



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA PARA SANTOS  
INDUSTRIA**

**SUSTENTADO POR:**

**JEMMY MERCEDES MEDINA PAVÓN**

**LAUREN YAMELY MOLINA AVILA**

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

**TEGUCIGALPA, M.D.C, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,  
C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
DESIRE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA PARA SANTOS  
INDUSTRIA**

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

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR TEMÁTICO  
MARIA ELENA MORAZÁN**

**ASESOR METODOLÓGICO  
ELOISA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
ALBERTINA NAVARRO  
GINA VELASQUEZ  
CESAR SUAZO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Propuesta de Mejora en la Evaluación del Desempeño y Plan de Carrera para Santos Industria**

**Jemmy Mercedes Medina Pavón**

**Lauren Yamely Molina Avila**

#### **Resumen**

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para evidenciar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador, proporciona la medición de resultados sobre el comportamiento profesional de forma objetiva y exhaustiva, por lo que se considera un elemento fundamental para las empresas dado que facilita la implementación de estrategias para mejorar la eficacia y las competencias laborales, actualmente Santos Industria no hace uso de esta herramienta, lo que impide conocer el potencial del talento humano y que estos puedan optar a una promoción por medio de planes de carrera, con el cual no se cuenta, por lo que se propone la implementación de un método de evaluación del desempeño que permita conocer las debilidades y fortalezas de los colaboradores en la realización de su trabajo y de esta forma desarrollar planes de carrera según los perfiles de puestos. Los planes de carrera son esenciales para la satisfacción laboral, además de ser una estrategia para la retención y motivación de los colaboradores.

**Palabras Claves: (Evaluación, Desempeño, Plan de Carrera, Competencia, Promoción).**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **Proposal for Improvement in Performance Evaluation and Career Plan for Santos Industria**

**Jemmy Mercedes Medina Pavón**

**Lauren Yamely Molina Avila**

#### **Abstract**

The evaluation of performance is a tool for the fulfillment of the functions assigned to each collaborator; it provides the measurement of results on the professional behavior in an objective and exhaustive way, reason why it is considered a fundamental element for the companies therefore, it facilitates the implementation of strategies to improve efficiency and labor competencies, currently Santos Industry does not use this tool, what prevents knowing the potential of human talent and that these, in turn, can opt for a promotion through career plans, with which it is not counted, so it is proposed the implementation of a performance evaluation method that allows to know the weaknesses and strengths of the collaborators in the realization of their work and in this way develop career plans according to job profiles. Career plans are essential for job satisfaction, besides being a strategy for the retention and motivation of the collaborators.

**Key Words: (Evaluation, Performance, Career Plan, Competition, Promotion)**

## **DEDICATORIA**

### **Jemmy Mercedes Medina Pavón**

Este trabajo de tesis va dedicado especialmente a Dios, por concederme la oportunidad de alcanzar esta meta más en mi vida, Él ha sido mi dulce refugio y quien dirige cada paso que doy, es quien me resguarda con su amor e infinita misericordia.

A mis amados padres, quienes a través de sus consejos y ejemplos me motivan a esforzarme por obtener mis sueños, y sin olvidar a mi hermana por estar conmigo incondicionalmente en todo tiempo, ustedes son de las razones para no rendirme nunca.

### **Lauren Yamely Molina Avila**

Dedico el presente proyecto de graduación primeramente a Dios, Ser supremo y maravilloso, quien ha sido fiel en todo momento de mi vida; guardando mis pasos y mostrando su amor a cada instante.

A mis padres, hermanas y sobrina quienes son los pilares en mi vida. A través de su amor incomparable me impulsan a seguir adelante, sin importar los obstáculos del camino. Esto es un poco de lo mucho que se merecen.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Jemmy Mercedes Medina Pavón**

Primeramente, la gratitud es a mi Padre Celestial, quien ha sido mi fortaleza en todo momento, mi proveedor y dador de sabiduría para culminar con éxito una etapa más de mi desarrollo profesional, es mi ayuda absoluta en todo lo que necesito, sus bondades son innumerables, gracias por cada una de las bendiciones que me ha permitido gozar, por guiarme hacia el camino que predestinó para mí, ayudándome a vencer cada obstáculo que se presentará, todo se lo debo a Él.

A mi familia, en especial a mis padres por el apoyo que siempre me han brindado, por enseñarme grandes valores, agradezco cada consejo y reprensión, fueron precisos para lograr convertirme en lo que soy, pero sobre todo por el amor y el cuidado que han tenido conmigo, a mi hermana, por ser paciente, comprensiva y la compañía que está disponible para mí en toda circunstancia.

A mis catedráticos, a través de sus conocimientos y experiencias impartieron grandes enseñanzas enriquecedoras para mi crecimiento profesional, han sido de inspiración para ser mejor y saber que no hay obstáculo que impida llegar hacia la cima del éxito que deseamos alcanzar en nuestro entorno laboral.

A mis compañeros y amigos de maestría, fueron claves importantes en este recorrido que tuvimos la oportunidad de compartir juntos, aprendí de cada uno algo diferente, y lo valioso del verdadero trabajo en equipo.

Gracias a todas aquellas personas que de una manera u otra han creído siempre en mí.

## **Lauren Yamely Molina Avila**

Agradezco a Dios, Ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mis padres Alexis y Leda por ser un ejemplo de lucha y honestidad, que hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba. A mis hermanas, por estar a mi lado en cada momento, siendo el motor que me impulsa a seguir adelante y a José Benitez por ser mi apoyo incondicional en este largo camino. A mi familia en general por estar siempre dispuesta a tender su mano llena de cariño y bondad, enseñándome a ser una mejor persona a través de su incomparable ejemplo de honestidad.

A UNITEC por ser un excelente espacio de formación y estudio y por darme la oportunidad de crecer de la mano de personas que no solamente me impartieron sus conocimientos académicos sino la excelencia, la disciplina y la paciencia, valores que hoy me convierten en una mejor persona. A mis compañeros de estudio con quienes compartíamos largas conversaciones muchas de éstas por las madrugadas mientras realizábamos tareas asignadas por mis distinguidos catedráticos.

Y en todo este largo camino, tienen parte mis compañeros de trabajo a quienes agradezco su valiosa colaboración en cada uno de mis proyectos de investigación realizado durante mi período académico, personas maravillosas que aportaron un poco de cada uno para enriquecer mi aprendizaje.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del Problema .....	1
1.3 Definición del Problema.....	3
1.3.1 Enunciado del Problema.....	3
1.3.2 Preguntas de Investigación .....	4
1.4 Objetivos del Proyecto .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos .....	4
1.5 Justificación de la Investigación. ....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 Análisis de la Situación Actual .....	6
2.1.1 Análisis del Macroentorno.....	6
2.1.2 Análisis del Microentorno .....	8
2.1.3 Análisis Interno.....	9
2.2 Teorías de Sustento .....	9
2.2.1 Métodos de evaluación del desempeño .....	16
2.3 Conceptualización .....	21
2.3.1 Recursos Humanos .....	21
2.3.2 Administración de recursos humanos .....	21
2.3.3 Evaluación del Desempeño .....	21
2.3.4 Plan de Carrera .....	22
2.3.5 Ascensos .....	22
2.3.6 Competencias.....	22

2.3.7 Carrera .....	22
2.3.8 Motivación.....	22
2.3.9 Capacitación .....	23
2.3.10 Desarrollo de Carrera.....	23
2.3.11 Análisis de puesto .....	23
2.3.12 Competencias laborales .....	23
2.3.13 Compensación .....	24
2.3.14 Planeación de Carrera.....	24
2.4 Marco legal.....	24
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
3.1 Congruencia metodológica.....	26
3.1.1 Variables de estudio.....	27
3.1.2 Operacionalización de variables.....	27
3.2 Enfoque y Métodos de la investigación .....	28
3.2.1 Enfoque de la investigación.....	28
3.2.2 Método de la investigación.....	29
3.3 Diseño de la Investigación .....	29
3.3.1 Población .....	30
3.3.2 Muestra .....	30
3.3.3 Unidades de análisis .....	31
3.4 Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	31
3.4.1 Instrumentos .....	31
3.4.2 Técnicas .....	31
3.4.3 Procedimiento.....	31
3.5 Fuentes de Información.....	32
3.5.1 Fuentes Primarias .....	32
3.5.2 Fuentes Secundarias .....	32
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>33</b>
4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	33
4.1.1 Preguntas Realizadas Encuesta Colaboradores .....	33
4.1.2 Preguntas Realizadas Encuesta Jefes.....	42
4.1.3 Resultados de entrevistas realizadas.....	46

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1 Conclusiones .....	51
5.2 Recomendaciones.....	52
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....	54
6.1 Manual de evaluación de desempeño orientado al desarrollo de carrera.....	54
6.1.1 Introducción.....	54
6.1.2 Conceptualización de la evaluación del desempeño y planes de carrera .....	54
6.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	55
6.1.4 Método y competencias a evaluar .....	56
6.1.5 Políticas .....	59
6.1.6 Proceso General.....	60
6.1.7 Formularios a utilizarse en la evaluación: .....	60
6.1.8 Instrucciones para calificar.....	61
6.1.9 Retroalimentación a los colaboradores.....	62
6.2 Desarrollo Plan de Carrera .....	62
6.2 Presupuesto.....	68
6.3 Cronograma de actividades .....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS .....	73
Anexo 1 Encuestas .....	73
Anexo 2 Puestos Intermedios.....	75
Anexo 2.1 Hoja de calificación para puestos intermedios.....	77
Anexo 3 Puestos Operativos .....	77
Anexo 3.1 Hoja de calificación para puestos operativos.....	79
Anexo 4 Puestos Administrativos .....	79
Anexo 4.1 Hoja de calificación para puestos administrativos y financieros .....	81
Anexo 5 Ejemplo Plan de Carrera Paso a Paso.....	82
Anexo 6 Ejemplo de Planificación Actividades.....	83
Anexo 7 Organigrama 2019 Santos Industria .....	84
Anexo 8 Carta de Autorización de Santos Industria .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	26
TABLA 2. VARIABLES DE ESTUDIO .....	27
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	28
TABLA 4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	56
TABLA 5. PERFILES DE LOS COLABORADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. COMPARACIÓN DE DISTINTOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	17
FIGURA 2. PIRÁMIDE DE NECESIDADES HUMANOS DE MASLOW Y SUS IMPLICACIONES. ....	18
FIGURA 3. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG Y ALDERFER. ....	20
FIGURA 4. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS. ....	20
FIGURA 5. PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO. ....	33
FIGURA 6. PORCENTAJE DE ENTENDIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS. ....	34
FIGURA 7. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES .....	35
FIGURA 8. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35
FIGURA 9. INTERÉS POR EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE SUS COLABORADORES	37
FIGURA 10. BRINDAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO .....	38
FIGURA 11. PREFERENCIA POR PARTICIPACIÓN EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE CARRERA.	39
FIGURA 12. LINEAMIENTOS O PROCESOS A SEGUIR PARA PODER IDENTIFICAR OPORTUNIDADES....	40
FIGURA 13. NECESIDAD DE PROGRAMAS DE PLANEACIÓN DE DESARROLLO DE CARRERA .....	41
FIGURA 14. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	42
FIGURA 15. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN SUBORDINADO PARA ESCOGERLO COMO CANDIDATO A SER PROMOCIONADO. ....	44
FIGURA 16. CARACTERÍSTICAS PARA PROMOCIÓN DE UN COLABORADOR .....	45
FIGURA 17. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA TOMA DE DECISIONES.....	46
FIGURA 18. PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL.....	63
FIGURA 19. ESTRUCTURA PLAN DE CARRERA .....	65
FIGURA 20. MÉTODOS DE DESARROLLO.....	67
FIGURA 21. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS.....	67
FIGURA 22. PRESUPUESTO .....	68
FIGURA 23. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	69

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

## **1.1 Introducción**

El presente informe tiene como objetivo presentar una propuesta de mejora en la Evaluación del Desempeño y Plan de Desarrollo de la Empresa Santos Industria, que ayudara al Departamento de Recursos Humanos a tener establecido cada perfil de puesto y promover a los colaboradores en el momento solicitado.

Las Organizaciones demandan de las personas para lograr sus metas, por esa razón es que el capital humano es considerado el activo más importante, se requiere de sus conocimientos, habilidades, competencias, para impulsar el crecimiento y alcanzar competitividad, si las empresas desean contar con el personal calificado necesitan utilizar métodos de formación que ayuden a reforzar y mejorar las destrezas de sus colaboradores, deben proporcionar un ambiente de seguridad y mejora continua, mediante capacitaciones, ascensos e incentivos, con el propósito de que el trabajo sea eficiente y tengan compromisos con los objetivos de la entidad.

Utilizando la herramienta de la evaluación del desempeño se detectarán las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora que tienen los colaboradores en el desarrollo y ejercicio de sus funciones en los puestos que desenvuelven, lo que permitirá establecer la creación de plan de carrera para la formación de los diferentes perfiles de puesto.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

El primer antecedente de los Recursos Humanos se sitúa a mediados del siglo XIX, en medio de la Revolución Industrial, que se desarrolló originalmente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante

de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, a principios del siglo XX, nacieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal, las cuales se concentraban en acciones disciplinarias y ciertas veces en sistemas retributivos.

Para los años 70 y 80's cambia el enfoque disciplinario de la etapa anterior y se sustituye por otro en el que se consideran los elementos psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral, se progresa en la gestión del personal y se empieza a hablar de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral.

Del año 2000 en adelante con la presencia del internet y nuevas tecnologías, las empresas dan una revolución rotunda, el personal reclama cada vez más oportunidades de participación, interacción y decisión dentro de las empresas. Los Recursos Humanos extienden su eje de operaciones, conjuntamente con la contratación y el despido, ahora también se ocupan de la formación, la capacitación, la conciliación horaria y, en último término, de todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores. (Retos Directivos, 2017)

Los Recursos Humanos son esenciales en toda organización que requiere desarrollarse y emplear los mejores colaboradores, dentro de las empresas es el departamento de recursos humanos el responsable de gestionar todo lo concerniente con las personas que trabajan en ella.

Herrera Duran (2011) afirma que las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento.

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por distintas etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad. (Perez, 2014)

Conscientes del papel determinante de los recursos humanos en la actualidad de las empresas y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, es innegable la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales apropiados que contribuyan a la satisfacción, motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores.

### **1.3 Definición del Problema**

#### 1.3.1 Enunciado del Problema

Vivimos en un mundo caracterizado por los constantes cambios, queremos saber la reacción del medicamento que recientemente nos fue indicado, la capacidad que tienen los famosos equipos de futbol para marcar historia en el mundo, como se comporta la situación política de un país con relación a otros, la evaluación del desempeño es un hecho común y manifiesto en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.

Según Werther y Davis, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”

La evaluación del desempeño da lugar a la implementación de nuevas políticas de compensación y/o beneficios lo que a su vez mejora el rendimiento del desempeño en los

colaboradores. Además, la evaluación permite determinar si existe la necesidad de capacitar o reforzar la toma de decisiones de ascensos o de ubicación. De esta manera las organizaciones tienen la necesidad de crear planes de vida o desarrollo para sus colaboradores.

Santos Industria no está realizando pruebas de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de los colaboradores, a la vez no cuenta con planes de carrera, por lo que se ve en la necesidad de establecer un método de evaluación del desempeño y creación de planes de carrera para los colaboradores de la empresa.

### 1.3.2 Preguntas de Investigación

¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza Santos Industria?

¿Juega la evaluación del desempeño un papel importante al momento de la toma de decisión de promoción y/o ubicación del personal?

¿Se desarrollan planes de carrera a partir de la evaluación del desempeño de los colaboradores de Santos Industria?

## 1.4 Objetivos del Proyecto

### 1.4.1 Objetivo General

Proponer un método de evaluación del desempeño mediante la revisión de los descriptores y perfiles de puesto de los colaboradores de Santos Industria para desarrollar planes de carrera.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

1. Sugerir un método de evaluación del desempeño para los colaboradores de Santos Industria.
2. Describir la importancia de la evaluación del desempeño para toma de decisiones como promoción y/o ubicación del personal.
3. Proponer el desarrollo de planes de carrera para los colaboradores de Santos Industria.

## **1.5 Justificación de la Investigación.**

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más importantes con la que cuentan los gerentes para evaluar y mejorar el rendimiento en el trabajo, permite diseñar programas de capacitación, desarrollo y promoción. Por medio del presente análisis se propone plantear un método de evaluación del desempeño y plan de desarrollo para la aplicación en una empresa industrial, particularmente en Santos Industria S.A.; debido a la suma importancia que tiene la correcta administración del recurso más importante para las organizaciones que es el talento humano.

La ejecución de la evaluación del desempeño logra que los jefes detecten el desempeño destacado o débil de un colaborador, así como conocer las habilidades, competencias, oportunidades de crecimiento y desarrollo para los diferentes perfiles de puesto.

