidades necesarias.

Esta investigación se basa en evaluar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño dentro de CONDEPAH en vista de que en el transcurso

del año dos mil trece se presentaron dificultades y situaciones muy serias en relación al cumplimiento de responsabilidades de varios de sus colaboradores esto como resultado de no tener claramente identificado las funciones y actividades que tenían a su cargo, esto provocó rotación de personas que prestaron sus servicios por muchos años dentro de la institución. Se considera necesario dicha evaluación para poder identificar, analizar, definir y proponer si es necesario un plan de mejora para fortalecer estos procesos de recursos humanos.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de una estructura bien definida en los procesos de Recursos Humanos de la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras produce una serie de dificultades a la Confederación misma, que van desde el desconocimiento de funciones por parte de los empleados hasta informes desfavorables en las auditorías realizadas por el Tribunal Superior de Cuentas, deteriorando a su vez con esto la imagen de la institución.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos de Recursos Humanos en la CONDEPAH?
- ¿Cuáles son las limitantes que enfrentan los procesos de Recursos Humanos de la CONDEPAH?
- ¿Cómo afecta el funcionamiento de la CONDEPAH la forma en que están estructurados los procesos de Recursos Humanos en la institución?
- ¿Qué cambios requieren los procesos de recursos humanos para que la CONDEPAH funcione de manera eficiente y organizada?
- ¿Cómo se pueden fortalecer los procesos de administración de recursos humanos dentro de la CONDEPAH?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las fallas existentes en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras con el fin de potenciarlos estos procesos para un funcionamiento más eficiente y organizado de la institución.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Identificar las limitantes que enfrentan los procesos de Recursos Humanos de la CONDEPAH.
- 2) Analizar la forma en que están estructurados los procesos de recursos humanos en CONDEPAH y su influencia en el buen funcionamiento de la misma.
- 3) Definir qué cambios se requieren para el buen funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos en la CONDEPAH.
- 4) Proponer un plan de mejora que contribuya a fortalecer los procesos de la administración de recursos humanos dentro de la CONDEPAH.

## **1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

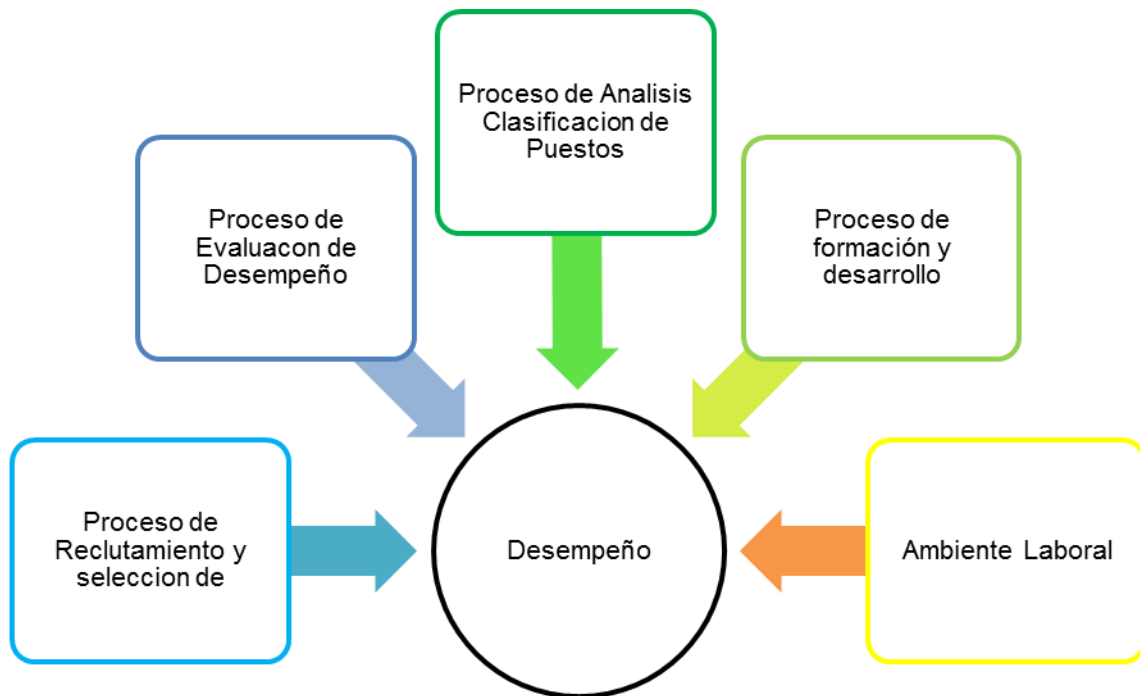
### **1.5.1 HIPÓTESIS**

H<sub>1</sub>: La falta de procesos estructurados de Recursos Humanos en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras influye positivamente en el desempeño de sus empleados.

H<sub>0</sub>: La falta de procesos estructurados de Recursos Humanos en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras influye negativamente en el desempeño de sus empleados.



## 1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN



**Figura 1. Variables de Investigación**

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1. Definición de variables y unidades de investigación**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Unidad de Análisis y Medición</b>	<b>Indicador</b>
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	Conjunto de actividades diseñado para atraer a un conjunto de candidatos calificados a una organización. (Chiavenato,(2008). p.132.)	Manual de Reclutamiento y Selección	Número de participantes seleccionados
Proceso de Evaluación de Desempeño	Proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objetivo de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo	Manual de evaluación de desempeño	Numero de colaboradores evaluados
Proceso de Análisis y Descripción de Puestos	Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. (Dessler, 11/e, p.761.)	Manual de descripción de puestos	Numero de descriptores entregados a colaborador
Proceso de Formación y Desarrollo	Proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. (Chiavenato, 3/e, p.371)	Plan de capacitaciones	Cantidad de capacitaciones realizadas
Ambiente Laboral	Se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales así como por sus condiciones psicológicas y sociales. (Chiavenato, 3/e, p.474)	Encuesta	No de quejas o sugerencias realizadas

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Este es un mundo globalizado que se mantiene en constantes cambios y las empresas e instituciones no está exentas de ellos, sobre todo cuando del área de Recursos Humanos se trata. Esta es un área que día a día ha venido evolucionando y adquiriendo nuevas metodologías con la finalidad de que el Talento Humano que colabora en las empresas sea más eficiente, organizado y sea un activo duradero dentro de la empresa.

Siendo la CONDEPAH el órgano técnico del Estado en materia deportiva y al cual le corresponde la dirección superior del deporte extraescolar y federado y cuya visión es ser una institución moderna, confiable, eficiente y con una alto nivel técnico que asegure la eficaz y honesta administración de los recursos a fin de alcanzar la excelencia, se hace urgente la necesidad de realizar una evaluación de los procesos que regulan la función del talento humano con la finalidad de cumplir con esta visión y estar a tono con los constantes cambios que ocurren en esta materia.

Asimismo se hace necesaria la investigación ya que con ella se busca dar una respuesta a los problemas surgidos en el ámbito laboral en años anteriores, en donde sus empleados han dejado de realizar funciones importantes debido al desconocimiento que se tenía de que esa labor o responsabilidad les correspondía a ellos, interfiriendo con esto con el funcionamiento y buen desempeño de la institución,

También se pretende evitar que haya rotación de personal, ya que esta trae consigo que no exista un retorno de la inversión hecha en los colaboradores donde la institución invierte en capacitaciones e incentivos y al final son otras empresas las que se benefician de las mismas.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez concentrados en el problema de investigación se procede a elaborar el marco teórico el cual trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema y que vinculan de manera lógica, secuencial y coherente los conceptos existentes relacionados y adecuados al tema de investigación, brinda un marco de referencia para interpretar resultados del estudio y sirve de guía para centrarse de manera precisa en el problema.

### 2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

**Administración de Recursos Humanos (ARH):** Es el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos administrativo en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño (Dessler, Human Resource Management, 1997) .

**Análisis de puestos:** Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo (Dessler, 2009).

**Capacitación:** Es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2009).

**Descripción de Puestos:** Es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo, también define las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio del puesto (Chiavenato, 2009).

**Desempeño:** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones , se considera también como el desarrollo de tareas y actividades de

un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados de la organización («Desempeño y estándar», s. f.).

**Reclutamiento y Selección:** Es un conjunto de pasos que tienen como objetivo primordial atraer a la organización el personal idóneo para un puesto de trabajo (2013, s. f.).

## **2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ESCENARIO MUNDIAL**

En el siglo XX surgieron importantes transformaciones en la estructura administración y comportamiento de las organizaciones, este siglo se define como siglo de las burocracias o siglo de las fábricas y es aquí donde se encontraron tres eras organizacionales distintas, la era de la industrialización clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento.

En la era de la industrialización clásica las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, caracterizada por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas, en esta época el ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el statu quo, la eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla se requerían medidas para la estandarización, simplificación y la especialización de la mano de obra, surge la transformación de las oficinas en fábricas.

Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, durante este periodo surge la teoría de los sistemas, el viejo modelo burocrático, funcional, centralizador y piramidal ya era demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y de las transformaciones del ambiente, la respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial cuyo enfoque era conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por producto/servicio con el fin de lograr incorporar innovación y dinamismo pero solo se logró mejorar la arquitectura

organizacional de las grandes organizaciones, la rigidez de la vieja de la vieja estructura funcional y burocrática no lograron desaparecer pero se logra una mejor administración con mayor agilidad de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se acercaban más al mercado y al cliente.

Alfredo Barquero (2005) afirma: “fundamentalmente para su funcionamiento y subsistencia toda organización necesita de los siguientes elementos: recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales, la adecuada administración de los tres componentes citados, es condición necesaria para el éxito de cualquier empresa o entidad pública “(p. 21).

Dessler (2001) comenta:

*El fondo del asunto es que la administración de personal es una parte integral del trabajo de cada gerente, se trata de un supervisor de primera línea, un gerente medio o el presidente, o de un gerente de producción, gerente de venta, gerente de oficina, administrador de un hospital, administrador de un condado ( o gerente de personal ) el nombre del juego es la obtención de resultados por medio de personas comprometidas y para conseguirlo se necesita un buen conocimiento suficiente de los conceptos y las técnicas de administración de personal, la mayoría de los cambios que ocurren en el mundo no pasan de balde los artistas y los poetas crean sus obras en respuesta a la época en la que viven, las guerras surgen por presiones políticas y económicas y las compañías cambian sus estructuras por ejemplo por la necesidad de buscar clientes en el extranjero, por consiguiente para poder entender mejor el papel que el departamento de personal desempeña hoy en las organizaciones, habría que entender como están cambiando las propias compañías, así como las tendencias que están provocando estos cambios, sin embargo tal vez lo más importante sea que las organizaciones actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. (p. 11)*

“A la hora de analizar las capacidades de una persona son tres los planos a tomar en cuenta: los conocimientos, destrezas y las competencias, las destrezas o habilidades, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables” (Alles, 2006, pág. 37).

Carrión (2007) define capacidad como habilidades o competencias organizativas las cuales permiten desarrollar actividades dentro de la empresa siempre y cuando existan los recursos disponibles, en otras palabras es realizar tareas complejas coordinando y combinando los recursos que dispone la organización; las capacidades están ligadas al capital humano, se dice entonces que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Los procesos son la forma más evidente de la presencia de las capacidades dentro de las organizaciones.

Según Martínez, Peña & López (2008) “el reto es fijar las medidas básicas para la productividad de empleados y directivos, así como para la infraestructura necesaria para servir a esos grupos, y luego ir avanzando en los años venideros “(p. 55).

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE LATINOAMERICANO**

En la actualidad la tendencia de las empresas es extender sus ventas y los procesos de manufactura por tanto para los gerentes y especialistas en recursos humanos es de suma importancia la globalización, están conscientes que hoy en día no solo se enfrentan a competidores nacionales sino a competidores extranjeros representando un desafío para la administración de recursos humanos, ejemplo de ello son las compañías estadounidenses que han atrapado mercados nuevos logrando ganancias considerables y fabricantes del todo el mundo ubican sus instalaciones de negocios donde existen mayores ventajas de tipo económico, salarial, laboral, ambiental y otros.

En las tendencias de la naturaleza del trabajo o sea lo que la gente hace y como lo hace se presentan cambios muy significativos en la tecnología de la información e internet dando paso a que las empresas reubicaran sus operaciones en lugares donde los salarios son más bajos y otra de las tendencias muy significativa es el cambio hacia los trabajos basados en los servicios y el conocimiento y la importancia del capital humanos. Estados Unidos, Europa, Canadá y Europa Occidental son un claro ejemplo del desplazamiento de los trabajos de manufactura hacia los trabajos basados en los servicios, hoy en día más de dos terceras partes de la fuerza laboral estadounidense

está relacionada en el sector de los servicios y no en el de productos dando paso a una disminución de más del doce por ciento de la fuerza laboral manufacturera (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano, 2004).

La Administración de Recursos Humanos en el contexto latinoamericano se encarga de dirigir, organizar y planificar todo lo concerniente al recurso humano de la organización. (Dessler & Varela, 2011), menciona que esta se “refiere a la práctica y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro”(p 2).

Esta resulta sumamente importante para todas las áreas, en especial para la gerencia, ya que la misma debe tener en cuenta evitar: incorporar a la persona errónea, tener alta rotación de personal, que las personas no estén capacitadas, que estas no estén comprometidas con la empresa, así como que piensen que su salario no es equitativo (Alles, 2006), todo con el fin de que la administración cumpla con los objetivos de la organización.

Darle importancia a los recursos humanos genera ventajas frente a otras empresas, según Lester Thurow citado por (Puchol, 2007) la ventaja competitiva que alcanzó Japón frente a Estados Unidos en los años 80's radicaba y radica en la respectiva concepción que cada uno de estos países tiene acerca de la función en la dirección de recursos humanos y de su importancia orgánica.

Los recursos humanos a través de los años se han convertido en un activo sumamente valioso para las empresas, por lo que se hace necesario administrarlos de la manera más eficiente, integrándolos, desarrollándolos y reteniéndolos logrando con esto obtener de ellos el mejor desempeño con el fin de alcanzar el éxito de la organización.

## **2.2.2. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los colaboradores de una organización sin dejar por fuera sus relaciones



laborales de salud seguridad y aspectos de justicia, pero el desafío más grande para un administrador al incorporar el capital humano radica en que cada colaborador debe guiarse en forma diferente que en generaciones anteriores, a los colaboradores no solo se les puede dar órdenes y estarlos vigilando de cerca, se requieren nuevos sistemas y habilidades de administración de recursos humanos como ser renovar incentivos, técnicas de selección, métodos de evaluación, todo esto para lograr autodisciplina y dedicación(Dessler,2009).

A principios del siglo xx la responsabilidad del área de personal recaía sobre los supervisores quienes tenían a su cargo la responsabilidad de contratación y despido, llevar asuntos de nóminas y administrar los planes de prestaciones, solo se trataba de un trabajo donde había que asegurarse que se cumpliera con un procedimiento, pero luego con el avance de la tecnología el departamento de recursos humanos comenzó a desempeñar una función más amplia en la selección, capacitación y los ascensos de personal.

En la década de 1930 con la aparición de la legislación sindical surge una segunda fase de la administración de personal y toma relevancia la protección de la empresa interactuando con los sindicatos y para los años de 1960 y 1970 se origina una tercera fase con el surgimiento de las leyes de discriminación. En estos mismos años en países como México las fuerzas del sindicalismo y el apoyo que el estado les brindó da paso a pésimas relaciones obrero patrono.

Hoy en día se vive una nueva fase donde el papel del departamento de recursos humanos da un giro diferente, de supervisión y protector pasa a ser una área de planeación y agente de cambio, deja de ser un departamento de personal a administrador de recursos humanos situación que se refleja en las organizaciones actuales donde los empleados altamente motivados y capacitados constituyen la mejor carta competitiva de cualquier institución remplazando a las maquinas. Esto significa claramente que es sumamente importante contratar a la gente adecuada, capacitarla, motivarla, enfocarse en que las personas son fuentes de ventajas competitivas y una cultura de administración contando con un sistema eficiente de recursos humanos

donde se trabaje en una contratación altamente selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizadas, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus reducidas, una amplia difusión de la información entre los empleados y la administración (Dessler & Varela, 2004).

### **2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES DEPORTIVAS**

Monroy & Rodríguez (2013) afirman que entidades relacionadas al mundo del deporte y al mundo de la actividad física, se ven obligadas a tomar sus propios ajustes y previsiones para evitar problemas que surgirían con las políticas tradicionales, pero no todas las organizaciones deportivas tienen la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos pero todo cambia cuando se hace un análisis si en realidad resulta necesaria la gestión de los recursos humanos en una organización deportiva, el resultado de ese análisis es positivo ya que por pequeña que sea la empresa y muy cercanas las relaciones de sus colaboradores los recursos humanos siempre se deben gestionar, con la finalidad de obtener el máximo rendimiento y si es el caso de una empresa pequeña o familiar esa gestión no corresponde a un departamento sino a una única persona pudiendo ser este el dueño de la empresa o el presidente de la misma.

Existen peculiaridades que deben tomarse en cuenta a la hora de diseñar o implementar políticas de recursos humanos dentro de las entidades deportivas, dentro de ellas se encuentran las siguientes:

- Poder de negociación de algunos grupos de trabajadores (eje, clubes de diferentes disciplinas)
- Jornadas de trabajo muy distintas al resto de las empresas
- Salarios muy elevados, sobre todo en aquellos deportistas que generan grandes ingresos por conceptos de taquilla, marketing o televisión, fútbol, baloncesto, boxeo, motociclismo, automovilismo et.

- Ejercicio de la profesión sin la titularización difícil de controlar al no existir una regulación específica que obligue a tener el título respectivo para ejercer en muchos campos ejemplo muy particular los gimnasios o entrenadores personales.
- Factores de motivación para el trabajador inexistentes en otros sectores tomando en cuenta que la motivación no siempre puede ser por el salario sino por factores deportivos ejemplo de ello puede ser obtener un título y así el colaborador se decide a permanecer dentro de la organización.
- Actualización de conocimientos continua.
- Evaluación del desempeño diferente a la mayoría de los organizaciones siendo una alternativa realizar evaluaciones por resultados deportivos

Cualquier actividad, programa o proyecto por pequeño que sea requiere del esfuerzo y capacidad de las personas que los planifican y desarrollan, sin una estructura humana no existe organización en consecuencia los recursos humanos son parte esencial de esta gestión, los conceptos estructurales, organigramas, métodos, estilos, modelos, procesos y problemas repercuten en la organización general y gestión de la empresa y en cualquier actividad concreta en la que intervengan personas, todo lo que se hace en las empresas gira alrededor de las personas, está conformada por personas y los resultados repercuten en otras personas que son las que aceptan o rechazan el producto de nuestra empresa.

Este punto de vista sucede en cualquier empresa pero en una empresa de servicios que son las encargadas de gestionar actividades deportivas los principales recursos que posee son los recursos humanos, aquí el fin empresarial es ofrecer un servicio deportivo de calidad, directo e inmediato dirigido a personas y generado por personas.

*Cabe mencionar las cualidades que deberían tener los colaboradores del área del deporte, profesionalidad, capacitación, especialización, experiencia, idoneidad al puesto, pero al mismo tiempo hacerlos sentir y darles la seguridad de sentirse útiles en sus*

*funciones, sentirse valorados, considerarse seguros y estar bien remunerados, cuando hablamos de servicios el mayor beneficiario es el usuario entonces hay que aplicar la fórmula de gestión de la organización y reunir todas las condiciones. (Garcia & Garcia, 2007, pág. 15)*

La administración de recursos humanos busca contribuir a la eficacia de una organización ayudando a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, proporciona competitividad a la organización creando, desarrollando y aplicando las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo en consecuencia proporciona a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumenta la auto actualización de las personas en el trabajo desarrollando y manteniendo la calidad de vida en el mismo, de igual forma administra e impulsa el cambio, mantiene políticas éticas y comportamiento socialmente responsable con el único fin de construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Las organizaciones deportivas hoy en día son modelos con una proyección internacional y asumen grandes retos, se debe tomar conciencia de quienes están al frente de las entidades deportivas y contar con una gestión de calidad con el propósito de hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad.

El deporte se ha convertido en una de las actividades con gran capacidad de movilización y convocatoria considerándose así el fenómeno social de mayor arraigo en nuestra sociedad resaltando la importancia de la responsabilidad de quienes tienen la misión de incrementar y satisfacer el interés tanto para la organización como para las comunidades, es allí donde radica la importancia de sus recursos humanos. (Acosta, 2005).

#### **2.2.4 CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS (CONDEPAH)**

La Confederación Deportiva Autónoma de Honduras fue creada el 23 de marzo de 1993, con tres fines fundamentales: a) poner el deporte al servicio del desarrollo armónico del hombre con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana, b) contribuir a la

construcción de un mundo mejor y más sano educando a la juventud a través del deporte practicado sin discriminaciones de ninguna clase dentro de un espíritu de amistad, solidaridad y juego limpio, fomentar el desarrollo, la organización y c) la coordinación del deporte y de las competiciones deportivas.

La confederación está integrada por las federaciones y asociaciones deportivas nacionales y que llenen los requisitos establecidos en el artículo diecisiete del reglamento interno de la confederación; corresponde a esta institución la dirección del deporte extraescolar en toda la república ejercida a través de su comité ejecutivo y de las federaciones y asociaciones deportivas nacionales, no se permite ningún tipo de discriminación por raza, religión, política u otra.

