



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**WILLIAM Y MOLINA CONSTRUCTORES**

**SUSTENTADO POR:**

**KATHIA IZAMAR MEJÍA REYES**

**21521025**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

# Índice

<b>Tabla de ilustraciones</b> .....	IV
<b>Dedicatoria</b> .....	V
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	VI
<b>Introducción</b> .....	VIII
<b>1. CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1.1 Objetivos de la práctica profesional</b> .....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos .....	1
<b>1.2 Datos generales de la empresa</b> .....	1
1.2.1 Reseña histórica .....	1
1.2.2 Misión .....	3
1.2.3 Visión .....	3
1.2.4 Valores .....	3
<b>2. CAPÍTULO II</b> .....	5
<b>2.1 Descripción del puesto</b> .....	5
<b>2.2 Actividades realizadas en la empresa William &amp; Molina constructores.</b> .....	5
2.2.1 Conciliación entre Duracreto y William & Molina .....	5
2.2.2 Creación de partidas .....	5
2.2.3 Verificación de partidas de “almacén de planillas” .....	5

2.2.4 Gestionar el carnet de proveedor de la empresa .....	7
2.2.5 Reporte de ventas diarias de contados .....	9
2.2.6 Verificar traslado de facturas de almacén .....	9
2.2.7 Cruce de cuentas .....	10
2.2.8 Elaboración de requisición .....	10
2.2.9 Elaboración de facturas por estimaciones. ....	11
<b>3. CAPITULO III .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Propuesta de mejora.....</b>	<b>12</b>
3.1.1 Evaluación del desempeño .....	12
3.1.2 Descripción de la propuesta .....	13
3.1.2.1 Registro Mensual de Evaluación de Personal.....	10
3.1.2.2 Impacto de la propuesta .....	11
<b>3.2 Propuesta 2 Plan motivacional .....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Antecedentes.....	16
3.2.2 Descripción de la propuesta .....	17
3.2.2.1 Objetivos.....	12
3.2.2.2 Impacto de la propuesta.....	13
<b>4. CAPITULO LV .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Conclusiones .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Recomendaciones.....</b>	<b>21</b>

4.2.1 Recomendaciones para la empresa.....	21
4.2.2 Recomendación para la institución y para los estudiantes.....	21
4.2.3 Recomendación para los estudiantes.....	15
<b>Bibliografía</b> .....	22
<b>Glosario de términos</b> .....	23
<b>Anexo</b> .....	25

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de William y Molina Constructores (2014.....	31
Ilustración 2 .Sistema Integrado de William y Molina Constructores .....	26
Ilustración 3. Sistema Integrado Cuentas por Cobrar .....	26
Ilustración 4. Sistema Integrado Cuentas Por pagar .....	26
Ilustración 5. Sistema General Contabilidad .....	26
Ilustración 6. Estados Financieros Para Depreciación .....	26
Ilustración 7. Registro Diarios de Partidas Contables.....	26
Ilustración 8. Partida Contable de Cheque de Contado.....	26
Ilustración 9.Creación Partida Contable .....	26

## **Dedicatoria**

Mis padres Cesar Mejia y Margarita Reyes quienes han sido la mayor inspiración de perseverancia, dedicación y apoyo. A mis hermanas; Dunia, Karla, Maryory, Wendy y Ninoska Mejia, quienes me han apoyado y guiado en toda mi vida universitaria, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí. Me dieron grandes enseñanzas y son los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

## Resumen Ejecutivo

A continuación, se dará a conocer la información sobre la práctica profesional previa a la investidura del título de Licenciatura en administración industrial y de negocios, que se realizó en un plazo de diez semanas en William & Molina Constructores, con el fin de adquirir un proceso de experiencia en el campo laboral y la gestión empresarial, porque la práctica profesional sirve de apoyo para aumentar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

Con la multiplicación de los proyectos de viviendas, edificios, carreteras y aeropuertos, la industria de la construcción ha recuperado su dinamiza de crecimiento en los últimos tres años. Haciendo que Honduras supere en gran medida El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Según el informe de Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) del Banco Central de Honduras (BCH) en el primer trimestre de este año, honduras mostro el mayor crecimiento económico de la región con 3.8% seguido, de Nicaragua con 3.7%.

La práctica profesional se realizó en esta empresa debido a que es una de las empresas más reconocidas en el área de construcción con bases sólidas de una excelente administración, el desarrollo organizacional que tiene se basa en el cumplimiento en la Norma ISO 9001, comprendiendo el recurso humano y los procesos de la construcción de todos los proyectos ejecutados. William & Molina 2014 se describen a sí mismos de la siguiente manera:

William y Molina Constructores es una empresa de capital 100% hondureño dedicada a la construcción de todo tipo de obras de infraestructura, Todas las actividades que buscan el dinamismo y crecimiento de la empresa son estimuladas, permitiendo posicionarse como líderes

de la construcción en Honduras, participando en los proyectos viales más importantes y los desarrollos habitacionales y urbanizaciones de mayor renombre en el país.

En el informe se detalla la reseña histórica, misión, visión, y valores de la empresa, se brinda un resumen de las actividades desarrolladas en las diferentes áreas dentro de la empresa. En el capítulo II, se detalla las actividades realizadas en el área de contabilidad de la empresa William & Molina. Se obtuvo la oportunidad de aprender detalladamente los procesos contables de una constructora, las diferentes conciliaciones que tiene con empresas, que agilizan los procesos de adquisición de materiales en el rubro de la construcción, el buen manejo de la plataforma contable, los procesos de captación de información para la ejecución éxitos de los diferentes proyectos.

Se presenta la propuesta de mejora y el impacto que generará a la empresa, que está enfocada en el área de recursos humanos ya que por medio de una encuesta diagnóstica, se pudo constatar que el recurso humano dentro de la empresa, por falta de motivación e incentivos por parte de la empresa. Es por eso que las propuestas son los medidores de desempeño y el plan motivacional, para que los colaboradores por medio del medidor desempeño pueda ser remunerados sus esfuerzos en el área de trabajo. El plan motivacional, es conocer las debilidades que poseen como departamento y como pueden mejorar su ambiente de trabajo. En el capítulo IV, se brindan conclusiones y recomendaciones hacia la institución, universidad y alumnado en general.

## **Introducción**

En el presente informe se dará a conocer la experiencia obtenida a lo largo de la práctica profesional, realizada como requisito obligatorio de parte de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC previa a la culminación de la formación universitaria. La práctica profesional se llevó cabo en “William & Molina Constructores” Una empresa muy reconocida a nivel nacional, con el fin de adquirir conocimientos en la administración contable de una constructora y desarrollar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera universitaria.

. El informe está compuesto por cuatro capítulos. En el capítulo I, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, la reseña histórica de William y Molina constructores, misión, visión y valores. En el capítulo II, se describen algunas de las actividades o tareas hechas en el periodo de práctica profesional como, la creación de partidas contables, traslado de información de planillas, conciliación entre la empresa Duracreto y William & Molina. En el capítulo III, se describen cuáles son las propuestas de mejoras hacia la empresa para el Área de Recursos Humanos. En el capítulo IV, se definen las conclusiones y las recomendaciones tanto para la empresa, como también para la universidad. Se presentará la bibliografía, y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Objetivos de la práctica profesional**

#### **1.2 Objetivo general**

Aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración Industrial y de Negocio, como un ejercicio profesional que represente valor agregado para la formación académica

#### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Adquirir nuevas competencias y habilidades en el ámbito laboral que contribuyan al crecimiento como profesional.
- Aprender sobre el proceso administrativo-contable de la empresa para conocer el verdadero funcionamiento de la misma.
- Recomendar propuestas de mejora viable que permitan un mejor proceso en el área contable y financiera de la empresa.

### **1.2 Datos generales de la empresa**

#### **1.2.1 Reseña histórica**

William & Molina Constructores fue fundada en 1992, es una empresa de capital exclusivamente hondureño dedicada a construcción de todo tipo de obra de infraestructura. Cuenta con amplia experiencia en obras viales, movimientos de tierra masivos, complejos de vivienda, complejos comerciales e industriales, obras hidráulicas y redes de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial. El capital humano se considera la base del éxito en la empresa. La diversidad en los proyectos en ejecución y ejecutados y el buen fin de estas obras contratadas, se ha logrado debido a que se cuenta con personal calificado y con amplia trayectoria en las ramas requeridas. De Igual manera las actividades de soporte son realizadas por personal altamente capacitado.

La inversión permanente en equipo de construcción ha permitido mantener una flota confiable y de buen rendimiento, así también la adquisición de equipo nuevo para cubrir las nuevas exigencias de los proyectos. Todas las actividades que buscan el dinamismo y crecimiento de la empresa son estimuladas, permitiendo esto posicionarnos entre los líderes de la construcción en Honduras, participando en los proyectos viales más importantes y los desarrollos habitacionales y urbanizaciones de mayor renombre en el país.

Actualmente William y Molina constructores está calificada para realizar trabajos de construcción para los principales inversionistas en este rubro, tanto de carácter público como privado en Honduras. En el sector privado de la compañía ha desarrollado capacidades para la construcción de complejos urbanizaciones, donde sus principales clientes son desarrolladores urbanísticos, compañías inmobiliarias e inversionistas particulares. Los trabajos consisten en el marcado topográfico para toda la infraestructura, movimientos de tierra, construcción de sistemas de aguas lluvias, alcantarillados sanitarios y agua potable, pavimentación de calles y avenidas para zonas residenciales, los servicios incluyen sistemas eléctricos aéreos y subterráneos.