El desarrollo de planes de carrera ayuda a que los colaboradores estén alineados con las estrategias de la empresa, permite que se desarrollen a través de ascensos y reduce la tasa de rotación

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la Situación Actual

#### 2.1.1 Análisis del Macroentorno

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Posteriormente en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus colaboradores. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores. (Mazariegos, 2016)

En la actualidad, se habla de diversos métodos de evaluación de desempeño que surgen de la avanzada tecnología y la mejora continua en la administración del recurso humano, además de las incalculables investigaciones que tienen relación con las ciencias que estudian el

comportamiento humano. A partir de esto Colombia es uno de los primeros países de América del Sur que comenzó con uno de los métodos modernos en evaluación del desempeño llamado 360°, dicho método corrige fallas de los métodos antiguos en donde únicamente el jefe evalúa y se presta a subjetividad y parcialidad que este pueda tener.

Por otro lado, desde el punto de vista social y cultural la evaluación del desempeño está vinculada con el desarrollo organizacional ya que con la evaluación se pretende determinar habilidades y competencias del recurso humano, siendo este un factor determinante para el crecimiento a nivel profesional y personal. Por ejemplo, un colaborador que sea evaluado y su resultado sea mejor de lo esperado, es posible que sea candidato para obtener una mejor posición dentro de la compañía por consiguiente mayor remuneración.

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de muchos autores. Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo de las investigaciones hoy ya antológicas sobre psicología, aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción.

En medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado; esto gracias a los trabajos de “Investigación de acción” y retroinformación realizados por el Research Center del Group Dynamics, fundado por Kart Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA), en el que colaboraron, inicialmente, Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsh, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert. Así, en la Detroit Edison Company se estableció una retroinformación

sistemática a partir de los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de “acoplamiento”.

Estos mismos autores añaden que el esfuerzo del desarrollo organizacional, propiamente dicho, está dirigido a realizar múltiples entradas y a producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema. Esta idea tuvo su inicio quizá antes con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA). (Castrillón, 2005)

### 2.1.2 Análisis del Microentorno

Santos Industria nace como una división interna de Santos & Compañía S.A. de C.V. debido a la necesidad de suministro de materiales de construcción de calidad. La demanda de materiales de construcción en Honduras le permitió crecer y formar una empresa independiente de Santos & Compañía, la cual se constituyó como Santos Industria S.A.

Actualmente Santos Industria opera en la zona Sur, Norte y la capital del país, con plantas productoras de materiales para la construcción y sus respectivos puntos de venta.

Una de las fuerzas del microentorno en la que Santos Industria tiene mayor poder para influenciar es en la de proveedores ya que no depende completamente de ellos debido a que Santos Industria produce más de la mitad del consumo de su propia materia prima, lo que le permite disminuir sus costos de producción y brindar precios que satisfagan las necesidades del mercado.

Sobre los clientes se comporta según la zona, ya que para el caso de Tegucigalpa hay mayor competencia que en la zona Sur del país. Pero de forma general los clientes con altas exigencias de calidad están satisfechos con los productos y servicios que ofrece Santos Industria.

Los Intermediarios en Santos Industria es una de las fuerzas con la que se debe trabajar ya que la participación es mínima, quizá no se le ha dado la importancia necesaria ni se ha evaluado

el impacto que estos puedan tener dentro de la organización. Al igual que los grupos de interés como las instituciones financieras, se debe fortalecer la relación y crear lazos que generen ventajas competitivas para ambas instituciones.

Para el caso de los competidores es una de las fuerzas que Santos Industria difícilmente puede tener poder, al igual que la mayoría de las organizaciones, únicamente adecuando estrategias que le permita colocarse por encima de ellos, mediante estudios de mercado, satisfacción del cliente, alianzas estratégicas, reducción de costos y calidad.

### 2.1.3 Análisis Interno

Al ser una empresa que recientemente fue constituida como tal, Santos Industria carece de una planeación estratégica, lo que genera cierta confusión e inestabilidad en los colaboradores, poco aprovechamiento de los recursos, procesos redundantes, incumplimiento de metas ya que no están claras o no se les da el seguimiento adecuado, y como consecuencia clima laboral no favorable para el recurso más importante, el talento humano.

Los procedimientos y/o protocolos son parte fundamental del buen funcionamiento de las empresas, la falta de estos ha generado cierto índice de rotación en Santos Industria. Crear y dar a conocer los procedimientos de la empresa a los colaboradores, permite el cumplimiento de los mismos y de esa forma evaluar el desempeño para luego generar planes de capacitación y desarrollo que le permitirán a la empresa posicionarse por encima de la competencia con recurso humano con altas capacidades.

## 2.2 Teorías de Sustento

Se ha dicho que la evaluación es el talón de Aquiles de la integración del personal administrativo, pero es una clave fundamental para la administración en su conjunto. Es la base

para determinar quién puede ser promovido a una posición superior. También es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen las fortalezas y debilidades de un administrador, es difícil determinar si los esfuerzos del desarrollo están encaminados en la dirección correcta. La evaluación, es, o debe ser, parte integral de un sistema administrativo. Saber que tan bien planean, organizan, integran, dirigen y controlan los administradores es la única manera de asegurarse que quienes ocupan esos puestos gestionan con eficacia. Para que una empresa, dependencia gubernamental, institución de beneficencia o incluso una universidad alcancen sus metas de una manera eficaz y eficiente, se deben encontrar e implementar formas de medir de manera precisa el desempeño de sus administradores. (Koontz & Weihrich, 2013)

James Walker dice que la organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo. Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben dar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos. (Montúfar R. G., 2013)

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada colaborador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador experimenta en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño puede iniciarse con un comentario del empleado que quiere saber si ha logrado

alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. (Werther, Davis, & Brito, 2014)

Villamayor (2004), considera que dependiendo de la naturaleza del puesto de trabajo y de las capacidades laborales que tiene la persona, debe conocerse su potencial en términos de compromiso y responsabilidad, así como predecir cuál va a ser su desempeño esperado. Si el desempeño de una persona no es el esperado, es probable que se transforme en un problema laboral. (Zapata, y otros)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de staff; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: a) escalas graficas; b) elección forzosa; c) investigación de campo; d) comparación de pares; e) frases descriptivas; y f) métodos mixtos. En el caso de todos estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación (feedback) y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado. (Chiavenato I. , 2007, pág. 269)

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar

la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. (Gary Dessler, 2011)

“La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales” (Cortes, 2013).

Las exigencias de estabilidad y mejores perspectivas de carreras para los empleados cada vez son mayores dentro de las empresas, por ello es necesario la necesidad de efectuar planes capaces de contemplar tales situaciones.

Caplow (1976) sostuvo que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien”. Su concepto de desempeño organizacional se basaba en el sentido común y en la noción de que las organizaciones necesitan una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si está trabajando bien de acuerdo con ellos. Esto constituía la definición institucional de una organización en cuanto a su propio objetivo.

A partir de los años cuarenta, comenzaron a surgir conceptos más abstractos y genéricos del desempeño en los tratados sobre desempeño organizacional (Likert, 1957). Gradualmente, conceptos tales como efectividad, eficiencia y moral del empleado ganaron terreno en los escritos sobre administración y, para los años sesenta, se consideraban importantes componentes del desempeño (Campbell, 1970). (Lusthaus, 2002)

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuados y para los cuales se pueden desarrollar

programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. (Robbins, 2009, pág. 595)

Todo parece indicar que los directivos son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón, colaboradores). (Cardona, 2015, pág. 1)

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 245)

“Como cualquier otra habilidad humana, para ser un buen líder hay que reunir un conjunto de competencias directivas que se pueden tener de manera innata o se pueden aprender” (Guilera, 2016, pág. 45).

En una organización es indispensable contar con un personal competente para el cumplimiento de sus metas y objetivos. En el caso de los directivos, es especialmente necesaria su competencia, tener la habilidad de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y solución de problemas, ya que en ellos recae la capacidad de administrar, delegar, innovar y tener una amplia visión de la organización. (Joel Ramirez, 2017, pág. 90)

“Un plan de carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes; se fundamenta en la colaboración en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionar oportunidad de desarrollar competencias necesarias que proyecten al personal a puestos con exigencias mayores” (Bonifaz, 2012, pág. 44).

La planeación de carreras organizacionales es la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias y actividades para sus empleados a medida que estos se desarrollan. Una trayectoria de carrera es una línea flexible de progresión a través de la cual un empleado puede desplazarse durante su empleo en una empresa. Al seguir una trayectoria de carrera establecida, el empleado puede emprender el desarrollo de su carrera con ayuda de la empresa. (Robert, 2005, pág. 237)

Dado que toda organización que desee ser eficaz necesitará tener un su seno, sujetos “competentes”, desde un punto de vista estratégico la competitividad de una organización estará relacionada con la presencia en la misma de las competencias adecuadas para alcanzar sus objetivos. Ante la tendencia de las organizaciones contemporáneas a cambiar las estructuras jerárquicas por estructuras cada vez más aplanadas y flexibles que doten de autonomía a los grupos de trabajo, Hooghiemstra (1997) considera que el futuro de las organizaciones dependerá en gran medida de que todos los miembros de la organización conozcan y asuman una misión común. (Prieto, 2007, pág. 28)

“El no disponer de un Estudio de Planes de Carreras del personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo” (García, 2013).

Motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización. (Amorós, 2007, pág. 81)

El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización. (Alles M. , 2009)

(Dessler, 2015) menciona que la práctica comúnmente utilizada por el departamento de recursos humanos de brindarle oportunidades de desarrollo a los colaboradores de manera indiscriminada o con base a evaluaciones de desempeño no tiene mayor impacto y que resulta más lógico apoyar y brindar oportunidades a los colaboradores con puestos estratégicos o significativos dentro de la empresa porque se considera que son importantes para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización. Dicha práctica se considera una de las mejores con orientación a la administración del talento.

“La evaluación del desempeño es un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuales áreas de su desempeño pueden mejorar” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017, pág. 444)

(Bravo, 2012) Afirma:

La planificación estratégica, es de vital importancia porque sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde están desviando su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (p. 8)

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. De las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Tras los procesos de selección, contratación e incorporación del nuevo empleado, se debe evaluar de forma periódica y objetiva sus rendimientos, es decir, el esfuerzo y calidad de su trabajo. (Ribes, Perello, & Herrero, 2018, pág. 8)

### 2.2.1 Métodos de evaluación del desempeño

Muchos autores mencionan los diversos métodos de evaluación de desempeño, sin embargo, se busca sintetizar toda esta información.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles M. A., Desempeño por competencias: evaluación de 360°, 2006)

Dentro de los métodos basados en las características se encuentran:

- a. Escalas graficas de calificación
- b. Método de escalas mixtas
- c. Método de distribución forzada
- d. Métodos de formas narrativas

En síntesis, las evaluaciones del desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas.

Dentro de los métodos basado en el comportamiento se encuentran:

- a. Método de incidente crítico
- b. Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- c. Escala de observación de comportamiento

Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.

Dentro de los métodos basados en resultados se encuentran:

- a. Mediciones de productividad
- b. Administración por objetivos

Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. (Alles M. A., Desempeño por competencias: evaluación de 360°, 2006)

**Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:**

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Figura 1. Comparación de distintos métodos de evaluación del desempeño

## 2.2.2 La Motivación y sus Teorías

Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Para predecir el comportamiento con cierta precisión, un administrador debe de conocer algo acerca de las metas de los empleados y de las acciones que estos deben de realizar para lograrlos. Las numerosas teorías de la motivación y los resultados de la investigación intentan explicar esta relación de comportamiento – resultado.

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías: De contenido, teorías que se centran en los factores internos de una persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta, de proceso, teorías que describen y analizan como la conducta se activa, dirige, sostiene y detiene por factores principalmente externos a la persona. (Ivancevich, 2011, pág. 129)

### Jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría de Maslow que supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tienen; en cierto sentido significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia se clasifican como fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal. (Ivancevich, 2011, pág. 130)

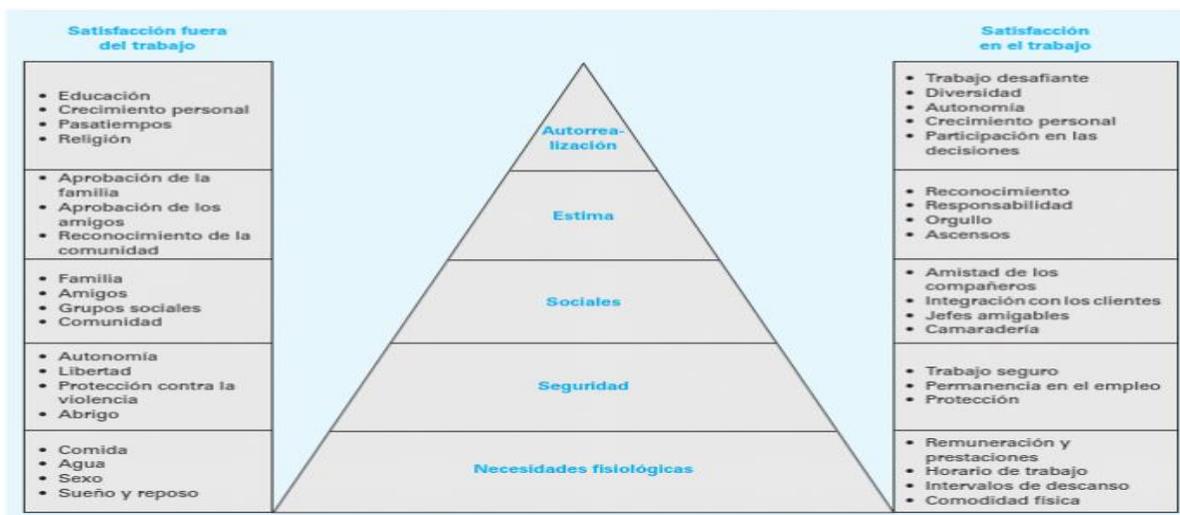


Figura 2. Pirámide de necesidades humanos de Maslow y sus implicaciones.

Fuente: Comportamiento Organizacional.

## Modelo Bifactorial de Herzberg

Factores de mantenimiento y motivacionales. Herzberg concluyo que existen dos conjuntos autónomos de factores que influyen en la motivación. Antes de este momento las personas suponían que la motivación y la falta de ella eran tan sólo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo. Herzberg trastocó el punto de vista tradicional, cuando afirmó que la ausencia de ciertos factores del puesto, como la seguridad de empleo y las condiciones de trabajo, frustraban a los empleados, su presencia suele llevar a los empleados a un estado neutral. Tales factores no son motivadores muy fuertes. Estos poderosos elementos se llaman factores de higiene o factores de mantenimiento. Otras condiciones de trabajo funcionan sobre todo para construir esta motivación, pero su ausencia rara vez produce factores que la obstaculicen poderosamente. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales, motivadores o satisfactores. (Chiavenato I. , 2009, pág. 113)

## Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la sumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC (Chiavenato I. , 2009, pág. 244).

Se clasifican en:

- Necesidades de existencia, Se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia.
- Necesidades de relaciones, se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir las relaciones sociales.
- Necesidades de crecimiento, se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

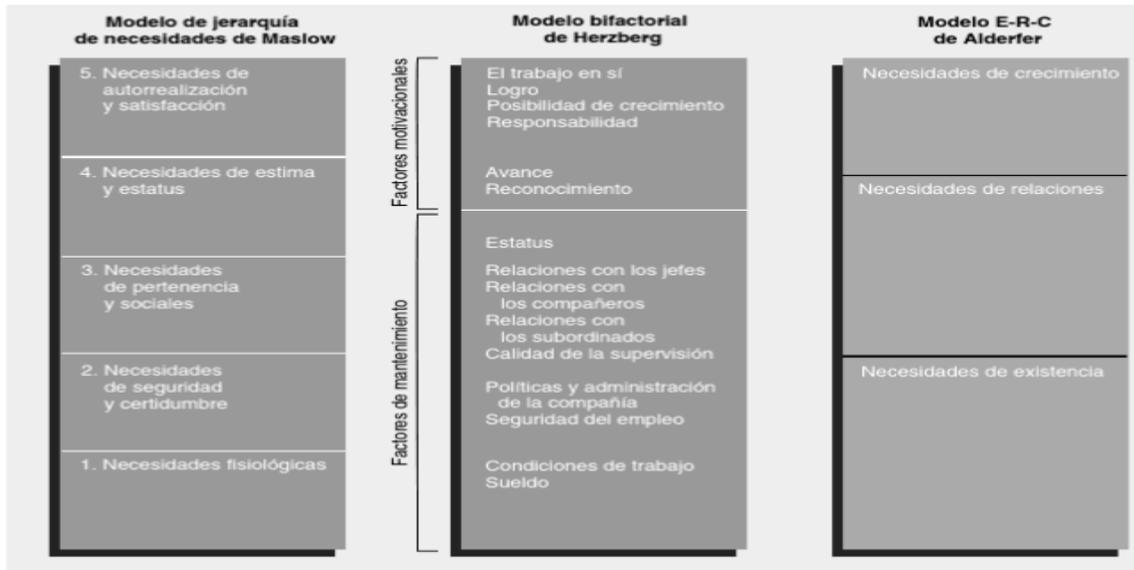
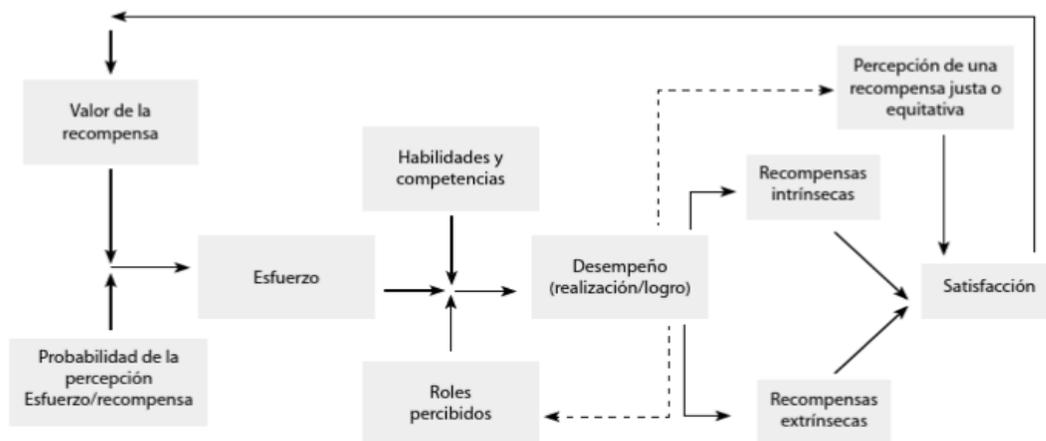


Figura 3. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer.