Esta confederación tiene como obligación colaborar con el deporte escolar y el no federado para su desarrollo y masificación, proponer políticas en el uso de las instalaciones deportivas para el mejor aprovechamiento de ellas y garantizar a sus afiliados el acceso, evaluar el resultado de cada deporte de acuerdo a los informes que suministren las federaciones y asociaciones, en la parte técnico-deportivo tiene la obligación de auditar y apoyar el funcionamiento de las federaciones y asociaciones deportivas, procurar excelentes relaciones con entidades deportivas de otros países y afiliarse a las de carácter internacional que estime conveniente, velar porque el deporte se practique conforme a reglamentos internacionales, promover la formación y capacitación de recursos humanos para el desarrollo del deporte, promover la lucha contra el dopaje el deporte nacional (CONDEPAH, 2010).

### **2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO**

La Administración de Recursos Humanos trabaja como una sujeción de actividades integradas que buscan desarrollar al máximo las capacidades, habilidades, destrezas de las personas así como aumentar la competitividad y el éxito de la organización.

Estas actividades van entrelazadas unas con otras a fin de que la organización trabaje de una forma eficaz y ordenada, según Mondy & Noe (2005):

*La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas para lograr los objetivos de la organización... Las personas que participan en la ARH trabajan a través de un sistema integrado que cuenta con cinco áreas funcionales que la hacen eficaz: Proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados (pág. 4,5).*

A esta sujeción de actividades integradas también se les puede dar el nombre de procesos, estos procesos tiene como característica ser dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son: Procesos para integrar a las personas, para organizarlas, para recompensarlas, para desarrollarlas, para retenerlas y para auditarlas (Chiavenato, 2009). Cada uno de estos procesos está íntimamente relacionados tiene una función básica en la cual se desarrollan y que es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

El proceso de empleo o de integración de las personas tiene como actividad principal proveer del recurso humano necesario a la organización para desarrollar su actividad, dentro de este proceso se incluye el reclutamiento y selección de personal.

El Diseño de puestos, el análisis y descripción de puestos, la evaluación de desempeño forman parte del proceso para organizar a las personas, según Chiavenato (2009): "Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa para orientar y acompañar su desempeño.

Remunerar a los colaboradores dentro de una organización es necesario pero no suficiente, para lograr el mayor esfuerzo de su parte las personas tienen que ser incentivadas en forma continua, esto incluye recompensas, remuneraciones, prestaciones e incentivos los cuales forman parte del proceso para recompensar a las personas.

El desarrollo de las personas es un proceso muy amplio y que incluye actividades muy importantes como ser la capacitación, formación, desarrollo o planes de carrera, aprendizaje, la administración del conocimiento y de las competencias, los cuales a su

vez van entrelazados con lo que es la evaluación del desempeño, todas estas actividades suponen el desarrollo de las personas mas allá de la organización

El proceso de retener a las personas dentro de la organización se enfoca en crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para realiza las actividades que ejecutan las personas dentro de la organización, esto incluye la administración de la disciplina, higiene y seguridad y calidad de vida que son medios que permiten crear un ambiente de trabajo agradable (Chiavenato, 2009).

### **2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de una organización. Es un proceso que parte de la necesidades presentes y futuras, llevando a cabo actividades que provean del personal idóneo que ayude a cumplir con los objetivos de la institución, es decir " Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización" (Chiavenato,1998, pág. 166).

(Gracia, Yaguez, Lopez-Jurado, & Monserrat, 2007), entienden por reclutamiento "Toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizara el procesos de selección" (p 73).

En este proceso se invita a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes previstas, las cuales varían dependiendo la organización, el grado de complejidad que esta tenga y el ámbito en el que se desarrolle, depende directamente de la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute.

El inicio de este está estrechamente ligado a la necesidad que tenga un departamento en especifico, que es quien realiza la solicitud de personal, lo que quiere decir que el encargado del reclutamiento no puede realizar esta tarea por sí solo, y convierte esta

actividad en una función de apoyo. Esta comienza cuando se emite un formulario de solicitud de personal por el departamento que tiene la plaza disponible.

La solicitud es analizada por el Departamento de Recursos Humanos quien verifica en su base de datos si tiene algún candidato compatible con el puesto, de lo contrario este departamento decide entre las fuentes de reclutamiento que existen.

- **LAS FUENTES DEL RECLUTAMIENTO**

Cada organización tiene una estructura diferente y una cultura diferente, por lo que se hace necesario establecer cuáles son las fuentes que deben servir para realizar el reclutamiento. Estas fuentes pueden ser internas o externas.

- **FUENTES INTERNAS**

Las fuentes internas se refieren a los candidatos que pueden existir que son empleados actuales de la organización, los cuales pueden ser ascendidos o promovidos a un puesto de más alta categoría, lo que es muy importante ya que contribuye con el estado de ánimo positivo de los empleados.

Es necesario en el reclutamiento interno tener un archivo o base de datos completo, donde se puedan encontrar las habilidades, conocimientos y competencias que tienen los empleados que ya están dentro de la empresa.

El reclutamiento interno tiene ventajas entre ellas se puede mencionar el hecho de que es más económico ya que no se necesita de hacer una gran publicidad.

Dessler (1997) afirma:

*Que nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato como ocurre de pues de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Así mismo, los candidatos internos requieren menos inducción y (quizá) menos capacitación que los externos (pág. 176).*



Una desventaja del reclutamiento interno es que los colaboradores que participan en este proceso y no son seleccionados podrían desmotivarse. En el caso de los puestos directivos es el que los Gerentes no los quieran someter al reclutamiento por interés personales manteniendo el estatus quo (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 1997).

- **FUENTES EXTERNAS**

El reclutamiento externo es aquel que se encarga de atraer personal de fuera de la empresa. Busca a todos aquellos candidatos potenciales que se encuentran libres o que trabajan en otras organizaciones.

Las fuentes de reclutamiento externo son variadas Arias citada por (Preciado, 2006) menciona las siguientes:

- Información de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos propuestos por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la entrada de la empresa o sus plantas.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, bolsas de trabajo, etcétera.
- Conferencias ferias de reclutamiento en universidades y escuelas.
- Contacto con empresas de un mismo giro o juntas de intercambio de reclutamiento y selección.
- Anuncios en periódicos, revistas profesionales, etcétera.
- Agencias de reclutamiento
- Sindicatos

- Cartera interna
- Bolsas de trabajo. (p,42)

Las técnicas de reclutamiento se utilizan en la mayoría de los casos en conjunto con el fin de optimizar tiempo y costos, ya que el fin primordial de la empresa es identificar a los candidatos potenciales en el menor tiempo posible.

Al igual que las fuentes internas, las fuentes externas también tienen ventajas y desventajas:

*Ventajas: Hay más candidatos a elegir que en reclutamiento interno. Se atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. Aprovecha las inversiones en formación realizadas por otras empresas. En el caso de necesidad en corto espacio de tiempo (inmediatez) de un personal ya formado y cualificado, con unas habilidades específicas, es más barato y fácil de contratar que formarlo y desarrollarlo internamente.*

*Desventajas: La duración del reclutamiento interno suele ser mal alta. Su costo suele ser más elevado. Los empleados obtenidos por este medio necesitan un periodo más prolongado de adaptación y orientación, por lo que el proceso es más largo. Puede generar frustración entre el personal de la organización, al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes (García, Fernández, Fernández, & García, 2006, p, 203).*

## • LA SELECCIÓN

El proceso de selección trata de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

También la selección se define como: “El proceso que tiene por objetivo, escoger dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y

actitudes, presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el puesto vacante como en el resto de la empresa” (Aponte, 2006,p,120).

Luego de haber efectuado un proceso de reclutamiento, adecuado a las características que la institución exige, se continúa con el proceso de selección idóneo para el puesto a ocupar, donde se elige al individuo con las cualidades para llenar la vacante.

Para llevar a cabo una selección adecuada de acuerdo al puesto es necesario realizar un análisis de este, para describirlo e identificarlo. Las descripciones del puesto ayudan a señalar las funciones individuales que se necesitan para el perfil y los factores que llevar al desempeño óptimo de este.

Desde el momento en que se analizan los factores y se identifican las funciones por medio del análisis del puesto, se procede a utilizar los métodos de selección como entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o simuladoras, para medir el conocimiento y aptitudes de cada solicitante.

#### • **EL PROCESO DE SELECCIÓN**

Es un proceso continuo, ya que las empresas a pesar de realizar esfuerzos en determinados momentos no pueden evitar la rotación de personal, y hacen que existan constantes requerimientos de empleados.

Según Bolhander, Sherman, & Snell (1999) existen varios pasos de selección general, que arrojan datos confiables, entre ellos estan:

1. Llenado de solicitud
2. Entrevista inicial en el Departamento de Recursos Humanos
3. Pruebas de empleo, verificando experiencia laboral
4. Investigación de antecedentes
5. Selección preliminar en el Departamento de Recursos Humanos

6. Entrevista con el superior o equipo
7. Examen médico, para detectar el uso de drogas
8. Decisión de contratación.

Los pasos pueden variar y es posible que el solicitante sea rechazado en cualquier etapa del proceso.

- **TECNICAS DE SELECCIÓN**

Durante el proceso de selección se dan varias alternativas de información donde se crean patrones y criterios predeterminados y es de allí donde la selección de recursos humanos toma su punto de partida, la descripción del cargo debe contener las características psicológicas y físicas para que el candidato pueda desempeñar el puesto, encontramos entonces varias técnicas de selección de personal:

- Las pruebas de selección
- Las entrevistas de selección
- Verificación de antecedentes
- Comprobación de referencias
- Pruebas médicas

- **FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS CANDIDATOS**

Como primer fuente de información de los candidatos es la solicitud de empleo que es un formulario donde la empresa solicita todos los datos a los interesados en formar parte de su equipo, se considera un medio rápido y conciso cuyo propósito es conocer el nivel de experiencia, escolaridad, nacionalidad, etc., contiene preguntas claves como ser fecha de la solicitud, nacionalidad, escolaridad, antecedentes penales, experiencia, referencias.

Como último paso pero no menos importante se encuentra el examen médico dentro del proceso de selección, su finalidad es verificar y hacer constar que la salud del solicitante es óptima y perfectamente puede realizar diferentes actividades del puesto, el examen médico permite detectar el uso de drogas y en algunas empresas exigen la prueba del VIH (SIDA).

- **PRUEBAS DE SELECCIÓN**

Las pruebas de selección son instrumentos que proveen información estandarizada, objetiva y se utiliza para evaluar conocimientos, capacidades, habilidades físicas y mentales, así como características importantes para el puesto, entre ellas la inteligencia, la comunicación oral, la habilidad numérica.

También las pruebas de aptitudes son de mucha ayuda para predecir el desempeño del candidato en el puesto, entre ellas tenemos las pruebas de conocimiento, de personalidad, de esfuerzo, psicométricas y psicológicas; en puestos potencialmente peligrosos como bodegueros y cargadores se hace necesario aplicar las pruebas de capacidad física que nos ayuda a descubrir el nivel de esfuerzo físico que el candidato puede realizar.

- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Es un método que se utiliza para descubrir candidatos que tengan el potencial para el puesto a cubrir, para tomar una decisión de contratación es de mucha ayuda porque nos da información más exacta sobre el candidato y se realiza ya sea por una persona o varios miembros de la organización, dependiendo de la importancia del puesto se pueden realizar varios tipos de entrevistas:

- Entrevista no dirigida: aquí el candidato tiene la libertad para decidir el curso de la discusión y el entrevistador no influye en las observaciones y comentarios del candidato y se realiza por medio de preguntas abiertas donde se lleva al entrevistado a hablar sobre preguntas tales como su vida personal, su experiencia laboral.

- Entrevista estructurada: esta entrevista se realiza mediante una serie de preguntas estandarizadas aquí se toman decisiones consistentes.
- Entrevista situacional: aquí se plantea un caso hipotético al entrevistado y se le pregunta como respondería, su respuesta se evalúa con relación a parámetros ya establecidos por el entrevistador como por ejemplo que haría en una situación de conflicto.
- Entrevista para describir comportamientos: aquí el participante es cuestionado acerca de una situación puntual, es muy similar a la entrevista situacional pero aquí se le pide se enfoque en situaciones reales de trabajo.
- Entrevista de grupo: el entrevistado es observado y cuestionado por un grupo determinado de la organización, pueden ser de tres a cinco personas y cada uno tiene su rol de preguntas, para que a información sea confiable las preguntas deben ser directas (Vértice, 2008).

### **2.2.2 DISEÑO DE PUESTOS**

Chiavenato (2009) define:

*El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás; cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien, esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona (p. 205).*

Cuando se habla de diseñar un puesto se debe tomar en cuenta cuatro condiciones esenciales:

- El grupo de tareas o atribuciones que cada colaborador debe de desempeñar, enfocarnos cuál es el contenido del puesto.

- Describir cuales son los métodos y procesos de trabajo, como estas tareas o atribuciones se deben llevar a cabo.
- Designar quien será el superior inmediato, a quien estará obligado a reportar el ocupante del puesto.
- Mencionar a quienes estará encargado de supervisar o dirigir el ocupante del puesto, quienes son sus subordinados.

- **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS**

Cuando se habla de descripción de puestos se habla en términos de contenido y alcance, de forma estructurada elaborar una lista de responsabilidades, las relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo, responsabilidad de supervisión etc., y se define el análisis de puesto como un procedimiento donde se determina las tareas y requisitos del puesto en consecuencia el análisis proporciona datos sobre los requerimientos del puesto los cuales se utilizan para la descripción del puesto y permite saber el valor del puesto tomando en cuenta la misión y visión de la empresa, cuales son los objetivos del puesto, tareas y funciones, métodos, medios y normas de trabajo que se han de seguir, dificultades y exigencias de las diferentes tareas, no dejar por fuera las relaciones internas y externas, niveles de conocimientos, habilidades, experiencias, entonces lo que básicamente se busca es tener amplio conocimiento y conocer dentro de la institución lo que se hace, cuando se hace, como se hace, donde se hace y porque se hace (Jiménez, s.f.).

Para poder recopilar toda la información necesaria para los puestos se tiene la ayuda de métodos tales como la entrevista, el cuestionario y la observación; se utilizan tres tipos de entrevistas: las individuales que se realiza con cada uno de los colaboradores; entrevistas de grupo que se realiza con un grupo determinado de trabajadores que ocupen el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que es quien conoce los puestos que se van a analizar, la entrevista es el método más utilizado para reunir información concerniente a los puestos.

El cuestionario puede ser abordado tanto por el ocupante del puesto como por su supervisor o ambas partes, tiene la ventaja de ser un medio eficiente y más rápido cuando se trata de obtener información de un grupo significativo de participantes además aplicar un cuestionario implica un costo muy bajo en presupuesto todo lo contrario con la entrevista que en ella se tiene que programar con más tiempo incluso realizar pruebas preliminares.

El otro método para reunir información es la observación que es utilizado en trabajos simples que sean repetitivos y rutinarios, para ello se debe saber con exactitud que es lo que se quiere observar eso significa saber seleccionar un objetivo claro de observación, este proceso es inmediato es ajustar a lo que está pasando donde se deben ajustar los sentidos para observar hechos y realidades presentes.

Tomando en cuenta que se vive en una era de transformaciones sociales, políticas y económicas día con día surgen cambios dinámicos y constantes por lo tanto los puestos deben analizarse y redefinirse continuamente para ir a la par de los cambios de la organización para ello se incluyen seis etapas a tomar en consideración:

**Paso 1:** examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto

**Paso 2:** para el análisis de los puestos es necesario el tipo de información

**Paso 3:** definir qué puestos se van a analizar

**Paso 4:** reunir los datos que se necesitan para ese análisis

**Paso 5:** preparar las descripciones de los puestos

**Paso 6:** preparar las especificaciones de los puestos

Después de tener ya establecidos estas seis etapas o fases se utilizará esta información para realizar una planificación de los recursos humanos, realizar un diseño de puestos, se estará listo para realizar un proceso de reclutamiento y selección, preparados para un excelente entrenamiento para todos los colaboradores, realizar



una evaluación del desempeño, remuneración y beneficios y al final una evaluación de los resultados (Chiavenato, 2009).

- **CRITERIOS PARA REDACTAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

- Extensión moderada: se debe utilizar el menor número de palabras al redactar una especificación, evitar frases o conceptos innecesarios o los detalles sin importancia o accidentales que no influyen en la clasificación de los puestos pero dejando clara la idea de la naturaleza y la dificultad de las labores.
- Claridad en la redacción: tener mucho cuidado en no utilizar términos desconocidos para la mayoría de las personas, las ideas deben ser redactadas de forma clara y sencilla permitiendo una rápida y fácil lectura.
- Idea clara de los puestos: se debe señalar con nitidez las tareas más representativas de los cargos, el grado de dificultad que tienen, la independencia con que se trabaja, la supervisión que se recibe y se ejerce, las responsabilidades inherentes a los puestos, requisitos para su correcto desempeño.

Clases genéricas: se pueden utilizar dos tipos de clases en un sistema de clasificación de puestos clases genéricas y clases individuales, las genéricas abarcan puestos con tareas similares en cuanto a su naturaleza y nivel de dificultad (Zelaya, 2006).

### **2.3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las Evaluaciones de desempeño de personal se están empleando para solventar las necesidades de las empresas de competir en un nuevo mundo globalizado lo que requiere que los empleados sean eficientes y eficaces; porque hay una reducción de personal y se les ha incrementado las tareas a desempeñar.

Scriven, M. (1991) indica que evaluación se refiere al proceso de determinar el mérito o valor de algo y, por tanto, constituye un proceso que involucra alguna identificación de estándares relevantes. Sin embargo en este mismo informe citan a Gómez y Mejía,

quienes hacen mención que habría que hacer una diferencia entre lo que es desempeño y rendimiento, porque al hablar de rendimiento se mide el producto final, en cambio el desempeño trata sobre el proceso, la forma en que se realiza el trabajo.

Así mismo Puchol (2003) describe la Evaluación del Desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Así mismo para Chiavenato (1995), establece que es criterio de autores como Harper y Lynch, Sikula y Byars que cuando los sistemas de Evaluación de Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

- **PROPÓSITOS**

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es mostrar al empleador el estado en que se encuentran sus empleados en determinado momento, comparándolos con algunos estándares establecidos con anterioridad.

Henao (2004) establece que el propósito de las evaluaciones de desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de las empresas. Que la evaluación no es un fin, sino un medio para lograr la excelencia y que no solo tiene que servir para tomar decisiones de tipo administrativo si no para crear en el empleado reconocimientos que incrementan su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal.

En cambio Edelberg, G. (2011, párrafo 6.) enumera los propósitos de las evaluaciones de desempeño de la siguiente manera:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados.
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño.
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Auto-perfeccionamiento de los empleados.

- **VENTAJAS O BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La aplicación de estas prácticas presenta beneficios, ya sea para el empleador, empleado o para la organización. Henao (2004, pp. 13-14) en su monografía y el aporte encontrado en (Agora Social, 2007, pp 8-9) las enumera de la siguiente manera:

- **BENEFICIO PARA EL EMPLEADO**

- Conoce el comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus empleados.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, las cuales puede enmendar con capacitaciones y otras actividades.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora. El trabajador es el primer interesado en que le ayuden a mejorar en el desempeño de su trabajo, ya que la persona se siente más satisfecha cuanto más competente se considera en su puesto de trabajo.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.

- **BENEFICIOS PARA EL JEFE**

- Evaluar mejor desempeño y el comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación; contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con sus subordinados y hacerles comprender la mecánica de evaluación como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo de tal forma que se logra que la unidad funciones mejor.

- **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN**

- Se logra evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo; y definir la contribución de cada persona.
- Puede identificar las personas que necesitan mejorar en diversas áreas de las empresas, seleccionar a los que están capacitados para desempeñar otras funciones.
- Identificar las funciones que desempeña cada uno de sus empleados, por lo que se puede estandarizar las actividades por puesto de trabajo en la organización.
- Informa a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento. A veces, los trabajadores dedican tiempo y esfuerzo a tareas que han dejado de ser prioritarias porque nadie les ha informado de la modificación de los objetivos o prioridades.
- Identifica las causas del bajo rendimiento.
- Mejora la comunicación entre responsables y trabajadores.

- Establece compromisos de mejora.
- Ayuda a construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

## • DESVENTAJAS

Así como se enumeran los beneficios que llevan consigo las evaluaciones de desempeño, también es necesario mencionar algunos problemas que se tiene al implementar estas prácticas. (Henaó 2004, pp.15) en su monografía esta citando a Chiavenato que explica que por muy adecuados que sean los métodos de evaluación de desempeño en su implementación estos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores:

- Para que los resultados de la evaluación sean analizados correctamente es necesario tener algunos estándares o normativas para compararlos; muchas de las empresas que aplican estos métodos no cuentan con ellos.
- Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia le quita credibilidad al sistema.
- En ciertas empresas u organizaciones el personal que realiza estas prácticas no está capacitado para que esta evaluación sea objetiva y equitativamente.
- En algunos casos los trabajadores tienen temor de ser observados o calificados durante realizan sus funciones por lo que genera preocupación y desconcentración a la hora de realizar las tareas encomendadas.

Uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, para lo cual será fundamental la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación. Una campaña que difunda de forma muy clara; los objetivos, beneficios, etc.

Según Alles (2006, pp. 29) dice que los problemas más comunes que enfrenta la evaluación de desempeño están:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- La falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa.

#### • **MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

La Revista Estrategia Magazine en su artículo como evaluar el desempeño (s.f.) menciona algunos de ellos:

##### **Ordenación por rango simple**

Es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.

##### **Rango por factores**

Consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

Se pueden considerar factores a evaluar como ser:

- Iniciativa.
- Cooperación
- Compañerismo
- Calidad de trabajo

### **Comparación por parejas**

Se realiza la comparación de cada uno de los integrantes de un grupo, con todos los restantes. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es elegido como el mejor. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.

### **Distribución forzada**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes representan fuentes potenciales de distorsión.

Existen diferentes tipos de evaluaciones de desempeño de los cuales se tiene que elegir el que más se adecue a las necesidades de la empresa pero también que cumpla con las expectativas que el empleado espera y sea lo más objetiva posible.