Actualmente la compañía está incursionando en la construcción de represas para la captación de agua y producción de energía limpia. Igualmente, está trabajando con empresas desarrolladoras de proyectos para energía renovable para la futura construcción de proyectos hidroeléctricos. También se encuentra participando en la evaluación de proyectos viales que pudieran ser desarrollados bajo la metodología de inversión pública-privada. Todo lo anterior bajo los estándares de la norma ISO 9001:2008 en la cual se encuentran certificados y que les permite realizar una mejora continua en todos sus procesos, garantizando la satisfacción de sus clientes. William & Molina (2008)

### **1.2.2 Misión**

William & Molina S.A. de C.V. es una empresa dedicada al ramo de la construcción, ofreciendo servicios y soluciones de calidad que permiten la plena satisfacción de nuestros clientes a través de metas y objetivos fijados en base a nuestro Sistema de gestión de la calidad. (William & Molina 2014)

### **1.2.3 Visión**

Ser una empresa líder enfocada en brindar los mejores servicios de construcción a nuestros clientes, manteniendo nuestro enfoque fijo en los valores y principios de la empresa. (William & Molina 2014)

### **1.2.4 Valores**

El desarrollo de todas las actividades que realiza la empresa y la relación dentro del equipo de trabajo y con los clientes, son basados en la confianza, la transparencia, el compromiso, la responsabilidad y la disciplina. (William & Molina 2014)

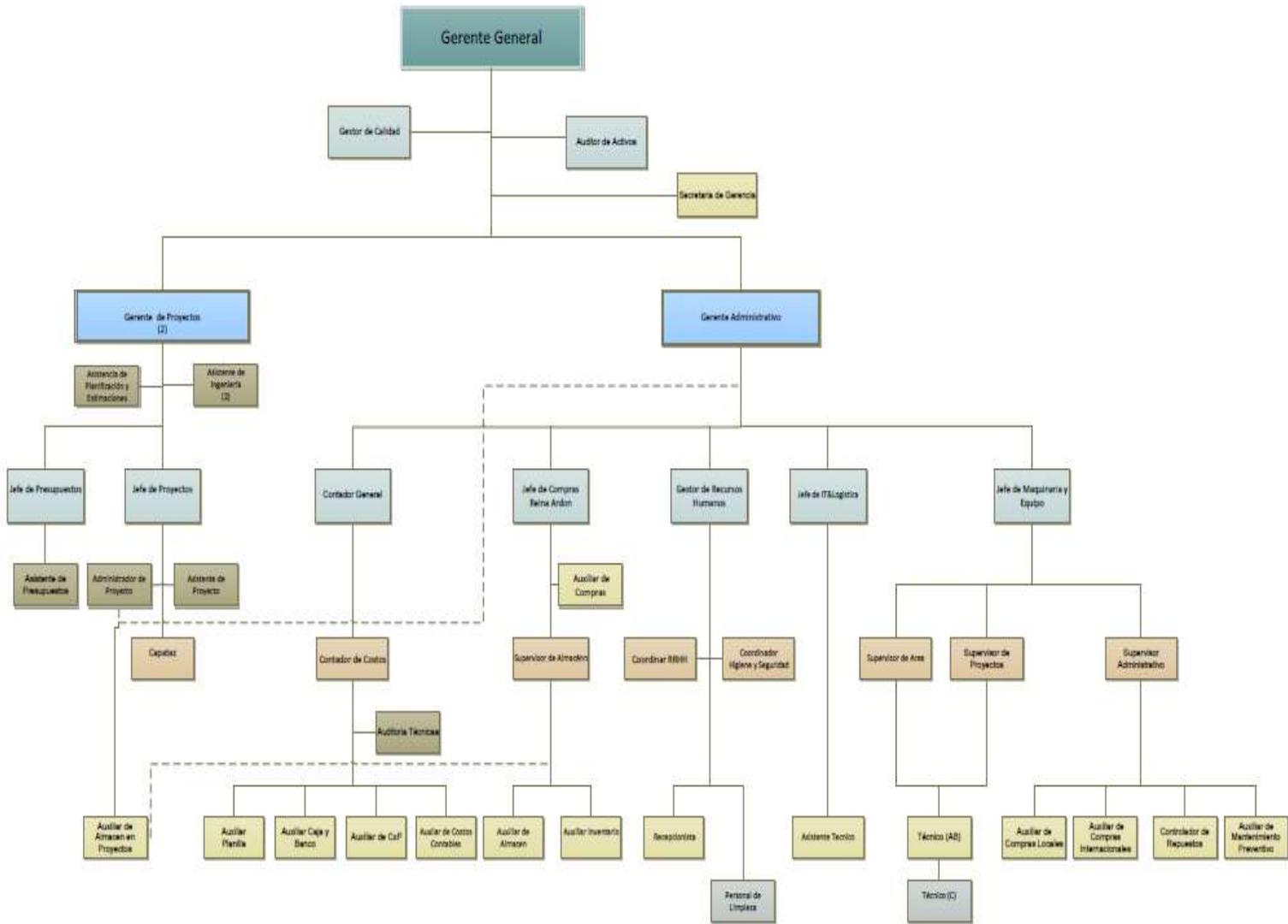


Ilustración 1. Organigrama de William y Molina Constructores (2014)

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Descripción del puesto**

El puesto tiene como parte de sus responsabilidades, mantener los registros contables<sup>1</sup> al día de las cuentas por cobrar de contratistas, empleados, deudores varios y liquidación de cheques por compras de contado, de igual forma dar apoyo al contador general y al jefe de finanzas en actividades que se requieran. El puesto se relaciona con los departamentos de; caja chica, finanzas, almacén, recursos humanos, gerente general, gerentes de proyectos, ITEE, compras, y toda el área de contabilidad de Duracreto.

### **2.2 Actividades realizadas en la empresa William & Molina constructores.**

#### **2.2.1 Conciliación entre Duracreto y William & Molina**

La actividad consistía en verificar las diferentes cuentas por pagar y cuentas por cobrar tanto de W&M como de Duracreto, el procedimiento indicados según las impresiones de los estados de resultado<sup>1</sup> de ambas empresas, se comienza a verificar el monto de lo que se debe de pagar a Duracreto y el monto de lo que se debe de cobrar a W&M, después de colocar las diferencias se confirmar que las cuentas este igual, si se encuentran diferencias, se visita a cada una de las personas encargadas de añadir dicha cuenta. Se hace las reversiones en el sistema y se imprime de nuevo para verificar que las cuentas estén conciliadas.

#### **2.2.2 Creación de partidas**

---

<sup>1</sup> Ver Ilustración 6 Pág. 29

A continuación, se presentará los datos de las partidas de compras contado con tarjeta de créditos, partidas de compras contado con cheque, partidas de compras al crédito para la creación de partidas contables. Los encargados de caja chica entregan a la encargada de cuentas por pagar<sup>3</sup> los diferentes; cheques emitidos en el mes, tarjetas y facturas al crédito, con su debido soporte.

1. Se ingresa al sistema de contabilidad, tomando en cuenta que el CAI, los rangos de facturas, fecha de emisión estén bajo lo establecido por la ley.
2. En un reporte bajado desde el área de compras, se descargan las cuentas corrientes asignadas a cada compra para poderla cargar a los diferentes proyectos o para el plantel principal.
3. Se comienza a crear la partida, agregando las cuentas corrientes
4. Se registra los montos solo son en el “Debe<sup>2</sup>” se agrega el monto de la compra de contado por medio del cheque, tarjeta o proveedor, en el “Haber” se agrega la cuenta del proveedor nacional, donde fue hecha la compra. Y así sucesivamente hasta terminar de ingresar todas las compras.
5. Se debe de tener en cuenta que tanto en el “Debe” como en el “Haber” debe cuadrar para poder terminar la partida.

### **2.2.3 Verificación de partidas de “almacén de planillas”**

El Plan General Contable en su primera parte denominada "Marco Conceptual de la Contabilidad", el registro o reconocimiento contable de las diferentes partidas: "es el proceso por el que se incorporan al balance, la cuenta de pérdidas y ganancias o el estado de cambios

---

<sup>2</sup> Ver Ilustración 9 Pág. 30

de patrimonio neto, los diferentes elementos de las cuentas anuales, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro relativas a cada uno de ellos

1. Se debe ingresar al sistema de contabilidad de la empresa
2. Se busca en historial de partidas cerrados las partidas con códigos # 14, #06 y #08
3. En una hoja de Excel transcribe los diferentes proyectos que ya fueron pagadas las planillas quincenales
4. Se hace el traslado del monto por mes conforme a los gastó e de planilla<sup>3</sup> para llevar el control de salidas solo en planilla, de toda la empresa según ubicación de proyectos

#### 2.2.4 Gestionar el carnet de proveedor de la empresa

El carnet de proveedores es un registro de proveedores y contratista del Estado de Honduras, con del que la empresa William & molina Constructores pueden ejercer el comercio y hacer procesos de compras y contrataciones en Honduras.

Según los artículos mencionados en el Código del Comercio de Honduras, los artículos:

Artículo ° 398

Los documentos provenientes del extranjero y sujetos a registro se legalizarán previamente.

Artículo ° 399

Para inscribir cualquier hecho o relación jurídica deberá constar previamente escrito el comerciante individual o social, el establecimiento o el buque a que aquél o aquélla se refiera.

---

<sup>3</sup> Ver Ilustración 7 Pág. 29

Inscrito, o anotado en el Registro, cualquier hecho o relación jurídico, no podrá inscribirse otro u otra que sean contradictorios del inscrito sin el consentimiento del titular registral a quien afecte sin mandamiento judicial. La misma regla se observa cuando solo se haya extendido el asiento de presentación, durante un plazo de treinta días a contar desde su fecha.

#### Artículo ° 400

No podrá ejercitarse ninguna acción contradictoria de hechos o relaciones jurídicas inscritas, sin que previamente a la vez, se entable demanda de nulidad o cancelación en inscripción respectiva, contra el titular registral.

El demandante podrá solicitar anotación previamente del hecho o derecho contradictorio del registro que alegare o verificado este asiento, mediante la orden judicial que corresponda, toda inscripción posterior será ineficaz en cuanto perjudique el derecho que ampare la anotación.

El carnet tiene una durabilidad de un año, y para finales de abril, la empresa necesitaba renovarlo. Según los requisitos solicitados por parte de la Municipalidad de San Pedro Sula son emitidos los carnet, se realizaran las siguientes actividades.