Fuente: Comportamiento organizacional.

### Teoría sobre las expectativas

Este modelo, desarrollado por Víctor Vroom, explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, dado por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados, los conceptos clave en esta teoría son resultados, recompensa y expectativa (Madriral Torres, 2009, pág. 196).



Fuente: Adaptado de Pin y Susaeta, 2003.

Figura 4. Teoría de las expectativas.

Fuente: Habilidades Directivas (2009)

## **2.3 Conceptualización**

### **2.3.1 Recursos Humanos**

Se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. (Chiavenato A. , 2011)

### **2.3.2 Administración de recursos humanos**

“Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz” (William Werther, 2008).

### **2.3.3 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, 2013)

De acuerdo a Garry Dessler “evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación” (Gary Dessler, 2011).

#### 2.3.4 Plan de Carrera

El plan de carrera fundamentalmente es un proceso propio a la gestión del talento humano en la organización. Con él se coopera a planificar el desarrollo y crecimiento futuro del empleado mediante la guía y formación necesarias, estableciendo metas y objetivos profesionales.

Planes de carrera. Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (Alles M. , 2009)

#### 2.3.5 Ascensos

Asignación de puestos con mayor responsabilidad. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

#### 2.3.6 Competencias

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. (Cardona, 2015)

#### 2.3.7 Carrera

Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

#### 2.3.8 Motivación

“Representa el estímulo que incentiva a la persona a actuar hacia la realización de una actividad y el consecuente logro del objetivo” (Sotomayor, 2016).

### 2.3.9 Capacitación

“Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados” (Alles M. , 2009). Capacitar involucra facilitar al empleado las habilidades y conocimientos que lo hagan más capaz y ágil en la realización de su trabajo.

### 2.3.10 Desarrollo de Carrera

La serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

### 2.3.11 Análisis de puesto

“Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” (William Werther, 2008).

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

### 2.3.12 Competencias laborales

“Conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios y que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad” (Sotomayor, 2016).

### 2.3.13 Compensación

“Acción o efecto de compensar y administrativamente representa un concepto contemporáneo que hace referencia a la integración de los diferentes conceptos de remuneración” (Sotomayor, 2016).

### 2.3.14 Planeación de Carrera

El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, y a través del cual establece planes de acción para alcanzar metas específicas.

## 2.4 Marco legal

La Constitución es la ley suprema que rige sobre las demás leyes, en ella se le otorga algunos derechos que son importantes a los trabajadores, los cuales se tienen que cumplir de manera obligatoria como ser:

Toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación y a renunciar a ella, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. (Art.127 Constitución de la República)

### Capítulo VI

Obligaciones y prohibiciones de los empleadores.

Art. 95. Son obligaciones de los patronos:

c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los cuales dará de buena calidad y repondrá tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramientas propias;

g) Adoptar medidas adecuadas para crear y mantener en sus empresas las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo;

v) Establecer un escalafón que rija los ascensos y demás cambios en el personal, tomando en cuenta fundamentalmente la capacidad y eficiencia del trabajador y en igualdad de condiciones, su antigüedad dentro de la empresa. La capacidad y eficiencia de los trabajadores debe ser apreciada por organismos compuestos de trabajadores y patronos y, cuando no se lograse acuerdo, con la intervención del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

w) Cumplir las demás obligaciones que les impongan las leyes y reglamentos de trabajo.

### **Prohibiciones para los empleadores**

Art. 96. Se prohíbe a los patronos:

b) Exigir o aceptar dinero, u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.

f) Establecer listas negras o índices que puedan restringir las posibilidades de colocación a los trabajadores o afectar su reputación.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Congruencia metodológica

Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	
			General	Específico
<b>PROPUESTA DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA PARA SANTOS INDUSTRIA</b>	La falta de procesos y procedimientos para la evaluación de desempeño de los colaboradores, así como programas de capacitación y desarrollo de carrera.	¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza Santos Industria?	Proponer métodos de evaluación de desempeño mediante la revisión de los perfiles de puesto de los colaboradores de Santos Industria para desarrollar planes de carrera.	Sugerir un Método de Evaluación de Desempeño para los empleados de Santos Industria.
<b>PROPUESTA DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA PARA SANTOS INDUSTRIA</b>	La falta de procesos y procedimientos para la evaluación de desempeño de los colaboradores, así como programas de capacitación y desarrollo de carrera.	¿Juega la evaluación del desempeño un papel importante al momento de la toma de decisión de promoción y/o ubicación del personal?	Proponer métodos de evaluación de desempeño mediante la revisión de los perfiles de puesto de los colaboradores de Santos Industria para desarrollar planes de carrera.	Describir la importancia de la evaluación del desempeño para toma de decisiones como promoción y/o ubicación del personal.
<b>PROPUESTA DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CARRERA PARA SANTOS INDUSTRIA</b>	La falta de procesos y procedimientos para la evaluación del desempeño de los colaboradores, así como programas de capacitación y desarrollo de carrera.	¿Se desarrollan planes de carrera a partir de la evaluación del desempeño de los colaboradores de Santos Industria?	Proponer métodos de evaluación de desempeño mediante la revisión de los perfiles de puesto de los colaboradores de Santos Industria para desarrollar planes de carrera.	Detallar planes de carrera a partir de la evaluación del desempeño de los colaboradores de Santos Industria

Tabla 1. Congruencia metodológica

### 3.1.1 Variables de estudio

Independiente	Dependiente
<b>Evaluación del desempeño</b>	Desempeño
	Toma de decisiones
	Plan de carrera

Tabla 2. Variables de estudio

### 3.1.2 Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
<b>Desempeño</b>	“es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, p. 245).	Identificar si el personal está cumpliendo con los requerimientos establecidos.	Herramienta de evaluación de desempeño.	Encuesta #1 Preguntas del 1-4
<b>Toma de decisión</b>	La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R. (1997), es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. (Madrigal, T. B. E., Baltazar, S. A., & Franco, G. R. G., 2009 p. 24)	Identificar personal con habilidades para ser promovido y/o capacitado.	1. Observación de campo. 2. Evaluación de desempeño.	Encuesta #2 Preguntas del 1-4

<b>Plan de carrera</b>	Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera, aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., 2012, p. 332).	Desarrollar las habilidades de los colaboradores brindando oportunidades de capacitaciones y/o educación formal para optar a promociones.	Herramienta de evaluación de desempeño.	Encuest a #1 Preguntas del 5-9
------------------------	--	---	---	--------------------------------

Tabla 3. Operacionalización de variables

### 3.2 Enfoque y Métodos de la investigación

#### 3.2.1 Enfoque de la investigación

Como resultado de las diversas corrientes de pensamiento para la búsqueda del conocimiento, se origina el enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y enfoque mixto de la investigación.

La presente investigación tiene un enfoque mixto donde se recopila y analizan datos cuantitativos y cualitativos ya que se pretende que, a través de la observación, la entrevista y la participación amplíen el proceso y se dé respuesta a las preguntas de investigación; así como la obtención de cada uno de los objetivos planteados.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2008)

### 3.2.2 Método de la investigación

**La Observación participante:** Observar, en el lenguaje corriente apunta a mirar y estudiar algo detenidamente, concentrando nuestra atención en aquello que nos proponemos conocer. De este modo nuestros sentidos ejercen plenamente todas sus posibilidades, capturan lo que no descubre una mirada casual o impremeditada, aprehenden una multitud de datos que de otro modo no llegaríamos a hacer plenamente conscientes.

Observación indirecta: a través de este método se pretende recolectar información por medio de entrevistas, encuestas y otros. Para llevar a cabo la observación se requiere:

Cuaderno de notas: donde se anota todo lo observado, se incluye toda la información valiosa para la investigación como ser expresiones, opiniones, hechos, etc.

Cuadros de trabajo: Cualquier procedimiento gráfico que sirva para organizar, sintetizar o registrar los datos observados puede ser útil, como por ejemplo planillas, cuadros, columnas etc. (Rodríguez, 2011)

### 3.3 Diseño de la Investigación

En los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Johnson *et al.* (2006) en un “sentido amplio” visualizan a la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de éstos o dándoles el mismo “peso”.

Realmente cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, ciertamente resulta una tarea “artesanal”; sin embargo, sí podemos identificar modelos generales de diseños

que combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular.

Para el caso de la presente investigación, el modelo a utilizar es el diseño explicativo secuencial, donde se recaban y analizan los datos cuantitativos y seguidamente se recogen y evalúan los datos cualitativos. Un propósito frecuente de este modelo es utilizar resultados cualitativos para auxiliar en la interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, así como profundizar con estos. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2008)

### 3.3.1 Población

La población meta de la presente investigación son los 210 colaboradores de Santos Industria, ya que se pretende proponer mejoras en la evaluación del desempeño y generar planes de carrera que le permitan desarrollarse de forma personal y profesional.

### 3.3.2 Muestra

Es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010).

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población

Tomando en cuenta los factores que generalmente intervienen para determinar el número de casos, la muestra a considerar es de 52 colaboradores de Santos Industria que se considera una muestra significativa.

### 3.3.3 Unidades de análisis

- a) Papeles o roles
- b) Relaciones
- c) Organizaciones
- d) Estilos de vida

## **3.4 Técnicas e Instrumentos Aplicados**

### 3.4.1 Instrumentos

Se utilizará como instrumento de recopilación de datos el cuestionario, será aplicado a través de encuesta a los empleados de Santos Industria, el cual nos facilitará obtener la información deseada, además de entrevistas a expertos y personal de otras empresas del mismo rubro.

### 3.4.2 Técnicas

Se diseñó una encuesta que será realizada por una muestra de empleados de Santos Industria, misma que fue estructurada conforme a preguntas dirigidas a las variables de investigación. Y entrevistas dirigidas a un experto en recursos humanos y a la gerente general de una empresa dedicada al mismo rubro de Santos Industria.

### 3.4.3 Procedimiento

Aplicación de la encuesta de forma electrónica a los empleados, según los resultados de la muestra y entrevistas de forma personal a cada uno de los consultados.

## **3.5 Fuentes de Información**

### **3.5.1 Fuentes Primarias**

Según Sampieri “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010). En el presente trabajo la fuente primaria se adquirirá a través de encuestas realizadas a los empleados de Santos Industria.

### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizaran en el presente trabajo son: entrevistas a empresas del mismo rubro, entrevistas a expertos, libros, páginas web, revistas y tesis, relacionadas a las variables de estudio.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se examinan los resultados del instrumento de recolección de datos, donde se verificó y validó la información adquirida, para proceder con el análisis correspondiente. A continuación, se puntualizan los siguientes aspectos que arrojó la información:

#### 4.1.1 Preguntas Realizadas Encuesta Colaboradores

Se efectuaron preguntas que servirán como lineamiento para elaborar los entregables que se propondrán de solución al problema de la investigación.

##### 4.1.1.1 Conocimiento de la descripción del perfil de puesto

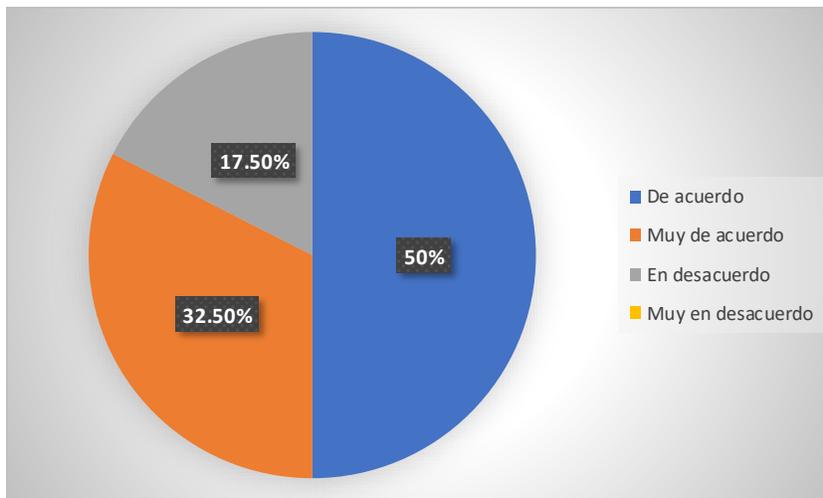


Figura 5. Porcentaje de conocimiento de la descripción del perfil de puesto.

Los resultados demuestran que el 82.5% de los colaboradores están familiarizados con la descripción del perfil de su puesto, sin embargo el 17.5% no lo conoce, esto puede traer la implicación de que en el momento que se realice una evaluación del desempeño, el colaborador que no está claro con la descripción del perfil de su puesto pueda arrojar resultados no favorables.

Afirma: El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.

#### 4.1.1.2 Comprensión de las funciones y responsabilidades asignadas

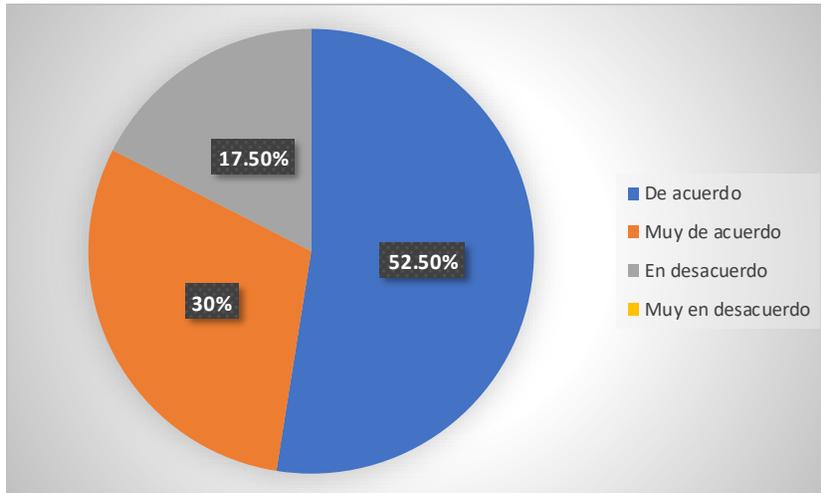


Figura 6. Porcentaje de entendimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

Al consultar a los colaboradores si entienden las funciones y responsabilidades asignadas el 82.5% resalta que si las conoce, en cambio el 17.5% las desconoce. La gráfica demuestra que en su mayoría los colaboradores tienen bien definido sus funciones y responsabilidades. Un colaborador debe cumplir a cabalidad con las funciones que le son asignadas y ponerlas en práctica para beneficio de la compañía.

“Aunque muchas personas están preocupadas por la promoción y el desarrollo profesional, el Cuaderno del director, “Entonces, ¿quieres mantenerte en tu puesto?” muestra que no todo el mundo tiene la ambición de una mayor responsabilidad” (Balkin, 2008).