En un manual de Recursos humanos del Hospital Regional Universitario Carlos Haya de Málaga, describe algunos de ellos:

### **La evaluación por objetivos**

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

### **La evaluación por escalas**

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escala consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente).

### **Evaluación por medio de acontecimientos significativos**

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

### **La evaluación abierta**

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido. Existen dos métodos:

- **Por clasificación**

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que



menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

- **Por distribución determinada**

Se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

### **Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias**

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

1. Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado)
2. Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura)

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

## **Evaluación 360º**

En los procesos tradicionales únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360º. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas.

Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

Mientras que Alles (2006) destaca que la evaluaciones de desempeño se deben clasificar de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.”

- **ERRORES DE LA APLICACIÓN**

- **ERRORES DE IMPLEMENTACIÓN**

- a) Error de método: cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- b) Plan de acción: cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

- **ERRORES HUMANOS – ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR**

- a) **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

b) **Efecto de halo o aureola:** el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

c) **La tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

d) **Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes:** está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

e) **Efecto memoria o de acontecimientos recientes:** tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Una vez sustentado teóricamente nuestro tema de investigación se establece la metodología de investigación a utilizar la cual consiste en una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí, comprende definir el enfoque, características de este enfoque, se define el alcance de la investigación a realizar, método, concepción o elección del diseño de investigación, fuentes de información e instrumentos y técnicas como herramientas indispensables para lograr dirigir nuestro estudio de manera eficiente y eficaz y lograr los resultados deseados.

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

Se define Investigación como “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. La investigación puede tener un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto dependiendo del fenómeno que se desea estudiar y de los resultados que esperan obtener” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Este proyecto posee un enfoque **cualitativo**, ya que utilizará la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y se aplicará la lógica inductiva donde se parte de lo particular a lo general (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de cumplir con los objetivos y responder las preguntas de investigación es necesario establecer un diseño de investigación específico, es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

El diseño de investigación será no experimental/transversal, pues se analizará la realidad y se observarán las situaciones dentro del ámbito organizacional sin manipulación de las variables, además que se recolectan datos en un momento único y

por un periodo determinado por la facultad de posgrado de UNITEC (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El estudio será de tipo descriptivo al establecerse las características y perfiles de personas y de los procesos apuntados (Bernal, 2006).



**FIGURA 2. Diseño de la Investigación**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Antes de definir cuál será la población y muestra a utilizarse es necesario que se detalle cual es la unidad de análisis que va a ser objeto de estudio (Hernández, Fernández, &

Baptista, 2010). En esta investigación, la unidad de análisis será la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras.

### **3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Una población es un conjunto de todos los elementos que se están estudiando, acerca de los cuales se intento sacar conclusiones (Levin & Rubin, 2004). La población viene a ser el universo de individuos o cosas en base a los cuales se desarrolla la investigación.

La Población objeto de estudio estará compuesta por el Recurso Humano que labora en CONDEPAH, la cual consiste en 15 empleados.

Según Murria R. Spiegel (1991), las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. En esta investigación el tipo de muestra que se utilizara será la no probabilística por juicio, compuesta de 12 empleados de los 15, ya existen puestos que tienen 2 plazas y estos 3 empleados que no se entrevistaron ocupan una de ellas. La entrevista se realizó tomando en cuenta todos los niveles de la organización ya que lo que se pretende es conocer el punto de vista respecto a los procesos de Recursos Humanos desde todos los ángulos de la organización, se de entrevistar .

### **3.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADOS**

Para recabar la información que será objeto de análisis durante el desarrollo de la investigación se hace necesario hacer uso de las técnicas e instrumentos de investigación, los cuales se deben aplicar a la muestra que será objeto de estudio así como a la unidad de análisis, con el fin de analizar y dar respuesta a las preguntas de investigación.

Como técnicas e instrumentos se utilizarán: La investigación documental, el análisis FODA, el grupo focal y la entrevista.

- **LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La Investigación Documental que comprende toda la información que proporciona la institución acerca de la misma más la información que se ira recopilando a lo largo de la investigación, tanto “en diseños cualitativos y cuantitativos, el investigador dedica gran parte de tiempo a la revisión bibliográfica y documental del material relevante que es su objeto de estudio, poniendo de presente categorías de análisis, ejes teóricos, escuelas de pensamiento, estrategias metodológicas. De igual forma el trabajo de campo posibilita generar un cúmulo de información que requiere ser registrada y sistematizada para posibilitar su análisis e interpretación”. (Galeano)

- **ANÁLISIS FODA**

Es una herramienta que sirve para la investigación de diagnóstico, en el que se muestran las fortalezas y oportunidades así como las amenazas y debilidades con la finalidad de conocer las conclusiones partiendo de la situación general de la empresa y llegar a convertirlas en acciones estratégicas tratando que se ajuste a la fortaleza de recursos y oportunidades de competencia.

- **GRUPO FOCAL**

El Grupo Focal es una de las técnicas para recopilar información de los métodos cualitativos de investigación. Un grupo focal puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés (Krueger, 1991).

Algunas de las áreas que se han beneficiado del uso de los grupos focales son la planificación estratégica, la identificación de necesidades y la evaluación de programas. Los grupos focales pueden proveer de información importante sobre las percepciones, los sentimientos y las actitudes de los involucrados.

El Grupo Focal se llevara a cabo con 12 miembros de la institución, para conocer el sentir de estos y conocer mediante sus apreciaciones cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Este se desarrollará mediante una serie de preguntas ya estructuradas, para tratar de guiar a los participantes y conocer su punto de vista en cuanto a los aspectos planteados.

- **LA ENTREVISTA**

Steinar define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (1966, p. 6.). Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o mixta y no estructuradas.

Se aplicará la entrevista semi-estructurada que permitirá alternar entre preguntas estructuradas previamente establecidas y preguntas espontaneas que ayudaran a profundizar en el tema, esta será dirigida al Gerente General y Presidente, así como a algunos colaboradores de la confederación, donde los entrevistados expresarán sus puntos de vista proporcionando una base para interpretar los hallazgos significativos y también ayudará a explicar e informar a cada uno de los colaboradores dentro de la institución los beneficios que conlleva hoy en día contar con un proceso efectivo de administración moderna de recursos humanos, considerándose también como una práctica de inducción de los colaboradores en nuestro proceso de investigación. (Flick, 2007).

### **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Tomando en cuenta los objetivos que se desean alcanzar en esta investigación se utilizará tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.



- **PRIMARIAS**

Las fuentes primarias proveerán de conocimientos aplicados al tema de investigación, se realizara la entrevista a expertos, además artículos, documentos oficiales, libros, y las entrevistas a empleados de la institución.

- **FUENTES SECUNDARIAS**

“Fuentes secundarias son hechos cifras e información que alguien ha reunido para otros fines y pueden ser datos existentes en la organización o externos a ella” (Dvoskin, 2004, pág. 142).

Se utilizarán fuente secundaria las cuales ayudaran al análisis e interpretación del tema principal de nuestra investigación, tal es el caso de Informes trimestrales elaborados por la CONDEPAH, páginas de internet, tesis y artículos de universidades.

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

El propósito de este capítulo es dar a conocer los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas del capítulo anterior. Estos resultados se basan en la aplicación de entrevistas a colaboradores y el desarrollo de un grupo focal ambos realizados con 12 participantes. Con el análisis de estos resultados se pretende comprobar la hipótesis establecida y responder a las preguntas de investigación.

### **4.1 RESULTADOS**

#### **4.1.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

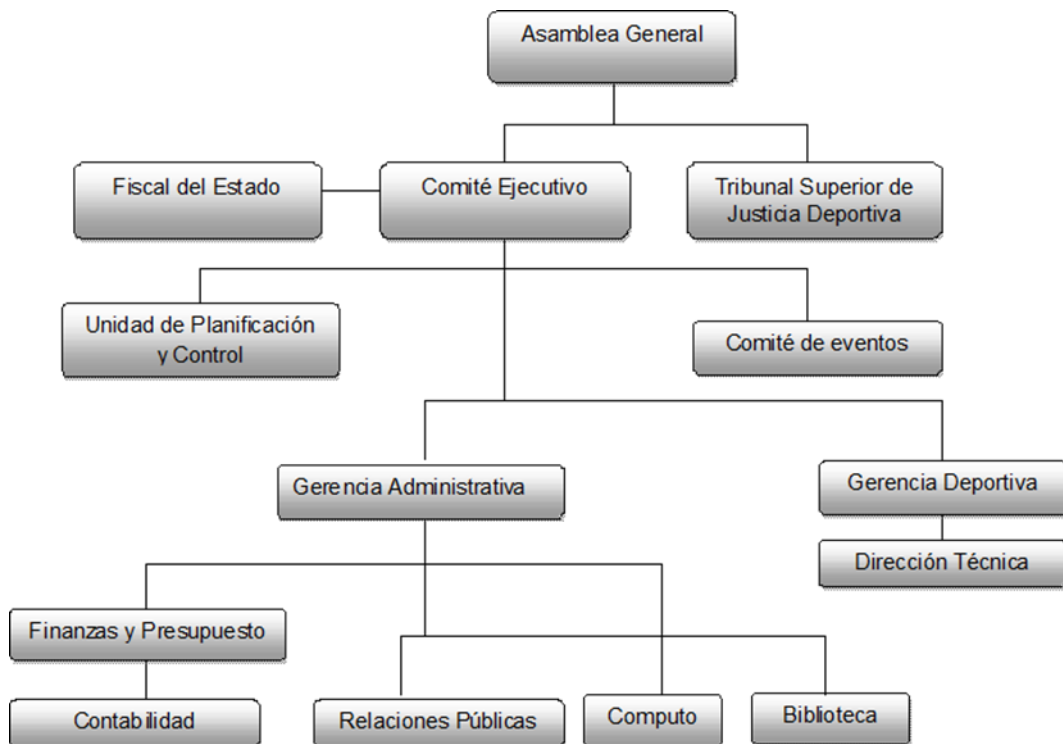
Previa autorización del Presidente de la Confederación y el Gerente General se obtuvo acceso a los archivos que se manejan tanto físicos como digitales. En primer término se obtuvo información básica de la historia de fundación de la confederación: cuándo fue creada, cuáles son sus atribuciones como entidad deportiva, revisión de la misión, visión y valores en los que están orientadas las actividades de la institución.

Se obtuvo acceso a su galería de transparencia donde se maneja todo lo relacionado con actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, informes de ayudas a federaciones, estados financieros, presupuestos, informes de rendición de cuentas, donde para el periodo actual el Tribunal Superior de cuentas solicitó la implementación de evaluaciones de desempeño para todo el personal de la Confederación, lo cual se ha convertido en prioridad para esta administración, aunque al momento de esta revisión todavía no existía nada elaborado.

Se tuvo acceso a los resultados de la evaluación de la gestión de los ingresos de la confederación donde el tribunal superior dio sus conclusiones y recomendaciones, una de las recomendaciones es evaluar y controlar periódicamente las acciones encaminadas al cumplimiento de las metas fijadas en el plan operativo anual de la institución, de manera que estas no sean sobre estimadas, por tanto el Gerente General encomendó a la Psicóloga de la institución trabajar con los descriptores de puestos, de los cuales el avance se encontraba en un 90%.

Se tuvo acceso a los expedientes de los empleados donde pudimos constatar que solo se encuentran archivados documentos personales, hojas de vida de cada uno de ellos, en efecto no existen documentado ningún tipo de evaluaciones hasta la fecha.

En lo que respecta a su estructura organizativa, esta fue modificada en el mes de febrero de este año, pudiendo contrastar el organigrama anterior como la nueva propuesta que realizó el Gerente actual:



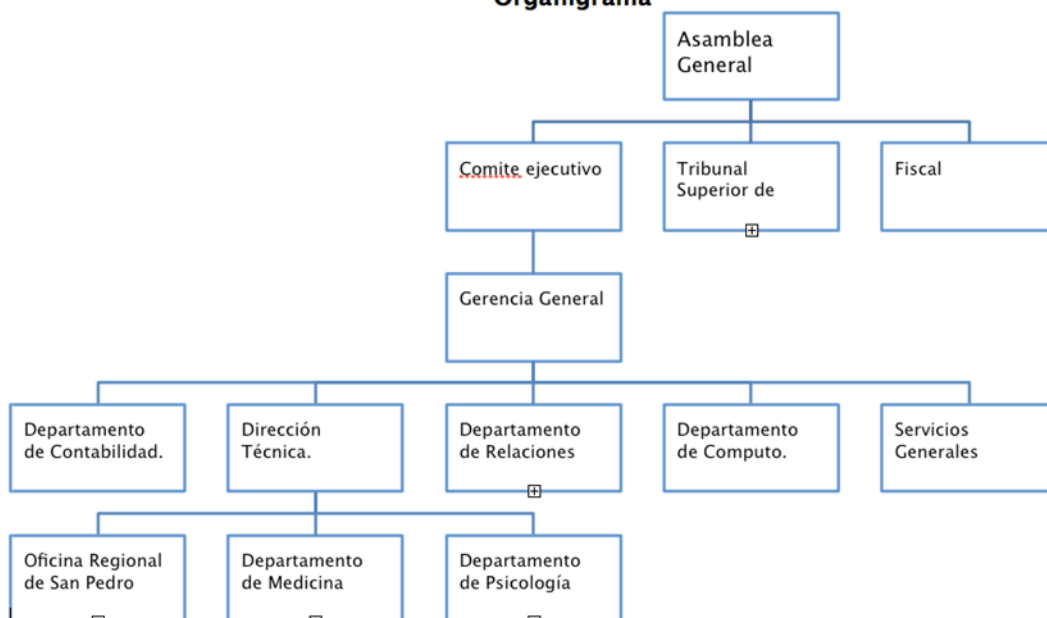
**FIGURA 3. Organigrama CONDEPAH**

Fuente: CONDEPAH (2008)

### Confederación Deportiva Autónoma de Honduras



#### Organigrama



**FIGURA 3. Organigrama CONDEPAH**

Fuente: CONDEPAH (2014).

Al revisar ambas estructuras, se pudo diferenciar la existencia de nuevos Departamentos y la creación de una oficina regional para San Pedro Sula. En el nuevo organigrama la Dirección Técnica depende directamente de la Gerencia General y no del Comité Ejecutivo. Asimismo en esta nueva estructura se pone en funcionamiento el departamento de psicología que estará orientado a dar tratamientos en dos áreas: psicología deportiva direccionada a los atletas de las diferentes disciplinas deportivas y poner énfasis en tareas motivacionales para los colaboradores de la institución y el Departamento médico que estará encargado de la revisión periódica de la salud de los atletas y de los empleados. En la nueva estructura desaparece el departamento o área de biblioteca.

#### **4.1.2 ENTREVISTAS**

Las entrevistas fueron realizadas con base a cuestionarios previamente elaborados (ver anexos 1 y 2), estas preguntas ya elaboradas se fueron adaptando a las respuestas dadas por cada entrevistado.

##### **➤ PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA**

Siguiendo el curso de investigación se realizó la entrevista al presidente de la junta directiva de CONDEPAH el abogado Gerardo Fajardo quien comienza con su ardua labor en enero del presente año pero por años anteriores ha sido miembro de la junta directiva de la Confederación y actualmente es el Presidente de la Federación de Racketball, manifestó que dentro de la institución no existe documentado ningún proceso de recursos humanos, no existen lineamientos de quien es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal cuando se ha presentado la necesidad de hacerlo, solo en el caso del director técnico se hizo una convocatoria para los que quisieran participar en el puesto, de lo contrario los nombramientos que se han hecho en los últimos meses o durante la Confederación ha existido ha sido por recomendaciones de un miembro del Comité Ejecutivo o de los mismos colaboradores de la institución.

Manifiesta el abogado Fajardo que si es necesario y fundamental contar lo más pronto posible con un manual donde estén bien establecidas las políticas, lineamientos de todos los procesos de recursos humanos, comparte que en el mes de febrero de este año se ha empezado a trabajar con los descriptores de puestos y tienen como asignación por parte del Tribunal Superior de Cuentas la elaboración y pronta aplicación de evaluaciones de desempeño a todo el personal, pero que ellos como nueva administración tratarán de buscar con estas herramientas alcanzar un alto grado de eficiencia y eficacia de parte del personal que colabora con ellos como nunca antes visto en la historia de CONDEPAH, esta consiente que el personal debe de ser motivado, capacitado, incentivado constantemente.

Un aporte muy interesante de parte del entrevistado es que tanto los miembros del Comité Ejecutivo, Gerente General y en lo personal cuentan con colaboradores muy comprometidos con la institución, la voluntad de servicio es enorme por parte de ellos y por lo tanto están dispuestos a dar un giro positivo buscando la equidad para cada uno de sus integrantes.

Exteriorizó, que su deseo es convertir a CONDEPAH en una institución de puertas abiertas para sus colaboradores y clientes externos.

### ➤ **GERENTE GENERAL**

Se iniciara por describir la entrevista con el Señor Gerente General Robín Ciliezar, quien considera que dentro de la CONDEPAH se lleva a cabo un proceso de reclutamiento pero este se lleva a cabo de una manera empírica, los empleados son reclutados mediante referencias de personas conocidas. Este proceso es llevado a cabo por él mediante una entrevista no estructurada en donde las preguntas van surgiendo según se va desarrollando la entrevista, expresó que no se lleva a cabo ningún tipo de examen. Así mismo mencionó que hasta este momento están en el proceso de elaboración de los descriptores de puestos y que el reclutamiento se ha realizado basándose en las necesidades que el puesto a simple vista requiere.

El considera que es necesario pedir a los candidatos su currículum vitae, así como la tarjeta de salud, la hoja de antecedentes penales y referencias de personas conocidas. Una vez seleccionado el candidato no realizan ningún tipo de inducción, inmediatamente la persona es contratada empieza a laborar únicamente con la experiencia de trabajos anteriores.

Mencionó que en la CONDEPAH no se realizan evaluaciones de desempeño, que nunca se han realizado, pero que cree que serian de mucha utilidad, ya que estas podrían ser la base para un plan de capacitación. Así mismo expreso que piensa que son muy positivas para el mejor funcionamiento de la institución y para que los empleados reciban una retroalimentación del trabajo que realizan.

Don Rovin considera que si bien es cierto las personas en CONDEPAH están comprometidas con su trabajo, es necesario tener un proceso de reclutamiento bien estructurado ya que esto vendría a fortalecer la eficiencia y el desempeño de la institución al contratar con el personal idóneo para el puesto.

Así mismo considera que el aplicar evaluaciones de desempeño ayudara a mejorar el desempeño de los empleados y por ende el funcionamiento de la institución, ya que al aplicarlas se conocen las debilidades y fortalezas de cada empleado, y se busca la manera de corregir las debilidades.

### ➤ **CONTADORA GENERAL**

Karla Belinda Flores actualmente forma parte del equipo de colaboradores de la Confederación en el puesto de Contadora General hace tres meses, ella se desempeñaba como asistente de contabilidad desde hace once años, pero la Contadora General tuvo que ser liberada por parte de las autoridades y automáticamente ella pasó a ocupar su puesto.

Manifestó que cuando ingresó a la institución solamente presentó sus documentos personales, su currículum vitae, referencias personales y no se sometió a ningún tipo de examen o prueba, solo la entrevistó el Gerente General y su entrevista se basó prácticamente en asuntos relacionados con experiencia y grado de responsabilidad, nunca ha participado en evaluaciones de desempeño ni de ningún tipo, siente que la institución en ese sentido debe poner un poco más de esfuerzo para medir el grado de satisfacción o insatisfacción de sus empleados, nunca ha sido capacitada en ningún área, considera que hacen falta políticas de incentivos y un plan de capacitación para todos en general.

### ➤ **DIRECTOR TÉCNICO**

Continuando con el curso de las entrevistas se entrevistó al Director Técnico de la Confederación el Licdo. Ernesto Taillack quien cuenta con cinco años de antigüedad prestando sus servicios dentro de la institución, comentó que el proceso de

reclutamiento para esta dirección que él tiene a su cargo se hizo por medio de una convocatoria de la junta directiva de CONDEPAH hacia las federaciones, para realizar la selección de esa dirección el comité de la Junta Directiva de CONDEPAH nombró a dos de sus miembros para realizar las entrevistas a tres candidatos que se sometieron a ocupar el puesto, se le realizó un cuestionario de preguntas relacionadas con su experiencia en el campo del deporte, cursos recibidos, capacitaciones especiales relacionadas con el deporte, resultados obtenidos como entrenador de la disciplina de JUDO a la cual pertenece y con las preguntas que le realizaron lo que se trató según sus propias palabras era medir el grado de compromiso que él tenía con el deporte y con nuestro país. No hubo un periodo de prueba ni se realizó ningún tipo de inducción al puesto.

En su caso el Director Técnico comentó que en la Confederación no existen procesos de recursos humanos, no existe nada documentado, que en las ocasiones que ha quedado un plaza vacante la tarea de entrevistar a los participantes no recae sobre alguien en particular, en lo personal a él le ha tocado entrevistar por ejemplo a la recepcionista que labora actualmente, a su asistente técnico, y tiene conocimiento que es el Gerente General o la jefa de la sección de finanzas quienes han cubierto esa responsabilidad que conlleva este proceso, no ha sido sometido a una evaluación de desempeño durante el tiempo que ha laborado para la institución pero manifiesta que esta consiente de la importancia y la necesidad que tiene CONDEPAH de implementar esta herramienta para buscar áreas de mejora y llenar las necesidades de los empleados.