1. Búsqueda de los documentos
2. Llenado del formulario, para la gestión de la renovación del carnet de proveedores de la Empresa.
3. Verificación de todos los papeles en reglas.
4. Firma de los documentos por el gerente general de la empresa William Hall.
5. Visita a la oficina de la municipalidad para hacer la gestión de renovación de carnet de proveedor.

### 2.2.5 Reporte de ventas diarias de contados

El cálculo del promedio de ventas diarias es una herramienta utilizada para los negocios que ayuda con el pronóstico a largo plazo y tener una mejor idea de cómo los negocios se están realizando. A menudo se utiliza como base para el establecimiento de metas y objetivos, el promedio de ventas diarias es fácil de resolver, y hace que la medición del desempeño de ventas diario sea una tarea fácil.

Duracreto requiere la elaboración de registros de facturas según las ventas diarias, se hace un registro de facturas emitidas por la venta de productos diarios, son entregados por la encargada de ventas de la empresa junto con el depósito en el banco.

1. En una hoja de Excel se describe número de factura, cliente, monto, y modo de pago.
2. El caso que es un pago por depósito, tarjeta o transferencia se agrega el número de referencia de la misma.
3. Se descarga del sistema contable de Duracreto del área de ventas el reporte de las ventas registradas en el sistema.
4. Se verifica que las facturas en físico estén según el reporte y correlativo correspondiente.
5. Se ingresa de las facturas según requerimientos en Excel
6. Según la factura emitida se deja una copia, como soporte del registro.
7. Son llevadas a caja chica, para el debido ingreso de capital a la empresa.

### 2.2.6 Verificar traslado de facturas de almacén

Los traslados de facturación, es un documento donde queda reflejada toda la información de una compraventa: el detalle del producto o servicio, los datos del vendedor, del comprador, la fecha, y por supuesto el precio.

Los empleados del área de almacén son los encargados de recibirlos todas las facturas que hace el área de venta.

1. Dividen las facturas si son de contado y crédito
2. Hacen una lista de las facturas a entregar y la persona que las recibe debe de verificar el CAI, RTN, fecha de vencimiento del rango, y la numero de factura.
3. Debe de tener en cuenta que tengan su orden de compra y el monto este similar a la factura emitida por el proveedor
4. Se firma de recibido y se le entrega una copia al encargado de Almacén.

#### **2.2.7 Cruce de cuentas**

Para realizar el cruce de cuentas, se genera estados financieros de ambas empresas W&M y Duracreto, con los códigos correspondiente para cancelar cuentas por pagar por parte de W&M y cuentas por cobrar de Duracreto. Las Cuentas son utilizadas para rastrear saldos en efectivo, dinero adeudado a la empresa, dinero adeudado a los acreedores, y la nómina pagada a los empleados

Según las facturas que W&M ha pagado a favor de Duracreto, y Duracreto ha dado material de concreto a W&M se hacen cruces para saldar cuentas, se genera una partida con las facturas tomadas en cuenta y se hace entrega a cuentas por pagar de Duracreto de la Orden de Debito que se creó, se agrega a la partida las facturas y se archivan.

#### **2.2.8 Elaboración de requisición**

Por medio de un talonario de requisición se hace pedido a almacén para abastecimiento de productos para la oficina de contabilidad,

1. Se llena según fecha y descripción del producto a ocupar,

2. Firmar la Jefa de Contabilidad.

### **2.2.9** Elaboración de facturas por estimaciones.

Según el recibo emitido por el Jefe de contabilidad y los encargados de proyectos

1. Se hace el llenado de la factura con la descripción de la estimación según el proceso del proyecto hasta la fecha,
2. Se registra el monto de la estimación, según los anticipos y deducciones
3. Hace la descripción del monto total.

## CAPITULO III

### **3.1 Propuesta de mejora**

Consiste en un planteamiento profesional que contribuya al mejoramiento o fortalecimiento de un proceso o departamento de la empresa. La factibilidad de la propuesta planteada debe ser comprobada a nivel teórico y la decisión de la implementación dependerá de la empresa.

#### **3.1.1 Evaluación del desempeño**

##### ***3.1.1.1 Antecedentes***

Por medio de una encuesta realizada al personal de contabilidad, se pudo constatar que no existe evaluación de desempeño dentro de la empresa y como parte de la evaluación del factor humano, es mayor valor que el financiero, no se utiliza adecuadamente dentro de la empresa. Para proveer la mejor dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal. Como bases objetivas para establecer los criterios que normen las políticas del personal, para fijar niveles de salario y motivación de los empleados y así motivarlos a los colaboradores hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. Según la encuesta, se pudo constatar que los empleados, solo ven a la empresa como un sustentador de las necesidades, no se sienten a gusto con las sobre carga de trabajo, y el salario que ellos reciben. El departamento de recursos humanos dentro de la empresa no está bien dirigido, y mantienen un enorme desorden en todos los procesos.

Todos los cierres contables en la empresa por máximo deberían ser todos los 15 de cada mes, algo que no se pone en práctica por mas dos años. Lo indicado por los mismos colaboradores de la empresa mencionaron, que se debe a la falta de compromiso de los administradores de proyecto, fuera del plantel principal. La información debe ser mandada a

mas tardar la primer semana de cada mes, y ellos no lo hacen. Hay fuga de información real por que los atrasos son cada mes.

Los resultados de la encuesta arrojan que la empresa no tiene bases solidad con la motivación de los colaboradores, ellos se sienten aislados y consideran que el jefe inmediato no tiene la capacidad para estar en dicho cargo. Todos consideran que la motivación y el apoyo por parte del área de recursos humanos es casi nula, y no son recompensados de manera equitativa según el ardua trabajo y horas extras que ellos hacen. Ya que ellos solamente reciben la cena como agradecimiento, por trabajar altas horas de la noche, para que la empresa no pague recargos ni multas.

Por eso es necesario que se tome en cuenta la evaluación de desempeño para que se pueda identificar y premiar a los colaboradores y a la vez tengan crecimientos como en capacitación y desarrollo de personal, el poder consultar los resultados de las evaluaciones que se han realizado. Y saber quiénes consideran cuando exista la posibilidad de un ascenso,

### *3.1.2 Descripción de la propuesta*

Por medio de El Manual de evaluaciones de desempeño y diferentes evaluaciones de actuación del personal, haya una adecuada evaluación de las actividades en ciertos periodos de tiempo, y se tome el control de mayor productividad, seguridad, capacitación y desarrollo, y la integración de la optimización del tiempo.

El proceso de evaluación del desempeño se fundamenta en que todo evaluadores y evaluados están convencidos que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio.

Debe adoptar este nuevo enfoque para administrar el subsistema de evaluación del desempeño que permita justipreciar, conductas, valores y competencias a todo el personal sin excepción alguna. La evaluación del desempeño es un proceso destinado fundamentalmente a determinar y comunicar a los empleados la forma en que desempeñan su trabajo y en principio elaborar planes de mejoramiento, vía acciones de mejor impacto. La evaluación del desempeño como un conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir junto con una dirección de capital humano que incremente las posibilidades de que se puede conseguir.

### *3.1.2.1 Registro de Evaluación de Personal;*

En el cual se anotará los objetivos que cada persona debe perseguir en el puesto que ocupa, así como las fechas estimadas en cada caso. El departamento de recursos humanos junto con el jefe de departamento durante el mes de enero prepara uno para cada persona con los planes de trabajo que cubren las actividades de un año. Mensualmente se debe evaluar, anotando el resumen de los logros obtenidos en el mes correspondiente. Se proporciona un espacio para la planeación y el control de los recursos, viajes, entrenamientos, practicas, etc. que sirven para la capacitación o desarrollo del empleado. Con base en la información registrada se realizará semestralmente utilizando para ello la forma evaluación de actuación

La primera evaluación: se realizará en el mes de febrero. se debe de tener un común acuerdo con el evaluado para conocer la carga con los objetivos establecidos

La segunda evaluación: se realizará durante el mes de agosto, para calificar la actuación desempeñada durante el semestre de enero.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ver Tabla 1 pág. 25-27

Ver tabla 2 pag.28

Ver tabla 3 Pág. 29

Ver tabla 4 Pág. 30

### 3.1.2.2 Costo

El único costo, son las horas de trabajo en la elaboración de dicho manual y procedimientos de evaluación de desempeño.

3 semanas = L. 9000.00

### 3.1.2.3 Impacto de la propuesta

Se enfatiza que el sistema permite identificar el nivel de eficiencia con que se realizan las tareas individuales. Conforme el tiempo avanza se hace más necesario un desempeño eficiente de las labores asignadas a cada miembro de la organización. El grado de identificación de un empleado se puede establecer por el esfuerzo que desempeña para realizar eficientemente el trabajo que le corresponde. Se debe tener en cuenta que el elemento más valioso de una empresa es el elemento humano, que le da personalidad, calidad, rentabilidad, prestigio e imagen ante todas aquellas personas que tienen contactos con ellos. Conscientes de esta situación la empresa debe preocuparse para determinar la manera objetiva y real del desempeño. Se debe incrementar la comunicación entre jefes y subordinados para mejorar la dirección y coordinación de esfuerzo, La eficiencia con que cada persona lleve a cabo su trabajo, y a la vez las personas que demuestren un verdadero interés profesional para realizar su trabajo, merecen seguir formando parte de la organización y ser tomados en consideración para los planes de desarrollo que harán merecedor de ocupar posiciones cada vez más importantes.

### **Beneficios cuantitativos.**

Mayor utilización de las horas laborales dentro de la empresa. por ende habría un alto grado de cumplimiento de metas y cierres en el mes.

Ya que la empresa no paga las horas extras las personas se ven obligadas a tener que retirarse de sus labores a las horas puntuales por la falta de interés profesional de no ser recompensados.

Estudios por La Universidad de California, en Irvine, ha descubierto que cada vez que se despistan se necesita "23 minutos y 15 segundos" para volver a concentrar en la tarea que estabas realizando. En el trabajo se puede distraer, en la hora del desayuno, en el almuerzo y en la hora del café en la tarde. Por ende se pierde aproximadamente una hora diaria, todos los días.