#### 4.1.1.3 Evaluaciones de desempeño en los últimos 6 meses en Santos Industria

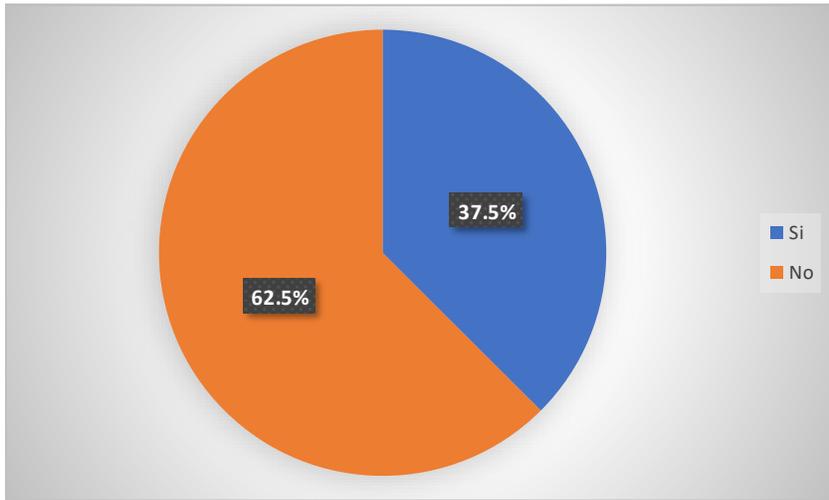


Figura 7. Evaluaciones de desempeño en los últimos 6 meses

El 62.5% de los encuestados afirma no haber sido evaluados en los últimos 6 meses mientras que el 37.5% dice lo contrario. Esto implica que la empresa carece de un proceso o método estandarizado para la evaluación de desempeño lo que conlleva a que la toma de decisiones para medir rendimientos, desarrollo, planeación de programas de capacitación, entrenamientos, etc. No sea tan expedita y tienda a ser subjetiva.

#### 4.1.1.4 Importancia de la evaluación de desempeño en Santos Industria

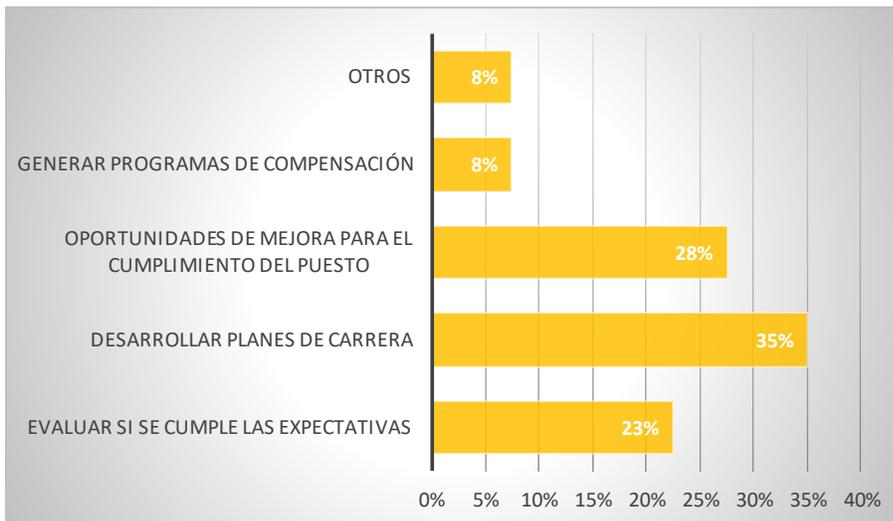


Figura 8. Importancia de la evaluación del desempeño

El 35% de los encuestados considera que es importante evaluar el desempeño debido a que con los resultados se pueden desarrollar planes de carrera, lo que conlleva a que los colaboradores puedan cumplir etapas profesionales y personales que les permitan avanzar en el amplio mundo de las oportunidades y de esta forma Santos Industria cuente con colaboradores con altas capacidades que le permita cumplir con todos sus metas y objetivos.

El 28% de los encuestados considera que es importante evaluar el desempeño debido a que con los resultados se visualizan las posibles oportunidades de mejora para el cumplimiento de su descriptor de puesto, esto muestra amplio interés en la mejora continua por parte de los colaboradores de Santos Industria ya que están dispuestos a que se evalúe para visualizar en qué áreas se debe mejorar y de esta forma se puedan tomar acciones para la planeación de capacitaciones o entrenamientos que permitan reforzar los puntos a mejorar.

El 23% de los encuestados considera que es importante evaluar el desempeño debido a que permite determinar si se está cumpliendo con las expectativas de sus jefes inmediatos y de la gerencia misma. Evidentemente los colaboradores de Santos Industria buscan cumplir expectativas de sus superiores y asimismo obtener retroalimentación de la misma, de esta manera la evaluación de desempeño cobra sentido porque es una herramienta que busca la mejora continua para el cumplimiento de metas.

El 8% de los encuestados considera que es importante evaluar el desempeño debido a que sus resultados pueden ofrecer un empuje a la generación de programas de compensación, esto implica que Santos Industria debe realizar un exhaustivo análisis para considerar los resultados de la evaluación de desempeño y crear planes de compensación que motiven a los colaboradores a desempeñar sus actividades de la mano de la excelencia.

#### 4.1.1.5 Interés de Santos Industria por el desarrollo de la carrera profesional de sus colaboradores

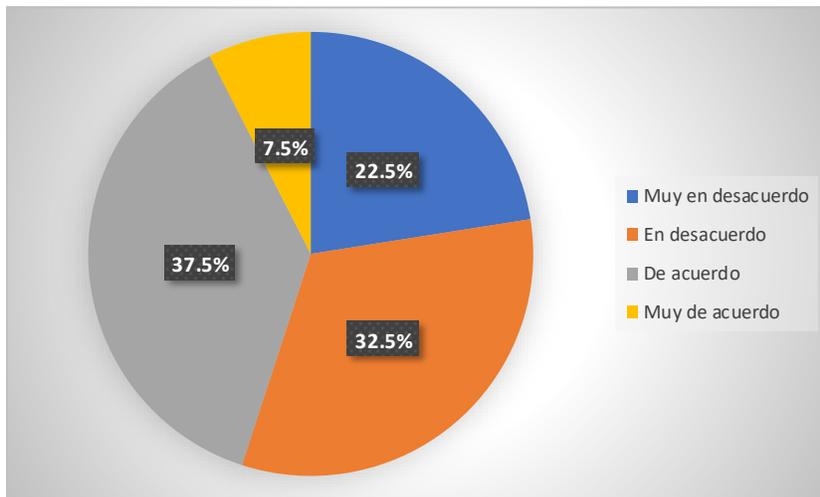


Figura 9. Interés por el desarrollo de la carrera profesional de sus colaboradores

El 55% de los encuestados considera que Santos Industria no se interesa por el desarrollo profesional de sus colaboradores, esto genera desmotivación y como consecuencia desencadena dificultades en el desempeño de los mismos. El hecho de que los colaboradores consideren que Santos Industria no provee o no se interesa por desarrollar planes de carrera genera falta de interés para ir tras la meta trazada, asimismo, para participar en actividades programadas por la empresa porque consideran que no se obtiene ningún beneficio a nivel personal y profesional.

El 45% de los encuestados afirman estar de acuerdo con que Santos Industria se interesa por el desarrollo profesional de sus colaboradores, esto indica que algunos colaboradores han sido beneficiados con el desarrollo de carrera lo que genera motivación, buen clima laboral, buena actitud y sobre todo personal con amplio conocimiento para realizar funciones estratégicas que permitan colocar a Santos Industria por encima de su competencia.

A nivel general Santos Industria debe ampliar o estandarizar el proceso de planeación de desarrollo de carrera de sus colaboradores para lograr la satisfacción y mejor desempeño a nivel general.

#### 4.1.1.6 ¿Debería Santos Industria brindarle oportunidades de crecimiento y desarrollo? ¿Por qué?

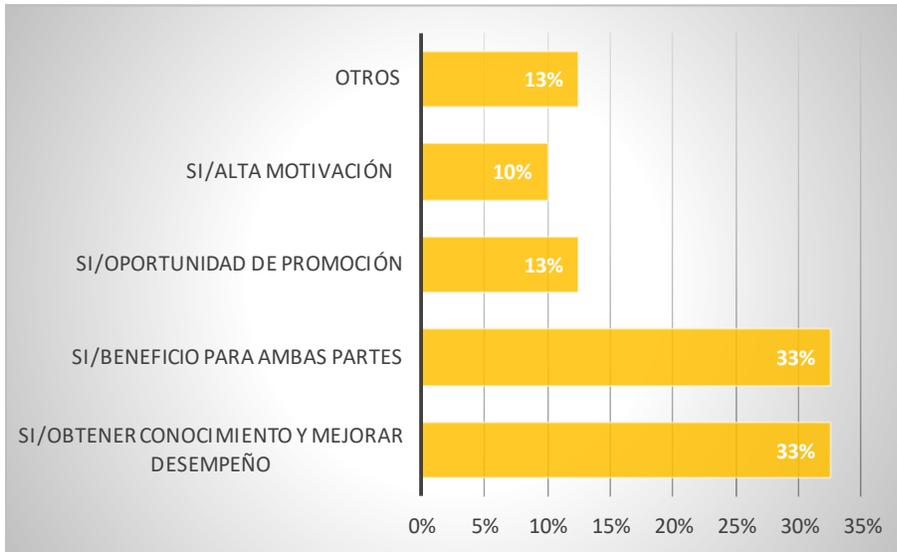


Figura 10. Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo

El 33% de los encuestados considera que Santos Industria debe brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo debido a que obtienen mayor conocimiento y mejoran el desempeño de sus funciones. Este tipo de respuestas justifica la necesidad de la creación de planes de desarrollo debido a que muestran interés por obtener conocimiento y utilizarlo para mejorar su desempeño.

El 33% de los encuestados considera que Santos Industria debe brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo porque ambas partes obtienen beneficios. Esto conlleva a que Santos Industria no debe percibir los programas de capacitación, entrenamientos, etc. como un gasto, sino como un beneficio ya que entre mayor capacidad tenga en el recurso humano así también será el cumplimiento de sus objetivos y metas. Además, se fomenta un clima laboral agradable y se retiene el talento humano.

El 13% de los encuestados considera que Santos Industria debe brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo porque esto genera oportunidades de promoción. La administración del recurso humano no es una tarea fácil, se debe considerar las respuestas de estos colaboradores ya que en Santos Industria es muy poca la oportunidad de promoción, lo que implica la fuga de talento o el desaprovechamiento del recurso mismo.

El 10% de los encuestados considera que Santos Industria debe brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo debido a que dichas oportunidades motivan a los colaboradores. Esto implica que es uno de los factores para tener recurso humano motivado y viene a reforzar la necesidad de que Santos Industria cuente con programas de carrera para sus colaboradores.

4.1.1.7 Preferencia por participar en un programa de desarrollo de carrera para poder incrementar la productividad en el trabajo.

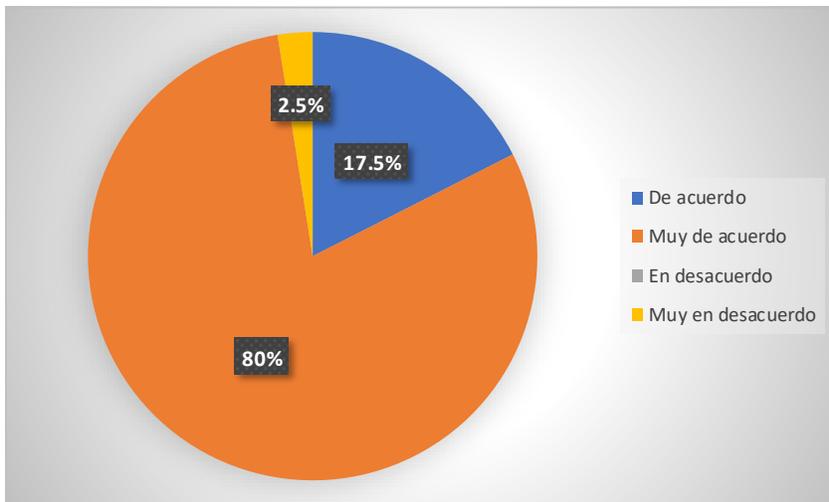


Figura 11. Preferencia por participación en un programa de desarrollo de carrera.

Los datos estadísticos, indican que de 40 personas encuestadas al 97.5% le gustaría participar en un programa de desarrollo de carrera, mientras solo un 2.5% no tiene el mismo interés. (Balkin, 2008) Menciona que el objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el

objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

#### 4.1.1.8 Importancia de conocer los procesos a seguir para ser candidato a promoción.

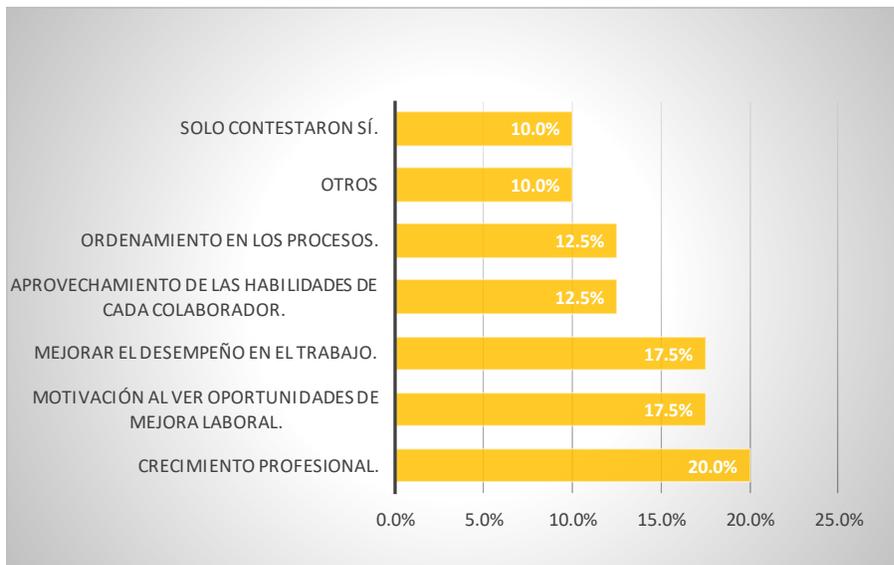


Figura 12. Lineamientos o procesos a seguir para poder identificar oportunidades.

Se preguntó a los colaboradores si ellos consideran deberían contar con lineamientos o procesos que puedan seguir para identificación de mejores oportunidades en el trabajo, respondiendo el 100% que sí, las razones que indicaron del porque es necesario fueron las siguientes: un 20% expresó que sí cuentan con lineamientos o procesos servirá para lograr un crecimiento profesional. En cambio, el 17.5% manifestó que se sentirían motivados al ver que existen oportunidades de mejora laboral dentro de la empresa, al igual que otro 17.5% dijeron que mejoraría el desempeño en el trabajo, con un porcentaje igual del 12.5% se exteriorizó que también beneficiaría a que la empresa pueda aprovechar las habilidades que tienen los colaboradores, además de poder mantener orden en los procesos.

Con este análisis se puede determinar que es de suma importancia que las empresas cuenten con procesos bien establecidos para ayudar al colaborador a seguir un estándar donde puedan desarrollar sus funciones o tareas asignadas de una manera precisa, cumpliendo sus responsabilidades de forma correcta lo que genera mayor eficiencia y calidad en la elaboración del producto.

#### 4.1.1.9 Necesidad de programas de planeación de desarrollo de carrera dentro de la empresa

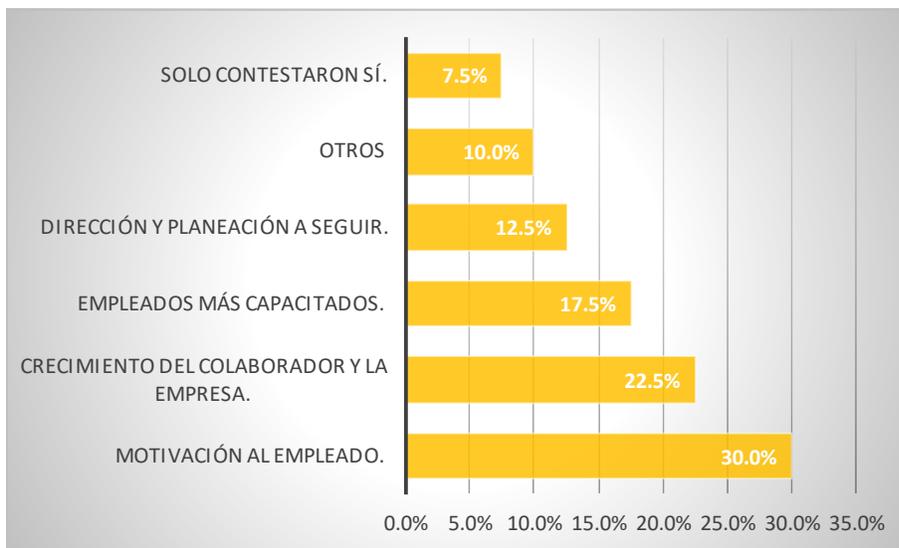


Figura 13. Necesidad de programas de planeación de desarrollo de carrera

Del 100% de los encuestados manifestaron que hay una necesidad por tener programas de planeación de desarrollo de carrera por diferentes motivos como ser la motivación en los colaboradores donde un 30% lo expresa de esa manera, y es que no se puede obviar que trabajadores motivados son más productivos, lo que conlleva a que estos mismos alcancen mayor crecimiento y por ende la empresa, siendo así que un 22.50% tiene ese pensar, pero un 17.50% no deja de lado que contarían con mayor capacidad para desempeñarse y un 12.50% considera que contarían con una dirección y planeación a seguir, de la misma manera un 10% menciono otros factores y el otro 10% solo respondió sí sin dar explicaciones.