Participa que una de las grandes fortalezas que tiene la Confederación es su personal, su equipo de trabajo, todos en la institución están enormemente comprometidos en todas las actividades que se realizan, son gente formidable, comenta que cuando hay actividades a nivel nacional participan aportando su apoyo sin pensar la hora de salida, están dispuestos a colaborar, es la mayor fortaleza con la que cuentan hoy por hoy y bajo estas poderosas razones considera que resulta vital una nueva estructura en el área de recursos humanos para optimizar resultados.



### ➤ **MÉDICO DEPORTIVO**

Se desempeña en el cargo desde el año dos mil diez, está asignado a la Confederación directamente de la Secretaría de Salud, pero trabaja comprometido con la Confederación, como colaborador y observador directo de las actividades de sus compañeros de trabajo opina que estos deben participar de forma más activa en capacitaciones que vendrían a dar un mejor clima laboral, el ambiente de chisme, empleados desmotivados por sus salarios, falta de capacitación, programas de desarrollo en beneficio de los colaboradores como becas estudiantiles para contribuir a la formación, desarrollo y que sus directivas se sientan más comprometidos con el personal.

Compartió el Dr. Oswaldo Caballero que el personal que labora en la confederación es muy responsable con alto sentido de responsabilidad, es un gran equipo de trabajo y que a su criterio debería de implementarse un sistema de evaluación para poder trabajar en aquellas áreas que pueden mejorar y crear más satisfacción en todos ellos, el desempeño mejoraría en gran medida y la confederación se convertiría en un modelo a seguir.

### ➤ **PSICÓLOGA DEPORTIVA**

Se continuara con la descripción de la entrevista de la Psicóloga Likza Ramírez, quien comentó que ella entró haciendo su práctica profesional, luego trabajo ad-honoren por algunos meses y posteriormente se quedó en el puesto de trabajo, por lo que no hubo un proceso de reclutamiento, ya que la necesidad de ese puesto que ella ocupa surgió a raíz de la práctica profesional que ella realizó.

Ella mencionó que su área de trabajo es la Psicología deportiva, pero que a raíz de una auditoria del Tribunal Superior de Cuentas, le han encargado realizar, los descriptores de puestos, evaluaciones y capacitaciones, pero ella considera que este es mucho trabajo ya que no cuenta con más personas que le colaboren. En este momento ha comenzado por elaborar los descriptores de puestos, donde se ha encontrado con personas que ni siquiera saben cuál es el puesto que ocupan.

Con relación a las evaluaciones de desempeño comentó que desde el momento que ella comenzó a trabajar en la CONDEPAH nunca le han aplicado una evaluación de desempeño, pero menciona que la nueva administración tiene mucho interés de que se elaboren y apliquen estas evaluaciones, así como que se estructuren los demás procesos de recursos humanos ya que están conscientes de las deficiencias que tienen en los mismos.

Ella considera que el no tener un manual de reclutamiento y selección afecta el desempeño de la institución, desde el punto que no hay personas que están capacitadas o no tienen las habilidades para determinado puesto cuando entran, lo viene a producir un retraso, en el cual hay que estar retroalimentando en el trabajo desempeñado.

#### ➤ **RELACIONADOR PÚBLICO**

El señor Manuel Alejandro Rodríguez quien actualmente ocupa el puesto de Relacionado Público de CONDEPAH tiene siete meses de prestar sus servicios a la confederación. Sobre el proceso de reclutamiento comenta que anteriormente eran tres periodistas los que estaban participando en el proceso, los cuales debían llenar dos requisitos indispensables: uno de ellos era tener experiencia de trabajar en los medios por más de cinco años y el otro tener tres años como Relacionador Público.

Considera el entrevistado que la razón por la que fue seleccionado fue contar con una experiencia de trece años en los medios y tres años como relacionar público en el instituto de la juventud, en su caso solo se sometió a una sola entrevista con el Gerente General quien es su jefe inmediato, dos semanas después fue notificado que había sido seleccionado, no hubo inducción a su puesto, en ningún momento se le notifico cuales y hasta donde eran sus responsabilidades en su puesto, durante el tiempo que ha permanecido dentro de la institución nunca se le ha hecho ningún tipo de evaluación lo cual en sus propias palabras manifiesta que es de suma urgencia que se implemente un sistema de evaluaciones dentro de la confederación para tratar de intensificar el grado de eficiencia y eficacia en todos los colaboradores.

## ➤ ASISTENTE DIRECCIÓN TÉCNICA DEPORTIVA

Siguiendo el curso de las entrevistas el señor Orlin Flores Gómez comentó que en el proceso de reclutamiento al que fue sometido eran tres personas que estaban participando para la plaza y presentaron la documentación requerida como ser copia del título universitario, referencias de trabajos anteriores, referencias personales, en su caso le comunicaron que sería el comité ejecutivo quien al final tomaría la decisión de seleccionar quién ocuparía el puesto; en su caso particular considera que tuvo ventaja sobre los otros participantes porque el participaba activamente en la disciplina deportiva de Taekwondo y muchos miembros de la Junta Directiva sabían el compromiso de él para con el deporte y ese elemento es un factor muy determinante para trabajar en la dirección técnica de la Confederación.

Dentro de los requisitos básicos para el puesto era contar con amplios conocimientos de metodología para impartir cursos a las federaciones, dominio de computación, contar con una proyección o actitud positiva hacia las personas, conocimiento mínimo de las diferentes disciplinas deportivas, dominio amplio de su profesión como licenciado en educación física, excelentes relaciones humanas, fue entrevistado por una sola persona que sería su jefe inmediato el director técnico, se hizo énfasis en conocimientos básicos que debería contar para trabajar como su asistente, no hubo una inducción al puesto porque comenta el entrevistado que el puesto no existía solo había una dirección técnica y él sería el primero en ocupar ese puesto.

Durante todo este proceso no fue sometido a pruebas de conocimientos, psicométricos u otros, no se le especificaron de forma concreta donde comenzaban sus funciones, tareas o responsabilidades y hasta donde terminaban. Desde que comenzó a prestar sus servicios en la asistencia técnica nunca se le ha aplicado una evaluación del desempeño, considera necesario someterse a estos procesos de evaluación porque tiene un amplio conocimiento de los beneficios que esto conlleva, es de la opinión que tanto el como los demás empleados necesitan que sus directivos valoren el esfuerzo que ellos aportan a la institución por medio de incentivos que vendrían o motivarlos más

ya que en su caso particular está bien comprometido con la institución y disfruta lo que hace.

### ➤ **SECRETARÍA DE DIRECCIÓN TÉCNICA**

Al entrevistar a la Señora Sonia Fernández, Secretaria de Dirección Técnica, ella comentó que cuando comenzó a laborar en esta institución, su proceso de ingreso se realizó por medio de recomendaciones, en donde primero fue entrevistada por el presidente de la confederación y posteriormente por el Gerente General.

Durante la entrevista se trataron puntos sobre el área en la cual iba a laborar, el trabajo que tenía que desarrollar, los conocimientos que tenía en el área de computación y el porcentaje de manejo de inglés con el que contaba.

Así mismo mencionó que no le aplicaron ningún tipo de exámenes y que al ser contratada firmo un contrato de trabajo en el que se estipulaba el puesto que debía ocupar, el salario y el horario de trabajo, pero no le facilitaron descriptores de su puesto de trabajo, los lineamientos sobre el trabajo se los facilito su jefe inmediato el Director Técnico.

Mencionó que en el tiempo que tiene de laborar en la institución, una vez fue evaluada, en donde a las federaciones deportivas les hicieron una encuesta sobre el trabajo que desarrollaban los empleados de la CONDEPAH, esta evaluación fue realizada por un consultor externo. En esa ocasión no les explicaron, ni les comunicaron con qué fin se realizaban, ni tampoco le dieron a conocer los resultados de la misma.

Ella es de la opinión que estas evaluaciones pueden ser de mucho beneficio para ella como empleada y también para la institución, siempre que se realicen de la manera adecuada, porque también existe un temor que pueda ser para perjudicar, por lo que cree que sería conveniente realizar una socialización al momento de aplicarlas.

## ➤ CONSERJE

En la entrevista con la Señora María de la Cruz Rivas Conserje, ella comunicó que para ingresar a laborar en la institución ella llegó por recomendación de una amiga que era la hermana de la Jefe del Departamento de Contabilidad, posteriormente ella fue entrevistada por la misma Jefe de Contabilidad, y por el Gerente General. La documentación que ella recuerda que presentó fue la tarjeta de identidad únicamente.

Mencionó que la persona encargada de darle los lineamientos (horarios, funciones, etc.) sobre el trabajo que iba a realizar fue la Jefa de Contabilidad, pero no se le facilitó descriptores de su puesto de trabajo.

Comenta que en los 16 años que tiene de laborar en la institución nunca ha sido evaluada, pero que ella considera que las evaluaciones son positivas, sobre todo por la retroalimentación y los incentivos que se puede obtener de ellas.

## ➤ CONSERJE/MOTORISTA

Seguidamente se entrevistó al señor Damasón Enrique Espinal quien ocupa el puesto de conserje motorista quien labora en la confederación desde hace ocho años, comentó que en su caso tampoco se realizó ningún proceso de reclutamiento él tuvo conocimiento de la vacante por medio de un amigo que laboraba para la institución, se presentó a las oficinas de la confederación con toda su documentación como ser currículo vitae, referencias personales, referencias de trabajos anteriores y realizó una entrevista con el gerente general, comenta que en el momento de la entrevista los aspectos fundamentales que sobresalieron fueron: grado de experiencia en el manejo de automóviles, grado de responsabilidad, puntualidad en su trabajo, confiabilidad, secretividad para el manejo de documentos.

Comentó el señor Espinal que no fue sometido a ningún tipo de prueba psicométrica, prueba de habilidades ni de conocimientos básicos en ninguna área solamente fue entrevistado por el gerente general y cinco días después de la entrevista le fue notificado que quedaba ocupando el puesto de conserje motorista; durante los ocho

años que el señor Espinal lleva como colaborador de esta institución nunca ha sido sometido a una prueba de evaluación de desempeño, no fue hasta el momento de esta entrevista que se le hizo a groso modo una pequeña explicación del objetivo fundamental de una evaluación de desempeño, se le explicó que beneficios que conlleva tanto para la institución aplicar este tipo de herramienta.

Manifestó el señor Espinal que tiene muchas expectativas con esta nueva administración y que si le gustaría que la institución tomara más en cuenta las necesidades e inquietudes de los empleados, en su caso personal siente la necesidad que lo tomen en cuenta para capacitaciones, a lo largo de todos estos años de formar parte del equipo de empleados de la confederación nunca ha participado en cursos básicos de capacitación, manifiesta que la institución debería implementar un programa de becas estudiantiles para los hijos de cada colaborador, un programa de salud, cooperativas, etc.. ya que siente que forman un gran equipo y que esto vendría a fortalecer

#### ➤ **RECEPCIONISTA**

En el área de recepción se entrevistó a la joven Lauren Andrea Arguijo Mejía quien cumple la función de recepcionista y secretaria de las cuarenta disciplinas que pertenecen a la confederación, labora en la institución desde agosto del año dos mil trece, primero participó como voluntaria en el equipo de logística para apoyar los juegos nacionales y por información de terceros se enteró que en la plaza de recepción necesitaban un colaborador; primero se entrevistó con el gerente general y después con el director técnico quien aplicó un cuestionario tomando en cuenta aspectos relacionados con el dominio en computación, conocimientos mínimos de las diferentes disciplinas deportivas, excelente relaciones humanas, presentó todos sus documentos personales, referencia de trabajo anterior, perfil académico, el director técnico dio su visto bueno tomando como punto de referencia el trabajo que ella había realizado para la federación como voluntaria en el periodo anterior, en asamblea general de junta directiva se planteó el caso particular de la contratación en el puesto de recepción y se notificó la selección que se había hecho y estuvieron de acuerdo; en una de las

entrevistas se le dio una breve explicación de cuales iban a ser sus responsabilidades dentro del puesto, no se le aplicaron pruebas de conocimiento, psicométricas, ni de habilidades.

Hizo saber la entrevistada que no ha participado en ninguna evaluación del desempeño, conoce la dinámica y considera muy importante la aplicación de la misma, manifiesta que se lograrían más beneficios tanto para la institución como para los empleados, manifiesta que ella espera que la empresa se sienta más comprometida con ellos como colaboradores, que se invierta más en capacitarlos para buscas optimizar el desempeño.

➤ **ASESOR CONDEPAH.**

Por considerarlo un experto en el tema de Gerencia Deportiva y su largo desempeño dentro de la confederación se consideró de vital importancia entrevistar al ex Gerente General de CONDEPAH el licenciado Guillermo Sandoval Centeno quien ahora funge como asesor de la Confederación , él es de la opinión que la institución cuenta con un personal muy entregado a sus funciones y responsabilidades pero que hace falta la implementación de procesos que ayuden a estructurar las actividades que se desarrollan para lograr mayor eficacia y ser más efectivos, muy consciente también que hace falta la creación de un departamento de recursos humanos, es necesario, según sus palabras enfocarse más en el desarrollo de todos los colaboradores que hoy en día han demostrado un altísimo grado de pertenencia, por lo tanto hay que retribuirles con actividades que fortalezcan su potencial.

Manifiesta el señor Sandoval que todos los directivos de la confederación como expertos en el manejo de entidades deportivas tienen a bien considerar como un modelo de éxito a la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala CDAG que hoy por hoy es el mayor complejo deportivo de ese país y precisamente una de las poderosas razones que hace énfasis es que esta confederación guatemalteca cuenta con una estructura organizacional optima, cuenta con varios departamentos que están orientados a trabajar en áreas de recursos humanos, como ejemplo podemos

mencionar que cuentan con una subgerencia de desarrollo humano que tiene a su cargo capacitación y desarrollo, gestión de personal, comunicación interna, una subgerencia de desarrollo institucional encargada de la gestión de estrategias, desarrollo y evaluación de proyectos y un departamento de procesos.

#### 4.1.3 FODA

Para elaborar el FODA se desarrollo un Grupo Focal al cual se le plantearon preguntas previamente establecidas (ver anexo 3).

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Compromiso de los empleados por la institución</li> <li>• Proyección de los empleados hacia el cliente externo</li> <li>• Alto grado de responsabilidad</li> <li>• Celeridad en la resolución de solicitudes de clientes externos</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso con el Deporte</li> <li>• Personal proactivo</li> <li>• Compromiso por un mejor modelo de gestión</li> <li>• Institución de puertas abiertas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un modelo de integración y orientación para los colaboradores que se integran a la institución</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Bajo recursos financieros para emprender proyectos futuros</li> <li>• Falta de procesos estructurados de recursos humanos</li> <li>• Falta de una estructura y lineamientos claros en la administración de personal</li> <li>• Los colaboradores no tienen idea clara de donde comienzan y donde terminan sus funciones y responsabilidades.</li> <li>• Los empleados no conocen cual es la visión y misión de la institución.</li> <li>• Fallas en la comunicación interna</li> <li>• Irrespeto a la jerarquía</li> <li>• Fuga de información</li> <li>• Cultura de chisme</li> <li>• Celos profesionales</li> <li>• Demasiada carga laboral en ciertas áreas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar un aumento al presupuesto</li> <li>• Crear una estación de radio por internet (CONDEPITAH)</li> <li>• Aumentar el número de patrocinadores</li> <li>• Gran expectativa de las federaciones por apoyar a la nueva administración</li> <li>• Trabajo unificado con las federaciones</li> <li>• Nuevas alianzas con dependencias del Estado que se encuentran relacionadas con el deporte</li> <li>• Obtener mejores resultados para Honduras en competencias internacionales.</li> <li>• Contar a mediano y largo plazo con atletas más comprometidos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disposición de las federaciones para participar con las actividades de la CONDEPAH.</li> <li>• Falta de unificación de criterios con entes relaciones al desarrollo del deporte</li> <li>• La falta de colaboración de las otras instituciones que tienen que ver con el deporte en el país.</li> <li>• Problemas financieros de orden gubernamental</li> <li>• Faltas de políticas de gobierno adecuadas para fortalecer programas de deporte.</li> </ul>



## **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Después de haber realizado toda la revisión de la literatura se realiza el análisis de esta información llegando a la determinación que en la CONDEPAH se hace notable la falta de una estructura en el área de recursos humanos, se hace evidente que las administraciones anteriores no tuvieron la voluntad o el interés en dar prioridad a procesos tan fundamentales en las organizaciones, y que la administración del personal se ha realizado de manera desordenada.

Pero hay una notable voluntad de la administración actual en hacer las cosas diferentes debido por un lado a las recomendaciones establecidas por el Tribunal Superior de Cuentas y por el otro a un cambio de mentalidad de parte de todos los directivos de la Confederación en trabajar arduamente para que sus colaboradores se sientan satisfechos y motivados

Se considera que es necesario implementar la creación de un departamento de Recursos Humanos en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras que este orientado a fortalecer el área de talento humano y sus respectivos procesos, con la finalidad que su desempeño se iguale al de otras confederaciones con un desempeño óptimo y que dan mucho énfasis a esta área en específico.

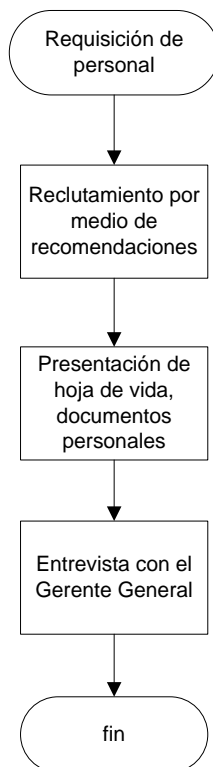
### **4.2.2 ENTREVISTAS**

En este capítulo se proyecta el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas que se realizaron, con el fin de tener un panorama amplio de la situación por la que atraviesa la institución y comprobar la hipótesis que se plantea en este estudio, así como dar respuestas a las preguntas de investigación.

De las trece personas entrevistadas todas coinciden que no existen procesos de recursos humanos, no existe una estructura o lineamiento que estén documentadas, el proceso de reclutamiento se ha llevado a cabo durante ha funcionado esta institución

de manera empírica, en la actualidad no hay un miembro de la institución que tenga a cargo el proceso de reclutamiento y selección de personal, los nombramientos en plazas vacantes se han llevado a cabo por recomendaciones de personas allegadas a la confederación o por recomendaciones de alguno de los miembros de la junta directiva, no cuentan con descriptores y perfiles de puestos como guía para el reclutamiento y llegado el momento la primera y única entrevista preliminar recae sobre cualquiera alto ejecutivo de la institución y la decisión final la toma el gerente general.

### **Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**



Ningún tipo de evaluación es aplicado al momento de ser seleccionado como nuevo colaborador, no hay un periodo de prueba, no hay inducción al puesto, no tienen bien definidos donde comienza y donde terminan sus responsabilidades y funciones, de los

ocho participantes en nuestras entrevistas nadie ha sido sometido a evaluaciones de desempeño, no trabajan en base a metas y resultados ni se ha medido el potencial de desarrollo de cada colaborador por lo tanto al consultarles si consideran que sería de mucho beneficio para ellos como para la institución empezar con el proceso de evaluación las ocho personas afirman que están totalmente de acuerdo.

El proceso de reclutamiento de personal según comentan los entrevistados no cuenta con un término exacto de tiempo, muchos de ellos fueron entrevistados y contratados el mismo día, otros cinco días después o simple y sencillamente presentaron en un solo día sus documentos, los entrevistaron y ese mismo día los contrataron, solo hay una excepción en el caso, el director técnico si participó en un proceso de reclutamiento y selección, se hizo una convocatoria de parte de los miembros de la junta directiva hacia las diferentes federaciones con el objetivo de presentar su mejor candidato para optar por el puesto, dos miembros de la junta directiva fueron nombrados para realizar una entrevista estructurada a tres participantes, en un término de quince días fue notificado por parte de la confederación que había seleccionado en base a sus competencias, experiencia laboral y por resultados obtenidos como entrenador a lo largo de su carrera como profesional del deporte.

Otro aspecto muy significativo donde nuestros entrevistados coinciden en sus respuestas es que la institución nunca ha trabajado en un plan de integración y orientación para todos sus colaboradores, no cuentan con un plan de compensación, ni políticas de incentivos, nunca han sido capacitados y definitivamente sienten la necesidad de un cambio positivo que tenga como fin mejorar en primer término su desempeño, el clima laboral, una mejor comunicación interna en todos los niveles buscando obtener mejores resultados.

Hoy por hoy esta confederación tiene un gran impacto en las expectativas de sus colaboradores, por muchos años ellos han estado en la espera de ser reconocidos y lograr ser estimulados y estimados por parte de la administración de la institución, desean ser reconocidos, escuchados, estar informados, ser respetados, involucrarse con tareas que llevan al éxito a su organización, pero sobre todo la recompensa de su

esfuerzo, la seguridad económica que incluye tres aspectos: tener su empleo fijo, la parte emocional en las relaciones interpersonales y el logro de sus objetivos personales. Pero las administraciones de esta Institución han hecho caso omiso a estas necesidades de sus empleados, ya que al final todo tiene una misma causa y es no darle al recurso humano el valor que en realidad se merece, sin importar lo comprometido que este con la institución. Lo que viene a ser evidente al no contar con un Departamento o una persona encargada del área Recursos Humanos, al igual que no contar con los procesos que en esta área se desarrolla, y que contribuyen al mejor desempeño y satisfacción de los empleados.

En consecuencia después de haber aplicado las técnicas de investigación y recopilado toda la información que ha servido para ampliar el panorama laboral dentro de la Confederación y dando respuesta a las preguntas de investigación se puede concluir, que se afirma la hipótesis nula donde la falta de procesos estructurados de recursos humanos en la confederación deportiva autónoma de honduras influye negativamente en el desempeño de sus empleados.