Que según el salario base de la empresa de L.9000.00, que el mes suma L. 1125.00, mal invertido. En lo cual sería beneficiado si se llegara a mantener un mayor rendimiento por parte de los empleados satisfechos.

### **3.2 Propuesta 2 Plan motivacional**

#### *3.2.1 Antecedentes*

Según los datos recabados en la Encuesta Diagnostica, se pudo constatar que lo colaboradores, no poseen incentivos por parte de la empresa, y que su función principal es trabajar por el sueldo base. Frederick Herzberg dijo "La mejor forma de motivar alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío, que sirva para satisfacer las necesidades "de nivel superior" del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento". Por ende, es necesario que los colaboradores tengan esa la motivación intrínseca para que sientan un placer personal realizar su trabajo.

Los resultados arrojados en la encuesta demuestran que los colaboradores consideran que la empresa no toma en consideración, todo el esfuerzo que ellos hacen para que la empresa siga en pie. Ya que no tienen ningún tipo de beneficio. No tienen pago por horas extras, no hay incremento de sueldo por antigüedad, ni paquetes de capacitación. Consideran que no están siendo recompensados por los grandes sacrificios en sus labores como empleados. Uno de

ellos menciona que el área de recursos humanos, no ayuda en lo absoluto para que ellos se sientan motivados dentro del área de trabajo.

### 3.2.2 Descripción de la propuesta

La empresa debe ofrecer un paquete de incentivos, que a continuación se le describirá. Ellos puedan elegir y que mejor se adecue a las necesidades. Se debe establecer la meta que se debe alcanzar, recibirán bonos por el desempeño dentro de la empresa. para inyectar.

Ejemplo de paquetes flexibles para Categorías Excelentes

- Capacitación según su crecimiento laboral
- Becas universitarias
- Horarios flexibles para colaborar que desee estudiar
- Alianzas con casas comerciales

Según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, los colaboradores podrán adquirir cualquier paquete que ellos desee

RANGO DE PUNTOS	CATEGORIA
90 -100	A = Excelente
80 - 89	B = Muy Bueno
70 – 79	C = Bueno
Menor que 70	D = Deficiente

#### 3.2.2.1 Objetivos

- Desarrollar en los trabajadores, sentimiento de pertenencia a la empresa, mediante la realización de diversas actividades.

- Organizar reuniones entre los trabajadores y sus superiores de área, en donde los trabajadores propongan ideas que crean, pueden mejorar su sector, mediante las siguientes acciones previas.
- Realizar un reconocimiento entre los diferentes departamentos dentro de la empresa, teniendo en consideración los siguientes puntos: Amabilidad, generosidad y compañerismo. Este reconocimiento se realizará trimestralmente, en donde cada trabajador botase por un sector que no sea al que pertenece.<sup>5</sup>

### 3.2.2.2 Impacto de la propuesta

Los colaboradores sentirán que la empresa considera su trabajo, un gran logro. Y que de alguna forma les retribuye el esfuerzo que ellos hacen. Ellos recibirán el reconocimiento, pero a la vez serán desafiados por el mismo trabajo. Mantener en plena motivación a los empleados hace que ellos tomen su trabajo con facilidad, tiene una mayor retención del recurso humano y se sientan comprometidos con la empresa de retribuir todo el agrado que ellas le brindan, Los expertos en selección consultados por FAETT, indicaron que cuando un empleado se siente feliz en su ámbito de trabajo: es más productivo (50%), se compromete más con la organización (30%), está más motivado (10%) y afianza su sentido de pertenencia (10%). Por otra parte, los especialistas señalan que las capacidades y aptitudes más promovidas a partir de esta orientación son: la flexibilidad (50%), el optimismo (30%) y la adaptación (20%).

#### Beneficios cuantitativos

Por cada empleado feliz dentro de la empresa, el desempeño es mayor a un 50% por ende el empleado retribuiría a la empresa más de L4500.00 medio salario de otra persona, la

---

<sup>5</sup> Ver tabla 5 Pág. 30

Ver tabla 6 Pág. 31

Ver tabla 7 pág. 32

carga de trabajo estaría expuesta a aumentar por el desempeño sería mayor. Y así la empresa evitaría contratar más personal para realizar tareas que el mismo empleado pueda ejecutar.

## 4. CAPITULO IV

### 4.1 Conclusiones

La práctica profesional realizada en la empresa W&M, fue una gran oportunidad para poder aplicar los conocimientos adquiridos a través de la carrera universitaria y así poder conocer a fondo el funcionamiento administrativo de una empresa en el rubro de la construcción.

El departamento de contabilidad, se considera uno de los más importante dentro de la empresa, ya que se hace énfasis en los estados de resultados de todos los proyectos de la misma. El área de contabilidad es la más importante dentro de la empresa para poder efectuadas, compras, Facturas, Requisiciones, Ordenes de compras, y salida de materiales para los contratistas.

Se diseñó una propuesta de mejora para William y Molina Constructores, en especial para el área de Recursos Humanos, para poder agilizar la comunicación y eficiencia de los jefes con los colaboradores. haciendo que la voz de los colaboradores sea tomada en cuenta y que se sienta acogido por la empresa y mejore la productividad en el puesto de trabajo.

## **4.2 Recomendaciones**

### **4.2.1 Recomendaciones para la empresa.**

Se recomienda a la empresa que el área de Recursos Humanos, tenga la disponibilidad de entrevista a los estudiantes, que deseen tener oportunidad de practica en la empresa, para que por medio de una entrevista se conozca, los intereses reales del Practicante. Y así sea asignado a un departamento de acorde a los intereses del mismo.

### **4.2.2 Recomendación para la institución.**

Se sugiere que se lleve la clase Contabilidad administrativa que se encarga de estudiar problemas específicos que enfrenta la gerencia de una empresa a diferentes niveles, encontrándose con el problema de identificar alternativas o cursos de acción para determinar el más apropiado. Ayudando a la toma de decisiones en el área administrativa de la empresa.

### **4.2.3 Recomendación para los estudiantes.**

Se recomienda al estudiante siempre estar enfocado y seguro de sus capacidades, para que pueda disfrutar su práctica como un futuro profesional. Dejar a un lado las diferencias y hacer que las actividades sean un reflejo de su mayor esfuerzo dentro de la empresa.

## Bibliografía

- Anonimo. (s.f.). *Division de la Contabilidad* . Obtenido de <https://www.solocontabilidad.com/contenido/division-de-la-contabilidad>
- Constructores, W. y. (s.f.). *William y Molina Constructores* . Obtenido de <http://williamymolina.com/inicio/>
- Dessler, G. (2015). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson.
- Grados, J. A., Beutelspacher , O., & Castro , M. A. (2000). *Calificación de Méritos*. Mexico D.F, Mexico: Editorial Trillas.
- Honduras, G. d. (s.f.). *La Gaceta* . Obtenido de <http://www.poderjudicial.gob.hn/transparencia/regulacion/Documents/Ley%20de%20la%20Carrera%20Judicial%20Decreto%20No.953%20Gaceta%20No.23141%2030%20junio%201980.pdf>
- Honduras, R. d. (s.f.). *La gaceta* . Obtenido de <https://honduras.eregulations.org/media/codigo%20del%20comercio.pdf>
- La academia* . (s.f.). Obtenido de <https://www.academia.edu/>
- Reviso. (s.f.). Obtenido de <https://www.reviso.com/es/que-es-el-debe-en-contabilidad>
- VANGUARD. (s.f.). Obtenido de <https://www.vanguardlatinamerica.com/case-studies/constructora-william-molina-s-a-de-c-v/>

## Glosario de términos

**CAI:** (código de autorización de impresión) es un código que obligatoriamente debe estar en la factura que indica que la empresa o la persona que está facturando está autorizada para ello, le da validez al comprobante, incluso tiene fecha de vencimiento.

**Debe:** Los ingresos y débitos se anotan en el Debe. Esto se denomina Cargar o Debitar.

(Reviso 2017)

**FAETT:** Federación Argentina de Empresas Temporario. (FAETT 2013)

**Facturación:** Es un documento donde queda reflejada toda la información de una compraventa: el detalle del producto o servicio, los datos del vendedor, del comprador, la fecha, y por supuesto el precio. (TSC 2012)

**Haber:** Los gastos o créditos se anotan en el Haber. Esto se denomina Abonar o Acreditar.

(Reviso 2017)

**ITEE:** Centro técnico de Hardware de William Y Molina. (W&M 2008)

**Partida contable:** Es el registro o reconocimiento contable de las diferentes partidas: "es el proceso por el que se incorporan al balance, la cuenta de pérdidas y ganancias o el estado de cambios de patrimonio neto, los diferentes elementos de las cuentas anuales, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro relativas a cada uno de ellos, incluidas en la segunda parte de este Plan general de contabilidad.

**SopORTE:** Documentos que sustenta cualquier proceso. (W&M 2008)

**Manual de evaluación de desempeño:** tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de

personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales. (Gobierno de la Republica de Honduras 2008)

Motivación laboral: es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. (Vida profesional 2010)

## Anexo

### Manual de evaluación del desempeño



Desde 1992  
"Construyendo Oportunidades"

## **Introducción**

La Exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en William & Molina Constructores.

El manual tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

En este manual se explica el objetivo del manual, descripción del proceso para la evaluación de desempeño de personal y las técnicas y herramientas a utilizar y las responsabilidades en su ejecución.

### **Conceptualización de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Institución.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los empleados de William & molina Constructores serán sometidos a Evaluaciones del desempeño.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas, etc., del personal de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

- ✓ Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.
- ✓ Contribuir a la determinación objetiva de necesidades de adiestramiento o capacitación en el personal.
- ✓ Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.
- ✓ Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las decisiones sobre becas, ascensos, y todo tipo de acción de personal que permita conservar a los empleados eficientes evitando así la fuga de los mismos.
- ✓ Estimular en el empleado el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerle la posibilidad de mejorar.