Para un colaborador el plan de carrera es el proceso propio que contribuye a planear a futuro el desarrollo y crecimiento que se puede obtener a través de lineamientos, acompañamiento y entrenamiento acordes con respecto a las oportunidades que puedan darse dentro de la empresa, en esta vía el colaborador establece metas profesionales y requiere que la empresa le proporcione medios para poder conseguirlos.

#### 4.1.2 Preguntas Realizadas Encuesta Jefes

##### 4.1.2.1 Beneficios que considera tiene la evaluación de desempeño

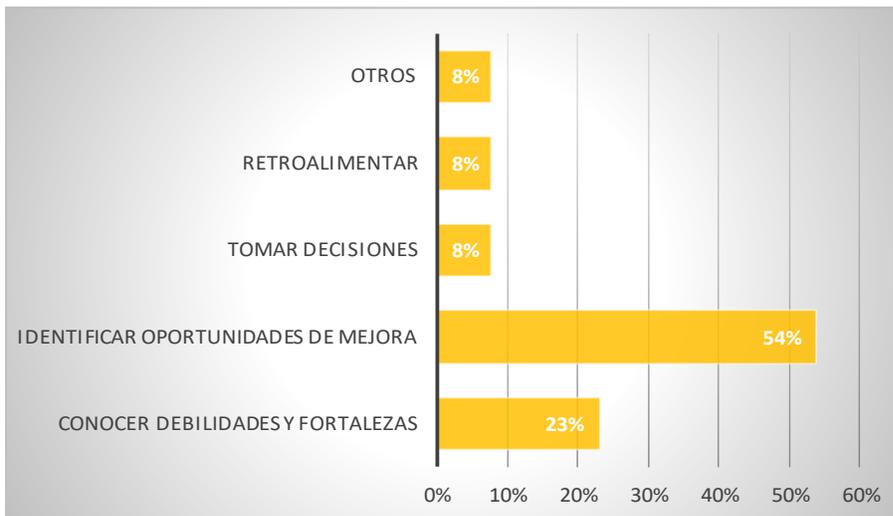


Figura 14. Beneficios de la evaluación de desempeño

El 54% de los encuestados considera que identificar oportunidades de mejora es uno de los beneficios que se obtiene al realizar evaluación de desempeño a sus subordinados. Esto implica generar oportunidades para reforzar algunas áreas débiles que pueda tener el colaborador, así como mejorar su compensación salarial, nivel jerárquico, etc. Esto trae como consecuencia que los programas de incentivos, compensaciones y promociones deben ir de la mano con los resultados de las evaluaciones de desempeño además de programas de capacitación para evacuar las oportunidades de mejora que se identifique en las mismas.

El 23% de los encuestados considera que uno de los beneficios de la evaluación de desempeño es conocer las debilidades y fortalezas de sus subordinados. El hecho de conocer esta información permite que cada colaborador que tiene personal bajo su cargo los ubique en el puesto correcto. La correcta ubicación del personal genera mejores ambientes de trabajo y mayor satisfacción de los mismos.

El 8% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño tiene como beneficio el reforzamiento para tomar decisiones respecto al personal que tiene bajo su cargo. Esto implica que es una herramienta para identificar si uno de los colaboradores necesita ser separado de su puesto de trabajo, promocionado, capacitado, etc. Tomar decisiones que no tengan fundamento puede ocasionar problemas dentro y fuera de la empresa generando altos costos monetarios.

El 8% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño tiene como beneficio la retroalimentación para sus subordinados. Retroalimentar a los colaboradores acerca de la evaluación de su desempeño permite que cada colaborador se enfoque en lo que son sus funciones y las expectativas que tiene su superior acerca de él, esto con el fin de buscar la mejora continua en cada una de sus actividades asignadas.

4.1.2.2 Se evalúa el desempeño de un subordinado para escogerlo como candidato a ser promocionado.

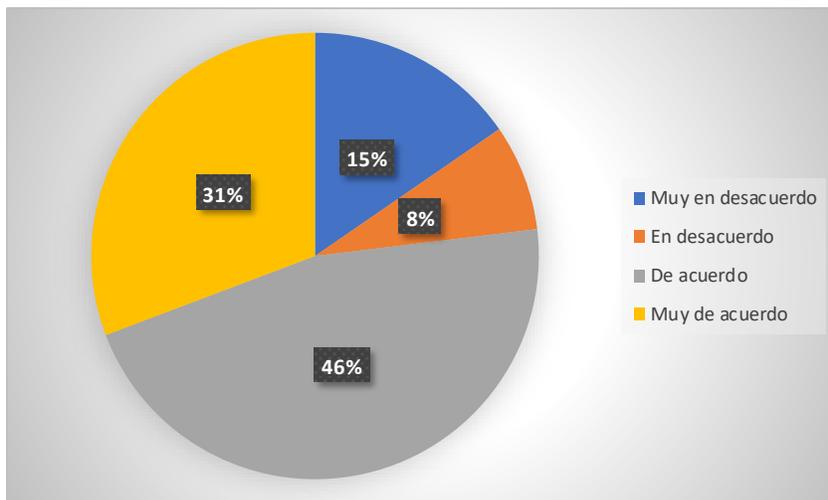


Figura 15. Evaluar el desempeño de un subordinado para escogerlo como candidato a ser promocionado.

El 77% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la afirmación que según el desempeño de sus subordinados pueden ser candidatos para ser promocionados. Esto resulta favorable para Santos Industria ya que la promoción o ubicación de los colaboradores se debe realizar de forma sobria e imparcial. Cada colaborador tiene diferentes habilidades, capacidades y conocimientos; la ubicación de los mismos se debe analizar teniendo una herramienta que presente información clara y fidedigna.

El 23% de los encuestados afirma no evaluar el desempeño de sus subordinados para escogerlo como candidato a ser promocionado. Esto puede traer grandes consecuencias ya que al tomar una decisión de promoción de forma incorrecta genera inconformidad por parte de los demás colaboradores, mal desempeño en el puesto al que fue promovido y puede incluso perder su trabajo. Es sumamente importante elegir las herramientas correctas para reforzar la toma de decisiones.

#### 4.1.2.3 Características consideradas para promoción de un colaborador

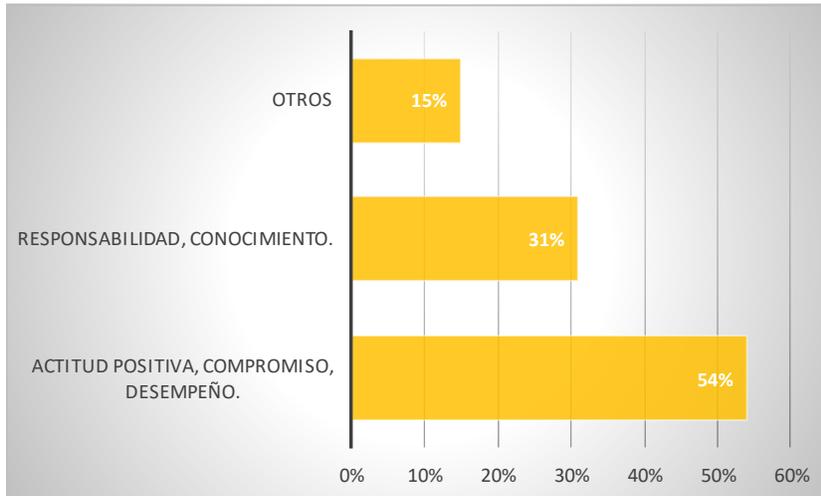


Figura 16. Características para promoción de un colaborador

Al momento de promover a un colaborador los jefes, las características que más toman en cuenta son actitud positiva, compromiso y desempeño, siendo un 54% el porcentaje de este grupo, mientras que un 31% valoran la responsabilidad y el conocimiento, un 15% está conformado por otras características como ser lealtad y honradez. Los jefes buscan tener colaboradores dispuestos a cumplir los objetivos de la empresa, sabiendo que enfrentarán desafíos adversos pero que cuentan con particularidades que demuestran que son capaces de lograr.

#### 4.1.2.4 Resultados de la evaluación del desempeño para toma de decisión para promoción de un colaborador

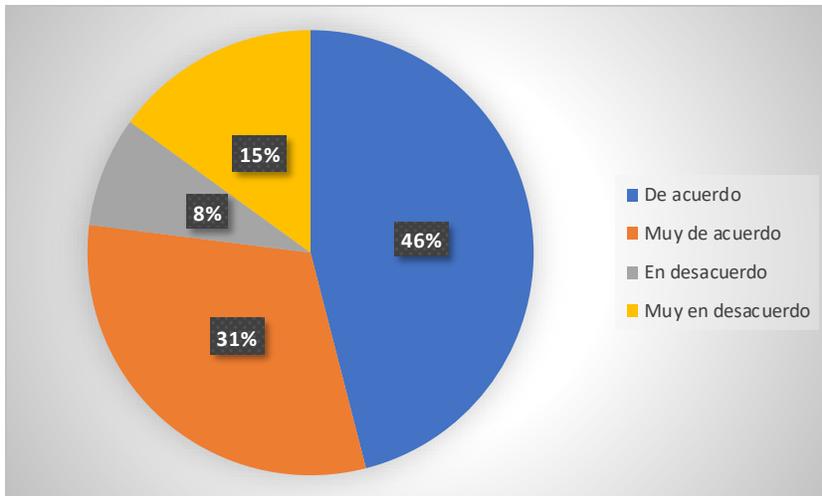


Figura 17. Resultados de la evaluación del desempeño para toma de decisiones

Según los datos estadísticos el 77% de los encuestados toman en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño para proponer a un colaborador para ser promovido, en cambio el 23% no lo considera relevante.

La evaluación del desempeño es fundamental para la toma de decisiones, porque a través de los resultados obtenidos, se conoce el rendimiento de los colaboradores, lo que permite retroalimentarlos sobre cómo están realizando sus actividades, conocer sus fortalezas y debilidades, permitiendo a los jefes tomar medidas que puedan ayudar a un colaborador a seguir escalando dentro de la empresa o tomar otras acciones correctivas.

#### 4.1.3 Resultados de entrevistas realizadas.

##### 4.1.3.1 Entrevista #1

Vanessa Angelina Martínez, Ingeniera Industrial egresada de la Universidad Católica de Honduras, actualmente Gerente General de Poscret Honduras S.A. de C.V., empresa dedicada a la fabricación de postes de concreto pretensados centrifugados.

Comenta que la evaluación de desempeño debería ser una herramienta importante porque con base a esta se pueden realizar mejoras en cuanto a capacitaciones como también para realizar planes de incentivos, sin embargo, en las empresas familiares no se les brinda la debida importancia. Continúa afirmando que “generalmente los planes de carrera se tienen en papel y no se aplican”.

Uno de los tipos de evaluación de desempeño que en su representada aplica es la 360° ya que la información que se obtiene es muy valiosa, amplia y enriquecida pero lastimosamente no se les da el seguimiento adecuado a los resultados. Considera que este problema es parte de la idiosincrasia de la región ya que Poscret además de estar en Honduras y Nicaragua tiene su casa matriz en El Salvador y todos sus procesos y procedimientos son estandarizados.

La Junta Directiva utiliza esta herramienta usualmente al final del año, cuando se hace la revisión de la gestión anual de cada gerencia y comenta que “no es para felicitar a sus colaboradores sino para mostrar las deficiencias que pueden resultar de dicha evaluación”. A nivel gerencial, la herramienta le ha servido en gran manera ya que por medio de ésta los colaboradores se pueden expresar libremente y así se entera de las valoraciones que les dan a sus jefes inmediatos. En la mayoría de casos se marcan tendencias lo que es información valiosa para tomar decisiones a nivel gerencial.

Continúa mencionando “A veces ha pasado que en ciertos ítems los colaboradores evalúan a sus jefes con calificación muy buena, de repente sucede algo y los colaboradores más cercanos se quejan (de su jefe) es ahí donde les digo ustedes tuvieron la evaluación y no lo calificaron” al final esta es una forma de demostrar la importancia de realizar la evaluación de desempeño de forma objetiva, además ayuda a hacer conciencia en los colaboradores.

En la mayoría de empresas cuando se quiere cancelar a un colaborador se realiza la evaluación de desempeño con el supuesto de tener las armas para demostrar el motivo por el que se toma la decisión; Esta es una de las razones por las que algunos de los colaboradores se sienten amenazados o se resisten a participar en las evaluaciones, además por el mismo temor no lo hacen de forma objetiva.

Es importante conocer la opinión de personas de otras empresas que están relacionadas con el rubro de Santos Industria, de manera general una de las dificultades en común por las que estas empresas atraviesan es que los procesos están establecidos, pero en la mayoría de los casos no se ejecutan y cuando se ejecutan no se les da el seguimiento adecuado. Esto implica desmotivación en los colaboradores ya que algunos buscan cumplir con las expectativas y desempeñar sus funciones de forma extraordinaria pero no se les da ningún tipo de retroalimentación por lo que asumen que la empresa no tiene interés y pueden llegar hasta bajar su nivel de desempeño y ocurrir el tan llamado fuga de talentos.

#### 4.1.3.2 Entrevista #2

Miguel Anselmo Trochez, Gerente de Recursos Humanos de Santos y Compañía, empresa hondureña dedicada a la construcción de todo tipo de obras civiles. Cabe mencionar que el Lic. Trochez cuenta con más de 40 años de experiencia en la administración de personal.

Resaltó que en Honduras la evaluación del desempeño ha sido una herramienta muy poco utilizada por las empresas, debido a que muchas veces resulta estresante para el colaborador evaluado por considerarla una herramienta que lo puede perjudicar y que es para despedirlo. Santos y Compañía es una empresa certificada mediante una norma internacional ISO 9001, por lo tanto, se considera que la evaluación del desempeño debe aplicarse a todo el personal y servir únicamente

como herramienta para que el colaborador cobre la confianza del puesto de trabajo y pueda desempeñarse a cabalidad, para poder optar a otros puestos a través del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta de mejora continua para el colaborador es importante practicar una evaluación, sin embargo, se evalúa a los mismos cuando son los periodos designados, pero se deberían evaluar día a día, para tener realmente un registro histórico del desempeño del colaborador y apelar a una mayor efectividad.

Un resultado de evaluación del desempeño sirve para tomar la decisión de promover a un colaborador, cuando a este se le asigna un puesto hay habilidades que el necesita desempeñar como tales, hay personas que quedan muy cortas en el puesto que actualmente asumen y es donde la evaluación puede determinar que esta persona debe ser reubicada.

Posteriormente de las consideraciones anteriores, el entrevistado opinó acerca del método de evaluación del desempeño 360 grados, donde recalca que en Honduras la evaluación del desempeño sigue siendo un paradigma que no se ha podido romper y una herramienta como la 360 grados es más complicada, no es tan sencilla como pretende ser, que todos evalúen a todos puede ser correcto en un clima laboral pero no es una evaluación realmente objetiva del desempeño, porque hay personas que van a evaluar a alguien sin realmente conocer cuál ha sido el desempeño del año de esa persona, ahora si todos conocieran o llevaran un récord del desempeño del equipo sería otra situación.

Al realizar a esta entrevista se dio a conocer puntos claves para considerar al momento de aplicar una evaluación del desempeño a los colaboradores, se puede destacar, el romper el paradigma que la evaluación es para perjudicarlos y despedirlos, sino que explicarles que es para buscar oportunidades de mejora para ellos mismos. Es de suma importancia conocer la declaración

de expertos en este tema, sus conocimientos y experiencia brindan opiniones objetivas que enriquecen la recolección de datos del trabajo.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Para el departamento de recursos humanos la evaluación del desempeño es un elemento fundamental, debido a que las empresas están comprometidas a ser cada vez más eficientes y eficaces, con la finalidad de ser altamente competitivos en el mercado, es por ello que Santos Industria debe hacer uso de un método de evaluación del desempeño, esto permite a los gerentes o jefes evaluar el rendimiento particular, organizar las tareas de cada colaborador con los objetivos estratégicos de la empresa, apoyar los planes de carrera, conocer las debilidades y fortalezas para elaborar programas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño y la productividad.

2. La alta gerencia de Santos Industria actualmente no hace uso de herramientas para reforzar la toma de decisiones respecto a la administración del talento humano. Es importante hacer uso de las mismas ya que al ser una empresa dedicada a la producción tiene variedad de puestos además de tener diversas plantas de producción, le permite fortalecer la promoción y/o ubicación de sus colaboradores. Conocer los resultados de la evaluación del desempeño de sus colaboradores le brinda grandes ventajas al momento de promocionar a un colaborador y ahorrar los altos costos de inducción y entrenamiento de personal, además de obtener un satisfactorio ambiente laboral, donde sus colaboradores están motivados a mejorar su desempeño para optar a promociones. Desde otra perspectiva la evaluación de desempeño evita que se ubique personal en puestos para los que no está capacitado y/o no tiene las habilidades para desarrollarse en el mismo.

3. Según los resultados de las encuestas realizadas a mandos intermedios, están dispuestos a tomar los resultados de la evaluación del desempeño para poder desarrollar los planes de desarrollo al personal que tienen bajo su cargo. Para desarrollar dichos planes de carrera los socios

de la empresa deben estar comprometidos con el programa, ya que se necesita el compromiso y apoyo económico para llevarlo a cabo.