#### 4.2.3 FODA

Existen una serie de factores que son considerados como debilidades y amenazas que han sido señalados por los colaboradores de la confederación los cuales han sido unificados para realizar un análisis y convertir estos factores en verdaderas oportunidades para la institución:

ESTRATEGIAS PARA CONTRARESTAR LAS DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS
Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño que servirá para detectar las necesidades de desarrollo de personal, así como las necesidades de capacitación, detectar el nivel de potencial de todos sus colaboradores con el que cuenta actualmente la institución	Potenciar la comunicación con las Federaciones Deportivas, para mejorar las relaciones existentes entre ambas instituciones

<p>Estructurar y modificar las tareas y deberes de los puestos adaptando un diseño de puestos como proceso para organizar el trabajo de cada uno de los integrantes de la institución</p>	<p>Buscar financiamiento con ONG's u Organismos Internacionales, que tengan interés en el deporte como una forma de apartar a la niñez y juventud de la delincuencia común y el crimen organizado.</p>
<p>Se necesita orientar las actividades de la institución y unir los esfuerzos de todos sus miembros partiendo de los objetivos estratégicos de la misión y de la visión</p>	<p>Ejecución de un Plan de trabajo que vaya encaminado, a establecer el deporte como la forma de ayudar a los niños y jóvenes a apartarse de la delincuencia</p>
<p>Capacitar en el tema de las Relaciones interpersonales y ética profesional para mejorar, lo concerniente a la cultura de chisme y la fuga de información.</p>	

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones que corresponden a las preguntas de investigación que fueron obtenidos en base al resultado y análisis anteriormente expuestos.

### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis anterior se concluye lo siguiente:

- Que dentro de la Confederación no existe ningún proceso de recursos humanos, y el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza como una necesidad se ha efectuado a través de los años de forma empírica.
- Las limitantes que enfrentan los procesos de recursos humanos en la CONDEPAH hasta el día de hoy han sido la falta de toma de decisiones y el poco interés de las autoridades, lo que ha tenido como consecuencia que no exista dentro de la confederación un departamento o una persona encargada de desarrollar estos procesos.
- Tomando en cuenta que los procesos de recurso humanos no están estructurados dentro de la Confederación, el funcionamiento de esta se ve afectado de manera significativa ya que las personas que laboran dentro de ella no tienen una definición clara de sus funciones y responsabilidades, requieren mayor tiempo para la adaptación del puesto de trabajo y no tiene una retroalimentación sobre su desempeño.
- Que para fortalecer los procesos de recursos humanos en la CONDEPAH es necesario comenzar a implementarlos de manera estructurada

## 5.2 RECOMENDACIONES

Después de haber analizado la información investigada se hacen las siguientes recomendaciones:

- Implementar un proceso de gestión de cambio de manera gradual, con el fin de asegurar el involucramiento y participación de todos los empleados de la institución.
- La creación de un departamento de recursos humanos o en su defecto, la delegación de esta responsabilidad en una persona que tenga las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar todos los procesos de recursos humanos.
- Diseñar los descriptores y perfiles de puestos con la finalidad de que las personas que laboran en la Confederación conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Elaboración de un manual que contenga los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, que vaya acorde al contexto de la institución y conforme a los objetivos y metas de la misma.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se plantea la solución a la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras en cuanto a las fallas en los procesos de recursos humanos dentro de la misma. Mediante el resultado y análisis de la información se pudo determinar que algunas de las causas que provocan los problemas dentro de la Confederación son: la falta de un departamento o persona encargada de recursos humanos, no contar con descriptores y perfiles de puestos, no contar con un proceso de reclutamiento y selección estructurado y organizado, carecer de un sistema de evaluación de desempeño.

En consecuencia se presenta como propuesta un Manual de Evaluación de Desempeño diseñado con el fin de que contribuya a aminorar los problemas que se presentan en la institución y cumplir con los objetivos de la investigación. Así mismo se sugiere a la institución elaborar un Manual que contenga el proceso estructurado de Reclutamiento y Selección de personal, para que sea la base de la integración de personal a la institución.

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE HONDURAS”**

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Evaluación tiene como propósito fundamental dotar a la CONDEPAH de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del personal a fin de mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y la atención a los clientes tanto internos como externos de la institución.

Para lograr el éxito de la implementación se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los participantes, evaluadores y evaluados, mismos que



ayudaran a una aplicación técnica, justa y equitativa. Que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal.

La implementación de esta herramienta permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima laboral que promueva el trabajo en equipo, mejorar la eficiencia y la atención, por lo que se hace necesaria la comprensión y apoyo por parte de los involucrados: empleados y autoridades de la institución.

Esta herramienta busca brindar a la institución personal que desempeñe su labor de forma eficiente, comprometida y que trabaje acorde a la misión y visión en pro de sus objetivos.

## **6.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA CONDEPAH**

- 1) Objetivos del Manual, General y Específicos.
- 2) Alcance
- 3) Responsables
- 4) Políticas
- 5) Normas
- 6) Ciclo de Evaluación
- 7) Proceso de la Evaluación
- 8) Los Factores Del Desempeño según Grupo Ocupacional
- 9) El Expediente de la Evaluación
- 10) Capacitación al Personal
- 11) Entrenamiento de los Evaluadores

12)Entrevista de Evaluación

13)Descripción del Método propuesto de Evaluación del Desempeño

14)Cuestionarios de Aplicación de la Evaluación de desempeño

### **6.3 OBJETIVO GENERAL**

Fomentar la eficacia en el desempeño de los empleados de La Confederación Deportiva Autónoma de Honduras, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada uno al logro de la eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

### **6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover la cultura de evaluación en todos los niveles de la institución, de forma que permita elevar el sentido de pertinencia hacia la institución procurando alcanzar la calidad y excelencia en la prestación de servicios institucionales.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de los objetivos de la institución.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

### **6.5 ALCANCE**

El presente Manual contempla todo el personal administrativo, técnico, medico y operativo que labora en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras, sin importar el tipo de contratación que tenga, sea permanente, interino o por contrato.

## **6.6 RESPONSABLES**

El desarrollo, administración y coordinación de la Evaluación del Desempeño del personal de la CONDEPAH será responsabilidad del Gerente General o encargado del Área de Recursos Humanos. Sin embargo, es esencial que los Jefes de departamento tengan un papel clave de principio a fin, ya que son los responsables de la aplicación de la evaluación, de proponer las acciones a seguir posteriores a la evaluación y de dar seguimiento a las mismas.

## **6.7 POLÍTICAS**

Las políticas sugeridas para conseguir un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Todas las personas que prestan sus servicios en La CONDEPAH por un lapso no menor de seis meses estarán sujetas al proceso de Evaluación del Desempeño.
- La evaluación se basará en la apreciación sistemática de las cualidades individuales que posee el evaluado para contribuir al logro de los objetivos institucionales, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.
- Al funcionario evaluado, se le dará a conocer su calificación, en reunión individual con el evaluador, siendo su derecho y obligación recibirla. No obstante, podrá solicitar al evaluador las explicaciones verbales que la justifiquen.
- La persona evaluada podrá expresar su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de haberle comunicado el resultado de la evaluación. Así mismo podrá recurrir ante el Gerente General en un lapso de tres días hábiles en caso de no estar conforme con su calificación.
- una vez comunicadas, las calificaciones, estas deberán ser firmadas por la persona evaluada y su respectivo evaluador como constancia del conocimiento de la evaluación.

## **6.8 NORMAS**

Las normas sugeridas para lograr un mejor desarrollo de la evaluación de desempeño son las siguientes:

- El Gerente General o encargado del proceso de evaluación será quien envíe a los evaluadores el cuestionario de evaluación.
- En el periodo que corresponde el evaluador deberá realizar la evaluación en los cuestionarios de evaluación correspondientes, que para este efecto le son proporcionados.
- La evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para todos los empleados, con el fin de cumplir con el requisito de estandarización.

## **6.9 CICLO DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación se realizará cada 6 meses en dos periodos al año, de la siguiente manera:

- Del 1 de enero al 30 de junio que será evaluado en la primera quincena del mes de julio.
- Del 1 de julio al 30 de diciembre que será evaluado en la primera quincena de enero del siguiente año

## **6.10 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación de desempeño es un proceso permanente que se debe desarrollar sistemáticamente y ajustarse a las exigencias y cambios de la institución.

Contiene diferentes pasos a seguir:

1.- Se deberá realizar un análisis de los descriptores de puestos de la CONDEPAH, para determinar los grupos ocupacionales y el tipo de evaluación que se elaborará.

2.- Para facilitar la evaluación de desempeño del personal de la Confederación, estos se clasificarán en los siguientes grupos ocupacionales a evaluar:

La distribución de los evaluados en grupos ocupacionales, será según sus funciones siguiendo como lineamiento los descriptores de puestos, y se establece solo para efectos de la aplicación de la evaluación del desempeño.

### **Grupo Ocupacional 01: Nivel Ejecutivo**

Formulario **CONDEPAH- ED01**.

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento.

### **Grupo Ocupacional 02: Nivel Profesional**

Formulario **CONDEPAH- ED02**

Comprende el personal que realiza funciones de carácter profesional. Sin jefatura formal.

### **Grupo Ocupacional 03: Nivel Técnico- Administrativo**

Formulario **CONDEPAH-ED03**

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional, misceláneo, especializado dentro de los departamentos administrativos y técnicos (Finanzas, Contaduría, rendimiento deportivo, etc.).

### **Grupo Ocupacional 04: Nivel de Oficina- Operativo**

Formulario **CONDEPAH-ED04**

Comprende al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores de limpieza, vigilancia y conducción de automóviles.

3.- Utilización del formato desarrollado para realizar la evaluación del desempeño, que se elaborará en base a un tipo de evaluación por escala gráfica y bajo el método de rango por factores.

4.- El Encargado del proceso de evaluación deberá entregar al evaluador un formato con el nombre del empleado a evaluar para que lo califique de acuerdo a su apreciación en el trabajo.

5.- La calificación del empleado se realizará en base a la escala de puntos que a continuación se detalla:

### Escala de Calificación

CALIFICACION	PUNTAJE
Sobresaliente	100-91
Muy Bueno	90-80
Bueno	79-70
Necesita Mejorar	69-60
No Sastactorio	Inferior a 60

Para determinar el desempeño se ubicará al empleado de acuerdo a la calificación obtenida, para cual se deberá utilizar el siguiente cuadro:

<b>S</b>	Sobresaliente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
<b>MB</b>	Muy Bueno	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consiente.
<b>B</b>	Bueno	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
<b>NM</b>	Necesita Mejorar	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
<b>NS</b>	No Satisfactorio	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

- El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los antecedentes disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

IMPORTANTE: El evaluador no puede permitir que la subjetividad afecte la apreciación de su evaluación, y respectivamente la calificación que el otorgue.

6.- Una vez realizada la evaluación y tabulada la puntuación, el jefe inmediato de cada empleado deberá realizar una entrevista de evaluación, para dar a conocer los resultados de la misma.

7.- La nota obtenida para cada ítem reflejará donde deberá ser capacitado y motivado cada trabajador. Al tener el resultado de un área de la institución se podrá programar los cursos y a que empleado se necesita apuntar a dicho curso.

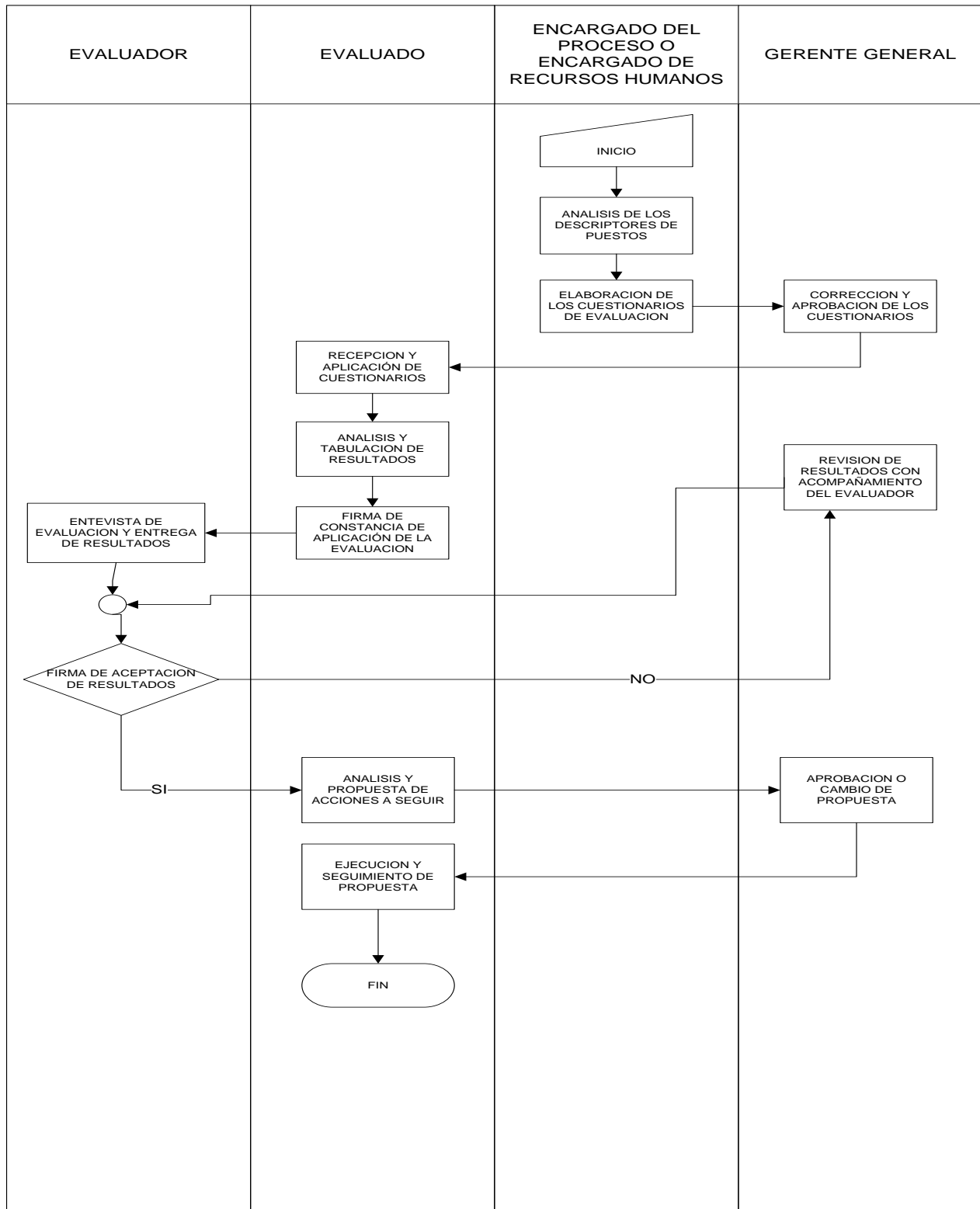
8.- Por medio de los resultados de la evaluación se va a detectar a los empleados que sobresalen y a los que tienen un rendimiento poco satisfactorio.

Hay que tomar en cuenta que el empleado por muy baja nota que tenga hay que motivarlo para que trate de mejorar su desempeño.

9.- Con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño el Jefe del Departamento deberá plantear una propuesta sobre las posibles acciones a tomarse con cada empleado. Dicha propuesta deberá ser aprobada por el Gerente General, ya que esto ayudará a cumplir con el objetivo principal de la evaluación, como es buscar el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados.

10.- La evaluación deberá realizarse por lo menos dos veces al año, lo que le servirá al empleado para mejorar su rendimiento y un ajuste salarial, así como al jefe para conocer las necesidades de capacitación y tener un record laboral de su personal.

A continuación se detalla el flujograma del proceso de evaluación de desempeño en la CONDEPAH:





## 6.11.- DESCRIPTORES DE PUESTOS ANALIZADOS

Los siguientes son los descriptores de puestos elaborados por la Confederación:

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Gerente General	<b>DEPARTAMENTO</b> Gerencia General
<b>RESPONSABILIDAD</b> Máxima autoridad administrativa, que dirige y está al frente de las funciones y gestiones de la Confederación.	
<b>FUNCIONES</b>	
<p>1. Presupuesto y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de la CONDEPAH, conforme a directrices del Comité Ejecutivo, y con la colaboración de los diferentes departamentos. (Gerencia General, Dirección Técnica, Relaciones Publicas, Contabilidad).</li> <li>▪ Revisión y actualización del presupuesto.</li> <li>▪ Supervisar el seguimiento y evaluación de la gestión en cada trimestre.</li> <li>▪ Representante del área de finanzas y presupuesto.</li> <li>▪ Análisis de riesgos presupuestarios.</li> <li>▪ Gestionar incrementos presupuestarios ante la Secretaría de Finanzas, con la colaboración del Comité Ejecutivo de la CONDEPAH.</li> <li>▪ Responsable de la Introducción al SIAFI de cada uno los anteriores.</li> </ul> <p>2. Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación del departamento contable.</li> <li>▪ Realización de la contabilidad financiera y analítica de la Institución.</li> <li>▪ Revisión de cierre mensual.</li> <li>▪ Elaboración de informes financieros y revisión de informes contables periódicos a Comité Ejecutivo, con la colaboración de datos proporcionados por el departamento de Contabilidad.</li> <li>▪ Responsable de ingresar al SIAFI la contabilidad.</li> </ul> <p>3. Liquidez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar la liquidez de la CONDEPAH.</li> <li>▪ Supervisar y dar seguimiento a las salidas y entradas de efectivo.</li> </ul> <p>4. Inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar, mediante la aprobación del Comité Ejecutivo, financiamiento requerido y otorgado a corto plazo.</li> <li>▪ Adquisición de activos fijos.</li> </ul> <p>5. Jefatura de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>▪ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Comité Ejecutivo.</li> <li>▪ Dirigir, vigilar, controlar, coordinar y evaluar las diferentes áreas de la institución.</li> <li>▪ Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como</li> </ul>	

<p>del personal, en general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una buena línea de comunicación con sus colaboradores.</li> <li>▪ Dirigir a las personas para hacer ejecutar los planes.</li> <li>▪ Controlar las actividades.</li> <li>▪ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo.</li> <li>▪ Supervisión general de la oficina regional de SPS.</li> <li>▪ Selección de personal.</li> </ul>	
<p>6. Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendir periódicamente informes de actividades al Comité Ejecutivo.</li> <li>▪ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos.</li> <li>▪ Ser un enlace entre las solicitudes de las federaciones ante el comité ejecutivo.</li> <li>▪ Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ul>	
<p><b>DEPENDENCIA</b> Comité Ejecutivo</p>	
<p><b>PERSONAL A SU CARGO</b> Personal de la Institución.</p>	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS</b></p>	
<p><b>EDUCACION FORMAL</b> Lic. En Economía, Administración de Empresas o carreras a fines.</p>	
<p><b>FORMACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de las leyes deportivas y tributarias de Honduras.</li> <li>▪ Conocimiento del deporte de Honduras.</li> <li>▪ Conocimiento en Administración Deportiva.</li> <li>▪ Conocimiento en Administración Pública.</li> <li>▪ Amplios conocimientos en el Sistema de Administración Financiera SIAFI.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevada capacidad de orientación a resultados y cumplimiento de objetivos.</li> <li>▪ Capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>▪ Capacidad de comunicación.</li> <li>▪ Capacidad de liderazgo.</li> <li>▪ Capacidad para tomar decisiones</li> <li>▪ Capacidad para delegar y saber motivar.</li> <li>▪ Manejo del estrés.</li> <li>▪ Alta capacidad en la administración del personal y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Capaz de asumir responsabilidad.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de tres años en Gerencia.</li> <li>▪ Formulación y evaluación de proyectos de inversión social.</li> <li>▪ Desempeño preferiblemente en instituciones deportivas.</li> <li>▪ Manejo de Recursos Humanos.</li> </ul>
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 30 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad para trabajar fuera del horario establecido.

<b>CUALIDADES PERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser emprendedor.</li> <li>▪ Poseer integridad, moral y ética.</li> <li>▪ Espíritu crítico.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Perseverancia y constancia.</li> </ul>
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>
CONDEPAH- ED01/ NIVEL EJECUTIVO

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Secretaria Gerencia General/Presidencia	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Proveer apoyo a la Gerencia General y Presidencia.	
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de agenda para concertar citas.</li> <li>2. Transcribir trabajos varios (notas de presidencia, secretaria, gerencia y contabilidad actas, diplomas, invitaciones, informes, contratos y otros).</li> <li>3. Recibir y despachar correspondencia.</li> <li>4. Archivar toda información.</li> <li>5. Vigilar el buen estado de la computadora y reportar las fallas de la misma.</li> <li>6. Atender al público personalmente o por teléfono.</li> <li>7. Hacer llamadas telefónicas.</li> <li>8. Brindar información de la institución.</li> <li>9. Control de inventario de material de oficina.</li> <li>10. Apoyo en el montaje de los eventos</li> <li>11. Elaboración de diseños de tarjetas de invitación de evento.</li> <li>12. Pasar actas de la sesión al libro de actas.</li> <li>13. Colaboración a federación en solicitudes de ayuda en Diplomas o Constancias, para cursos de la Federación.</li> <li>14. Convocar en los días de sesión al Comité Ejecutivo.</li> <li>15. Convocar a reuniones a los miembros del comité (reuniones varias).</li> <li>16. Control del Tiempo compensatorio de los empleados.</li> <li>17. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>	
<b>DEPENDENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia General.</li> <li>▪ Presidencia.</li> </ul>	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Secretaria Ejecutiva Bilingüe.	

<b>FORMACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de las leyes deportivas y tributarias de Honduras.</li> <li>▪ Conocimiento del deporte de Honduras.</li> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Fortaleza física y mental.</li> <li>▪ Capacidad de planeación y organización.</li> <li>▪ Alta capacidad para el trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años.
<b>SEXO</b>	Femenino.
<b>EDAD</b>	Mayor de 21 años
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación personal.</li> <li>▪ Proactivo.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Receptividad ante las instrucciones recibidas.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Ética.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Discreción.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED03/ NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Jefe de Contabilidad	<b>DEPARTAMENTO</b> Contabilidad
<b>RESPONSABILIDAD</b> Responsable de la contabilidad de la CONDEPAH.	