## **Método y factores de evaluación**

### a. Método: Sistema de evaluación de desempeño 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo. Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados. Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

Tabla de ponderación según calidad del evaluador

Calidad de evaluador	Ponderación
Compañero de trabajo	20%
Autoevaluación	20%
Cliente	20%
Jefe inmediato	40%
Total	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño.

## RANGO DE PUNTOS

## CATEGORIA

90 -100

A = Excelente

80 - 89

B = Muy Bueno

70 – 79

C = Bueno

Menor que 70

D = Deficiente

Los perfiles descriptivos de los empleados e términos de su desempeño son los siguientes

Categoria	Perfil del empleado
90-100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.</li> <li>- Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico,</li> <li>- Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.</li> </ul>

	- Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80-89	- Empleado con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. - Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70- 79	- Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor que 70	- Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio - Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. - Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores - Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.

### **Factores de evaluación**

#### **Para puestos de jefatura**

- 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- Iniciativa
- 9- Responsabilidad
- 10- Apego a las políticas institucionales

**Para puestos tecnicos**

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Cantidad de trabajo
- 4- Habilidad para organizar el trabajo
- 5- Responsabilidad
- 6- Relaciones Interpersonales
- 7- Disciplina
- 8- Discreción
- 9- Iniciativa
- 10- Cooperación

**Puestos administrativos**

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Responsabilidad
- 4- Discreción
- 5- Cantidad de trabajo
- 6- Iniciativa
- 7- Relaciones Interpersonales

8- Respeto a las instrucciones recibidas

9- Disciplina

10- Cooperación

#### **Para evaluador**

1- Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas

2- Relaciones interpersonales

3- Iniciativa

4- Colaboración

#### **Subalternos a jefaturas**

1. Conocimiento del trabajo

2. Habilidad para organizar

3. Habilidad para dirigir

4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal

#### **Normas**

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados de William y Molina Constructores, para lo cual el Coordinador de Recursos Humanos entregara a cada empleado los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota del Director Ejecutivo Corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.

2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.

3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par

evaluador) , el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Depto. Administrativo.

6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

7. La coordinadora de Recursos Humanos será el responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento Administrativo para su firma y presentación al Director Ejecutivo.

### **Proceso general**

1. EL jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizarán la evaluación correspondiente; entregaran las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.

2. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.

3. El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.

4. El formulario de calificación que contiene la calificación final serán entregados a los subalternos por el Jefe de Departamento o Director Ejecutivo, y enviran una copia al Depto. Administrativo para guardarla en el Expediente del empleado.

### **Instrucciones para calificar**

#### **OBJETIVIDAD REQUERIDA**

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la. la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

#### **Evaluación par evaluador o cliente**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **compañero** durante el periodo evaluado

#### **Evaluación jefe inmediato**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **colaborador** durante el periodo evaluado

#### **Evaluación Subalterno Jefatura**

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento o Jefe del Laboratorio, durante el periodo evaluado.

#### **Auto evaluación**

Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada empleado

#### **LLENADO DE HOJA DE CALIFICACION**

A) Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación . No deje ningún espacio en blanco.

B) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.

C) Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.

D) Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.

E) Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:

- 1 Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
- 2 A continuación marque la nueva alternativa seleccionada.

F) Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

### **Revisión de calificaciones**

En caso que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se tomara en cuenta lo siguiente:

a) El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.

b) Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

### **Comunicación a empleados y envío de calificaciones al departamento administrativos**

a) La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.

b) Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.

c) Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al Jefe del Departamento Administrativo para los efectos consiguientes.

### **Otras disposiciones**

Las situaciones no previstas en el presente manual serán resueltas por el Departamento Administrativos.

## Anexos

Puesto de jefatura

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de referencia para factores que asignara en una hoja de calificaciones del desempeño.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2.	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS:</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	<b>D</b> Algunas veces no cumple las metas establecidas.	<b>C</b> Cumple las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	<b>A</b> Supera ampliamente las metas establecidas.
3.	<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>4. <b>HABILIDAD PARA DIRIGIR</b> Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p><b>D</b> Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>C</b> A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>B</b> Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p><b>A</b> Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>5. <b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</b> Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p><b>A</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p><b>B</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p><b>C</b> Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p><b>D</b> Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6. <b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p><b>D</b> No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p><b>C</b> Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p><b>B</b> Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p><b>A</b> Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7. <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p><b>A</b> Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p><b>B</b> Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p><b>C</b> Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p><b>D</b> El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
8.	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	<b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	<b>A</b> Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
9.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	<b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	<b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	<b>D</b> Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
10.	<b>APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES:</b> Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	<b>D</b> Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.	<b>C</b> Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	<b>B</b> Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	<b>A</b> Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Puesto de Jefatura

Ponderación 40%

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

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Hoja de calificación

## PUESTOS TECNICOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	<b>B</b> Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	<b>D</b> Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	<b>A</b> Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	<b>A</b> Siempre supera las metas establecidas.	<b>B</b> A veces supera las metas establecidas.	<b>C</b> Muchas veces no cumple las metas establecidas.	<b>D</b> No cumple las metas establecidas.
4.	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	<b>D</b> Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	<b>B</b> Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	<b>A</b> Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
5.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.	<b>A</b> Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.	<b>C</b> Demuestra poca preocupación por su trabajo.	<b>A</b> Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.
6.	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.	<b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.	<b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.	<b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.
7.	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución	<b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.	<b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	<b>D</b> No acata las normas y reglamentos
8.	<b>PUNTUAL ASISTENCIA:</b> Se refiere a la puntual asistencia	<b>D</b> no cumple con la puntual asistencia.	<b>C</b> Con mucha frecuencia falta a sus labores.	<b>B</b> Su asistencia es muy buena..	<b>A</b> En su asistencia es ejemplar.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
9.	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la habilidad creativa para originar , plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	<b>A</b> Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	<b>B</b> Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>D</b> No aporta ideas constructivas.
10.	<b>COOPERACION:</b> Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	<b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	<b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	<b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	<b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Puesto Técnicos

Ponderación 40%

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

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

Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

Observaciones:

---



---



---



---



---

## Hoja de calificación

## PUESTO ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	<b>A</b> Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	<b>B</b> Conoce muy bien su trabajo.	<b>C</b> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	<b>D</b> Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de su trabajo.	<b>A</b> Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	<b>A</b> Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Tiene gran sentido del deber.	<b>C</b> A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>D</b> Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4.	<b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	<b>D</b> Indiscreto. No se puede confiar en él.	<b>C</b> Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	<b>B</b> Muy discreto y digno de confianza.	<b>A</b> Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
5.	<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	<b>A</b> Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	<b>B</b> Su trabajo siempre está al día.	<b>C</b> Casi siempre se atrasa, rinden poco.	<b>D</b> Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
6.	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	<b>D</b> Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>B</b> Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	<b>A</b> Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7.	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	<b>A</b> Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	<b>B</b> Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	<b>C</b> Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
8.	<b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS:</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	<b>D</b> No cumple las indicaciones recibidas.	<b>C</b> Alguna vez cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	<b>B</b> Cumple las indicaciones y normas establecidas.	<b>A</b> Total cumplimiento de las indicaciones.
9.	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	<b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	<b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia	<b>D</b> No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.

		buena.	falta a sus labores.	
10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Puesto Administrativo

Ponderación 40%

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

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

Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Hoja de calificación

## PUESTO PAR EVALUADOR

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>1. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREA TRABAJO</p> <p>Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática conjunta.</p>	<p>A</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C</p> <p>Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D</p> <p>Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>2. RELACIONES INTERPERSONALES:</p> <p>Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A</p> <p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo</p>	<p>B</p> <p>Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C</p> <p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D</p> <p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

<p>3. <b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de aportar ideas espontáneamente en el trabajo en equipo</p>	<p><b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p><b>C</b> Contribuye con ideas constructivas</p>	<p><b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p><b>A</b> Excelente para participar en hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>4. <b>COLABORACION:</b> Se refiere a la atención que le proporciona a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de resultados esperados.</p>	<p><b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por colaborar en la solución de casos en formas conjunta</p>	<p><b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés en colaborar.</p>	<p><b>C</b> Algunas veces no colabora.</p>	<p><b>D</b> Evade colaborar.</p>

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Puesto Par Evaluador

Ponderación 20%

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

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREAS DE TRABAJO	40	30	20	10	
2	RELACIONES INTERPERSONALES	20	15	10	5	
3	INICIATIVA:	20	15	10	5	
4	COLABORACION:	20	15	10	5	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

Observaciones:

---



---



---



---



---

FORMULARIO DE EVALUACION DE SUBLATERNOS A JEFATURAS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2.	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR:</b> Se refiere a la habilidad para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para organizar su trabajo.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>3. HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias para el control interno</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario para lograr un control interno transparente.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas para lograr un control interno transparente</p>
<p>4. HABILIDAD PARA DESARROLLO DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para orientar al personal para su desarrollo laboral.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal y lo orienta en beneficio de la Institución.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Subalternos a jefaturas

Ponderación 20%

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

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	40	30	20	10	
2	HABILIDAD PARA ORGANIZAR	20	15	10	5	
3	HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR	20	15	10	5	
4	HABILIDAD PARA DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTO SEGÚN %						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## AUTO EVALUACIÓN JEFATURA

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2.	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS:</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	<b>D</b> Algunas veces no cumple las metas establecidas.	<b>C</b> Cumple las metas establecidas.	<b>B</b> Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	<b>A</b> Supera ampliamente las metas establecidas.
3.	<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>4. <b>HABILIDAD PARA DIRIGIR</b> Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p><b>D</b> Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>C</b> A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p><b>B</b> Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p><b>A</b> Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>5. <b>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</b> Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p><b>A</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p><b>B</b> Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p><b>C</b> Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p><b>D</b> Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6. <b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:</b> Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p><b>D</b> No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p><b>C</b> Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p><b>B</b> Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p><b>A</b> Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7. <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p><b>A</b> Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p><b>B</b> Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p><b>C</b> Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p><b>D</b> El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
8.	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>D</b> No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	<b>B</b> Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	<b>A</b> Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
9.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	<b>A</b> Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	<b>B</b> Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	<b>D</b> Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
10.	<b>APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES:</b> Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	<b>D</b> Su actuación no se cife a las políticas establecidas.	<b>C</b> Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	<b>B</b> Su actuación se cife bien a los lineamientos de políticas institucionales.	<b>A</b> Su actuación se cife completamente a los lineamientos de políticas institucionales.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Autoevaluación Puesto de Jefatura