## **5.2 Recomendaciones**

**1.** Se recomienda a Santos Industria realizar pruebas de evaluación del desempeño a través de un método establecido que identifique las fortalezas y debilidades de cada colaborador, para que se sienta motivado y comprometido para brindar un mejor esfuerzo, de igual forma es útil para medir la competitividad que tiene la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla, debido a que si su equipo de trabajo refleja eficiencia y cumplimiento de las metas individuales dentro de su área, contribuye al éxito total de la empresa. La evaluación ayuda a conocer de manera más objetiva el comportamiento y desempeño de los colaboradores al establecer una base de medición generalizada.

**2.** Realizar evaluaciones del desempeño de manera semestral para tener un mejor seguimiento de los colaboradores, evaluar el desempeño es necesario porque permite medir el alcance de las tareas establecidas, otros puntos como ser la conducta, la efectividad, el desarrollo personal, los objetivos, la capacidad de trabajo en equipo y habilidades blandas de los colaboradores. La evaluación del desempeño es importante porque respalda quienes son merecedores de recibir compensaciones, ayuda a identificar si existe necesidad de programas de capacitación, planear el desarrollo de carrera profesional desde la perspectiva de cada colaborador, además sirve para saber a quiénes se puede promover, rotar o separar.

**3.** Implementar un plan de desarrollo de carrera según sean los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y orientado al proceso de cambio de cada uno de los colaboradores seleccionados según los diferentes perfiles de puestos. Los planes de carrera permiten establecer

un lineamiento entre las estrategias de la empresa con los colaboradores y que estos se desarrollen a través de ascensos, lo que reduce el índice de rotación al proporcionar un crecimiento laboral, mayor seguridad en el trabajo y beneficia a que la empresa pueda retener el talento humano clave que necesita.

Para que los colaboradores elegidos avancen dentro del plan de carrera es esencial que se trabajen sus áreas de desarrollo con el apoyo de facilitadores, para que puedan emplear todas sus competencias y habilidades.

Es necesario si se desea que el plan de desarrollo de carrera sea exitoso y aceptado por los colaboradores, que previo a la implementación se realicen talleres sobre trabajo en equipo y resistencia al cambio, además se concientice a los jefes que se requiere de ellos para apoyar a su personal a mando en la construcción del plan de carrera, ellos deben estar comprometidos y creer en el desarrollo de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO VI APLICABILIDAD**

El presente capítulo es el último del proyecto de investigación, pero no menos importante ya que es el resultado de toda la información obtenida mediante la literatura y la recolección de datos. A partir de este concepto se busca responder a las preguntas de investigación y al cumplimiento de los objetivos de la misma.

A continuación, se plantea un manual para la evaluación del desempeño de los colaboradores de Santos Industria, herramienta que busca el desarrollo de planes de carrera.

### **6.1 Manual de evaluación de desempeño orientado al desarrollo de carrera.**

#### 6.1.1 Introducción

El presente manual ha sido preparado para Santos Industria S.A. con el propósito de ofrecer una mejora a la administración del talento humano. De igual forma se busca suministrar una herramienta importante a todos los niveles de jefatura, siendo esta la Evaluación del desempeño de los colaboradores que tienen bajo su cargo.

En la primera parte del presente manual, se definen conceptos básicos de la evaluación de desempeño y planes de desarrollo. Seguidamente se encuentran los métodos y procesos a seguir para la correcta aplicación del método de evaluación de desempeño y la toma de decisiones según los resultados que arroje la herramienta.

#### 6.1.2 Conceptualización de la evaluación del desempeño y planes de carrera

La evaluación del desempeño es una herramienta muy utilizada para la administración del talento humano, tiene como finalidad medir el desempeño de los colaboradores y retroalimentar los resultados a los mismos. Esta herramienta permite que cada jefatura conozca las habilidades y competencias de cada uno de sus colaboradores para reforzar la toma de decisiones.

La evaluación del desempeño da lugar a que los colaboradores puedan dar a conocer sus fortalezas y debilidades, de esta forma la toma de decisiones respecto a los programas de capacitación y desarrollo se vuelve más fácil; es decir se planifican capacitaciones específicas que permita robustecer las áreas en que se tiene debilidades.

La responsabilidad de evaluar el desempeño del personal es de cada uno de los jefes inmediatos, brindar la retroalimentación de la misma, apoyar en el aprovechamiento de sus competencias o fortalezas y reforzar los puntos débiles.

La evaluación del desempeño debe aplicarse a todos los colaboradores de Santos Industria, de forma objetiva y con amplio conocimiento de los descriptores de puestos. El método de calificación de evaluación debe ser uniforme donde se utilicen factores iguales para cargos equivalentes.

En conclusión, para que la herramienta cumpla su razón de ser debe estar adjunta en todos los procedimientos de reclutamiento, promoción, traslados, mejora salarial, oportunidades de capacitación, patrocinios o prebendas, etc. De tal manera que esto produzca bienestar y motivación de los colaboradores, factores clave para aumentar la productividad en todos los procesos.

### 6.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Medir la eficiencia de cada uno de los colaboradores según el puesto asignado.

Generar planes de desarrollo, capacitaciones, entrenamiento, etc. para cada uno de los colaboradores de Santos Industria con el fin de contar con personal altamente calificado.

Obtener información oportuna para plasmar las bases para la toma de decisiones de las jefaturas y la alta gerencia.

#### 6.1.4 Método y competencias a evaluar

##### a) Método: Basado en competencias o conductas

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado en general de la mano de las grandes multinacionales que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices.

La expresión “gestión por competencias” hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. (Alles M. A., Desempeño por competencias: evaluación de 360°, 2006)

El propósito de aplicar el método de evaluación de desempeño basado en competencias, es porque brinda información más orientada a la acción lo que permite desarrollar a los colaboradores.

La interpretación del resultado de la evaluación del desempeño será ubicando el puntaje total obtenido en uno de las cuatro categorías siguientes:

<b>Rango de puntos</b>	<b>Categoría</b>
<b>90-100</b>	4 = Excelente
<b>80-89</b>	3 = Muy Bueno
<b>70-79</b>	2 = Bueno
<b>Menor que 70</b>	1 = Deficiente

Tabla 4. Interpretación de resultados evaluación del desempeño

Perfiles de los colaboradores según su desempeño.

Categoría	Perfil del Colaborador
<b>90-100</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador sobresaliente, con alto rendimiento y calidad de trabajo.</li> <li>- Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.</li> <li>- Comportamiento admirable, sigue procedimientos y procesos establecidos por la empresa.</li> <li>- Disciplinado, responsable y con excelente asistencia laboral.</li> </ul>
<b>80-89</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador con rendimiento superior al promedio.</li> <li>- Se relaciona muy satisfactoriamente con el personal de la empresa.</li> <li>- Colaborador que se distingue de los demás por sus cualidades y principios.</li> <li>- Colaborador con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las funciones asignadas según su puesto y políticas de la empresa.</li> </ul>
<b>70-79</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador con rendimiento promedio.</li> <li>- Mantiene relaciones interpersonales de forma satisfactoria.</li> <li>- Colaborador disciplinado y responsable.</li> </ul>
<b>Menor que 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador con rendimiento por debajo del promedio.</li> <li>- Relaciones interpersonales con algunos conflictos.</li> <li>- Ausencia en sus labores con alta frecuencia.</li> <li>- Colaborador presenta algunos actos de indisciplina y/o irresponsabilidad.</li> </ul>

Tabla 5. Perfiles de los colaboradores según el desempeño

b) Competencias a evaluar

Las competencias a evaluar se detallan a continuación

Para puestos Intermedios (Gerenciales y Jefaturas): ocho competencias

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de metas
3. Habilidad para planificar y organizar
4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales
8. Apego a las políticas de la empresa

Para puestos Operativos (Producción y taller): seis competencias

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad y cantidad de trabajo
3. Responsabilidad, confiabilidad y actitud hacia el trabajo.
4. Orientación al cliente
5. Cooperación y relaciones interpersonales
6. Cumplimiento de metas

Para puestos Administrativos y Financieros: nueve competencias

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad y cantidad de trabajo
3. Responsabilidad
4. Lealtad y discreción
5. Relaciones Interpersonales

6. Capacidad para seguir instrucciones
7. Orientación al cliente
8. Disciplina
9. Cumplimiento de metas

#### 6.1.5 Políticas

1. Todos los colaboradores de Santos Industria, serán sujetos a evaluaciones de desempeño, siendo la Gerencia de Recursos Humanos responsable de entregar los formularios correspondientes.

2. Se establece la evaluación de forma semestral, donde cada colaborador obtendrá una calificación de su respectiva evaluación.

3. El jefe inmediato debe realizar la evaluación de desempeño a su respectivo subordinado, además de comunicar de forma clara, concisa y oportuna los resultados de cada una de las evaluaciones realizadas a su personal.

4. Para obtener una calificación significativa del desempeño real de los colaboradores, la relación del jefe inmediato y su subalterno debe al menos haberse mantenido durante dos meses.

5. En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con el resultado de la evaluación del desempeño, puede solicitar la revisión durante los siguientes quince días hábiles siguientes a la fecha en que fue notificada. Dicha solicitud debe realizarse por escrito al departamento de recursos humanos.

6. El proceso de evaluación de desempeño debe ser sometido a revisiones de forma periódica, con el fin de buscar oportunidades de mejora, realizando los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos y metas estipuladas.

7. La Gerencia de Recursos Humanos, es responsable de presentar un resumen ejecutivo de los resultados de la evaluación de desempeño con todas las observaciones, a la Gerencia General.

#### 6.1.6 Proceso General

1. Las gerencias y jefaturas realizarán las evaluaciones que corresponden a cada uno de sus colaboradores, luego entregarán las evaluaciones con su respectiva calificación a Recursos Humanos para su tabulación y obtención de nota de los colaboradores.

2. Cada jefe inmediato hará la retroalimentación de la calificación a cada uno de los evaluados, el cual asesorará para fortalecer puntos débiles y desarrollar habilidades.

3. Una vez transmitida la calificación, el colaborador procede a firmar los resultados de la evaluación como señal de aceptación. En caso de no estar de acuerdo se debe realizar la respectiva solicitud de revisión al departamento de recursos humanos.

4. El formulario de la evaluación que contiene la calificación final será entregada a cada uno de los colaboradores por su jefe inmediato, quedando una copia en el expediente del colaborador.

#### 6.1.7 Formularios a utilizarse en la evaluación:

a) Hoja de calificación para puestos intermedios: (ver anexo 2.1)

Se aplicará a colaboradores que tiene personal bajo su cargo. Como ser: Gerencia administrativa, gerencia de logística, gerencia financiera, gerencia de talento humano, gerencia de mercadeo, gerencia de proyectos, gerencia industrial, jefe de mantenimiento, jefe de ventas, jefes de producción y logística en general.

b) Hoja de calificación para puestos operativos: (ver anexo 3.1)

Se aplicará a colaboradores que desempeñan funciones en producción y taller de mantenimiento. Generalmente colaboradores que no tienen personal bajo su cargo como ser: ayudantes, mecánicos, técnicos, operadores, soldadores, etc.

c) Hoja de calificación para puestos administrativos y financieros: (Ver anexo 4.1)

Se aplicará a colaboradores que desempeñan funciones administrativas y financieras como ser: comunicación e informática, compras e importaciones, administrador de plantas, asesor industrial, administración de personal, contaduría, pagaduría, facturación, etc.

#### 6.1.8 Instrucciones para calificar

Para este proceso se exige altas capacidades de objetividad por parte del evaluador, ya que se debe evaluar sin la presencia de lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el colaborador.

Básicamente se debe evaluar de forma sobria e imparcial buscando alternativas de calificación que más se acoplen a las competencias de cada uno de los colaboradores.

Instrucciones para el llenado de las evaluaciones:

- a) Llenar datos generales del colaborador a evaluar, importante no dejar espacios en blanco.
- b) Leer detenidamente cada uno de las competencias a evaluar, asimismo cada una de las alternativas. (ver anexos 2, 3 y 4)
- c) Seguidamente, marque con una X la alternativa que corresponde a cada competencia hasta completar todo el formulario.

d) Finalmente, entregue las evaluaciones a recursos humanos para su tabulación.

#### 6.1.9 Retroalimentación a los colaboradores

La comunicación de los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño, deberá ser de forma personal mediante una entrevista con el colaborador evaluado. El evaluador debe explicar el significado de la calificación efectuada, destacando las competencias con mayor desempeño y buscando oportunidades para fortalecer las áreas que presentan debilidades.

Para concluir el evaluado deberá firmar su calificación y todas las hojas ser remitidas a Recursos Humanos.

Al finalizar las pruebas de evaluación del desempeño y obtener el resultado, se seleccionará a los colaboradores que formaran parte del plan de desarrollo de carrera, mismo que se detalla a continuación:

### **6.2 Desarrollo Plan de Carrera**

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- Conocimientos, tanto derivados de estudios formales, como de origen informal.
- Competencias y valores. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. Los tratamos de manera conjunta dado que sus métodos de medición son similares y difieren de los otros.

- Experiencia. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado. (Alles M. A., Construyendo Talento, 2009)

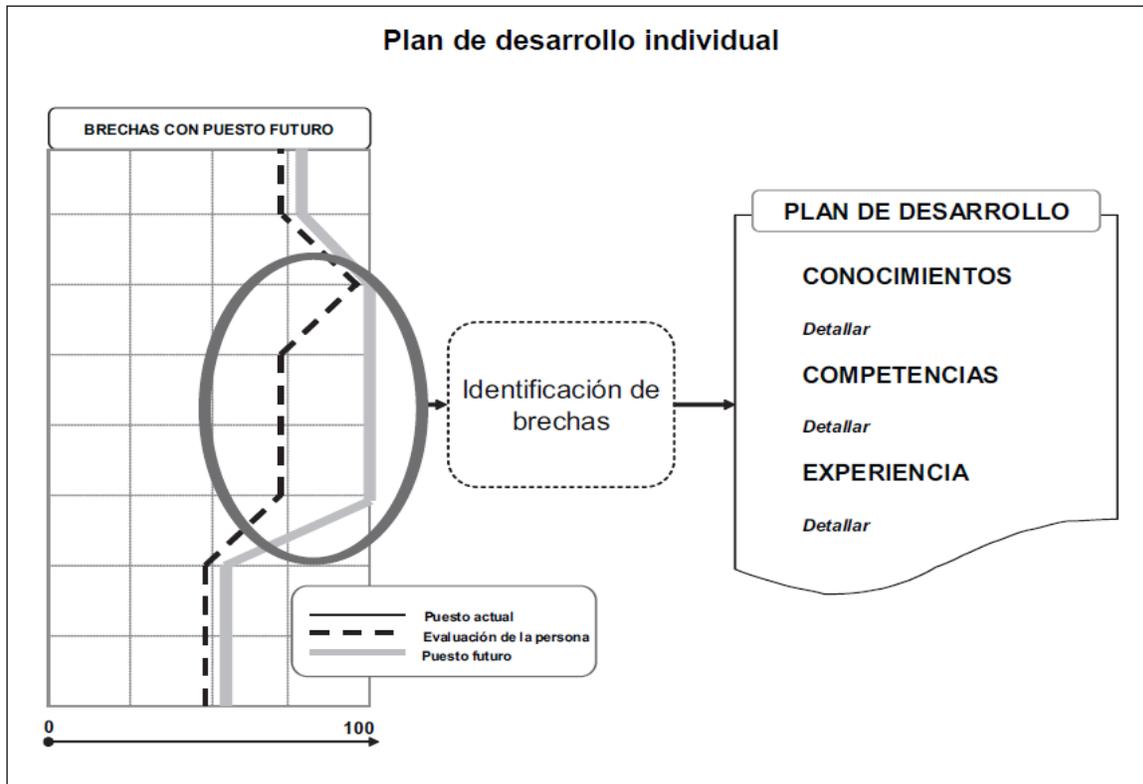


Figura 18. Plan de desarrollo individual.

Fuente: Construyendo Talento (2009)

El plan de carrera se establecerá a través de un proceso donde por medio de los resultados de la evaluación del desempeño, se identifica y selecciona a los colaboradores que han alcanzado un alto rendimiento en su puesto de trabajo y funciones, mediante una programación sistemática y organizada para lograr el desarrollo de los candidatos seleccionados, mismo que será dirigido por el departamento de Recursos Humanos, quien persigue la permanencia, crecimiento y continuidad del colaborador.

El desarrollo profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a

lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que presenta la organización a cada uno de sus integrantes (Werther W. , 2008, pág. 296).

Entre las ventajas de la Planeación de la Carrera Profesional están las siguientes:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- Facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados y los puestos que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- Disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas (Werther W. , 2008, pág. 296).

Por lo tanto, Santos Industria debe aprovechar esa ventaja y reconocer las capacidades y potencial de los miembros de su empresa los cuales pueden ocupar posiciones claves de dirección en un futuro. El plan de carrera afirma la realización de los objetivos y la misión de la empresa, creando medios suficientes para proporcionar una formación interna de condiciones y posibilidades con igualdad para los colaboradores.

Se ha establecido una estructura de plan de carrera de la siguiente manera:

- Carrera gerencial: es aquella que permite que una persona vaya recorriendo un camino ascendente hacia la dirección de la organización. No necesariamente implica que será el número uno de toda la institución o un director de área, pero su carrera será en esa dirección. En una carrera de este tipo, una persona joven puede iniciarse en un nivel no jerárquico y alcanzar un nivel gerencial luego de unos años; es decir, se prepara para ir creciendo profesionalmente y llegar a ser gerente o director en algún momento.
- Carrera como especialista: es aquella donde el foco está en el crecimiento en profundidad. Su diseño y definición brindan resultados altamente satisfactorios tanto para la organización como para los colaboradores involucrados. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones donde una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o gerencial. La Carrera como especialista permite profundizar en un determinado tema para, como su nombre lo indica, transformarse en un especialista. (Alles M. A., Construyendo Talento, 2009, pág. 160)

Mostrándose a continuación el ejemplo:

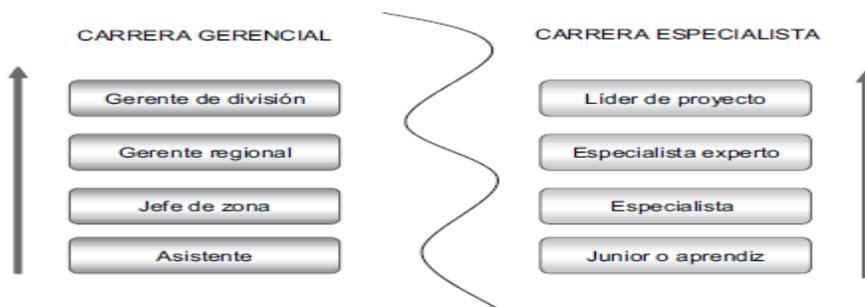


Figura 19. Estructura Plan de carrera

Fuente Construyendo Talento (2009)

Asimismo, es importante hacer notar que, aunque el plan profesional de cada persona es único, y tan característico e individual como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes en todos los planes profesionales, así como objetivos y desarrollo profesionales (Montúfar R. G., 2013).

El plan de carrera está planificado para realizarse de la forma a continuación descrita:

A través de programas de formación de acuerdo a las necesidades establecidas en el perfil del puesto y la similitud de la competencia del colaborador contra el mismo.

La formación se podrá efectuar por personal calificado de Santos Industria, así como entrenadores externos, especialistas en los temas que competen, quienes desarrollaran programas que ayuden a los colaboradores a cumplir los objetivos planteados.

Los colaboradores seleccionados se formarán, tomando en consideración diferentes aspectos entre ellos:

- Adiestramientos en habilidades.
- Capacitación de conocimientos y sensibilización de actitudes para mejorar y potenciar las competencias actuales.
- Adquirir nuevos conocimientos.
- Potenciar el desempeño de funciones para ejecutar en nuevos puestos.

Dentro de los métodos para el desarrollo de personas no debemos olvidar el autodesarrollo. Es una de las vías consideradas de mayor eficacia, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. La organización puede ofrecer “ayuda” a través de guías de desarrollo en el caso de competencias y a través de e-learning para la adquisición de conocimientos, entre otras opciones. Las personas que deban achicar brechas pueden recibir formación a través de codesarrollo, método de aprendizaje utilizado tanto para conocimientos como para competencias. (Alles M. A., Construyendo Talento, 2009, pág. 181)

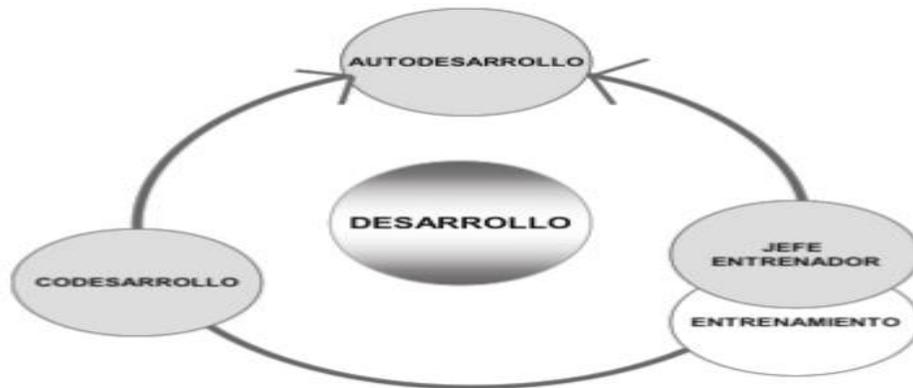


Figura 20. Métodos de desarrollo.

Fuente: Construyendo Talento (2009)

El programa de entrenamiento se podrá realizar a través del método del autodesarrollo, entrenamiento y codesarrollo que será impartido por: Mentoring, Entrenamiento Experto y jefe entrenador.

<b>Mentoring</b>	<b>Entrenamiento experto</b>	<b>Jefe entrenador</b>
El mentor es un directivo de la organización, de mayor nivel que la persona bajo tutoría, con larga experiencia y conocimiento respecto de la organización y del puesto de trabajo del colaborador al que debe ayudar en su desarrollo. Su papel consiste en guiar, mostrando, explicando, indicando lo que se debe hacer y lo que debe evitarse. El principio de este aprendizaje consiste en seguir el modelo que el mentor representa en ese ámbito.	El entrenador será, en todos los casos, un experto en el tema específico objeto del entrenamiento. Puede ser una persona de la misma organización o de fuera de ella. Del mismo modo, puede ser de un nivel superior o no. El plazo en el que se llevará a cabo al programa debe ser definido, y usualmente se trata de unos pocos meses.	Un programa de <i>Jefe entrenador</i> , si bien tiene similitudes con los programas de <i>Mentoring</i> y <i>Entrenamiento experto</i> , posee a su vez grandes diferencias con ambos. El jefe directo de los colaboradores, en contacto cotidiano con ellos, los guía en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) para el mejor desempeño de sus funciones y tareas.

Figura 21. Características distintivas.

Fuente: Dirección Estratégica de RR. HH (2015)

## 6.2 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para la ejecución de la evaluación del desempeño y desarrollo de planes de carrera para Santos Industria S.A.

Para comenzar con el desarrollo de planes de carrera se propone capacitar a 15 personas en áreas gerenciales y/o de liderazgo y 15 colaboradores en carreras especialistas (según resultados de evaluación del desempeño), comprendiendo 3 niveles: básico, intermedio y avanzado. Cada nivel será impartido durante 4 meses.

 <b>PRESUPUESTO ANUAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PLANES DE CARRERA</b>					
No.	Ítem	Unidad	cantidad	Precio Unitario	Total
1	Papelería	global	1	L 4,500.00	L 4,500.00
2	Refrigerio	global	1	L 6,500.00	L 6,500.00
3	Capacitaciones externas (para 15 colaboradores a desarrollar carrera gerencial)	und	3	L 50,000.00	L 150,000.00
4	Capacitaciones externas (para 15 colaboradores a desarrollar carrera especialista)	und	3	L 60,000.00	L 180,000.00
5	Imprevistos	%	10		L 34,100.00
<b>TOTAL</b>					<b>L 375,100.00</b>

Figura 22. Presupuesto

### 6.3 Cronograma de actividades

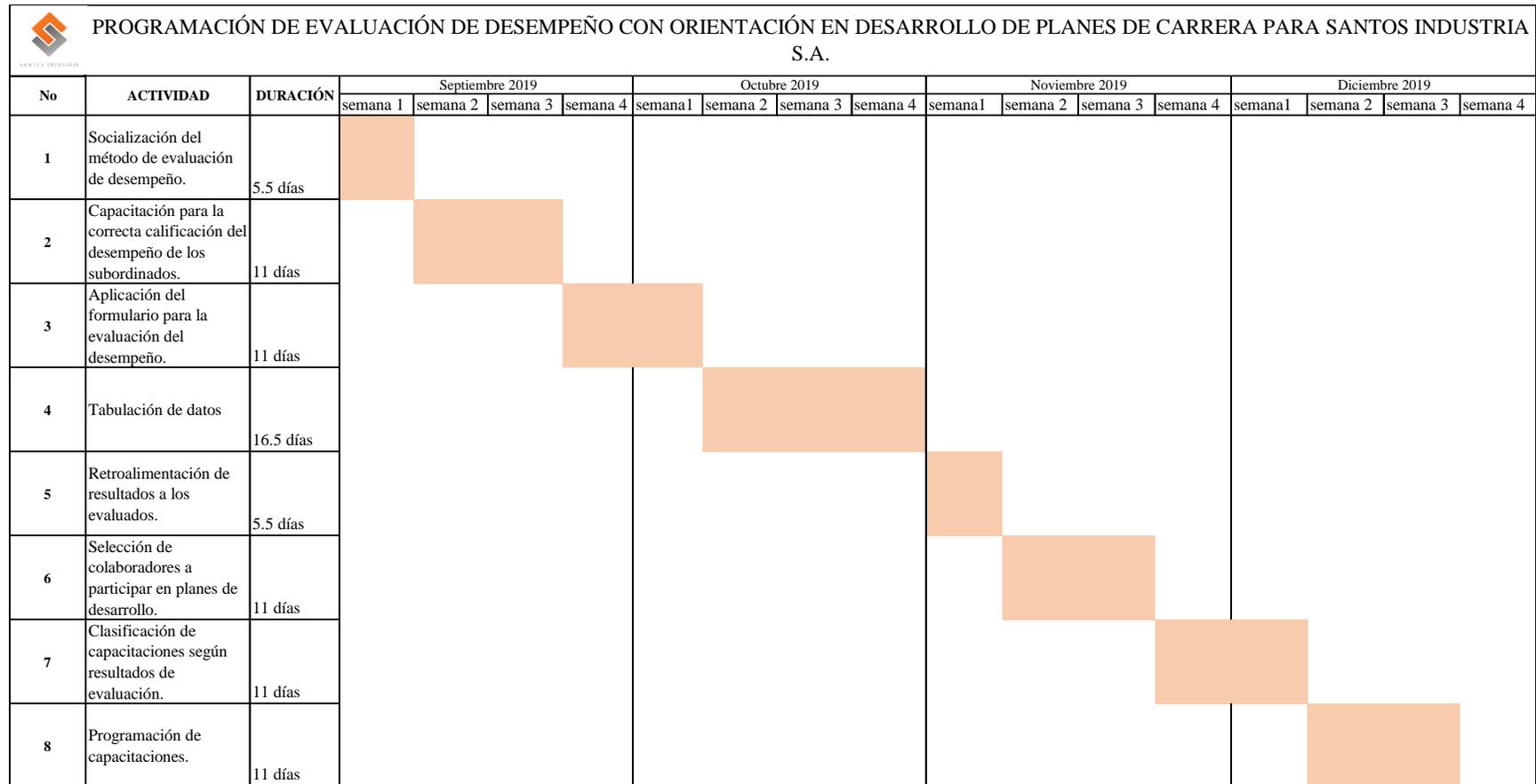


Figura 23. Cronograma de actividades

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT.
- Balkin, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Bonifaz, C. d. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Ciudad de México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Bravo, Á. (2012). *Planeación de recursos humanos*. El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=3202215&query=recursos%2Bhumanos>
- Cardona, P. (15 de 05 de 2015). *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/28234689\\_En\\_busca\\_de\\_las\\_competencias\\_directivas](https://www.researchgate.net/publication/28234689_En_busca_de_las_competencias_directivas)
- Castrillón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Ma Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3216774&query=recursos%2Bhumanos>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Cortes, J. C. (11 de 02 de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/fkq5aszj28ly/evaluacion-de-desempeno-y-plan-de-carrera/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (decimo cuarta ed.). Pearson Education. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=1792>
- García, J. C. (03 de 06 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/03/importancia-de-los-planes-de-carrera-en-las-empresas/>
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Guilera, L. (2016). *Competencias Directivas*. FUNDIT - Escola Superior de Disseny ESDi.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, D. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (doceava ed.). Cengage Learning Editores. Obtenido de [https://bibliotecavirtual.cengage.com/online\\_viewer/pdf](https://bibliotecavirtual.cengage.com/online_viewer/pdf)
- Ivancevich, G. I. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Joel Ramirez, H. C. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial. *Revista Administración y Finanzas*, 98.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. Mexico: McGraw Hill Education.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Matos, F. (11 de 03 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). Evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. *GLOCALTHINKING*.
- Montúfar, R. G. (2013). En *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (pág. 249). McGraw Hill Education.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional* (Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Perez, Y. (04 de 2014). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/#indice>
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Retos Directivos. (2017 de 04 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de [https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/#Del\\_ano\\_2000\\_en\\_adelante](https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/#Del_ano_2000_en_adelante)
- Ribes, G., Perello, M., & Herrero, B. (2018). *Dirección de recursos humanos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2170557568/bookReader?accountid=35325>

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson.  
Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Robert, M. W. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, 27.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (s.f.). *Metodología de la investigación*. McGraw Hills.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administracion de Recursos Humanos su Proceso Organizacional*. Mexico: Editorial UANL.
- Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humanos de las Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. McGraw Hill Education.
- William Werther, K. D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Zapata, L., Carrillo, F., Flores, P., Cadena, L. M., Martinez, A., Ramirez, P., . . . Valerio, G. (s.f.). *Aprendizaje Organizacional*. McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuestas

Se realizaron 2 encuestas, divididas de la siguiente manera:

La primera a los empleados para poder resolver los objetivos 1 y 3. La segunda a los jefes inmediatos para resolver el objetivo 2.

#### Objetivos Específicos

1. Sugerir un método de evaluación de desempeño para los empleados de Santos Industria.
2. Describir la importancia de la evaluación del desempeño para toma de decisiones como promoción y/o ubicación del personal.
3. Desarrollar planes de carrera a partir de la evaluación de desempeño de los colaboradores de Santos Industria.

#### Cuestionario # 1

A continuación, lea cada una de las siguientes preguntas y conteste de acuerdo a su criterio.

1. Conozco la descripción de mi perfil de puesto.  
Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo
2. Entiendo las funciones y responsabilidades asignadas.  
Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo
3. ¿Le han realizado evaluaciones de desempeño en los últimos 6 meses?  
Si\_\_

No\_\_

4. ¿Por qué considera que es importante que se realice la evaluación de desempeño?

---

---

5. Se interesa la empresa por el desarrollo de mi carrera profesional

Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo

6. ¿Debería la empresa brindarle oportunidades de crecimiento y desarrollo? ¿Por qué?

---

---

7. Me gustaría participar en un programa de desarrollo de carrera para poder incrementar mi productividad en el trabajo.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo

8. ¿Considera que la empresa debe darle lineamientos o procesos a seguir para poder identificar las oportunidades que tiene en el trabajo? ¿Por qué?

---

---

9. ¿Existe la necesidad de tener programas de planeación de desarrollo de carrera dentro de la empresa? ¿Por qué?

---

---

## **Cuestionario # 2**

A continuación, lea cada una de las siguientes preguntas y conteste de acuerdo a su criterio.

1. ¿Cuáles son los beneficios que considera tiene la evaluación de desempeño?

---

---

2. Evaluó el desempeño de un subordinado para escogerlo como candidato a ser promocionado.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo

3. ¿Cuáles son las características que considera importante para promover a un subordinado?

---

---

4. Tomo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para decir promover un subordinado.

Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo

## Anexo 2 Puestos Intermedios

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<b>1. Conocimiento del trabajo que realiza</b>	<b>A</b> Amplio dominio y aplicación de los conocimientos de su área.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos de su área.	<b>C</b> Dominio de los conocimientos de su área.	<b>D</b> Falta de conocimientos de su área.
<b>2. Cumplimiento de metas</b>	<b>A</b> Supera en gran manera las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple las metas establecidas de forma satisfactoria	<b>C</b> Cumple con las metas establecidas	<b>D</b> En ocasiones no cumple con las metas establecidas.
<b>3. Habilidad para planificar y organizar</b>	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para planificar y organizar lo referente a su área.	<b>B</b> Muy buena habilidad para planificar y organizar lo referente a su área.	<b>C</b> Habilidad para planificar y organizar algunas cosas referentes a su área.	<b>D</b> Ausencia de planificación y organización en lo referente a su área.

<b>4. Habilidad para dirigir y controlar</b>	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para dirigir y controlar lo referente a su área.	<b>B</b> Muy buena habilidad para dirigir y controlar lo referente a su área.	<b>C</b> Habilidad para dirigir y controlar algunas cosas referentes a su área.	<b>D</b> Ausencia de dirección y control en lo referente a su área.
<b>5. Habilidad para tomar decisiones</b>	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para tomar decisiones oportunas en situaciones difíciles.	<b>B</b> Muy buena habilidad para tomar decisiones referentes a su área.	<b>C</b> Dificultad para la toma de decisiones oportunas.	<b>D</b> Ausencia de toma de decisiones.
<b>6. Habilidad para el desarrollo de personal</b>	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para identificar competencias en los colaboradores y desarrollarlos.	<b>B</b> Facilidad para desarrollar capacidades en el personal.	<b>C</b> Dificultad para el desarrollo de planes de carrera de sus colaboradores.	<b>D</b> No contribuye en el desarrollo del personal.
<b>7. Relaciones interpersonales</b>	<b>A</b> Mantiene relaciones excelentes con todo el personal de la empresa.	<b>B</b> Las relaciones interpersonales son satisfactorias con el personal de la empresa.	<b>C</b> En ocasiones se tiene dificultad en las relaciones con los demás colaboradores.	<b>D</b> Se generan conflictos con los compañeros de trabajo.
<b>8. Apego a las políticas de la empresa</b>	<b>A</b> Actúa completamente de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.	<b>B</b> Actúa según los lineamientos y políticas de la empresa.	<b>C</b> En ocasiones se sale de los lineamientos, políticas y procedimientos de la empresa.	<b>D</b> No actúa según los lineamientos, políticas y procedimientos de la empresa.

Anexo 2.1 Hoja de calificación para puestos intermedios



SANTOS INDUSTRIA S.A.

Evaluación del desempeño para puestos intermedios

Nombre del evaluado \_\_\_\_\_  
 Nombre del evaluador \_\_\_\_\_  
 Período evaluado \_\_\_\_\_

Competencias	Alternativas				Puntos
	A=100	B=75	C=50	D=25	
1. Conocimiento del trabajo que realiza					
2. Cumplimiento de metas					
3. Habilidad para planificar y organizar					
4. Habilidad para dirigir y controlar					
5. Habilidad para tomar decisiones					
6. Habilidad para el desarrollo de personal					
7. Relaciones interpersonales					
8. Apego a las políticas de la empresa					
Total de puntos					
Total de puntos en %					

Observaciones:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del evaluador \_\_\_\_\_  
 Firma del evaluado \_\_\_\_\_

**Anexo 3 Puestos Operativos**

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
<b>1. Conocimiento del trabajo que realiza</b>	Amplio dominio y aplicación de los conocimientos de su área.	Muy buen dominio de los conocimientos de su área.	Dominio de los conocimientos de su área.	Falta de conocimientos de su área.

<b>2. Calidad y cantidad de trabajo</b>	<b>A</b> Supera las expectativas, excelencia en la calidad y cantidad del trabajo que realiza.	<b>B</b> Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	<b>C</b> Es necesario rectificar el trabajo que realiza.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no cumple con las metas establecidas.
<b>3. Responsabilidad, confiabilidad y actitud hacia el trabajo.</b>	<b>A</b> Supera las expectativas, absolutamente responsable y digno de confianza.	<b>B</b> Tiene el sentido del deber y genera confianza.	<b>C</b> A veces no cumple con las obligaciones asignadas, solo se puede confiar en cosas mínimas.	<b>D</b> No cumple con las obligaciones y tareas asignadas, su actitud hacia el trabajo no es la adecuada.
<b>4. Orientación al cliente</b>	<b>A</b> Muestra gran cortesía, prontitud y esmero para atención al cliente o beneficiario de los servicios que presta.	<b>B</b> Atiende con respeto y cortesía a los clientes.	<b>C</b> A veces discute con clientes	<b>D</b> No muestra cortesía ni esmero para atender a los clientes.
<b>5. Cooperación y relaciones interpersonales</b>	<b>A</b> Muestra gran cortesía, prontitud y esmero para cooperar en todo lo que adicionalmente la empresa necesite.	<b>B</b> Es muy participativo y coopera en las asignaciones adicionales que se necesite.	<b>C</b> Coopera únicamente en actividades que están dentro de su área.	<b>D</b> No coopera en tareas adicionales a las asignadas.
<b>6. Cumplimiento de metas</b>	<b>A</b> Supera en gran manera las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple las metas establecidas de forma satisfactoria	<b>C</b> Cumple con las metas establecidas	<b>D</b> En ocasiones no cumple con las metas establecidas.

Anexo 3.1 Hoja de calificación para puestos operativos



**SANTOS INDUSTRIA S.A.**

Evaluación del desempeño para puestos operativos

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

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Período evaluado \_\_\_\_\_

Factores	Alternativas				Puntos
	A=100	B=75	C=50	D=25	
1. Conocimiento del trabajo que realiza					
2. Calidad y cantidad de trabajo					
3. Responsabilidad, confiabilidad y actitud hacia el trabajo.					
4. Orientación al cliente					
5. Cooperación y relaciones interpersonales					
6. Cumplimiento de metas					
Total de puntos					
Total de puntos en %					

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del evaluador \_\_\_\_\_

Firma del evaluado \_\_\_\_\_

**Anexo 4 Puestos Administrativos**

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
<b>1. Conocimiento del trabajo que realiza</b>	Amplio dominio y aplicación de los conocimientos de su área.	Muy buen dominio de los conocimientos de su área.	Dominio de los conocimientos de su área.	Falta de conocimientos de su área.

<b>2. Calidad y cantidad de trabajo</b>	<b>A</b> Supera las expectativas, excelencia en la calidad y cantidad del trabajo que realiza.	<b>B</b> Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	<b>C</b> Es necesario rectificar el trabajo que realiza.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no cumple con las metas establecidas.
<b>3. Responsabilidad, lealtad y discreción.</b>	<b>A</b> Supera las expectativas, absolutamente responsable y digno de confianza.	<b>B</b> Tiene el sentido del deber y genera confianza.	<b>C</b> A veces no cumple con las obligaciones asignadas, un poco indiscreto.	<b>D</b> No cumple con las obligaciones y tareas asignadas, no genera confianza.
<b>4. Relaciones Interpersonales</b>	<b>A</b> Mantiene relaciones excelentes con todo el personal de la empresa.	<b>B</b> Las relaciones interpersonales son satisfactorias con el personal de la empresa.	<b>C</b> En ocasiones se tiene dificultad en las relaciones con los demás colaboradores.	<b>D</b> Se generan conflictos con los compañeros de trabajo.
<b>5. Capacidad para seguir instrucciones</b>	<b>A</b> Cumple totalmente con lo que le fue instruido.	<b>B</b> Cumple con cada una de las normas establecidas.	<b>C</b> En ocasiones cumple las instrucciones con exactitud, requiere de supervisión.	<b>D</b> No cumple con las instrucciones establecidas.
<b>6. Orientación al cliente</b>	<b>A</b> Muestra gran cortesía, prontitud y esmero para atención al cliente o beneficiario de los servicios que presta.	<b>B</b> Atiende con respeto y cortesía a los clientes.	<b>C</b> A veces discute con clientes	<b>D</b> No muestra cortesía ni esmero para atender a los clientes.

<b>7. Disciplina</b>	<b>A</b> Acepta y acata todas las disposiciones establecidas por la empresa, es ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Acata sin objetar todas las disposiciones establecidas por la empresa.	<b>C</b> A veces discute, protesta y reacciona desfavorablemente ante las disposiciones de la empresa.	<b>D</b> No acepta ni acata las disposiciones establecidas por la empresa.
<b>8. Cumplimiento de metas</b>	<b>A</b> Supera en gran manera las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple las metas establecidas de forma satisfactoria	<b>C</b> Cumple con las metas establecidas	<b>D</b> En ocasiones no cumple con las metas establecidas.

#### Anexo 4.1 Hoja de calificación para puestos administrativos y financieros



### SANTOS INDUSTRIA S.A.

#### Evaluación del desempeño para puestos administrativos y financieros

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

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Período evaluado \_\_\_\_\_

Competencias	Alternativas				Puntos
	A=100	B=75	C=50	D=25	
1. Conocimiento del trabajo que realiza					
2. Calidad y cantidad de trabajo					
3. Responsabilidad, lealtad y discreción.					
4. Relaciones Interpersonales					
5. Capacidad para seguir instrucciones					
6. Orientación al cliente					
7. Disciplina					
8. Cumplimiento de metas					
Total de puntos					
Total de puntos en %					

Observaciones:

---



---



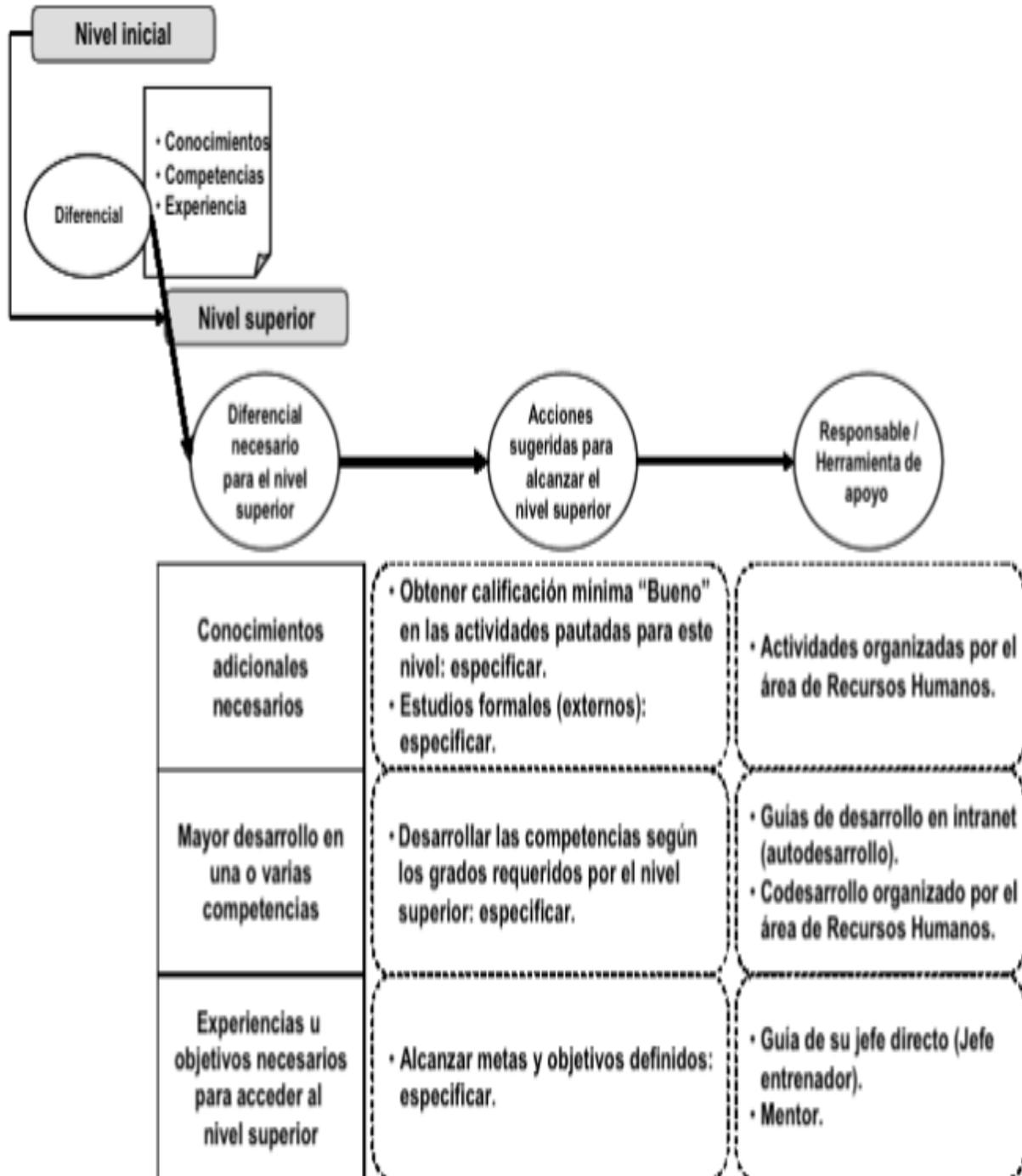
---

Firma del evaluador \_\_\_\_\_

Firma del evaluado \_\_\_\_\_

Anexo 5 Ejemplo Plan de Carrera Paso a Paso

### Plan de carrera “paso a paso”



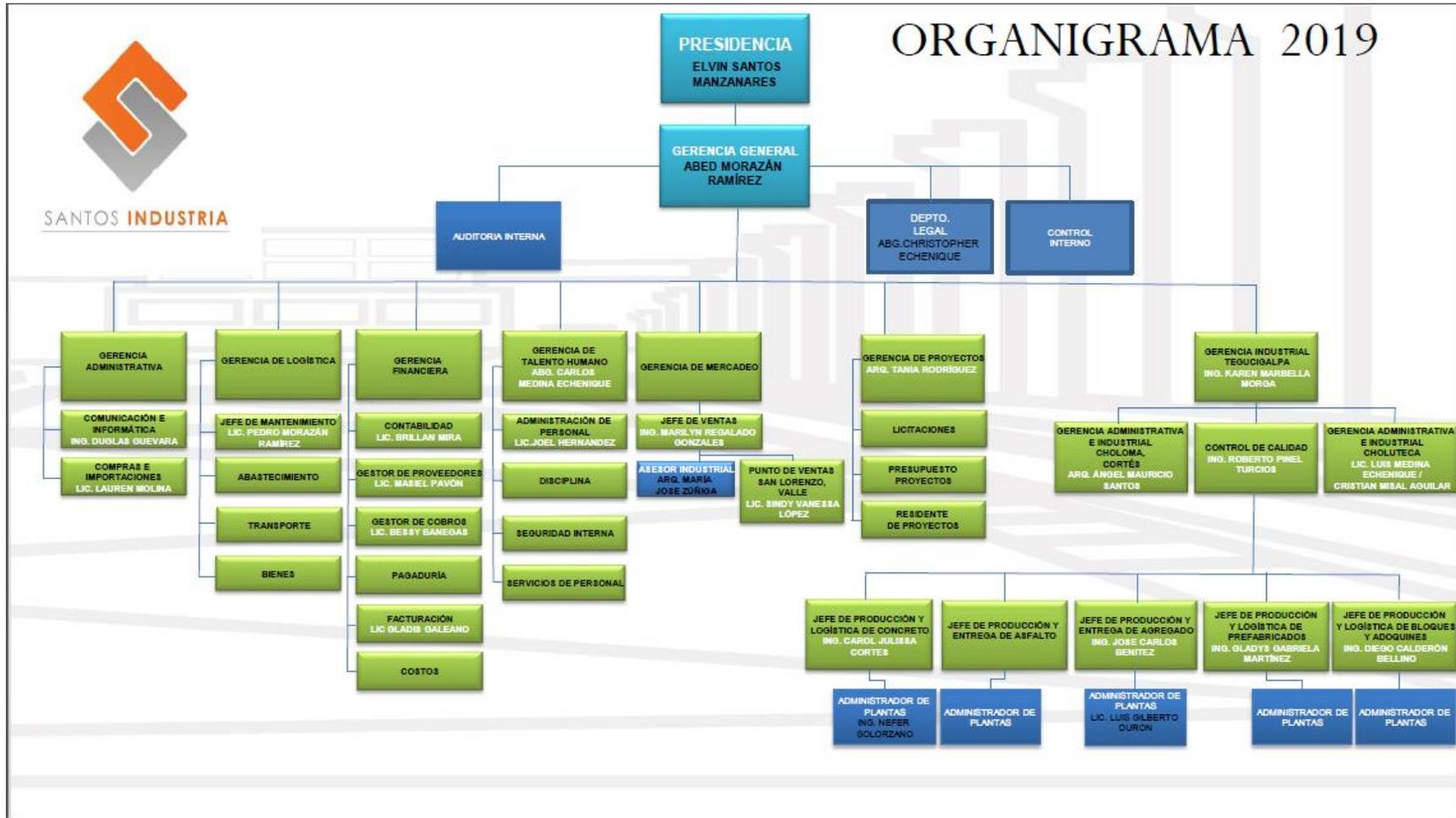
Fuente: Construyendo Talento (2009)

## Anexo 6 Ejemplo de Planificación Actividades

<p align="center"><b>Planificación de actividades: Carrera gerencial</b>                      Para todos los seleccionados para integrar la carrera gerencial</p>									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									
Participante 4									
Participante 5									

Fuente: Construyendo Talento (2009)

Anexo 7 Organigrama 2019 Santos Industria



## Anexo 8 Carta de Autorización de Santos Industria

Tegucigalpa, Francisco Morazán. 21/04/19

Abel Zedec Morazan Ramirez  
Gerente General  
Santos Industria S.A.

Col. Altos de Toncontin, carretera hacia represa La Concepción.

Estimado Señor(a): Abel Morazán

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Propuesta de mejora en la evaluación del desempeño y plan de carrera, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas, entrevistas, etc. Al personal de Santos Industria.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Lauren Molina

Jemmy Medina

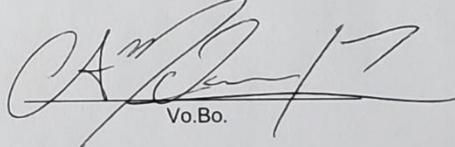
No. de cuenta: 11723080

No. De cuenta: 11743005

Por este medio Santos Industria S.A.

autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de postgrado antes mencionado.

  
**GERENCIA**  
**SANTOS INDUSTRIA**  
Abel Morazan  
(Nombre y sello del Director / Gerente)

  
Vo.Bo.