## **FUNCIONES**

1. Contabilidad:
  - Realizar registros contables en aplicativo de contabilidad MOYB.
  - Elaboración de cheques con sus respectivos soportes.
  - Llevar libro de cheques
  - Archivo contabilidad general.
  - Elaborar de manera mensual, trimestral, semestral y anual, de Balance General y Estado de Resultados y someterlo a la Gerencia Financiera y Tesorería de la CONDEPAH.
  - Realizar informes de seguimiento y evaluación de la gestión en cada trimestre contable.
  - Realizar informes contables al Comité Ejecutivo de la CONDEPAH, a través de la Gerencia Financiera.
  - Diseñar, implantar y establecer políticas de control interno, conforme a la ley, sometiéndolos a consideración de la Gerencia Financiera Gerencia General y aprobación del Comité Ejecutivo.
  - Elaboración de informes de activos y pasivos de la CONDEPAH.
  - Elaboración de informes semestrales a la Contaduría General de la República.
  - Asesorar a las autoridades superiores sobre política contable y fiscal.
  - Preparar informes de las labores que se desarrollen en el campo contable.
  
2. Auditoria
  - Revisar las liquidaciones de fondos entregados a las federaciones deportivas nacionales.
  - Gestionar ante las federaciones deportivas las liquidaciones pendientes.
  - Revisión mensual de las federaciones o fondos de cualquier índole pendiente por liquidar.
  - Elaboración de informes de auditoria
  
3. Presupuesto y Planificación
  - Establecer el Plan de trabajo del departamento a su cargo.
  - Elaboración de recibos de ingresos.
  - Llevar registros de los ingresos y gastos por actividades desarrolladas y de operación de la CONDEPAH.
  
4. Correspondencia
  - Atender la correspondencia relacionada con asuntos contables.
  
5. Otros
  - Realizar compras menores de uso en oficina.
  - Elaborar, con la Gerencia Financiera, Gerencia General y Tesorería de la CONDEPAH.
  - Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.

### **DEPENDENCIA**

Gerencia General.

### **PERSONAL A SU CARGO**

Asistencia Contable.

### **REQUISITOS MINIMOS**

#### **EDUCACION FORMAL**

Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Gerencia de Negocios o carrera a fin.

#### **FORMACION**

- Conocimiento de las leyes tributarias de Honduras.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento en paquetes contables.</li> <li>▪ Relaciones personales.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para controlar y administrar las funciones administrativas de la institución.</li> <li>▪ Manejo de conflictos.</li> <li>▪ Con capacidad de análisis contables</li> <li>▪ Capacidad de trabajar bajo presión.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima como contador de tres años en el área contable.</li> <li>▪ Conocimientos en administración de cierre ejercicios presupuestarios y egresos.</li> </ul>
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad para trabajar fuera del horario establecido.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Poseer integridad, moral y ética.</li> <li>▪ Espíritu crítico.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Perseverancia y constancia.</li> <li>▪ Lealtad.</li> <li>▪ Proactivo.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED01/ NIVEL EJECUTIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Asistente Contable	<b>DEPARTAMENTO</b> Contabilidad
<b>RESPONSABILIDAD</b> Asistir a la Jefatura de Contabilidad.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cheques.</li> <li>• Regularización de gastos SIAFI.</li> <li>• Elaboración de planillas.</li> <li>• Pagos a proveedores.</li> <li>• Recepción de ejecuciones contables de las federaciones.</li> <li>• Cálculos de impuestos sobre ventas y otros.</li> <li>• Recepción de correspondencia contable.</li> <li>• Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Jefatura de Contabilidad.	

<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carrera a fin.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de las leyes deportivas y tributarias de Honduras.</li> <li>▪ Conocimiento del deporte de Honduras.</li> <li>▪ Conocimiento en Administración Deportiva.</li> <li>▪ Conocimiento en Administración Pública.</li> <li>▪ Amplios conocimientos en el Sistema de Administración Financiera SIAFI.</li> <li>▪ Relaciones personales.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo de programas contables.</li> <li>▪ Habilidad para el trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en puestos contables.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad de trabajar fuera del horario establecido.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Receptividad a las órdenes recibidas.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Poseer integridad, moral y ética.</li> <li>▪ Perseverancia y constancia.</li> <li>▪ Proactiva.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED03/ NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Director Técnico.	<b>DEPARTAMENTO</b> Gerencia Deportiva
<b>RESPONSABILIDAD</b> Controlar y supervisar la planificación del entrenamiento deportivo de las federaciones para el cumplimiento de los pronósticos de las competencias nacionales e internacionales y a su vez los resultados deportivos.	

### **FUNCIONES**

- Velar el cumplimiento de la carpeta metodológica del deporte federado.
- Evaluación, control y análisis de la masificación y la Retención Técnica de las federaciones.
- Estructurar sistemas de procesos de Capacitación Técnica para dirigentes, entrenadores, profesores y monitores deportivos.
- Discusión y aprobación de los planes de entrenamiento.
- Supervisión y control de los planes de entrenamiento.
- Supervisión, control y discusión de los pronósticos deportivos.
- Supervisar la correcta aplicación de la metodología del entrenamiento deportivo a las diferentes federaciones deportivas.
- Tomar decisiones pertenecientes a su área.
- Rendir informe de actividades mensual, trimestral y anualmente al Comité Ejecutivo de la Confederación.
- Supervisar el correcto funcionamiento de la asistencia técnica y coordinar actividades con los departamentos de servicios médicos y psicología deportiva.
- Fortalecer la estructuralmente técnica y con ello progresar en los resultados deportivos.
- Marcar la filosofía de la institución.
- Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.

### **DEPENDENCIA**

Gerencia General.

### **PERSONAL A SU CARGO**

- Asistentes Técnicos (Tegucigalpa y San Pedro Sula).
- Secretarías Técnicas (Tegucigalpa y San Pedro Sula).

### **DEPARTAMENTOS EN DEPENDENCIA**

Psicología y Medicina Deportiva.

### **REQUISITOS MINIMOS**

### **EDUCACION FORMAL**

Licenciatura en Educación Física.

### **FORMACION**

- Gerencia deportiva.
- Administración de personal.

### **HABILIDADES Y COMPETENCIAS**

- Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.
- Alta capacidad para el desarrollo de metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.
- Fortaleza física y mental.
- Capacidad de planeación y organización.
- Alta capacidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad organizativa.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Previsión y cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Capacidad de generar soluciones y de anticiparse a los problemas.
- Dominio de:
  - ✓ Los principios del entrenamiento.
  - ✓ La metodología de enseñanza.
  - ✓ La planificación y dosificación del entrenamiento.
  - ✓ Las cinco preparaciones del atleta.



<b>EXPERIENCIA</b>	4 años como Director Técnico Deportivo.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 35 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad para trabajar fuera del horario establecido.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Permanente actitud de estudio.</li> <li>▪ Ser una persona flexible y dialogante.</li> <li>▪ Ser emprendedor.</li> <li>▪ Poseer integridad, moral y ética.</li> <li>▪ Espíritu crítico.</li> <li>▪ Alta capacidad en la administración de equipos de trabajo.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED01/ NIVEL EJECUTIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Asistente Técnico/Tegucigalpa	<b>DEPARTAMENTO</b> Gerencia Deportiva
<b>RESPONSABILIDAD</b> Asistir a la Gerencia Deportiva.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener coordinación en la planificación y ejecución de actividades de la Gerencia Deportiva.</li> <li>• Cumplir con las funciones delegadas y asignadas por su jefatura.</li> <li>• Cumplir en tiempo y forma las labores asignadas.</li> <li>• Velar por el correcto funcionamiento técnico de las federaciones.</li> <li>• Instructor de capacitación técnica.</li> <li>• Representación de la Dirección Técnica por asignación o en ausencia de la misma.</li> <li>• Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia Deportiva.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Licenciatura en Educación Física.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Fortaleza física y mental.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de planeación y organización.</li> <li>▪ Alta capacidad para el trabajo en equipo.</li> <li>▪ Dominio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los principios del entrenamiento.</li> <li>✓ La metodología de enseñanza.</li> <li>✓ La planificación y dosificación del entrenamiento.</li> <li>✓ Las cinco preparaciones del atleta.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación personal.</li> <li>▪ Proactivo.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Receptividad ante las instrucciones recibidas.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Ética.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Discreción.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED03/ NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Asistente Técnico-Administrativo/Oficina Regional SPS	<b>DEPARTAMENTO</b> Gerencia Deportiva
<b>RESPONSABILIDAD</b> Velar eficientemente el cumplimiento de las actividades asignadas en tiempo y forma del funcionamiento técnico-administrativo de la oficina regional de SPS.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado del mantenimiento y administración de los recursos físicos que le son asignados.</li> <li>▪ Recepción y entrega de documentación.</li> <li>▪ Canalización de la documentación recibida a las oficinas principales de la Confederación.</li> <li>▪ Gestionar ante las federaciones sobre liquidaciones pendientes.</li> <li>▪ Manejo y liquidación de caja menor.</li> <li>▪ Pagos a proveedores.</li> <li>▪ Llevar registros de los ingresos y gastos por actividades desarrolladas que sean previamente autorizadas por la Gerencia General.</li> <li>▪ Realizar compras menores para uso de oficina previo a notificación y autorización.</li> <li>▪ Masificar la imagen de la CONDEPAH fortaleciendo la filosofía de la institución.</li> <li>▪ Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ul> </li> </ol>	

<p>2. Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con las funciones delegadas y asignadas por su jefatura.</li> <li>▪ Asesoría y supervisión de la planificación del entrenamiento deportivo de los clubes, y escuelas federados.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de la carpeta metodológica del deporte federado.</li> </ul>	
<p><b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General. Gerencia Deportiva.</p>	
<p><b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.</p>	
<p><b>DEPARTAMENTOS EN DEPENDENCIA</b> Gerencia General y Gerencia Deportiva.</p>	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS</b></p>	
<p><b>EDUCACION FORMAL</b> Licenciatura en Educación Física.</p>	
<p><b>FORMACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Conocimientos básicos en administración contable.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Fortaleza física y mental.</li> <li>▪ Capacidad de planeación y organización.</li> <li>▪ Alta capacidad para el trabajo en equipo.</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> <li>▪ Liderazgo.</li> <li>▪ Previsión y cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo.</li> <li>▪ Capacidad de generar soluciones y de anticiparse a los problemas.</li> <li>▪ Dominio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los principios del entrenamiento.</li> <li>✓ La metodología de enseñanza.</li> <li>✓ La planificación y dosificación del entrenamiento.</li> <li>✓ Las cinco preparaciones del atleta.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año como Director Técnico Deportivo.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad para trabajar fuera del horario establecido.
<p style="text-align: center;"><b>CUALIDADES PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Ser una persona flexible y dialogante.</li> <li>▪ Ser emprendedor y proactivo.</li> <li>▪ Poseer integridad, moral y ética.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad y puntualidad.</li> </ul>	
<p><b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b></p>	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Secretaria Técnica	<b>DEPARTAMENTO</b> Gerencia Deportiva
<b>RESPONSABILIDAD</b> Proveer apoyo en todos los aspectos técnicos de la gerencia deportiva.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todos los informes relacionados con la Gerencia Deportiva.</li> <li>• Atención a las federaciones.</li> <li>• Llevar control sistemático de todas las actividades del departamento.</li> <li>• Mantener la actualización de la dirección técnica.</li> <li>• Responsable del correo electrónico del departamento.</li> <li>• Convocar la participación la asistencia de participantes del programa de capacitación técnica deportiva.</li> <li>• Brindar apoyo a todos los departamentos a fines cuando sea necesario.</li> <li>• Mantener discreción en todo lo relacionado al departamento.</li> <li>• Apoyo logístico en eventos, reuniones y cursos de capacitación técnicos.</li> <li>• Brindar apoyo a Relaciones Publicas.</li> <li>• Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia Deportiva.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Secretaria Ejecutiva Bilingüe.	
<b>FORMACION</b> Conocimiento general de los aspectos técnicos. Relaciones personales.	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<p>Dominio de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint, Publisher.  Control de citas y creación de expedientes físicos y electrónicos.  Habilidad para el trabajo en equipo.  Facilidad de expresión verbal y escrita.  Excelente redacción y ortografía.  Capacidad de análisis y síntesis.  Buenas relaciones humanas.</p>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>SEXO</b>	Femenino.
<b>EDAD</b>	Mayor de 21 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.

### CUALIDADES PERSONALES

- Excelente presentación.
- Alto grado de confiabilidad.
- Alta capacidad organizativa.
- Alto grado de responsabilidad y puntualidad.
- Actitud de servicio, amable y cortés.
- Receptividad a las órdenes recibidas.
- Honradez.
- Poseer integridad, moral y ética.
- Perseverancia y constancia.
- Proactiva.

### TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

CONDEPAH- ED03/ NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Relacionador Publico	<b>DEPARTAMENTO</b> Relaciones Publicas
<b>RESPONSABILIDAD</b> Llevar el manejo de la imagen de la institución.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener limpia la imagen de la institución.</li><li>• Establecer y mantener contacto con Instituciones, Asociaciones, entre otros, por medio de comunicación verbal, virtual y/o escrita con el fin de divulgar los eventos que realiza la confederación y sus federaciones deportivas.</li><li>• Canalizar la información de la institución y de sus federaciones a los medios de difusión.</li><li>• Agendar y organizar las actividades internas con los medios de comunicación.</li><li>• Mantener relaciones satisfactorias con las federaciones deportivas y sus demás usuarios.</li><li>• Trabajar en estrecho contacto con Gerencia General y la Gerencia Deportiva.</li><li>• Ayudar a la institución a crear buenas relaciones con otras instituciones y medios de comunicación.</li><li>• Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li></ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Licenciatura en Periodismo.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint, Publisher.</li><li>▪ Ingles básico.</li></ul>	

<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente comunicador.</li> <li>▪ Manejo de medios de comunicación.</li> <li>▪ Excelentes Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Conocimiento del entorno deportivo.</li> <li>▪ Análisis y seguimiento de información.</li> <li>▪ Manejo de Personal.</li> <li>▪ Facilidad de expresión verbal y escrita</li> <li>▪ Manejo y Control de Información Oficial.</li> <li>▪ Liderazgo y Efectividad Organizacional.</li> <li>▪ Organización.</li> <li>▪ Alta capacidad oratoria.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en el ejercicio profesional.
<b>SEXO</b>	Indistinto
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo con disponibilidad para trabajar fuera del horario establecido.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ética</li> <li>▪ Receptividad ante las instrucciones recibidas.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Proactivo.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED02/ NIVEL PROFESIONAL	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Psicólogo Deportivo	<b>DEPARTAMENTO</b> Psicología
<b>RESPONSABILIDAD</b> Apoyar en los aspectos mentales de los entrenadores y atletas.	
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar atención psicológica general.</li> <li>2. Estructurar los procedimientos necesarios para el logro de objetivos específicos requeridos por las federaciones.</li> <li>3. Incorporación en la atención de procesos sistematizados de preparación psicológica para el deporte de alto rendimiento.</li> <li>4. Brindar asesoría para entrenadores, técnicos, monitores, árbitros y dirigentes deportivos.</li> <li>5. Implementar procesos educativos y formativos en materia de psicología deportiva junto a Dirección Técnica.</li> <li>6. Realizar tareas destinadas a optimizar el desarrollo psicosocial de los niños y adolescentes involucrando a padres y entrenadores como agentes psicosociales.</li> </ol>	

7. Generar investigación. 8. Promover la práctica deportiva como un estilo de vida y salud mental trabajando junto a la Clínica Médica para Deportistas. 9. Determinar y estructurar sistemas de participación de las diferentes disciplinas. 10. Generar los medios y recursos necesarios para la atención eficiente en los servicios prestados. 11. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.	
<b>DEPENDENCIA</b>	
Gerencia Deportiva.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b>	
Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licenciatura en Psicología, debidamente Acreditación para el ejercicio legal por el Colegio de Psicólogos de Honduras COPSIH.</li> <li>▪ Diplomado en Psicología del deporte.</li> </ul>	
<b>FORMACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disciplinas deportivas.</li> <li>✓ Dominio del trabajo mental en los deportes individuales y colectivos.</li> <li>✓ Los principios del entrenamiento.</li> <li>✓ La metodología de enseñanza.</li> <li>✓ La planificación y dosificación del entrenamiento.</li> <li>✓ Las cinco preparaciones del atleta.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia y eficacia.</li> <li>2. Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>3. Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>4. Fortaleza física y mental.</li> <li>5. Capacidad de planeación y organización.</li> <li>6. Alta capacidad para el trabajo en equipo.</li> <li>7. Alta capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>8. Tolerancia a la frustración y al estrés.</li> </ol>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en el ejercicio profesional en el área del deporte.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 25 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Ética.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Eficiencia y eficacia.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Proactivo.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED02/ NIVEL PROFESIONAL	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Médico Deportivo	<b>DEPARTAMENTO</b> Medico
<b>RESPONSABILIDAD</b> Brindar atención medica de primer nivel, emergencias y control médico del entrenamiento a atletas y entrenadores.	
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención medica de primer nivel.</li> <li>2. Manejo de emergencias traumatológicas.</li> <li>3. Manejo de traumas y lesiones deportivas.</li> <li>4. Cirugía menor.</li> <li>5. Fisioterapia.</li> <li>6. Evaluaciones nutricionales.</li> <li>7. Antropometría.</li> <li>8. Evaluación de hábitos y antecedentes patológicos.</li> <li>9. Pruebas de terreno.</li> <li>10. Control médico del entrenamiento deportivo.</li> <li>11. Referencias medicas a tercer nivel.</li> <li>12. Colaboración con las federaciones en evaluaciones de sus atletas y participación en las pruebas pedagógicas.</li> <li>12. Implementar procesos educativos y formativos junto a Dirección Técnica.</li> <li>13. Generar investigación.</li> <li>14. Trabajo interdisciplinario con el Departamento de Psicología realizando referencias y contrarreferencias, así como trabajos de intervención conjunto con el objetivo de velar por el bienestar físico y psicológico.</li> <li>13. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doctor en Medicina y Cirugía. Acreditación para el ejercicio legal por el Colegio Médico de Honduras.</li> <li>▪ Diplomado en Control Médico del Entrenamiento Deportivo.</li> </ul>	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos en:</li> <li>▪ Disciplinas deportivas.</li> <li>▪ Los principios del entrenamiento.</li> <li>▪ La metodología de enseñanza.</li> <li>▪ La planificación y dosificación del entrenamiento.</li> <li>▪ Las cinco preparaciones del atleta.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia y eficacia.</li> <li>▪ Manejo de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo efectivo de la comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Fortaleza física y mental.</li> <li>▪ Capacidad de planeación y organización.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta capacidad para el trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en ambientes deportivos.
<b>SEXO</b>	Indistinto.
<b>EDAD</b>	Mayor de 30 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Ética.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Proactivo.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED02/ NIVEL PROFESIONAL	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Encargado de Computo	<b>DEPARTAMENTO</b> Computo
<b>RESPONSABILIDAD</b> Velar por el funcionamiento tecnológico eficiente de la institución.	
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento y reparación de las computadoras de la institución.</li> <li>2. Mantenimiento de la red interna de la institución.</li> <li>3. Dar soporte técnico a todos los departamentos.</li> <li>4. Control y vigilancia de la seguridad de la institución.</li> <li>5. Realizar informe de registro de entrada y salida de los empleados.</li> <li>6. Actualización de la página web de la CONDEPAH.</li> <li>7. Elaboración de diseños para los trabajos solicitados por la institución.</li> <li>8. Impresión de carnet para las federaciones.</li> <li>9. Responsable de facilitar el equipo audio visual a las federaciones.</li> <li>10. Llevar registro y control de usuarios de las computadoras del salón de cómputo.</li> <li>11. Sugerir e intervenir en la compra de equipos y suministros, verificando que estos sean más adecuados para el buen desempeño del departamento y la empresa.</li> <li>12. Velar por la seguridad del equipo a su cargo.</li> <li>13. Comunicación constante con la Gerencia para analizar resultados y sugerencias a problemas que se puedan representar.</li> <li>14. Actualización en los avances informáticos.</li> <li>15. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b>	

Pasante Universitario de la carrera de Ingeniería en sistemas o en informática. Con un 60% de clases aprobadas.