Ponderación 20%

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

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## AUTO EVALUACIÓN PUESTOS TECNICOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	<b>B</b> Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	<b>D</b> Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	<b>A</b> Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	<b>A</b> Siempre supera las metas establecidas.	<b>B</b> A veces supera las metas establecidas.	<b>C</b> Muchas veces no cumple las metas establecidas.	<b>D</b> No cumple las metas establecidas.
4.	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	<b>D</b> Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	<b>B</b> Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	<b>A</b> Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
5.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.	<b>A</b> Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.	<b>C</b> Demuestra poca preocupación por su trabajo.	<b>A</b> Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.
6.	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.	<b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.	<b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.	<b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.
7.	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución	<b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.	<b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	<b>D</b> No acata las normas y reglamentos
8.	<b>PUNTUAL ASISTENCIA:</b> Se refiere a la puntual asistencia	<b>D</b> no cumple con la puntual asistencia.	<b>C</b> Con mucha frecuencia falta a sus labores.	<b>B</b> Su asistencia es muy buena.	<b>A</b> En su asistencia es ejemplar.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
9. INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar , plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	D No aporta ideas constructivas.
10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Autoevaluación Puesto Técnicos

Ponderación 20%

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

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

Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Hoja de calificación

## AUTOEVALUACIÓN PUESTO ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	<b>A</b> Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	<b>B</b> Conoce muy bien su trabajo.	<b>C</b> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	<b>D</b> Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de su trabajo.	<b>A</b> Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	<b>A</b> Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Tiene gran sentido del deber.	<b>C</b> A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>D</b> Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4.	<b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	<b>D</b> Indiscreto. No se puede confiar en él.	<b>C</b> Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	<b>B</b> Muy discreto y digno de confianza.	<b>A</b> Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
5.	<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	<b>A</b> Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	<b>B</b> Su trabajo siempre está al día.	<b>C</b> Casi siempre se atrasa, rinden poco.	<b>D</b> Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
6.	<b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	<b>D</b> Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	<b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	<b>B</b> Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	<b>A</b> Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7.	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	<b>A</b> Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	<b>B</b> Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	<b>C</b> Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	<b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
8.	<b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS:</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	<b>D</b> No cumple las indicaciones recibidas.	<b>C</b> Alguna vez cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	<b>B</b> Cumple las indicaciones y normas establecidas.	<b>A</b> Total cumplimiento de las indicaciones.
9.	<b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	<b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	<b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy	<b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia	<b>D</b> No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.

		buena.	falta a sus labores.	
10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

## William &amp; Molina Constructores

## Departamento Administrativo

## Hoja de calificaciones del desempeño para Autoevaluación Puesto Administrativo

Ponderación 20%

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

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

Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En la columna que dice Puntos escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondiente.

Evalué todos los factores y escriba el Total de puntos de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tabla 1.Registro mensual de evaluación del personal

Fecha:	Nombre:	Puesto:	Departamento:
INSTRUCCIONES	<p>1.Esta forma le servirá para resumir los detalles más importantes de la actuación que el empleado desarrollará mensualmente. 2.Defina junto con el evaluado, desde el principio del año. Cuáles son los objetivos que se esperan del puesto, así como los planes de capacitación y desarrollo más adecuados, programando las fechas más probables de realización, ya que esta forma permitirá revisar el cumplimiento de ambos aspectos con una periodicidad mensual. 3. Para evaluar la actuación en una forma objetiva, se recomienda comparar los logros del empleado con los objetivos planeados, analizando las causas o factores externos que puedan hacer influidos sensiblemente en los resultados. 4. Anotar en el reglón correspondiente al mes calificado, los aspectos más sobresalientes de la actuación (positivo y/o negativos). 5. Comente con el evaluado sus fallas y aciertos en la forma más positiva para motivarlo a realizar un trabajo cada vez mejor (cada 2 o 3 meses, según el caso) anotando en la forma el mes en que se realiza esta comunicación.</p>		
	Objetivos Planeados	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
Avance Mensual de los Trabajos Realizados			
Enero			
Febrero			
Marzo			

Abril
Mayo
Junio
Julio
Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre
Se le comentaran sus fallas y aciertos

Porcentaje de logro en la realización de los objetivos												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual

Fuente: Grados, J. A., Beutelspacher , O., & Castro , M. A. (2000). *Calificación de Méritos*. Mexico D.F, Mexico: Editorial Trillas.



Tabla 2. Programación de Recursos

<b>Programación de Cursos, Capacitación y Desarrollo (De común acuerdo)</b>				
Necesidades	Cursos- Viajes- Entrenamiento Practico, etc.	Fecha Estimada	Fecha Real	Observaciones

Evaluador	Colaborador
-----------	-------------

Fuente: Grados, J. A., Beutelspacher, O., & Castro, M. A. (2000). *Calificación de Méritos*. Mexico D.F, Mexico: Editorial Trillas.

Tabla 3. Evaluación de Actuación

Evaluación de Actuación			
Fecha	Nombre	Edad	Estudios
N° de puesto	Puesto	Sueldo/mes	Antigüedad en el puesto
Fecha de Ingreso		Departamento	
<b>INSTRUCCIONES:</b> 1. Esta evaluación es semestral (febrero-agosto); llene solo la parte correspondiente. 2. La evaluación que se realiza en febrero debe conservarse. 3. Con base en la información concentrada en la forma "Registro Mensual de Evaluación de Personal", revise el grado de realización de los objetivos que de común acuerdo con el evaluado deben haberse fijado en el periodo que se califica. 4. Consulte la descripción del puesto para tener una guía adicional de la realización del mismo.			
Describa brevemente los objetivos que se pretenden conseguir (de común acuerdo), semestre Julio/Diciembre			
Describa brevemente la realización que se logró en el semestre			
Describa brevemente los objetivos que se pretenden conseguir (de común acuerdo) semestre Enero/Junio			



Tabla 4 .Frecuencia y Porcentajes para Aumento de Sueldos

Posición del Sueldo en su Rango	Ajuste	1er. Q.	2o. Q.	3er. Q.	4o. Q.	Cuando el Sueldo excede al Máximo del Rango	
						Hasta 25%	Más de 25%
Evaluación							
Mínimo de Meses Transcurridos a Partir del Último Aumento							

Fuente: Grados, J. A., Beutelspacher , O., & Castro , M. A. (2000). *Calificación de Méritos*. Mexico D.F, Mexico: Editorial Trillas.

Tabla 5 Plan Motivacional Objetivo 1

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Desarrollar en los trabajadores, sentimiento de pertenencia a la empresa mediante la realización de diversas actividades:	Introducción a los miembros de su departamento de trabajo y sectores relacionados.	Presentación del nuevo trabajador con el que será su grupo y con los sectores relacionados, con la intención de aclarar dudas con respecto al nuevo integrante y motivar una relación de confianza y apoyo mutuo.	1 hora durante 3 días	Jefe de Departamento	Humano.
	Sesión de feedback, en donde el nuevo trabajador aclarara las dudas pertinentes de la nueva información transmitida y se le diga que se espera de él dentro de la empresa.	Con la finalidad de hacer correcciones en los procesos de inducción y con el interés de hacer ver al trabajador que la empresa esta interesada en él desde que entra, se realiza la sesión de feedback para hacer mejoras de ser necesario.	1 hora.	Personal de R.R.H.H.	Humano. Materiales: Papel y lápiz.

Fuente: Elaboración Propia y Datos de encabezado de Tabla de La academia . (s.f).  
Obtenido de <https://www.academia.edu/>

Tabla 6. Plan Motivacional Objetivo 2

Elaboración Propia y Datos de encabezado de Tabla de La academia . (s.f.). Obtenido de <https://www.academia.edu/>

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Organizar reuniones entre los trabajadores y sus jefes de área, en donde los trabajadores propongan ideas que crean, pueden mejorar su sector, mediante las siguientes acciones previas:	Planificación de una reunión mensual. En donde, se les explique a los trabajadores que bimensualmente deben aportar una idea (por persona) justificada, que ellos creen pueda mejorar su departamento.	Por medio de la motivación al logro y con la finalidad de brindarles una mayor sensación de agentes influyentes dentro de la empresa, se realizara una reunión bimensual donde se les explique que deben aportar si lo desean, una idea que pueda mejorar su departamento.	2.5 horas.	Jefe directo o supervisor de área.	Humano. Materiales: Papel y lápiz.
	Posteriormente se tomaran todas las ideas y se enviaran a concurso donde se elegirá una idea de las aportadas por los trabajadores la cual será premiada.	Con la intención de que los jefes y que la directiva tengan mayor conocimiento de las necesidades y de los problemas existentes en los departamentos, así como de que los trabajadores sientan que sus opiniones también son valiosas.	1 hora durante 7 días hábiles.	Jefe directo o de área y directiva.	Humano. Materiales: Papel y lápiz.

Tabla 7. Plan Motivacional Objetivo 3

Objetivo	Actividad	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
<p>Realizar un reconocimiento entre los diversos departamentos de la empresa, teniendo en consideración los siguientes puntos: Amabilidad, generosidad y compañerismo. Este reconocimiento será llevado a cabo trimestralmente donde cada trabajador botara por un departamento que no sea al que pertenece.</p>	<p>Cada trabajador botara por un departamento que no sea al que pertenece.</p>	<p>Con la intención de crear lazos entre los diversos sectores de la empresa y deseos de superación y mejora, se espera que los trabajadores puedan ser conscientes de que otro departamento puede funcionar mejor que el sector propio y por ende merecer un reconocimiento por ello.</p>	<p>2 horas.</p>	<p>Trabajadores.</p>	<p>Humano. Materiales: Papel y lápiz.</p>
	<p>Reconocimiento trimestralmente entre los diversos departamentos de la empresa, teniendo en consideración los siguientes puntos: Amabilidad. Generosidad. Compañerismo.</p>	<p>Buscando mejoras con respecto al trato interno de los empleados se establecen barómetros, definidos explicados y ejemplificados de actitudes que puedan mejorar el clima organizacional, con la finalidad de crear y contribuir a un ambiente laboral cómodo.</p>	<p>4 días hábiles.</p>	<p>Alta Gerencia</p>	<p>Humano. Materiales: Papel y lápiz.</p>

Elaboración Propia y Datos de encabezado de Tabla de La academia . (s.f.). Obtenido de <https://www.academia.edu/>