<b>FORMACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento de sistemas.</li> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Soporte técnico.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta capacidad de trabajo a detalles.</li> <li>▪ Resistencia a permanecer de pie.</li> <li>▪ Capacidad de comunicación.</li> <li>▪ Alta capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>▪ Alta capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>▪ Dominio de conocimientos informáticos.</li> <li>▪ Alta capacidad de organización.</li> <li>▪ Tolerancia a la frustración y el estrés.</li> <li>▪ Sentido práctico en la resolución de problemas.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años.
<b>SEXO</b>	Indistinto
<b>EDAD</b>	Mayor de 21 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Iniciativa y dinamismo.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Eficiencia y eficacia.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Ética.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED03/ NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Conserje	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trámite y entrega de correspondencia para las federaciones deportivas, así como instituciones públicas y privadas.</li> <li>2. Entregar documentos e información oficial.</li> <li>3. Conducir la unidad móvil a su cargo de forma prudente y sin demora a los lugares asignados.</li> <li>4. Reportar a Gerencia General el estado de de la unidad móvil a su cargo.</li> <li>5. Apegarse a las necesidades de disponibilidad de tiempo para diligencias y viajes asignados de la</li> </ol>	

<p>institución.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mantener limpia y en buen estado la unidad móvil a su cargo.</li> <li>7. Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad móvil.</li> <li>8. Asistir con puntualidad a las citas que se le requieran.</li> <li>9. Planear y conducir con responsabilidad a las diferentes aéreas de destino.</li> <li>10. Colaborar con el levantamiento de Inventario.</li> <li>11. Trabajar fuera del horario normal cuando sea necesario.</li> <li>12. Recibir instrucciones del gerente, acerca de la realización de sus actividades.</li> <li>13. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>	
<b>DEPENDENCIA</b>	
Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b>	
Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b>	
Secundaria completa.	
<b>FORMACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplio conocimiento del sistema vial y de la nomenclatura de Tegucigalpa, Comayagüela y territorio nacional.</li> <li>▪ Dominio básico de la Ley de Tránsito.</li> <li>▪ Conocimiento básico en mecánica automotriz.</li> <li>▪ Relaciones humanas.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducir motocicleta, vehículo liviano y pesado.</li> <li>▪ Capacidad de coordinación, organización, de negociación y conciliación</li> <li>▪ Trabajo bajo presión.</li> <li>▪ Dinámico, con iniciativa y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Establecer y mantener excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Ejercer adecuadamente y con eficiencia su labor.</li> <li>▪ Capacidad de atención y concentración.</li> <li>▪ Habilidad para seguir instrucciones.</li> <li>▪ Excelente visión.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 año.</li> <li>▪ Con licencia de conducir vigente.</li> </ul>
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>EDAD</b>	25- 40 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer principios de convivencia, respeto, cortesía y buena conducta.</li> <li>▪ Dinámico.</li> <li>▪ Espíritu de servicio y colaboración.</li> <li>▪ Confiable.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad.</li> <li>▪ Puntualidad.</li> <li>▪ Respetuoso a las leyes de tránsito.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Conserje/Motorista	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Apoyar a la administración en el traslado de personal y viajes asignados, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducir la unidad móvil a su cargo de forma prudente y sin demora a los lugares asignados.</li> <li>2. Asistir con puntualidad a las citas que se le requieran.</li> <li>3. Reportar a Gerencia General el estado de de la unidad móvil a su cargo.</li> <li>4. Apegarse a las necesidades de disponibilidad de tiempo para diligencias y viajes asignados por la institución.</li> <li>5. Mantener limpia y en buen estado la unidad móvil a su cargo.</li> <li>6. Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad móvil.</li> <li>7. Planear y conducir con responsabilidad a las diferentes aéreas de destino.</li> <li>8. Colaborar con el levantamiento de inventario.</li> <li>9. Trabajar fuera del horario normal cuando sea necesario.</li> <li>10. Responsable de realizar el transporte de los empleados en situaciones de trabajo extra laboral autorizado por Gerencia y Comité Ejecutivo.</li> <li>11. Recibir instrucciones del gerente, acerca de la realización de sus actividades.</li> <li>12. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Secundaria completa.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplio conocimiento del sistema vial y de la nomenclatura de Tegucigalpa, Comayagüela y territorio nacional.</li> <li>▪ Dominio básico de la Ley de Tránsito.</li> <li>▪ Conocimiento básico en mecánica automotriz.</li> <li>▪ Relaciones humanas.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducir motocicleta, vehículo liviano y pesado.</li> <li>▪ Capacidad de coordinación, organización, de negociación y conciliación</li> <li>▪ Trabajo bajo presión.</li> <li>▪ Dinámico, con iniciativa y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Establecer y mantener excelentes relacione interpersonales.</li> <li>▪ Ejercer adecuadamente y con eficiencia su labor.</li> <li>▪ Capacidad de atención y concentración.</li> <li>▪ Habilidad para seguir instrucciones.</li> <li>▪ Excelente visión.</li> </ul>	

<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 año.</li> <li>▪ Con licencia de conducir vigente.</li> </ul>
<b>SEXO</b>	Masculino
<b>EDAD</b>	25- 40 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer principios de convivencia, respeto, cortesía y buena conducta.</li> <li>▪ Dinámico.</li> <li>▪ Espíritu de servicio y colaboración.</li> <li>▪ Confiable.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Alto grado de responsabilidad.</li> <li>▪ Puntualidad.</li> <li>▪ Respetuoso a las leyes de tránsito.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED04/ NIVEL OPERATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>PUESTO</b> Encargada de aseo	<b>DEPARTAMENTO</b> Personal de aseo	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Mantener los estándares altos de higiene y limpieza general las instalaciones del área asignada.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y mantener, diariamente, la limpieza general del área asignada y del mobiliario y equipo correspondiente.</li> <li>2. Limpieza constante de los servicios sanitarios.</li> <li>3. Realizar, periódicamente, limpieza en ventanas, techos y paredes de las instalaciones del área asignada.</li> <li>4. Auxiliar en labores de servicio, cuando así se requiera, así como en el movimiento de objetos semipesados.</li> <li>5. Reportar a su jefe inmediato los desperfectos que detecte dentro de su área asignada.</li> <li>6. Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente.</li> <li>7. Mantener en buen estado los utensilios necesarios para realizar sus labores.</li> <li>8. Permanecer en su área de trabajo durante su jornada y realizar el aseo de emergencia que se presente.</li> <li>9. Mover y reacomodar el mobiliario, equipo y accesorios que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>10. Recolectar la basura de su área y controlarla en los depósitos establecidos.</li> <li>11. Brindar apoyo al personal directivo y técnico de la institución, sirviendo alimentos, café, agua y otros.</li> <li>12. Atender los visitantes, usuarios saludando, ofreciendo café, agua y otros.</li> <li>13. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de la Confederación.</li> </ol>		

<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	
<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Primaria completa.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas de administración de recursos.</li> <li>▪ Conocimientos en el área de limpieza /Técnicas de aseo.</li> <li>▪ Relaciones humanas.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta capacidad de trabajo a detalles.</li> <li>▪ Empleo de productos y respeto a las normas de utilización.</li> <li>▪ Resistencia a permanecer de pie.</li> <li>▪ Capacidad de seguir métodos de trabajo.</li> <li>▪ Capacidad de comunicación.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>SEXO</b>	Femenino.
<b>EDAD</b>	Mayor de 21 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación e imagen personal que refleje limpieza (aseo corporal, aseo bucal, uñas recortadas, maquillaje moderado, cabello recogido, indumentaria adecuada)</li> <li>▪ Receptividad ante las instrucciones recibidas.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Actitud discreta y de respeto.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Organización.</li> <li>▪ Proactiva.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED04/ NIVEL OPERATIVO	

Aquí logo	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>PUESTO</b> Recepcionista-Secretaria de Federaciones.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Brindar un excelente servicio de atención al usuario, donde prevalezca la cordialidad, amabilidad, calidad y eficiencia.	
<b>DEPENDENCIA</b> Gerencia General.	

<b>PERSONAL A SU CARGO</b> Ninguno.	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>EDUCACION FORMAL</b> Secretaria.	
<b>FORMACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones personales.</li> <li>▪ Atención al usuario.</li> <li>▪ Calidad Total.</li> <li>▪</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio de programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint.</li> <li>▪ Manejo de equipo telefónico y herramientas de oficina (computadora, impresora, fax, etc.).</li> <li>▪ Excelente habilidades sociales.</li> <li>▪ Capacidad para atender tareas múltiples.</li> <li>▪ Optimizar y controlar los recursos y materiales asignados.</li> <li>▪ Capacidad de organización.</li> <li>▪ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>▪ Facilidad de expresión verbal y escrita.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>SEXO</b>	Femenino.
<b>EDAD</b>	Mayor de 18 años.
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	Tiempo completo.
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente presentación.</li> <li>▪ Actitud de servicio.</li> <li>▪ Estabilidad emocional.</li> <li>▪ Adecuados niveles de tolerancia a la frustración.</li> <li>▪ Extrovertida.</li> <li>▪ Actitud de respeto.</li> <li>▪ Receptividad ante las instrucciones recibidas.</li> <li>▪ Honradez.</li> <li>▪ Responsabilidad y puntualidad.</li> <li>▪ Proactiva.</li> <li>▪ Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata.</li> </ul>	
<b>TIPO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
CONDEPAH- ED03/ NIVEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	

E

## 6.12.- LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPO CUPACIONAL

Los factores de desempeño bajo los cuales se desarrollara la evaluación están relacionados con las funciones modulares de los empleados de los diferentes grupos laborales.

En caso de que exista un movimiento de personal, por traslado, ascenso o promoción a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo ocupacional correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si el periodo de tiempo fuere igual en ambos cargos se le evaluara con el formulario correspondiente al cargo más reciente.

### **6.13 EL EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN**

La Gerencia General o la persona encargada de área de Recursos Humanos en caso de crearse este puesto, adjuntaran al expediente del empleado una copia de la evaluación de desempeño y todos los antecedentes de la misma.

En la unidad administrativa donde se ubica el empleado (Gerencia, Departamento, Sección, etc.) Se llevara también un expediente a manera de registro de su desempeño, bajo el resguardo y responsabilidad del jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, diplomas de reconocimiento por la labor realizada, llamados de atención o memorándum en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido debidamente notificado, por lo que se hace necesario que el jefe inmediato registre toda notificación o suceso ocurrido.

La información que contiene este expediente solo tendrá vigencia por el periodo de evaluación que este en proceso, una vez ejecutado este, la información debe descartarse para dar lugar a un nuevo ciclo de evaluación.

En caso de existir un movimiento de personal, el jefe anterior debe trasladar el expediente de desempeño al nuevo jefe encargado del departamento o unidad al cual paso a laborar el empleado.



El expediente será una herramienta fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el propio empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

#### **6.14 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

La meta primordial de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones.

En cuanto a las implicaciones del proceso de evaluación del desempeño puedo decir que si se toman en cuenta criterios equivocados o que no evalúan bien el rendimiento laboral real, los empleados pueden recibir recompensas excesivas o injustas, esto puede tener consecuencias negativas, por ejemplo, disminuir el esfuerzo, aumentar el ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye mucho en el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

En concreto, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, objetivos, cuando se abordan aspectos del rendimiento y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación.

#### **6.15 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Para iniciar el proceso de evaluación del desempeño se partirá de un programa de capacitación o información tendiente a preparar a los colaboradores para la ejecución de dicho proceso, donde se les dará a conocer, todo lo referente a la evaluación del desempeño del personal, el método a utilizarse y su forma de aplicación.

Dicha capacitación estará a cargo del Gerente General o Encargado del proceso de evaluación, la misma tendrá la duración de un día en donde se dividirá al personal en dos horarios distintos para que no se interrumpa con su trabajo.

Para llevar a implementar este proceso es muy importante considerar que las personas que laboran dentro de la CONDEPAH estén informadas sobre el proceso que se llevara a cabo, para que las mismas tengan conocimiento y no afecte su estado de ánimo o el clima que rodea la institución.

Las empresas que imponen este tipo de actividades a sus empleados, por lo general, solo consiguen buenos resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

## **6.16 ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES**

Quien evalúa al personal es el propio jefe, que mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y debilidades.

Las personas que ocupen cargos de jefatura o Dirección, deberán contar con una antigüedad mínima en el cargo de 6 meses. En el caso de que alguno de los funcionarios no cumpla la condición anterior, será reemplazado por quien designe la Gerencia General o por él mismo en su defecto.

Para formar su convicción el evaluador deberá apreciar objetivamente los méritos y desméritos del personal a calificar, haciendo caso omiso de toda consideración ajena a los factores a evaluar. Realizada la calificación de un funcionario, el evaluador deberá firmar el respectivo formulario de calificaciones. Al término del proceso de calificación, el evaluador, dará a conocer, en forma verbal, en una entrevista formal y personal, la calificación y justificación al empleado calificado.

Independientemente del método que se adopte para la ejecución de la evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema. El mero hecho de saber si su evaluación se utilizará para tomar una decisión o una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Para solucionar estos problemas se les proporcionará a los evaluadores la información referente al método, políticas y normas a desarrollarse en la evaluación.

También se utilizarán sesiones de capacitación para evaluadores donde se les explicará el procedimiento, la mecánica de su aplicación, los posibles errores y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

## **6.17 ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

Las entrevistas de evaluación son sesiones donde se realiza una revisión del desempeño y se les proporciona a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro (Robbins, 2004).

Independientemente de la forma en que el evaluador desarrolle la entrevista, se hace la recomendación para que siga las siguientes pautas:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación en un ambiente privado y con un mínimo de interrupción.
- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea lo más específico posible.

- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado (Aponte, 2006).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas.

Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del empleado que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse.

La sesión de evaluación de desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas.

## **6.18 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El sistema de Escala Gráfica es el método que se utilizara para la evaluación del desempeño del personal en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras es un método que califica elementos de importancia vital para la institución.

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño, ya que califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados.

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de Evaluación del Desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.

En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la calidad, conocimiento del puesto, responsabilidad, toma de decisiones, y otros.

El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales y por separado, pudiendo otorgar una calificación de no satisfactorio en un factor como responsabilidad y un sobresaliente en un factor como conocimiento del trabajo.

El método de Escala Gráfica es de fácil comprensión tanto para evaluadores y evaluados lo que facilita su aplicación ya que la utilización de un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Y en el caso de la Confederación resulta de suma utilidad debido que lo que se quiere fomentar en primer lugar es la cultura de evaluación.

Este sistema tiene la ventaja, que se puede aplicar de una manera estandarizada para toda la institución es muy útil, porque permite igualdad de condiciones para todos los empleados.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

## **6.19 FORMULARIOS DE APLICACIÓN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE HONDURAS**  
**GRUPO OCUPACIONAL 01: NIVEL EJECUTIVO**

Esta evaluación abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**IMPORTANTE**

- 1).- El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado
- 2).- Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño . Asi mismo se recomienda que la institucion facilite a sus colaboradores el acceso a l mismo instrumento.
- 3).- El Jefe inmediato deberá brindar las recomendaciones u observaciones acerca del desempeño , asi como el plan de acciones a seguir.

**DATOS GENERALES DEL EMPLEADO Y SU SUPERIOR**

<b>Nombre y Apellido:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Tipo de Nombramiento</b>	
		Permanente	
		Interino	
		Contrato	
<b>Nombre del Puesto:</b>			
<b>Departamento en que presta sus servicios:</b>			
<b>Nombre y Apellido del jefe Inmediato:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>	

**FORMULARIO DE EVALUACION  
CONDEPAH-ED01**

LOGO AQUÍ

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha

Factores de Evaluación	Grados					Puntaje
<b>1).-Conocimiento y Experiencia Profesionales</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide la cantidad de conocimientos y actitudes profesionales previamente adquiridas que el puesto exige	Generalmente insuficiente, tiene duda incluso sobre conocimientos fundamentales	Tiene conocimientos generales, pero con limitaciones en ciertas áreas. Necesita asistencia e instrucciones en grado mayor al promedio	Reune condiciones profesionales para realizar su trabajo en condiciones normales	Tiene un buen conocimiento de su trabajo. Rara vez necesita ayuda y es capaz de manejar diferentes situaciones con pocas instrucciones.	Tiene un solido conocimiento y experiencia en relacion a las tecnicas y procedimientos de su puesto.- Excepcionalmente bien informado.	
<b>2).- Planificación y Administración de Recursos</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Capacidad de fijar objetivos y de planear con anticipacion previendo los cambios en el entorno y optimizando los recursos a utilizar.	Muestra fallas notables en la planificacion e inadecuado aprovechamiento de los recursos de que dispone.	En oportunidades el cumplimiento de sus planes se puede ver afectado por la inadecuada administracion de recursos.	Elabora y cumple sus planes de acción considerando las variaciones del entorno. Enfatiza en la distribución adecuada y oportuna de sus recursos.	En ocasiones suele anticiparse a las variaciones del entorno, lo que se refleja en la elaboración y cumplimiento de sus planes de acción, realizando un uso adecuado de los recursos	Siempre elabora los planes de acción anticipando las variaciones del entorno, para lo cual prevé y optimiza los recursos a utilizar.	
<b>3).- Cumplimiento de Objetivos y Metas</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide el Grado con que alcanza los objetivos y metas de su puesto, dentro de las políticas, normas, procedimientos y plazos establecidos.	Actuación deficiente en el cumplimiento de los objetivos de su puesto.	En ocasiones los resultados alcanzados no reúnen los requerimientos previamente establecidos.	Obtiene los resultados esperados para su unidad, cumpliendo con los requerimientos previamente establecidos.	Obtiene resultados acorde a los objetivos y metas establecidas. Sus resultados impactan en otras áreas de la institución.	Los resultados alcanzados tienen alto impacto dentro de su unidad y de toda la organización. Contribuye efectivamente a la realización de los planes de la institución.	
<b>4).- Toma de Decisiones</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	
Capacidad para analizar situaciones, e implementar acciones rápidas efectivas y oportunas que den solución a la situación planteada	Generalmente toma decisiones a la carrera y de manera inoportuna que no le permiten manejar efectivamente las situaciones.	Frecuentemente sus decisiones aun ante situaciones simples no son apropiadas ni oportunas.	Algunas veces toma decisiones adecuadas, implementando cursos de acción que le permiten resolver las situaciones y prevenir riesgos.	Generalmente toma decisiones acertadas o suficientemente adecuadas a las situaciones que se presentan	Sus decisiones siempre son acertadas y oportunas a las situaciones que se presentan.- Elige cursos de acción que le permiten anticipar situaciones y resolverlas en el menor tiempo.	



<b>5).- Capacidad para Dirigir y Coordinar</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	
Eficiencia en la supervisión para motivar, desarrollar y controlar al personal. Logra la participación efectiva de sus empleados para el logro de los objetivos.	Continuamente se dan fricciones en sus relaciones con las personas que trabajan bajo sus ordenes, muestra fallas notables en la supervisión y control de sus empleados.	Ocasionalmente presenta fallas al dirigir y coordinar las actividades del personal a su cargo	Dirige y coordina a sus subalternos obteniendo la colaboración y el respeto debido.	Dirige y coordina satisfactoriamente a sus subalternos, tiene buen conocimiento de su trabajo, maneja muy bien el trabajo en equipo.	Demuestra gran capacidad para dirigir, coordinar, supervisar y motivar a sus subalternos. Sumamente hábil para conducir a su personal, inspirando confianza y respeto, obteniendo siempre su colaboración.	
<b>6).- Capacidad para Delegar</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	
Asignación adecuada de responsabilidades a sus subalternos, con la autoridad requerida para su cumplimiento.	Definitivamente no delega en sus subalternos. Lleva todo el peso del trabajo y lo hace todo lo que dificulta que pueda ausentarse de su	Tiene limitaciones para definir el grado de responsabilidad que debe delegar en sus subalternos. Con frecuencia consulta a sus superiores para tomar decisiones en ese aspecto.	El grado de responsabilidad que delega en sus empleados va conforme con la naturaleza de las asignaciones de cada uno de ellos.	Sus limitaciones para delegar son mínimas y no interfieren en el desarrollo normal de los programas ni en la toma de decisiones.	Maneja de forma excelente la delegación en sus subordinados, lo que permite suficiente tiempo para pensar, planear, dirigir y coordinar actividades.	
<b>7).- Responsabilidad</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	
Evalúa como el trabajador se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados	Es imposible confiar con sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización.	Puede confiarse en el, si se ejerce una fiscalización normal.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización.	
<b>8).- Iniciativa</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	
Lo que hace a un individuo moverse por su propio impulso. Capacidad para generar ideas, metodologías y emprender actividades en su trabajo.	No hace nada sin instrucciones detalladas. Tiene que ser empujado por la rutina normal.	Realiza sus actividades sin aportar nuevas ideas. Responde solamente a las órdenes. Rara vez hace sugerencias o comienza algo por sí mismo.	Generalmente actúa por sí mismo Aporta ideas para mejorar sus métodos de trabajo.	Comienza y continúa su trabajo con poca supervisión. Deseoso de desarrollar nuevos trabajos. Planea su trabajo con efectividad.	Brillante sugiere con frecuencia ideas originales que superan notablemente la realización del trabajo. Continuamente emprende actividades propias. Planea trabajos futuros con seguridad y efectividad.	
<b>9).- Estabilidad Emocional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Capacidad de permanecer en un mismo nivel anímico sobretodo bajo niveles de tensión. Una persona emocionalmente estable no estalla en cólera ante las emergencias de poca monta, ni cuando ve su voluntad contrariada.	Se muestra excesivamente nervioso cuando se le hacen preguntas inesperadas o críticas. Es irritable estalla en cólera con facilidad y por cosas sin importancia.	Reacciona con nerviosismo e irritabilidad ante situaciones inesperadas o críticas. Estalla en cólera con alguna facilidad cuando ve su voluntad contrariada ante emergencias.	Persona estable, serena y con aplomo ante situaciones de presión. No estalla en cólera con facilidad ni es irritable.	Muy estable. Las tensiones fuera del trabajo no afectan sus relaciones profesionales. Estado anímico muy equilibrado aun en condiciones de tensión.	Persona absolutamente serena y equilibrada. Estable emocionalmente aun en condiciones de mucha tensión.	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>						

**HOJA DE OBSERVACIONES**  
**SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**1.- JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPORCIONADA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.- CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en las calificaciones anteriormente indicadas, propongo que el evaluado participe en:

a) Un plan de capacitación en:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.- RESULTADOS DE LA EVALUACION**

Debe colocar la calificación obtenida en el cuadro a la par de la observación:

No Satisfactorio		Necesita Mejorar		Bueno		Muy Bueno		Sobresaliente	
------------------	--	------------------	--	-------	--	-----------	--	---------------	--

**4.- OPINION DEL EVALUADO CON RELACION AL RESULTADO OBTENIDO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- ( ) Conformidad con el resultado
- ( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones dentro de los tres días hábiles siguientes.

Firmamos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

**Firma del Empleado**

\_\_\_\_\_

**Firma del Jefe Inmediato**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE HONDURAS**  
**GRUPO OCUPACIONAL 02: NIVEL PROFESIONAL**

Esta evaluación abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**IMPORTANTE**

- 1).-El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado
- 2).- Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño . Asi mismo se recomienda que la institucion facilite a sus colaboradores el acceso a l mismo instrumento.
- 3).- El Jefe inmediato deberá brindar las recomendaciones u observaciones acerca del desempeño , asi como el plan de acciones a seguir.

**DATOS GENERALES DEL EMPLEADO Y SU SUPERIOR**

<b>Nombre y Apellido:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Tipo de Nombramiento</b>	
		Permanente	
		Interino	
		Contrato	
<b>Nombre del Puesto:</b>			
<b>Departamento en que presta sus servicios:</b>			
<b>Nombre y Apellido del jefe Inmediato:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>	

**FORMULARIO DE EVALUACION  
CONDEPAH-ED02**

LOGO AQUÍ

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha

Factores de Evaluación	Grados					Puntaje
<b>1).-Conocimiento y Experiencia Profesionales</b>	<b>1-2-3-4</b>	<b>5-6-7-8</b>	<b>9-10-11-12</b>	<b>13-14-15-16</b>	<b>17-18-19-20</b>	
Mide la cantidad de conocimientos y actitudes profesionales previamente adquiridas que el puesto exige	Generalmente insuficiente, tiene duda incluso sobre conocimientos fundamentales	Tiene conocimientos generales, pero con limitaciones en ciertas áreas. Necesita asistencia e instrucciones en grado mayor al promedio	Reune condiciones profesionales para realizar su trabajo en condiciones normales	Tiene un buen conocimiento de su trabajo. Rara vez necesita ayuda y es capaz de manejar diferentes situaciones con pocas instrucciones.	Tiene un sólido conocimiento y experiencia en relación a las técnicas y procedimientos de su puesto.- Excepcionalmente bien desempeñado.	
<b>2).-Calidad del Trabajo</b>	<b>1-2-3-4</b>	<b>5-6-7-8</b>	<b>9-10-11-12</b>	<b>13-14-15-16</b>	<b>17-18-19-20</b>	
Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo del empleado.	Comete frecuentes errores por lo que no cumple con las exigencias del puesto.	Cubre las exigencias del puesto, pero en aspectos parciales comete errores significativos.	Cubre las exigencias del puesto, generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo.	Cumple con el trabajo en forma impecable	
<b>3).- Planificación y Administración de Recursos</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Capacidad de fijar objetivos y de planear con anticipación previendo los cambios en el entorno y optimizando los recursos a utilizar.	Muestra fallas notables en la planificación e inadecuado aprovechamiento de los recursos de que dispone.	En oportunidades el cumplimiento de sus planes se puede ver afectado por la inadecuada administración de recursos.	Elabora y cumple sus planes de acción considerando las variaciones del entorno. Enfatiza en la distribución adecuada y oportuna de sus recursos.	En ocasiones suele anticiparse a las variaciones del entorno, lo que se refleja en la elaboración y cumplimiento de sus planes de acción, realizando un uso adecuado de los recursos	Siempre elabora los planes de acción anticipando las variaciones del entorno, para lo cual prevé y optimiza los recursos a utilizar.	
<b>4).- Responsabilidad</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide como el trabajador se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización.	Puede confiarse en el, si se ejerce una fiscalización normal.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización.	

<b>5).- Cooperación</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>
Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, su superiores, y la manera como acata ordenes.	Después de insistir coopera pero de mal agrado	Hay que motivarlo mucho para que coopere.	Suele prestar ayuda cuando le es solicitada y tiene tiempo.	Siempre esta en la mejor disposición de ayudar a sus compañeros y sus superiores.	Acepta gustoso cooperar con sus compañeros y cumplir con cualquier trabajo adicional que se le asigna cuando esta en posibilidad de realizarlo.
<b>6).- Iniciativa</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>
Mide la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejoras.	Carece de iniciativa en la solución de problemas y en la propuesta de mejoras.	Presenta muy poca iniciativa en la solución de problemas	Regularmente propone mejoras como respuesta a las situaciones propias del puesto.	Tiene iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto.	Presenta gran iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto y propone buenas soluciones a los problemas.
<b>7).- Relaciones Interpersonales</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>
Evalúa la habilidad para mantener buenas relaciones con sus compañeros; superiores y público en general cuando se da el caso.	Siempre se molesta crítica e irrita por las actuaciones de los demás y da una mala atención.	Frecuente se molesta por las actuaciones de los demás. Su atención es deficiente.	Regularmente es tolerante, paciente y pasivo y su atención es regular.	Es tolerante paciente y comprensivo y da una buena atención al público.	Es altamente tolerante, paciente y comprensivo y da una muy buena atención al público.
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>					

**HOJA DE OBSERVACIONES**  
**SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**1.- JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPORCIONADA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.- CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en las calificaciones anteriormente indicadas, propongo que el evaluado participe en:

a) Un plan de capacitación en:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.- RESULTADOS DE LA EVALUACION**

Debe colocar la calificación obtenida en el cuadro a la par de la observación:

No Satisfactorio		Necesita Mejorar		Bueno		Muy Bueno		Sobresaliente	
------------------	--	------------------	--	-------	--	-----------	--	---------------	--

**4.- OPINION DEL EVALUADO CON RELACION AL RESULTADO OBTENIDO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones dentro de los tres días hábiles siguientes.

Firmamos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

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

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE HONDURAS**  
**GRUPO OCUPACIONAL 03: NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO**

Esta evaluación abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**IMPORTANTE**

- 1).-El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado
- 2).- Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño . Asi mismo se recomienda que la institucion facilite a sus colaboradores el acceso a l mismo instrumento.
- 3).- El Jefe inmediato deberá brindar las recomendaciones u observaciones acerca del desempeño , asi como el plan de acciones a seguir.

**DATOS GENERALES DEL EMPLEADO Y SU SUPERIOR**

<b>Nombre y Apellido:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Tipo de Nombramiento</b>	
		Permanente	
		Interino	
		Contrato	
<b>Nombre del Puesto:</b>			
<b>Departamento en que presta sus servicios:</b>			
<b>Nombre y Apellido del jefe Inmediato:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>	

**FORMULARIO DE EVALUACION  
CONDEPAH-ED03**

LOGO AQUÍ

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha

Factores de Evaluación	Grados					Puntaje
	1-2-3-4	5-6-7-8	9-10-11-12	13-14-15-16	17-18-19-20	
<b>1).- Calidad del Trabajo</b>						
Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo del empleado.	Comete frecuentes errores por lo que no cumple con las exigencias del puesto.	Cubre las exigencias del puesto, pero en aspectos parciales comete errores significativos.	Cubre las exigencias del puesto, generalmente trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo.	Cumple con el trabajo en forma impecable	
<b>2).- Conocimiento del Trabajo</b>						
Mide el conocimiento del empleado sobre el trabajo asignado.	Generalmente insuficiente, tiene duda incluso sobre conocimientos fundamentales	Tiene conocimientos generales, pero con limitaciones en ciertas áreas.-Necesita asistencia e instrucciones en grado mayor al promedio	Reune condiciones profesionales para realizar su trabajo en condiciones normales	Tiene un buen conocimiento de su trabajo. Rara vez necesita ayuda y es capaz de manejar diferentes situaciones con pocas instrucciones.	Tiene un sólido conocimiento y experiencia en relación a las técnicas y procedimientos de su puesto.- Excepcionalmente bien informado.	
<b>3).- Responsabilidad</b>						
Mide como el trabajador se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuanto fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización.	Puede confiarse en el, si se ejerce una fiscalización normal.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización.	
<b>4).- Disciplina</b>						
Evalúa el comportamiento del empleado hacia sus superiores, con sus compañeros.- Cumpliendo con las normas establecidas en el reglamento de la institución.	Indisciplinado conducta pésima, incapaz de sujetarse a las normas y políticas establecidas.	Frecuentemente infringe las normas y políticas de la institución.	Regulamente indisciplinado casi no infringe normas y políticas.	Respetuoso de las normas y políticas, promueve ante los demás su cumplimiento.	Es un ejemplo de disciplina para los demás.	
<b>5).- Cooperación</b>						
Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, su superiores, y la manera como acata ordenes.	Después de insistir coopera pero de mal agrado	Hay que motivarlo mucho para que coopere.	Suele prestar ayuda cuando le es solicitada y tiene tiempo.	Siempre esta en la mejor disposición de ayudar a sus compañeros y sus superiores.	Acepta gustoso cooperar con sus compañeros y cumplir con cualquier trabajo adicional que se le asigna cuando esta en	



<b>6).- Iniciativa</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejoras.	Carece de iniciativa en la solución de problemas y en la propuesta de mejoras.	Presenta muy poca iniciativa en la solución de problemas	Regularmente propone mejoras como respuesta a las situaciones propias del puesto.	Tiene iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto.	Presenta gran iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto y propone buenas soluciones a los problemas.	
<b>7).- Relaciones Interpersonales</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Evalúa la habilidad para mantener buenas relaciones con sus compañeros; superiores y público en general cuando se da el caso.	Siempre se molesta crítica e irrita por las actuaciones de los demás y da una mala atención.	Frecuente se molesta por las actuaciones de los demás. Su atención es deficiente.	Regularmente es tolerante, paciente y pasivo y su atención es regular.	Es tolerante paciente y comprensivo y da una buena atención al público.	Es altamente tolerante, paciente y comprensivo y da una muy buena atención al público.	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>						

**HOJA DE OBSERVACIONES**  
**SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**1.- JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPORCIONADA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.- CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en las calificaciones anteriormente indicadas, propongo que el evaluado participe en:

a) Un plan de capacitación en:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.- RESULTADOS DE LA EVALUACION**

Debe colocar la calificación obtenida en el cuadro a la par de la observación:

No Satisfactorio		Necesita Mejorar		Bueno		Muy Bueno		Sobresaliente	
------------------	--	------------------	--	-------	--	-----------	--	---------------	--

**4.- OPINION DEL EVALUADO CON RELACION AL RESULTADO OBTENIDO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones dentro de los tres días hábiles siguientes.

Firmamos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

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

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

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**CONFEDERACION DEPORTIVA AUTONOMA DE HONDURAS**  
**GRUPO OCUPACIONAL 04: NIVEL OPERATIVO**

Esta evaluación abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_  
 de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**IMPORTANTE**

- 1).-El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado
- 2).- Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño . Asi mismo se recomienda que la institucion facilite a sus colaboradores el acceso a l mismo instrumento.
- 3).- El Jefe inmediato deberá brindar las recomendaciones u observaciones acerca del desempeño , asi como el plan de acciones a seguir.

**DATOS GENERALES DEL EMPLEADO Y SU SUPERIOR**

<b>Nombre y Apellido:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Fecha de Ingreso:</b>	<b>Tipo de Nombramiento</b>	
		Permanente	
		Interino	
		Contrato	
<b>Nombre del Puesto:</b>			
<b>Departamento en que presta sus servicios:</b>			
<b>Nombre y Apellido del jefe Inmediato:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>	

**FORMULARIO DE EVALUACION  
CONDEPAH-ED04**

LOGO AQUÍ

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha

Factores de Evaluación	Grados					Puntaje
	1-2-3-4	5-6-7-8	9-10-11-12	13-14-15-16	17-18-19-20	
<b>1).- Calidad del Trabajo</b>	<b>1-2-3-4</b>	<b>5-6-7-8</b>	<b>9-10-11-12</b>	<b>13-14-15-16</b>	<b>17-18-19-20</b>	
Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo del empleado.	Comete frecuentes errores por lo que no cumple con las exigencias del puesto.	Cubre las exigencias del puesto, pero en aspectos parciales comete errores significativos.	Cubre las exigencias del puesto, generalmente trabaja con cuidado.	Siempre hace bien su trabajo.	Cumple con el trabajo en forma impecable	
<b>2).- Conocimiento del Trabajo</b>	<b>1-2-3-4</b>	<b>5-6-7-8</b>	<b>9-10-11-12</b>	<b>13-14-15-16</b>	<b>17-18-19-20</b>	
Mide el conocimiento del empleado sobre el trabajo asignado.	No tiene noción de su trabajo.	Conoce de forma deficiente su trabajo.	Tiene deficiencias solo en algunos detalles.	Conoce su trabajo de forma adecuada	Domina todas las fases de su trabajo y además conoce las variantes de la misma	
<b>3).- Responsabilidad</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide como el trabajador se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuanto fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización.	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización.	
<b>4).- Cooperación</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes.	Después de insistir coopera pero de mal agrado	Hay que motivarlo mucho para que coopere.	Suele prestar ayuda cuando le es solicitada y tiene tiempo.	Siempre está en la mejor disposición de ayudar a sus compañeros y sus superiores.	Acepta gustoso cooperar con sus compañeros y cumplir con cualquier trabajo adicional que se le asigna cuando está en posibilidad de realizarlo.	
<b>5).- Atención al Público</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, proyectando una imagen positiva de la institución.	Siempre se molesta crítica e irrita por las actuaciones de los demás y da una mala atención.	Frecuente se molesta por las actuaciones de los demás. Su atención es deficiente.	Regulamente es tolerante, paciente y pasivo y su atención es regular.	Es tolerante paciente y comprensivo y da una buena atención al público.	Es altamente tolerante, paciente y comprensivo y da una muy buena atención al público.	
<b>6).- Iniciativa</b>	<b>1-2-3</b>	<b>4-5-6</b>	<b>7-8-9</b>	<b>10-11-12</b>	<b>13-14-15</b>	
Mide la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejoras.	Carece de iniciativa en la solución de problemas y en la propuesta de mejoras.	Presenta muy poca iniciativa en la solución de problemas	Regulamente propone mejoras como respuesta a las situaciones propias del puesto.	Tiene iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto.	Presenta gran iniciativa en relación a las responsabilidades del puesto y propone buenas soluciones a los problemas.	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>						

**HOJA DE OBSERVACIONES**  
**SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**1.- JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPORCIONADA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.- CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en las calificaciones anteriormente indicadas, propongo que el evaluado participe en:

a) Un plan de capacitación en:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.- RESULTADOS DE LA EVALUACION**

Debe colocar la calificación obtenida en el cuadro a la par de la observación:

No Satisfactorio		Necesita Mejorar		Bueno		Muy Bueno		Sobresaliente	
------------------	--	------------------	--	-------	--	-----------	--	---------------	--

**4.- OPINION DEL EVALUADO CON RELACION AL RESULTADO OBTENIDO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- ( ) Conformidad con el resultado
- ( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones dentro de los tres días hábiles siguientes.

Firmamos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

**Firma del Empleado**

\_\_\_\_\_

**Firma del Jefe Inmediato**

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Acosta, R. (2005). *Dirección y administración de las organizaciones deportivas* (primera edición ed.). Barcelona: Paidotribo.
- 2) Ágorasocial. (2007). *ágorasocial*. Recuperado el 18 de 02 de 2014, de [http://www.agorasocial.com/infos\\_01.htm](http://www.agorasocial.com/infos_01.htm)
- 3) Alles, M. A. (1° edición 2002, 3° reimpresión 2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- 4) Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- 5) Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica Recursos Humanos* . Ediciones Granica s.a.
- 6) Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Ecoe ediciones.
- 7) Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos* (primera edición ed.). San Jose, Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- 8) Bolhander, G., Sherman, A., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson Editores.
- 9) Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC editorial.
- 10) CONDEPAH. (2010). *CONDEPAH*. Obtenido de condepah.org
- 11) Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawhill Interamericana, S.A.

- 12) Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humanos* (Tercera ed.). Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana.
- 13) Dessler, G. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- 14) Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
- 15) Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (segunda edición ed.). Mexico: Pearson educación.
- 16) Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Education.
- 17) Elvira, M., & Davila, A. (2005). *Cultura y administración de recursos humanos en américa latina*. Monterrey, México: Oxford, UK.
- 18) Evaluación del Desempeño - Apuntes de Administración de Empresas y Negocios. (s. f.). Recuperado 9 de febrero de 2014, a partir de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)
- 19) Finalidad y objetivos de la evaluación de desempeño | Psicología y Empresa. (s. f.). Recuperado 28 de Febrero de 2014, a partir de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- 20) García, D. de la F., Fernández, I., Fernández, N. G., & García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Universidad de Oviedo.
- 21) Garcia, S., & Garcia, S. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva* (Primera edición ed.). Barcelona, España: INDE publicaciones.

- 22) Gracia, M. C., Yaguez, M., Lopez-Jurado, P., & Monserrat, C. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios*. Edicions Universitat Barcelona.
- 23) Haya, H. R. (2002). *Hospital Regional Universitario Carlos Haya*. Recuperado el 21 de 01 de 2012, de <http://www.carloshaya/recursos humanos/files/manuales/epd.pdf>.
- 24) Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (quinta edición ed.). D.F.: Pearson, prentice hall.
- 25) LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ¿QUÉ ES, PARA QUÉ SIRVE Y CUÁLES SON SUS MÉTODOS? (s.f.). Recuperado 9 de febrero de 2014, a partir de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg12.htm>
- 26) Martínez, G., Peña, D., & Lopez, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. Enrique Ferro.
- 27) Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª Edición ed.). Mexico: Person Educacion.
- 28) Monroy, A., & Rodriguez, B. (2013). Particularidades de la política de recursos humanos en las entidades deportivas. *revista internacional del mundo economico y del derecho*, VI, 70-79.
- 29) Preciado, A. C. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. México, D.F: Publicaciones Cruz O., S.A.
- 30) Porret, M. (2008). *Recursos humanos, dirigir y retener personal en las organizaciones*. (tercera edición ed.). Madrid, España: ESIC editorial.
- 31) Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos
- 32) Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.



33) Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administracion de recursos humanos* (novena edición ed.). DF: Pearson Educacion.

34) Zelaya, J. (2006). *Clasificacion de puestos*. San Jose, Costa Rica: EUNED.

## ANEXOS

### 1.- CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS CONDEPAH

- 1) Cuáles son los procesos de Recursos Humanos que existen en la CONDEPAH
- 2) Están documentados estos procesos de recursos humanos, de ser así de qué forma.
- 3) Quien lleva a cabo el proceso de Reclutamiento
- 4) Como se realiza el procedimiento de Reclutamiento
- 5) Cuenta la CONDEPAH con descriptores y perfiles de puestos como guía para el reclutamiento, de no contar con ellos en que basan el reclutamiento.
- 6) ¿Aplican algún tipo de examen o prueba cuando realizan el reclutamiento de personal?
- 7) Una vez que se lleva a cabo el reclutamiento, ¿quien realiza las entrevistas de selección?
- 8) ¿Qué tipo de entrevistas realizan para la selección?
- 9) ¿Cuánto tiempo dura todo el proceso de reclutamiento y selección?
- 10)¿Qué tipo de documentación le solicitan al candidato que va a ocupar el puesto?
- 11)Quien toma la decisión final en cuanto a la persona que se debe contratar
- 12)Se le brinda al personal después de ser seleccionado una inducción, para empezar a desempeñarse en su puesto de trabajo.
- 13)Se han aplicado alguna vez alguna evaluaciones del desempeño
- 14)¿Quién elabora los formatos?
- 15)¿Quién realiza la evaluación?

16) Se les explica a los empleados el propósito de la misma?

17) ¿Se les da a conocer los resultados?

18) ¿Conoce usted el beneficio de las evaluaciones del desempeño tanto de manera personal como para la confederación?

19) Cada cuanto aplican las evaluaciones de desempeño

20) Cree que sería de beneficio para la institución que se aplicaran evaluaciones de desempeño

## **2.- CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA CONDEPAH**

1) ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento?

2) ¿Quién lo hizo?

3) ¿Qué aspectos fueron evacuados durante su entrevista, experiencia, habilidades, conocimiento, etc.?

4) ¿después de haber sido seleccionado para su puesto se llevó a cabo una inducción para empezar a desempeñarse en su puesto de trabajo?

5) ¿le aplicaron algún tipo de prueba, exámenes?

6) ¿Qué documentación presento para el puesto que usted aplico?

7) ¿Durante usted ha laborado en CONDEPAH le han aplicado alguna vez alguna evaluación del desempeño?

8) ¿Quien estuvo a cargo de la evaluación?

9) ¿le explicaron el propósito de la misma?

10) ¿Le dieron a conocer los resultados?

11) ¿Conoce usted el beneficio de las evaluaciones del desempeño tanto de manera personal como para la confederación?

### **3.- CUESTIONARIO PARA LA REALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL**

- 1) ¿Qué cosas hace CONDEPAH que usted considera que se están haciendo bien para considerar que forman parte de las fortalezas de la institución?
- 2) ¿Que considera usted que las federaciones y entidades deportivas con las que ustedes están trabajando conjuntamente ven como una fortaleza de la confederación?
- 3) ¿Qué cree usted que se debería mejorar?
- 4) ¿Qué considera que están haciendo mal?
- 5) ¿Qué cosas de deberían evita y trabajar de forma inmediata en ello?
- 6) ¿Se siente motivado y feliz de ser parte de la institución?
- 7) ¿Cuál es el mayor obstáculo/s que afronta actualmente la confederación?
- 8) ¿Qué cambios han ocurrido en las federaciones que sean un indicador de beneficio para CONDEPAH?
- 9) Las proyecciones recientes de las diferentes disciplinas deportivas ¿se consideran una oportunidad para levantar el perfil de la CONDEPAH?
- 10) ¿Cuáles son los cambios positivos que se han presentado en las federaciones que se tomen como un indicador de beneficio para CONDEPAH?
- 11) ¿Se pueden considerar parte de las futuras oportunidades de la Confederación los cambios de la normativa legal y política de este nuevo gobierno?

4.- FOTOGRAFÍAS