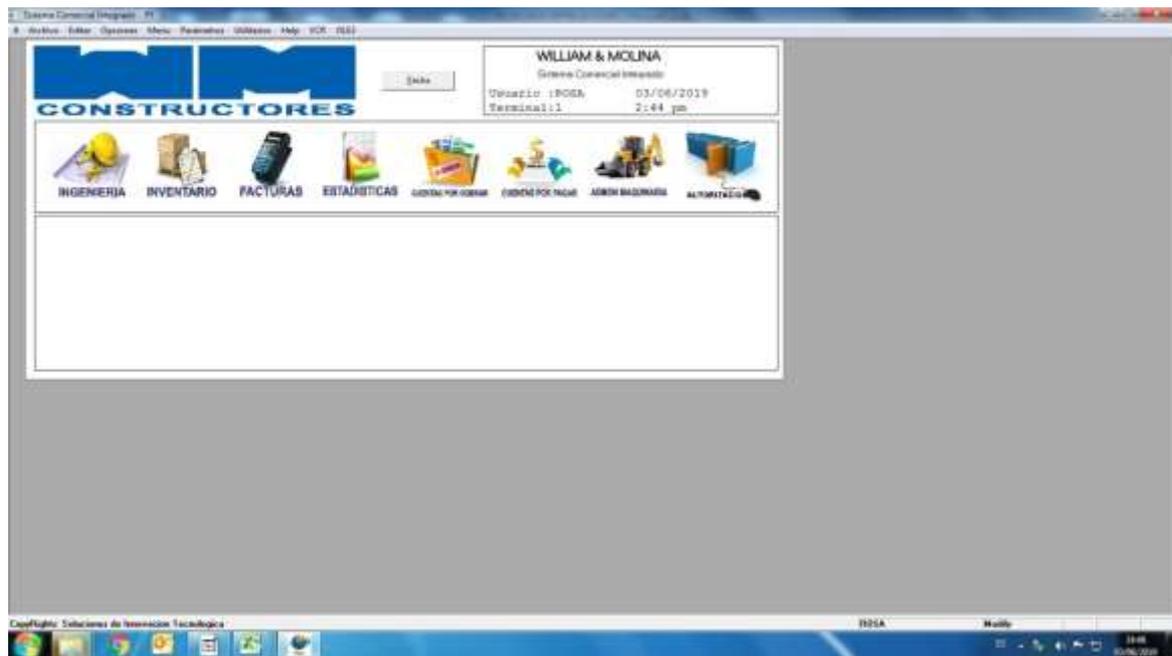


Ilustración 3 .Sistema Integrado de William y Molina Constructores

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

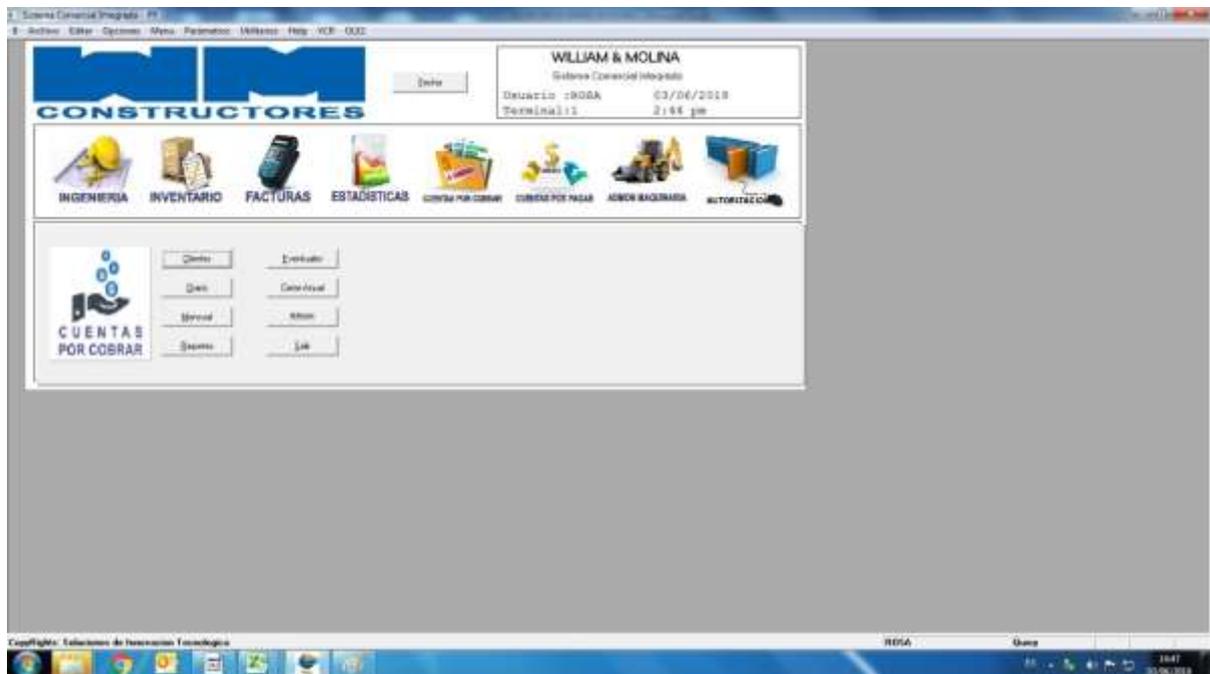


Ilustración 2. Sistema Integrado Cuentas por Cobrar

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

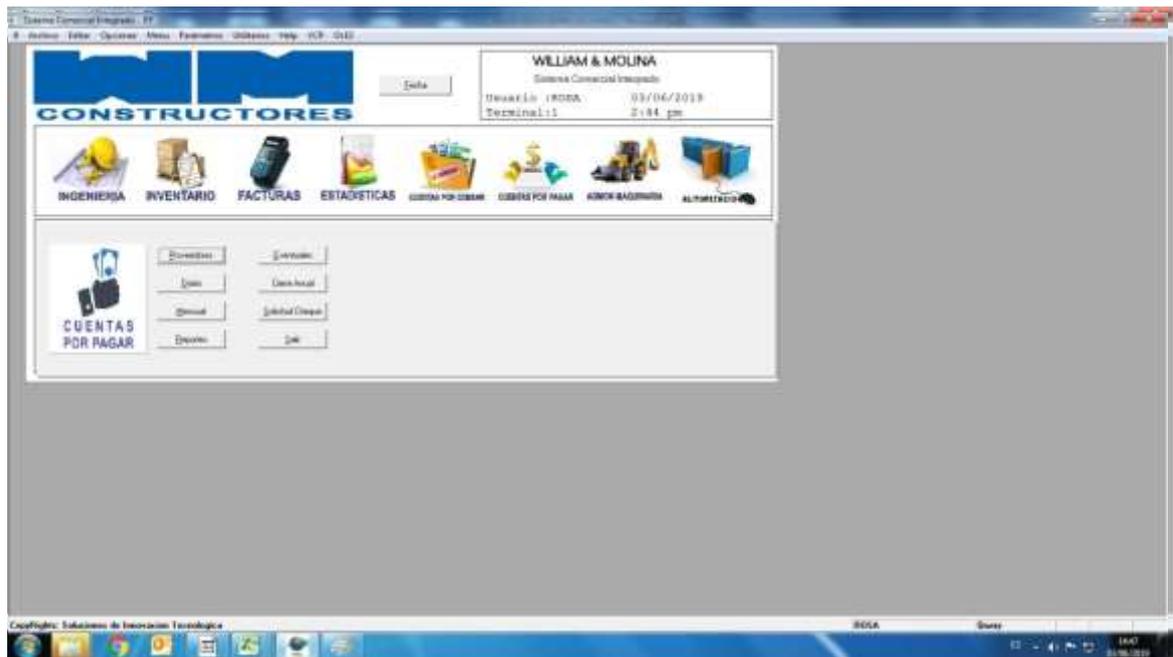


Ilustración 7. Sistema General Contabilidad

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

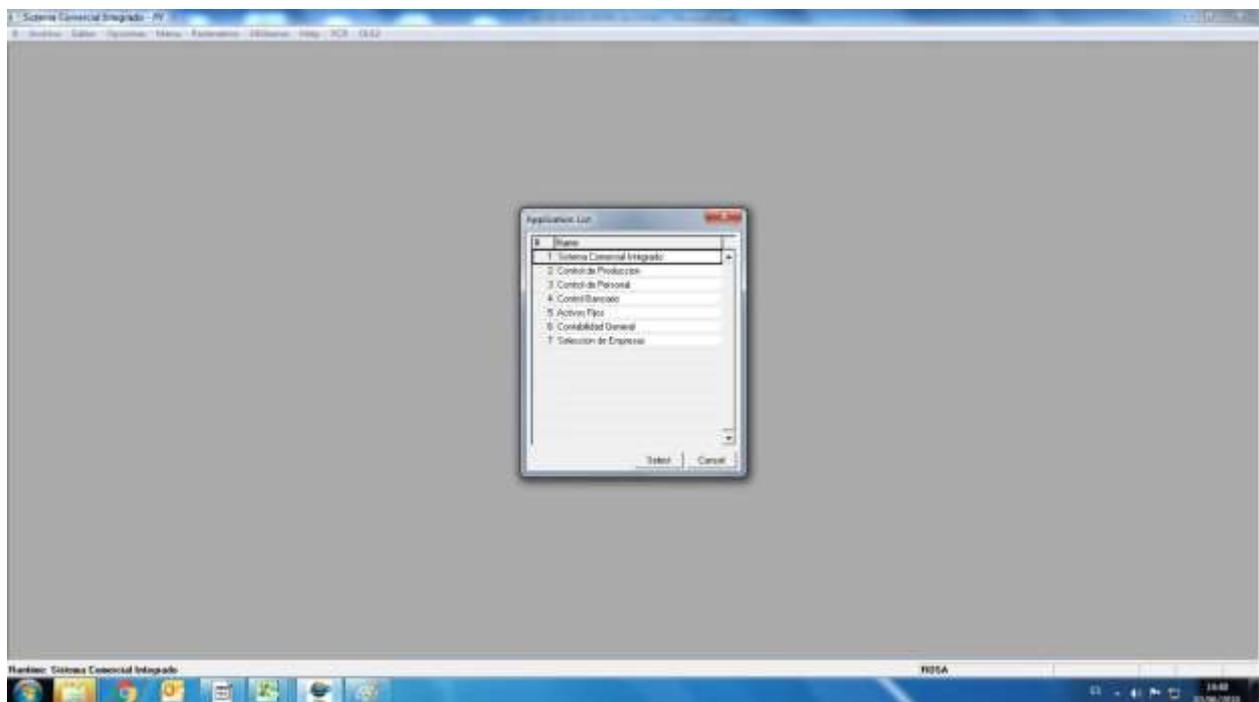


Ilustración 6. Sistema Integrado Cuentas por Cobrar

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores



Ilustración 9. Sistema Integrado Cuentas Por pagar

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

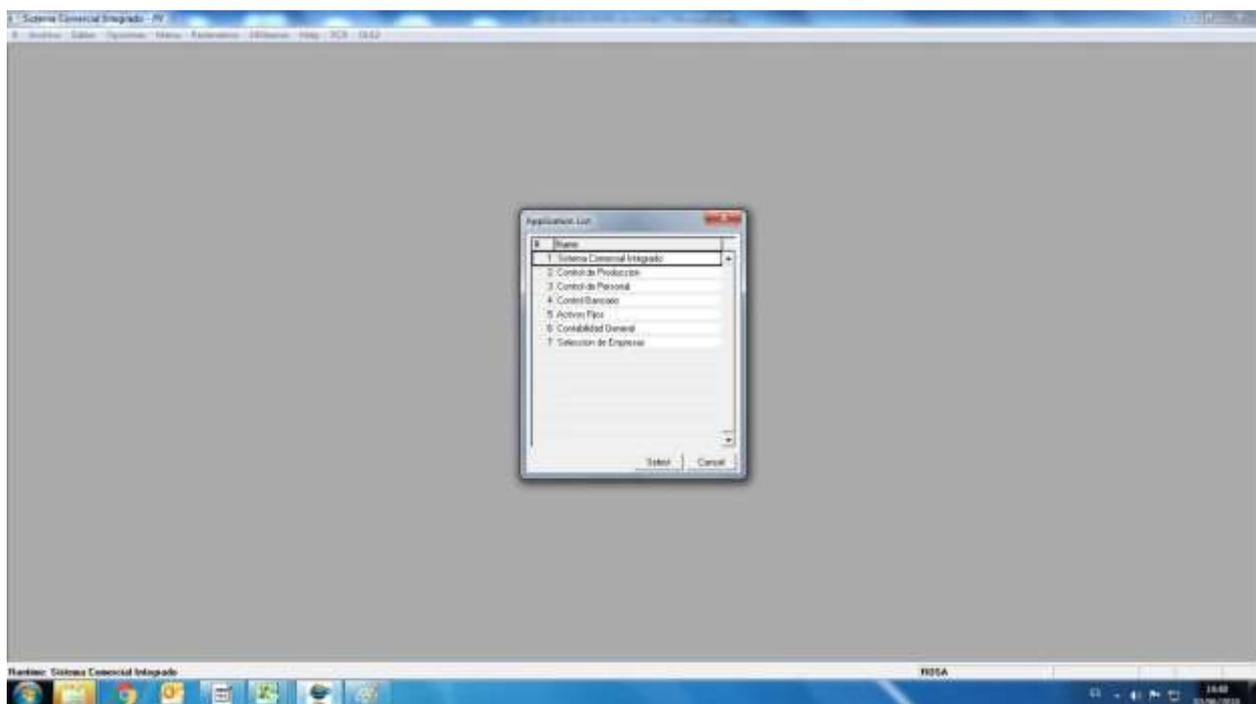


Ilustración 8. Estados Financieros Para Depreciación

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores



Periodo: 05 Fecha: 21/05/2019  
 Tipo Partida: 34 COMPRAS CON CHEQUES MES DE MAYO Documento No: 14-022  
 Ex Moneda: LPS Taxa: 18.075

No.	Cuenta	Descripcion Cuenta	Debitos LPS	Creditos LPS	Debitos US\$	Creditos US\$	No Debito en Moneda	Audite
1	104-01-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	16.900,00		98,19		00000	00000
2	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		16.900,00		98,19	00000	00000
3	103-06-01-01-01	DIGULUM-INTENSA GAS Y TUBERIA DE COPAN	21.970,00		1.752,00		00000	00000
4	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		21.970,00		1.752,00	00000	00000
5	103-06-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	6.150,00		33,37		00000	00000
6	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		6.150,00		33,37	00000	00000
7	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES	380,19		18,91		00000	00000
8	103-06-01-01	MATERIALES	67,41		45,96		00000	00000
9	103-06-01-01	ACCESORIOS PLATEL PRINCIPAL	2.060,00		106,37		00000	00000
10	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		2.060,00		106,37	00000	00000
11	103-06-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	2.681,22		138,96		00000	00000
12	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		2.681,22		138,96	00000	00000
13	103-06-01-01	MATERIALES	6.750,00		36,78		00000	00000
14	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		6.750,00		36,78	00000	00000
15	103-02-01-01	EQUIPO DE OBRAS	2.948,49		133,91		00000	00000
Sumas			104.607,43	104.607,43	5.497,69	5.497,69		

Ilustración 13. Partida Contable de Cheque de Contado

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

Periodo: 05 Fecha: 31/05/2019  
 Tipo Partida: Documento No: Ex Moneda: LPS Taxa: 18.075

No.	Cuenta	Descripcion Cuenta	Debitos	Creditos	Debitos	Creditos	No Debito en Moneda	Audite
1	104-01-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	16.900,00		98,19		00000	00000
2	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		16.900,00		98,19	00000	00000
3	103-06-01-01-01	DIGULUM-INTENSA GAS Y TUBERIA DE COPAN	21.970,00		1.752,00		00000	00000
4	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		21.970,00		1.752,00	00000	00000
5	103-06-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	6.150,00		33,37		00000	00000
6	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		6.150,00		33,37	00000	00000
7	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES	380,19		18,91		00000	00000
8	103-06-01-01	MATERIALES	67,41		45,96		00000	00000
9	103-06-01-01	ACCESORIOS PLATEL PRINCIPAL	2.060,00		106,37		00000	00000
10	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		2.060,00		106,37	00000	00000
11	103-06-01-01	REPAROS PLATEL PRINCIPAL	2.681,22		138,96		00000	00000
12	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		2.681,22		138,96	00000	00000
13	103-06-01-01	MATERIALES	6.750,00		36,78		00000	00000
14	104-01-01-01	COMPRAS DE INSTALACIONES CHEQUES		6.750,00		36,78	00000	00000
15	103-02-01-01	EQUIPO DE OBRAS	2.948,49		133,91		00000	00000
Sumas			104.607,43	104.607,43	5.497,69	5.497,69		

Ilustración 12. Creación Partida Contable

Fuente: Plataforma de William y Molina Constructores

## **Encuesta de Diagnostica**

### **Propósito**

1. ¿Conoces los objetivos de tu empresa?
  - Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
2. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?
  - Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
3. ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?
  - Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
4. ¿Conoces el giro comercial de tu empresa?
  - Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada

**Estructura**

5. ¿Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa?
- Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
6. ¿Conoces el organigrama de tu empresa?
- Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
7. ¿Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras?
- Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
8. ¿Los objetivos de tu empresa van ligados con la tarea que desempeñas?
- Bastante
  - Mucho
  - Poco
  - Casi nada
  - Nada
9. ¿Te sientes parte de esa estructura organizacional?
- Bastante
  - Mucho

- Poco
- Casi nada
- Nada

### **Relaciones**

10. ¿Te sientes motivado a seguir laborando en tu empresa?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

11. ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

12. ¿Tiene claro a quién dirigirse en caso de tener problemas dentro de la empresa?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

13. ¿Existe relación directa para con tus superiores?

- Bastante
- Mucho

- Poco
- Casi nada
- Nada

14. ¿Hay una buena relación de trabajo con tus compañeros?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

15. ¿Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de la empresa?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

### **Recompensas**

16. ¿Existe algún paquete de incentivos?

---

---

---

---

---

17. ¿Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado(a)?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

18. ¿Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados? ¿Porque?

---

---

---

---

---

### **Liderazgo**

19. ¿Conoces a tus superiores y a quien funge como líder en tu empresa (el gerente)?

SI

NO

20. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio?

Bastante

Mucho

Poco

Casi nada

Nada

21. ¿Tu líder comparte información sobre la organización?

Bastante

Mucho

Poco

Casi nada

Nada

22. ¿Tu líder te sugiere ideas que contribuyan con la organización?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

### **Mecanismos Auxiliares**

23. ¿Cuentan con algún tipo de mejora para procesar la información?

Boletines

- Revistas
- Correos
- Mensajes
- Suscripciones
- Otros \_\_\_\_\_

24. ¿Cuentas con herramienta necesarias para desempeñar la tarea?

- SI
- NO

Cuales \_\_\_\_\_

25. ¿Participa en la planeación de tu empresa aportando ideas? ¿Por qué no?, ¿porque sí?

- SI
- NO

Porque \_\_\_\_\_

26. ¿Existe algún método para medir la calidad de tu trabajo?

- SI
- NO

Cual \_\_\_\_\_

27. ¿Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos de la empresa?

- Bastante
- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada