

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
(UNAN -LEON.)**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.



Departamento de Empresariales

Tesis Monográfica para optar al Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema: Evaluación del Desempeño Laboral del personal del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León en el periodo comprendido de Enero a Agosto del 2019.

Autores:

- Br. María Clarisa Rivas Escorcía.
- Br. Katherinne Melissa Montoya Escobar.
- Br. Virginia Yuveyda Hernández Calderón.

Tutor: Lic. Osmin Juárez Burgos

León 10 de Noviembre del 2019.

“A la libertad por la Universidad”

DEDICATORIA.

A **Dios Padre** por su misericordia e infinita providencia, por todo lo que ha permitido en nuestras vidas, porque sus propósitos siempre han sido mejor que nuestros planes, por llenar nuestro camino de personas maravillosas que han sido la razón fundamental de nuestros deseos de ser mejores personas y por nunca dejarnos caer a pesar de las dificultades que se nos presentaron en este propósito de culminar nuestros estudios universitarios.

A nuestras familias:

Nuestros padres, esposos e hijos, a cada una de las personas que amamos que han sido una motivación y apoyo incondicional en nuestras vidas, llenándonos siempre de amor, fortaleza, optimismo y perseverancia, que nos permitieron crecer y superarnos, a darle más valor a nuestros actos y propósitos y a hacer de su presencia prueba del amor de Dios en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO.

Primero y, antes que nada, damos gracias a Dios, por mostrarnos el camino correcto, por estar presente en cada momento y por hacernos llegar hasta este día para concluir una etapa muy importante para nosotros y nuestros seres queridos.

Le damos gracias a **nuestros padres** que permanecieron siempre creyendo en nosotros, alentándonos a seguir, que forjaron nuestros cimientos que son los que nos llevan a los éxitos que cosechamos ahora, a **nuestros esposos** que fueron nuestros aliados en esta etapa de la vida, que nos ayudaron a seguir y a superarnos, por los sacrificios y esfuerzos que han pasado por vernos crecer profesionalmente y a **nuestros hijos** que vinieron a llenar nuestras vidas de mayor motivación impulsándonos a ser cada vez mejores personas y a demostrar que todo se puede cuando hay deseos y firmes propósitos.

Agradecemos también a **nuestros maestros**, por la enseñanza que día a día nos brindaron, que nos han servido de base para nuestra formación personal e integral.

De igual manera, a **nuestros compañeros de clase** por brindarnos su amistad y apoyo a lo largo de estos cinco años; y a todo el personal general de esta Alma Mater, que de una manera u otra nos ayudaron a lograr este éxito y deseándoles que siempre sigan sirviendo a la comunidad universitaria con calidad y buenos valores.

A nuestro tutor, **Lic. Osmin Juárez** por brindarnos sus conocimientos metodológicos que nos sirvieron de guía para la elaboración de nuestra tesis, por ser una persona de alta calidad moral y profesional entregada a su trabajo y por conformar un excelente equipo que nos asesoró hasta el final de nuestro trabajo.

INDICE.

I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES.....	3
2.1 Históricos:	3
2.2 Empresariales:.....	3
2.3 Investigativos:	4
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
IV. JUSTIFICACION.	9
V. OBJETIVOS.....	10
5.1 Objetivo General:.....	10
5.2 Objetivos Específicos:.....	10
VI. MARCO CONCEPTUAL.....	11
6.1 Autoevaluación:	11
6.2 Capacidad:.....	11
6.3 Competencias:.....	11
6.4 Comportamiento:.....	11
6.5 Comportamiento Organizacional:.....	11
6.6 Conclusiones:	12
6.7 Confidencialidad:	12
6.8 Cultura de Evaluación:	12
6.9 Desempeño:	12
6.10 Efectividad:.....	13
6.11 Eficacia:	13
6.12 Eficiencia:	13
6.13 Evaluación:	13
6.14 Evaluación del Desempeño:.....	13
6.15 Evaluación por Objetivos:	14
6.16 Indicador:	14
6.17 Indicador del Desempeño:	14
6.18 Objetividad:.....	14
6.19 Organización:	14
6.20 Productividad:	14
6.21 Retroalimentación:.....	15

6.22 Seguimiento del Desempeño:	15
6.23 Toma de Decisiones:	15
6.24 Trabajador:	15

VII. MARCO TEORICO..... 16

7.1 Evaluación del desempeño:	16
7.2 Finalidades para las que se puede utilizar la ED:	17
7.3 Principios de la evaluación del desempeño:	19
7.4 Ventajas de la evaluación del desempeño:	21
7.5 Beneficios para el jefe:	21
7.6 Beneficios para el subordinado:	22
7.7 Beneficios para la organización:	23
7.8 Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos:	23
7.9 Gerente:	26
7.10 El Colaborador:	27
7.11 El equipo de trabajo:	27
7.12 El área de Gestión personal:	27
7.13 Comisión de evaluación:	28
La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal	28
7.14 Factores de colaboradores:	30
7.15 Métodos de evaluación del desempeño:	32
7.16 Método de evaluación de desempeño por resultados:	33
7.17 Actividades específicas del método:	34

VIII. DISEÑO METODOLOGICO..... 35

8.1 El modelo de la investigación:	35
8.2 Tipo de investigación:	35
8.3 Área de estudio:	35
8.4 Población:	35
8.5 Tipos de muestreo y muestra:	36
8.6 Fuentes de información:	36
8.7 Material y método de recopilación de la información:	36
8.8 Procesamiento y Análisis de los datos:	36
8.9 Presentación de los resultados:	36
8.10 Criterios de selección.	36
8.10.1 Criterios de inclusión del estudio.....	36
8.10.2 Criterios de exclusión del estudio.....	36
8.11 Sesgos del estudio.	37
8.11.1 Posibles sesgos del estudio	37
8.11.2 Control de sesgos.	37
8.12 Consideraciones éticas.	37
8.13 Operacionalización de variables:	38

IX. ANALISIS DE RESULTADOS.	54
XI CONCLUSIÓN.	71
XII RECOMENDACIÓN.	74
XIII BIBLIOGRAFIA.	75

I. INTRODUCCION .

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta Investigación es: Evaluación del Desempeño Laboral del personal del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León en el periodo comprendido de Enero a Agosto del 2019.

La investigación se fundamenta en la aplicación del cuestionario de evaluación del desempeño laboral en donde se identificaron las siguientes variables a evaluar: Asistencia, Competencia, Diligencia., Disciplina, Discreción., Eficacia, Eficiencia, Permanencia en el trabajo, Iniciativa, Puntualidad, Respeto a sus compañeros de trabajo, Responsabilidad, Honradez para tal finalidad de trabajo con la escala de Linker.

El tipo de investigación es Descriptivo ya que investigamos la opinión de los trabajadores, El Método de Selección de la muestra: Es el censo estadístico por contar con una población relativamente pequeña y tener acceso a ella.

La tesis monográfica está estructurada en once apartados: Introducción, Antecedentes, Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos, Marco teórico donde se encuentran los fundamentos teóricos de la investigación, en el Diseño metodológico se explica los procedimientos de elaboración de la investigación, Análisis de resultados donde se presentan e interpretan los principales resultados, Conclusiones, Recomendaciones , Bibliografía y Anexos.

II. ANTECEDENTES.

2.1 Históricos:

Las prácticas de evaluación no son nuevas. **Fuchs (1997)** señala que el uso sistemático de la evaluación de desempeño inició en los gobiernos y en las fuerzas armadas en 1842.

Los primeros sistemas de evaluación especialmente dirigidos a operarios se encuentran alrededor de la primera guerra mundial, y la evaluación sobre los ejecutivos se popularizó después de la segunda guerra mundial. Posteriormente, en 1880, la empresa llamada Midvale Company, **Taylor** la aplicó para hacer estudios sobre los puestos, y a partir de ese momento se desarrollaron diferentes técnicas que se han adoptado o eliminado a lo largo del siglo XX (**Chiavenato, 2007**).

2.2 Empresariales:

De manera general en cuanto a la experiencia empresarial del grupo Monge podemos externar que esta empresa empezó en 1971, cuando se inaugura la primera tienda de El Gallo más Gallo en la provincia de Alajuela, Costa Rica, ofreciendo a la clase popular precios muy competitivos en artículos electrodomésticos de primera necesidad. Desde el primer día la meta fijada fue dar acceso a las familias a productos duraderos mediante facilidades de crédito, ajustando sus planes de crédito a las posibilidades de cada uno de sus clientes. Todo esto bajo una relación de confianza y de fe, sobre la cual a través de los años se cimentaron valores como respaldo, servicio, acceso al bienestar, familia y responsabilidad social.

A partir de 1982 la marca comercial Gallo más Gallo se incursiona en el mercado costarricense de mayoreo de electrodomésticos con la apertura de la empresa Continentes S.A. Esta empresa fue creada con el fin de desarrollar y comercializar la marca LG, inicialmente llamada GOLDSTAR. Dicha marca cambió su nombre a LG en 1996, y a partir de ese año empezó a reconocerse como una de las marcas líderes.

En el año 2000, cruza las fronteras de su país de origen e inicia operaciones en Nicaragua, bajo el nombre comercial El Gallo más Gallo. Utilizando el mismo concepto de las tiendas de Costa Rica, esta nueva cadena buscó posicionarse como el destino preferido de compra de electrodomésticos para los Nicaragüenses de sectores populares, con una estrategia del “precio más bajo y la cuota más baja”, agresividad promocional y planes de financiamiento ajustados a las necesidades de los consumidores.

2.3 Investigativos:

A. Ortiz (2005), en su trabajo de investigación llamado Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (**MINFRA**), Región Sucre - Cumaná (2005), el cual tuvo como objetivo central Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (**MINFRA**), en dicha investigación se concluyó que, todos los trabajadores de la institución son evaluados dos veces al año, cada seis meses, y que la Evaluación de Desempeño no es una actividad espontánea de la institución regional, sino que se rige por lineamientos de nivel central, específicamente por la Oficina Central de Personal del Ministerio de Infraestructura.

B. Cornelio López (2011) hizo una investigación en Industrias Citrícolas de Montemorelos (ICMOSA) donde se evaluó los niveles de desempeño auto percibido del supervisor con los niveles de desempeño de los supervisores percibidos por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor. La muestra constó de 20 supervisores del área de corte de producción y 360 obreros, 20 colegas supervisores y dos jefes de turno. Para medir el desempeño laboral se adaptó un instrumento con 29 ítems, el cual fue validado por una prueba piloto realizada en la misma empresa con un nivel de confiabilidad de .961. Se elaboraron cuatro instrumentos diferentes, uno para la autoevaluación de los supervisores redactado en primera persona, uno para el obrero, uno para el jefe y otra más para el colega supervisor todos éstos redactados en tercera persona.

C. Godoy y Mladinic (2009) realizaron una investigación en empresas de distintos giros comerciales en la ciudad de Santiago de Chile, donde se analizaron estereotipos y roles de género que afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente, en base a las variables dependientes (género de los gerentes evaluadores y género de los evaluadores). Se midió el efecto sobre dos variables dependientes (evaluación en el ámbito laboral, donde se eligieron dos dimensiones: efectividad del liderazgo y recomendaciones sobre recompensas organizacionales; y evaluación en el ámbito personal)

Se concluyó que no hay diferencias significativas en la evaluación que otorgaron hombres y mujeres al hombre gerente ni tampoco en la evaluación que otorgaron a la mujer gerente. No se produjeron diferencias significativas respecto al sexo del gerente o al sexo de los evaluadores. Las diferencias se encontraron en el ámbito en el que se realizaba la evaluación de análisis de medidas repetidas, donde se mostró que las evaluaciones que recibió cada

gerente en el ámbito laboral son mayores a las que recibió en el ámbito personal. Las evaluaciones recibidas por un mismo gerente en el ámbito laboral y el ámbito personal sí mostraron diferencias significativas, pues hombres y mujeres otorgaron a ambos gerentes evaluaciones significativamente mayores en el ámbito laboral.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones nacen con el fin de lograr diversos objetivos que de manera individual para las personas no podrían ser alcanzados, sean éstas de carácter público o privado. Al respecto, **Chiavenato** (2002:7) menciona que una organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo en común.

De esto se deduce que, una organización es un medio por el cual dos o más personas de forma consciente y voluntaria realizan acciones recíprocas para lograr un fin preestablecido, lo cual llevan a cabo a través de la comunicación, y trae como consecuencia la permanencia y desarrollo de la misma. Estas personas en retribución a su labor deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo antes dicho, la empresa el Gallo más Gallo ha desarrollado una serie de estrategias que permitan brindarle no solo comodidad al ambiente laboral a sus trabajadores sino que también oportunidades de crecimiento económico y profesional.

En relación al tema y al planteamiento del problema se formuló la siguiente pregunta investigativa:

¿Cómo es el desempeño laboral del personal del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León en el periodo comprendido de Enero a Agosto del 2019?

IV. JUSTIFICACION.

La evaluación del desempeño es un tema de mucha importancia y relevancia en las organizaciones, ya que por medio de ella se puede ver y comprobar el desempeño de los trabajadores en diferentes puestos de trabajo y en base a esto tomar las decisiones que ayudan a la empresa para el logro de metas.

Para la empresa y los trabajadores del área de ventas del Gallo más Gallo sucursal León reviste principal interés por que a través de la elaboración del presente estudio permitió la Evaluación de Desempeño de los trabajadores, se valora la Asistencia, Competencia, Diligencia., Disciplina, Discreción., Eficacia, Eficiencia, Permanencia en el trabajo, Iniciativa, Puntualidad, Respeto a sus compañeros de trabajo, Responsabilidad, Honradez. Dicho proceso es destinado a determinar cómo se están desempeñando los trabajadores en sus cargos y comunicar a los empleados planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Desde el punto de vista teórico es relevante porque permitió la recopilación teórica de aspectos relacionados con el desempeño laboral. Desde el punto de vista práctico permitió la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de desarrollo investigativo

Por último, el trabajo escrito permitirá verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General:

Evaluar el Desempeño Laboral del personal del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León, en el periodo comprendido de Enero a Agosto del 2019.

5.2 Objetivos Específicos:

5.2.1 Determinar los factores que caracterizan el desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo.

5.2.2 Calificar el desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo.

VI. MARCO CONCEPTUAL.

6.1 Autoevaluación:

Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora. (**Chivenato**)

6.2 Capacidad:

Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible. (**Chivenato**)

6.3 Competencias:

Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

(**Chivenato**)

6.4 Comportamiento:

Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. (**Chivenato**)

6.5 Comportamiento Organizacional:

Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización. (**Chivenato**)

6.6 Conclusiones:

Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados. (**Chivenato**)

6.7 Confidencialidad:

Propiedad de la información mediante la cual se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos. (**Chivenato**)

6.8 Cultura de Evaluación:

Cultura de una organización que valora la evaluación y busca soluciones a los problemas, y para lograrlo ensaya soluciones tentativas y pondera los resultados y las consecuencias de lo ejecutado, manteniéndose en un ciclo sin fin de supuesto–acción– prueba evidente–revisión, que es característico de la práctica científica acertada y de la buena administración. (**Chivenato**)

6.9 Desempeño:

Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (**Chivenato**)

6.10 Efectividad:

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. (**Chivenato**)

6.11 Eficacia:

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. (**Chivenato**)

6.12 Eficiencia:

Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. (**Chivenato**)

6.13 Evaluación:

Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. (**Chivenato**)

6.14 Evaluación del Desempeño:

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (**Chivenato**)

6.15 Evaluación por Objetivos:

Es un sistema que se caracteriza por un acuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un tiempo lespecifico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

(**Chivenato**)

6.16 Indicador:

Medida que permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad. (

Chivenato)

6.17 Indicador del Desempeño:

Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado. (**Chivenato**)

6.18 Objetividad:

Es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento. (**Chivenato**)

6.19 Organización:

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (

Chivenato)

6.20 Productividad:

Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas

y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos. (**Chivenato**)

6.21 Retroalimentación:

Función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad. (**Chivenato**)

6.22 Seguimiento del Desempeño:

Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos. (**Chivenato**)

6.23 Toma de Decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodología, cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (a un cuando no se evidencie un conflicto latente). (**Chivenato**)

6.24 Trabajador:

Persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre. (**Chivenato**)

VII. MARCO TEORICO.

7.1 Evaluación del desempeño:

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. **(Dessler)**

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los

elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. **(Dessler)**

Según **Sikula (1989)**, hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

7.2 Finalidades para las que se puede utilizar la ED:

- A.** Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- B.** Evaluación global del potencial humano.
- C.** Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- D.** Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- E.** Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- F.** Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.

- G.** Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- H.** Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- I.** Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- J.** Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- K.** Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- L.** Autoconocimiento por parte de los empleados.
- M.** Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- N.** Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- O.** Actualización de las descripciones de puestos.

En resumen, como plantea **Chiavenato (1988)**, los objetivos fundamentales de la Evaluación de Desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

7.3 Principios de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- A. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- B. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- C. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- D. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- E. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando

la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

(Chivenato)

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- A.** La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.
- B.** La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- C.** Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- D.** La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado,

analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan. **(Chivenato)**

7.4 Ventajas de la evaluación del desempeño:

- A.** Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- B.** Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- C.** Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- D.** Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- E.** Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- F.** Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- G.** Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- H.** Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

(Arias)

7.5 Beneficios para el jefe:

- A.** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

B. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

C. Proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados
Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño. **(Arias)**

7.6 Beneficios para el subordinado:

A. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.

B. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

C. Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

D. Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

E. Contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

F. Puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios. **(Arias)**

7.7 Beneficios para la organización:

- A.** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- B.** Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- C.** Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Arias)

7.8 Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones:

Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo

del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. **(Chivenato)**

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

A. Captación de Recursos Humanos:

- a) Revisar y valorar los criterios de selección.
- b) Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- c) Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

B. Compensaciones:

- a) Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

C. Motivación:

- a) Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

D. Desarrollo y Promoción.

- a) Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- b) Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- c) Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera

i. Comunicación.

- a) Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

ii. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- a) Facilitar la operación de cambios.
- b) Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- c) Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

iii. Descripción de Puestos.

- a) Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- b) Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- c) Capacitación.

d) Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

(Chivenato)

7.9 Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de

trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal. (**Chivenato**)

7.10 El Colaborador:

Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización. (**Chivenato**)

7.11 El equipo de trabajo:

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas. (**Chivenato**)

7.12 El área de Gestión personal:

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la

flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. **(Chivenato)**

7.13 Comisión de evaluación:

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño. **(Chivenato)**

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

A. Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo

B. Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

C. Realizar las promociones y/o ascensos

D. Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.

E. Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

F. Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

1° Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

A. El Gerente o Director de Recursos Humanos

B. El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.

C. Un representante de los colaboradores

2° Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3° Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4° Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal. **(Chivenato)**

7.14 Factores de colaboradores:

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- A. Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- B. Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- C. Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- D. Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- E. Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con

otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

F. Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

G. Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

H. Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

I. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

J. Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

K. Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.**IOS COLABORADORES.**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

(Chivenato)

7.15 Métodos de evaluación del desempeño:

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la

aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- A. Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- B. Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- C. Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- D. Que utilice metas cuantitativas
- E. Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- F. Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- G. Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- H. Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- I. Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- J. Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo .(**Chivenato**)

7.16 Método de evaluación de desempeño por resultados:

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas. (**Chivenato**)

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

7.17 Actividades específicas del método:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado. (**Chivenato**)

VIII. DISEÑO METODOLOGICO.

A continuación se detallan los componentes que se emplearon en el aspecto metodológico para hacer posible esta investigación:

8.1 El modelo de la investigación:

Se considera que el modelo es la guía teórica que va paso a paso hasta llegar a los resultados, el autor del modelo seleccionado es Tamayo y Tamayo Mario se le dio especial atención a la elección del tema, el problema y metodología.

8.2 Tipo de investigación:

El tipo de investigación enmarcado en el presente trabajo es de carácter descriptivo porque se están estudiando aspectos que presentan en la empresa del Gallo más Gallo sucursal Leon, el estudio es no experimental porque no se manipularan variables, es de corte transversal porque se recolectan los datos en un espacio dimensional definido y está basada en un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas así mismo es una investigación aplicada ya que se aborda una problemática del contexto real .

8.3 Área de estudio:

La empresa el Gallo más Gallo sucursal León ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte.

8.4 Población:

La población está constituida por todos los trabajadores del área de venta de la empresa el Gallo más Gallo sucursal León.

8.5 Tipos de muestreo y muestra:

Se aplico la técnica del censo probabilístico por ser una población relativamente pequeña y tener acceso a ella, la muestra está constituida por 10 trabajadores del área de venta de la empresa en estudio.

8.6 Fuentes de información:

La información se obtuvo de dos tipos de fuentes:

a. Fuentes primarias: Proporcionada por el jefe de tienda y los trabajadores del área de venta de la empresa el Gallo más Gallo sucursal León.

b. Fuentes secundarias: Las constituyen libros, internet

8.7 Material y método de recopilación de la información:

El método es de orden deductivo puesto que va de lo general a lo particular, el instrumento que se aplicó para recolectar la información fue el cuestionario para determinar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Gallo más Gallo sucursal León.

8.8 Procesamiento y Análisis de los datos:

En esta fase se elabora el procesamiento de los datos, en los cuales se introducirá toda la información necesaria para llegar a las conclusiones.

8.9 Presentación de los resultados:

Las conclusiones, basadas en los resultados del análisis, deben generar confianza entre los usuarios, al basarse en datos y elementos reales.

8.10 Criterios de selección.

8.10.1 Criterios de inclusión del estudio.

A. Trabajar en el área de ventas de la empresa el Gallo más Gallo sucursal León.

8.10.2 Criterios de exclusión del estudio.

A. No ser trabajadores del área de ventas de la empresa el Gallo más Gallo sucursal León.

8.11 Sesgos del estudio.

8.11.1 Posibles sesgos del estudio

- A. Falta de interés por parte de los trabajadores.
- B. Desconfianza personal.
- C. Poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores.

8.11.2 Control de sesgos.

- A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.
- B. Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento (**cuestionario**) para así no obtener datos nulos.
- C. Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.
- D. Persuadir de manera respetuosa a los trabajadores para que respondan el instrumento.

8.12 Consideraciones éticas.

Tomando en cuenta las consideraciones éticas en el procedimiento de la recolección de la información vital para cumplir el objeto de estudio son:

- A. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los trabajadores de la empresa el Gallo más Gallo sucursal Leon ya que son nuestra fuente de información primaria.
- B. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.

8.13 Operacionalización de variables:

Basándonos tanto en el planteamiento del problema como en los objetivos a cumplir, se procedió a definir y a operacionalizar las variables de la siguiente forma:

Variable	Definición	Indicadores	Valores
1. Asistencia.	Presencia física cotidiana en el centro de trabajo	Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo	Si.
		1.2 Casi siempre cumplió con su asistencia a la unidad de adscripción	No.
		1.3 Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo	
		1.4 Ocasionalmente cumplió con su asistencia a su área de adscripción	

		1.5 Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores	
2. Competencia.	Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz	<p>2.1 Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia</p> <p>2.2 Demostró muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que le permitieron realizar su trabajo eficientemente</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>2.3 Conoció su cometido y realizó bien su trabajo habitual</p> <p>2.4 Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre fue satisfactorio</p> <p>2.5 Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo</p>	
3.Diligencia	Cuidado y esmero que se tiene para ejecutar las actividades y funciones asignadas	3.1 Siempre se mostró escrupuloso y dedicado en el desarrollo de las tareas	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>que tuvo encomendadas</p> <p>3.2 Casi siempre realizó el trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos</p> <p>3.3 Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios</p> <p>3.4 Algunas veces llegó a realizar su trabajo con el cuidado requerido</p> <p>3.5 No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos</p>	
4.Disciplina.	Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el	4.1 Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento	<p>Si.</p> <p>No.</p>

	<p>cumplimiento de las funciones asignadas</p>	<p>de las funciones asignadas</p> <p>4.2 Casi siempre cumplió con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas</p> <p>4.3 Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo</p> <p>4.4 Solo en forma ocasional cumplió con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de sus funciones</p>	
--	--	--	--

		<p>4.5 Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer</p>	
<p>5.Discreción.</p>	<p>Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial</p>	<p>5.1 En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial</p> <p>5.2 Observó reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades</p> <p>5.3 Generalmente observó discreción en el uso de la información que le fue confiada para el</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>desempeño de sus actividades</p> <p>5.4 Manifestó ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad</p> <p>5.5 No demostró fiabilidad en el uso discreto de información oficial bajo su responsabilidad</p>	
6. Eficacia.	Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados	<p>6.1 Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>6.2 Cumplió la totalidad de los objetivos y metas</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>establecidas bajo su responsabilidad</p> <p>6.3 Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas</p> <p>6.4 Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados</p> <p>6.5 No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados</p>	
<p>7. Eficiencia.</p>	<p>Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su optimización</p>	<p>7.1 Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados</p> <p>7.2 Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados</p> <p>7.3 Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos</p> <p>7.4 En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas</p> <p>7.5 Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los</p>	
--	--	--	--

		objetivos y metas programados	
8. Permanencia en el trabajo.	Cumplimiento del tiempo que debe estar disponible el servidor público en su área de trabajo para el cumplimiento de sus actividades	<p>8.1 Siempre se localizó en el área de trabajo que le fue asigna para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>8.2 Casi siempre se le localizó en el área de labores asignada para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>8.3 Regularmente permaneció en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus funciones</p> <p>8.4 No siempre permaneció en el área de trabajo que le fue</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>destina para el cumplimiento de sus actividades</p> <p>8.5 Fue habitual que no se le localizara en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus actividades</p>	
9.Iniciativa	<p>Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos en los programas o proyectos establecidos</p>	<p>9.1 Fue notablemente capaz para generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.</p> <p>9.2 Tuvo muy buena capacidad para actuar oportunamente, asumiendo los riesgos necesarios</p> <p>9.3 Actuó oportunamente asumiendo los riesgos necesarios</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>9.4 Ocasionalmente tuvo problemas para actuar y asumir riesgos</p> <p>9.5 Tuvo dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implicaba</p>	
10. Puntualidad.	Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo	<p>10.1 Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida</p> <p>10.2 Casi siempre se presentó en su área de labores con la puntualidad requerida</p> <p>10.3 Regularmente se presentó con puntualidad a su centro de trabajo</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>10.4 Algunas veces llegó a su área con la puntualidad requerida</p> <p>10.5 Fue habitual que no se presentara con la puntualidad requerida en su área de labores</p>	
<p>11. Respeto a sus compañeros de trabajo.</p>	<p>Observancia de las reglas establecidas para tratar con cortesía, amabilidad y atención a los compañeros de labores</p>	<p>11.1. Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.2 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo casi siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.3 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo regularmente</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

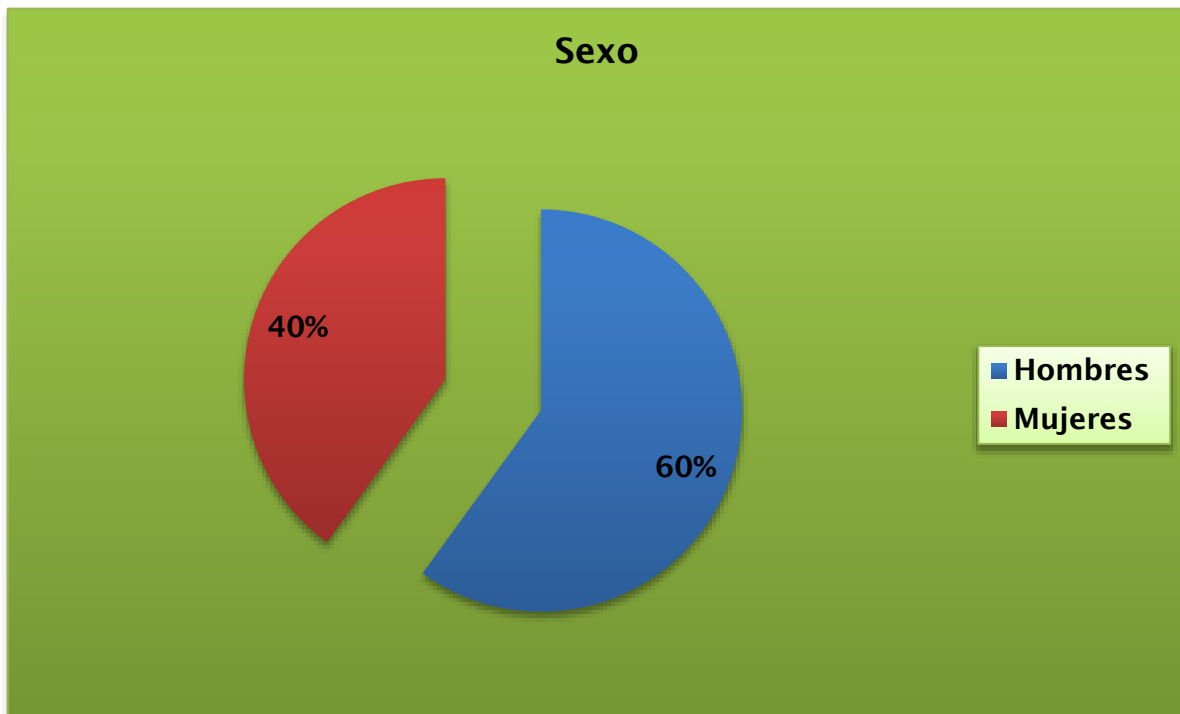
		<p>se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.4 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo</p> <p>ocasionalmente se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.5 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo presentó problemas para ajustarse a las reglas de cortesía y respeto</p>	
12. Responsabilidad	Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas	<p>12.1 Logró asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tuvo encomendadas</p> <p>12.2 Asumió las responsabilidades</p>	<p>Si.</p> <p>No.</p>

		<p>funciones inherentes a su responsabilidad</p> <p>12.3 No siempre asumió las responsabilidades propias de sus funciones</p> <p>12.4 Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones</p> <p>12.5 Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó</p>	
13. Honradez.	Comportamiento laboral caracterizado por el apego a los principios de	13.1 Se caracterizó por demostrar alta probidad en el	Si. No.

	honorabilidad y probidad	desempeño de sus funciones 13.2 Demostró probidad en el desempeño de sus funciones 13.3 Ocasionalmente presentó faltas administrativas no relevantes 13.4 Se presentaron quejas de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones 13.5 Estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades	
--	--------------------------	--	--

IX. ANALISIS DE RESULTADOS.

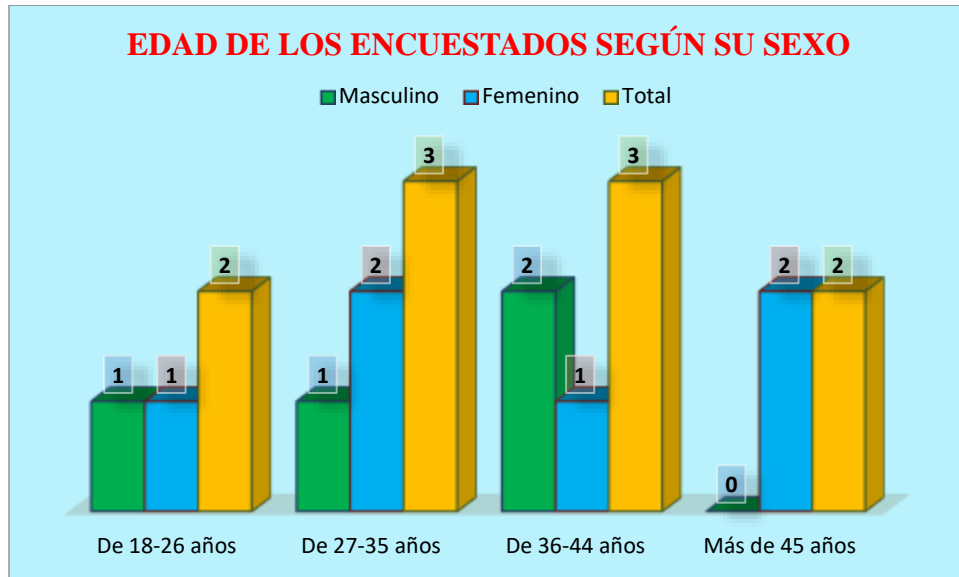
Gráfico #1



Análisis

Del total del número de trabajadores del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicada en León el **60%** son **Hombres** y el **40% mujeres** según información proporcionada por el Jefe de Tienda generalmente siempre ha habido más hombres que mujeres en el área de venta pero que ello no significa que sea una política de contratación pero el hecho que actualmente existan más trabajadores del género masculino que femenino se da porque durante el proceso de inducción se adaptan más rápido los hombres.

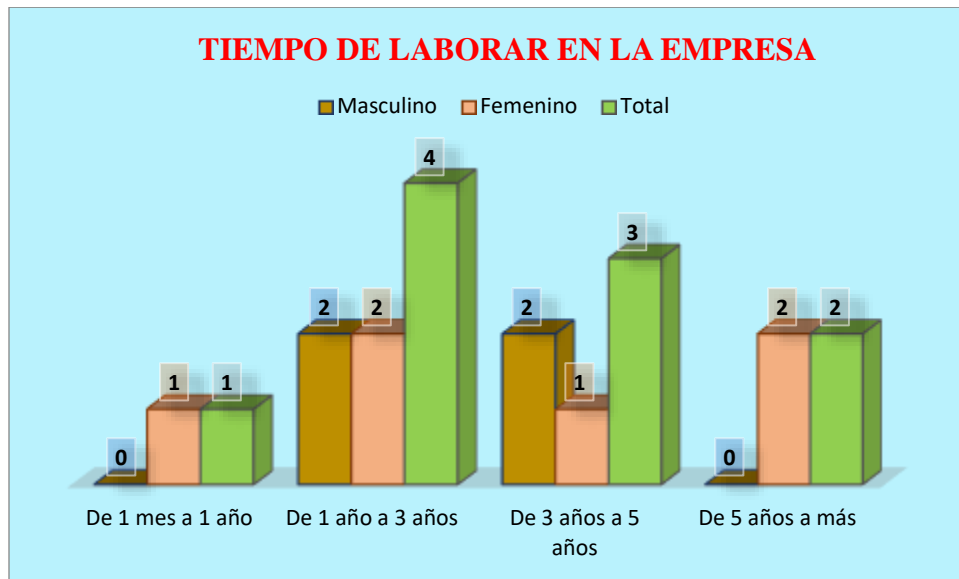
Gráfico #2



Análisis

Se observa que el 20% de los encuestados poseen edades entre 18-26 años, el 30% tienen entre 27-35 años de edad, de igual manera, el 30% tienen entre 36-44 años y el 20% restante poseen edades mayores a 45 años.

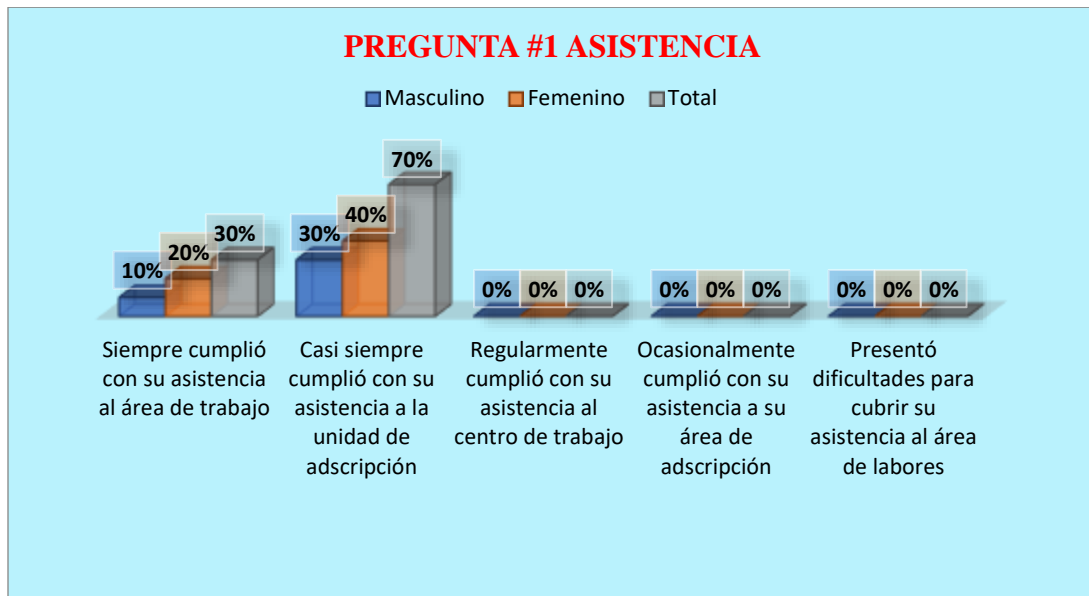
Gráfico #3



Análisis

El presente gráfico muestra que el 10% de los encuestados tiene entre 1 mes a 1 año de laborar en la empresa, el 40% posee entre 1 a 3 años de hacerlo; mientras el 30% tienen entre 3 a 5 años de trabajar en esta empresa. No obstante, el 20% de los encuestados trabaja en la empresa desde hace más de 5 años.

Gráfico #4

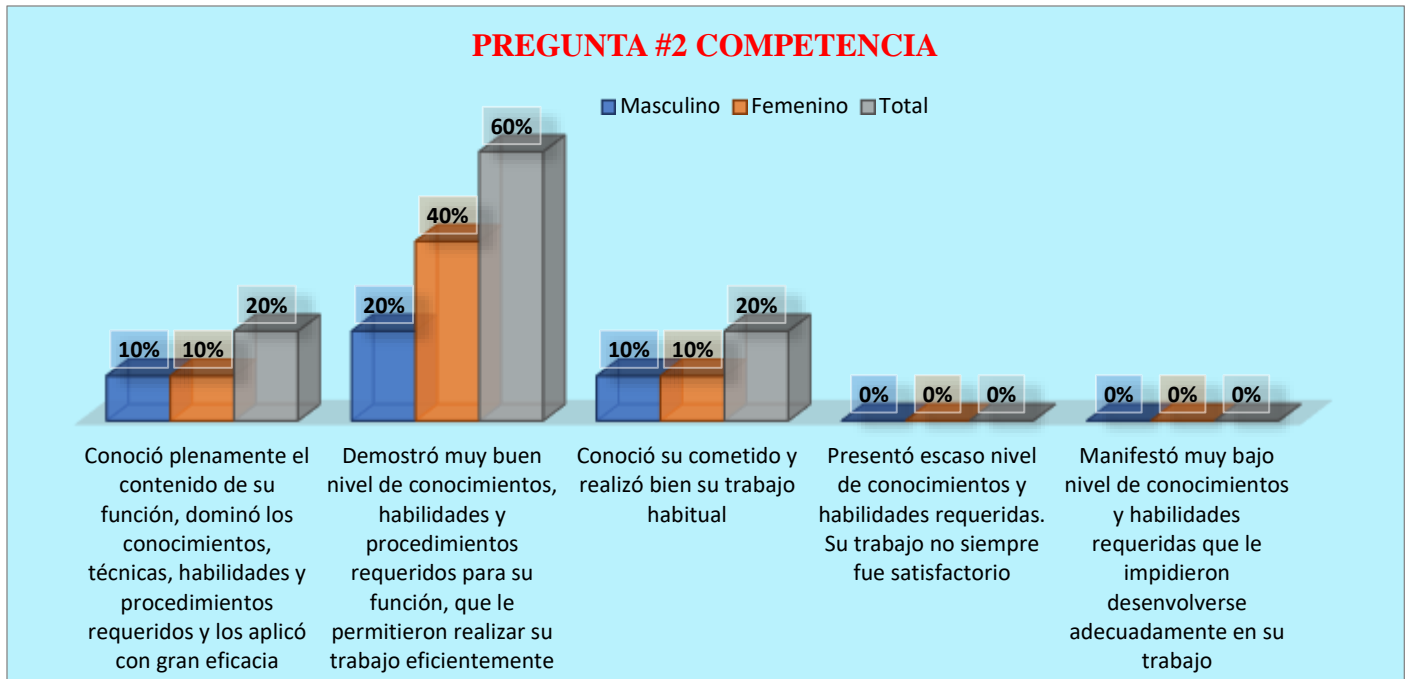


Análisis

El gráfico muestra que el 30% de los encuestados afirmaron que siempre cumplen con su asistencia al área de trabajo.

Mientras el 70% expresaron que casi siempre cumplieron con su asistencia a la unidad de adscripción, debido a que reconocieron que tuvieron algún día de ausencia injustificada en su trabajo durante el tiempo que tienen de laborar en la empresa.

Gráfico #5

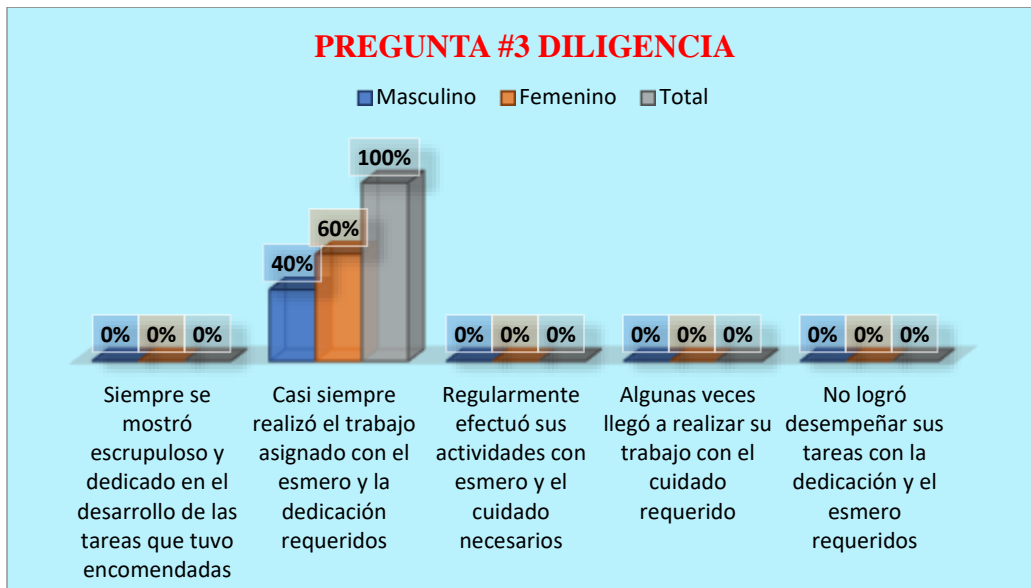


Análisis

Se observa que el 20% de los encuestados afirmaron que conocen plenamente el contenido de su función, dominan los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplican con gran eficacia; mientras el 60% alegaron que demuestran muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que les permiten realizar su trabajo eficientemente.

No obstante, el 20% de los encuestados expresaron conocer su cometido y realizar bien su trabajo habitual, siendo trabajadores que no alardean tener todos los conocimientos para aplicarlos en sus funciones, sino que aceptan saber lo básico para realizar bien su trabajo.

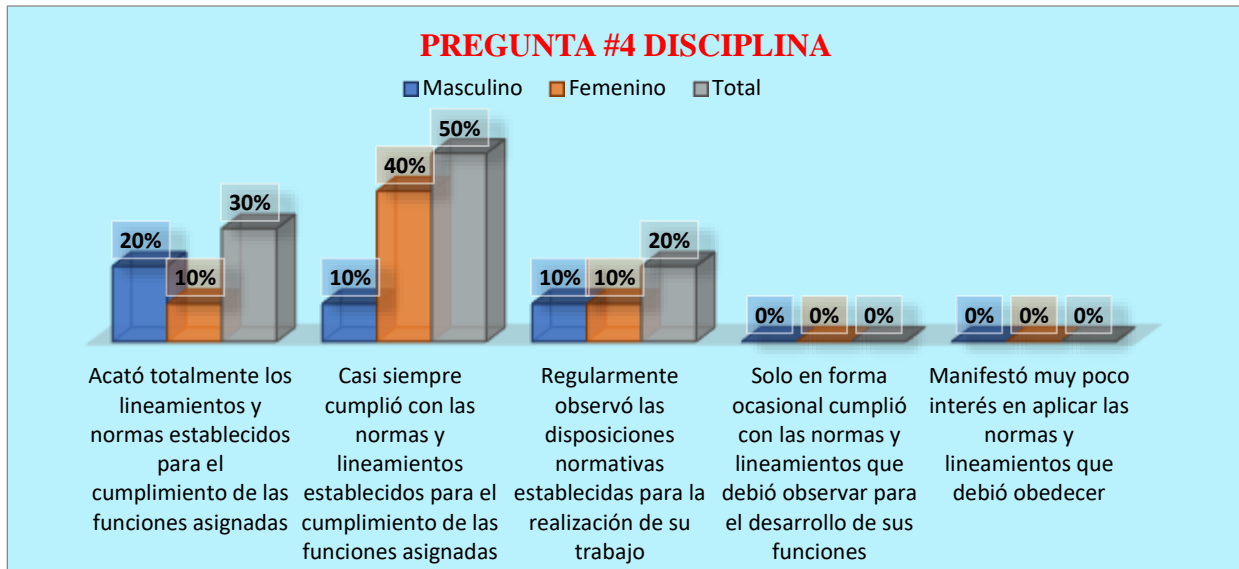
Gráfico #6



Análisis

El gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que casi siempre realizan su trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos, debido a que en ocasiones tienen problemas personales y laborales que los desmotivan a realizar esmeradamente su trabajo.

Gráfico #7

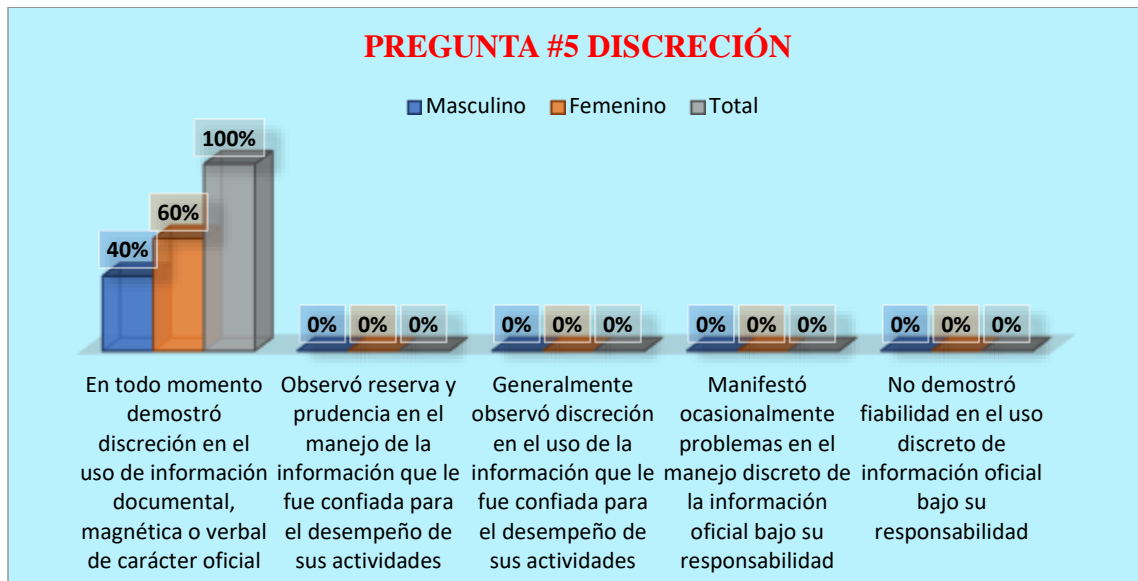


Análisis

Se observa que el 30% de los encuestados afirmaron que acatan totalmente los lineamientos y normas establecidas para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Mientras el 50% de los encuestados expresaron que casi siempre cumplen con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas y el 20% alegaron que regularmente observan las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo, debido a que reconocen haber cometido algún acto de indisciplina algunas veces, por ejemplo, llegar minutos tarde con respecto a la hora de entrada de la jornada laboral.

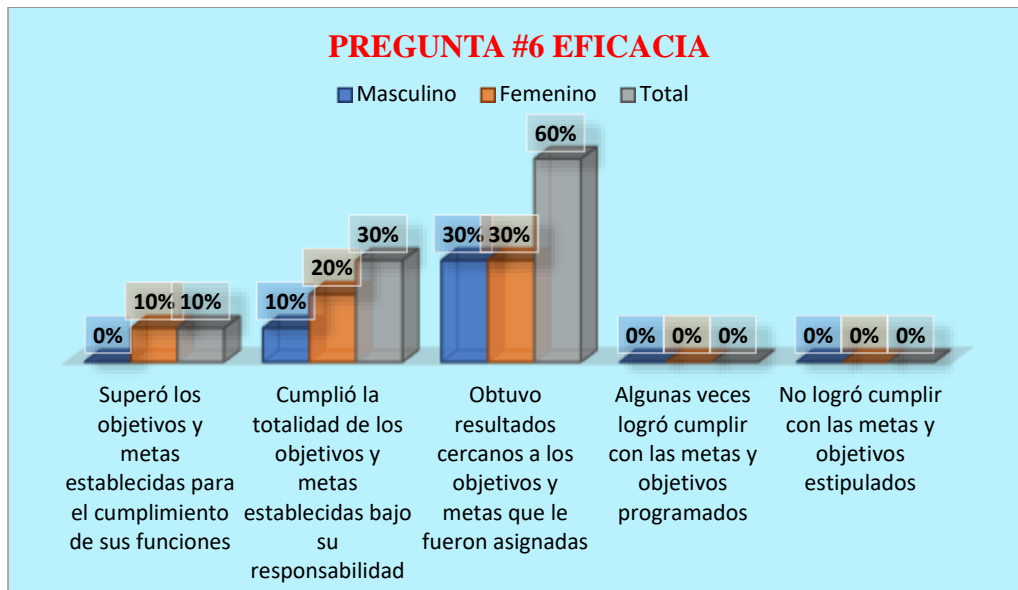
Gráfico #8



Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en todo momento demuestran discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial, debido a que el sigilo es una norma fundamental de la empresa y de ella depende su permanencia en su respectivo puesto de trabajo.

Gráfico #9

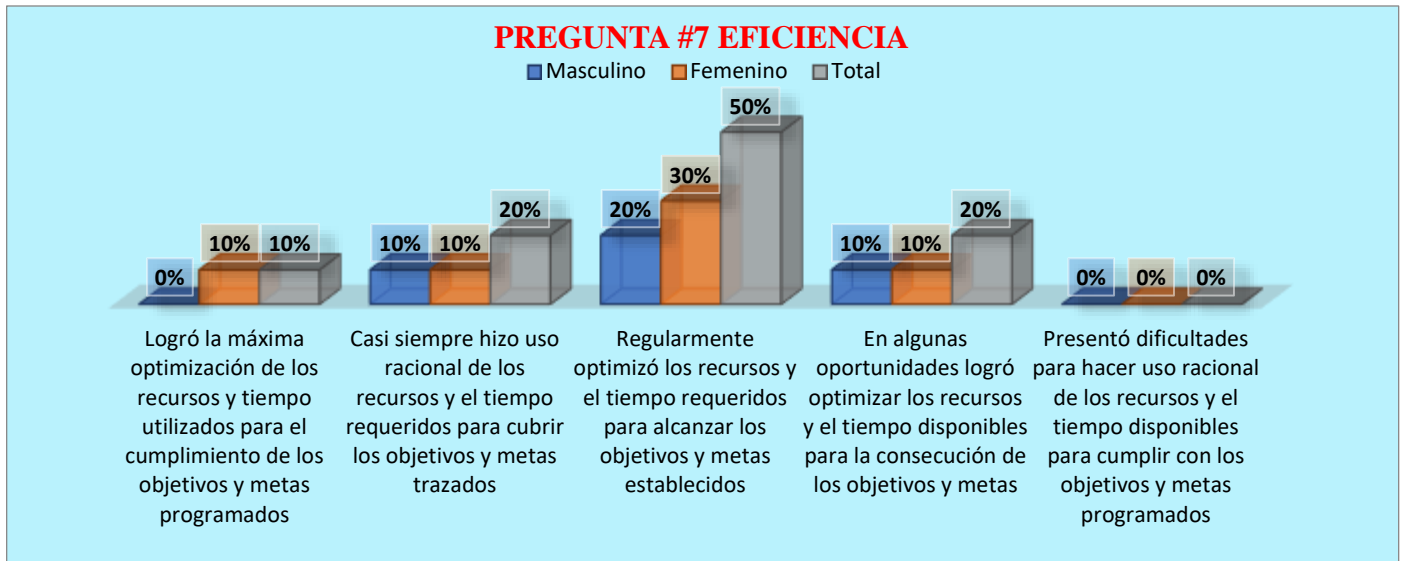


Análisis

Se observa que el 10% de los encuestados afirmaron que superan los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones.

Mientras el 30% de los encuestados expresaron que cumplen la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad y el 60% alegaron que obtienen resultados cercanos a los objetivos y metas que les fueron asignadas, debido a que el cumplimiento total de los objetivos y metas es muy difícil, porque no sólo depende de la eficacia de los trabajadores, sino de agentes externo como los clientes, los presupuestos, los superiores y compañeros de trabajo.

Gráfico #10

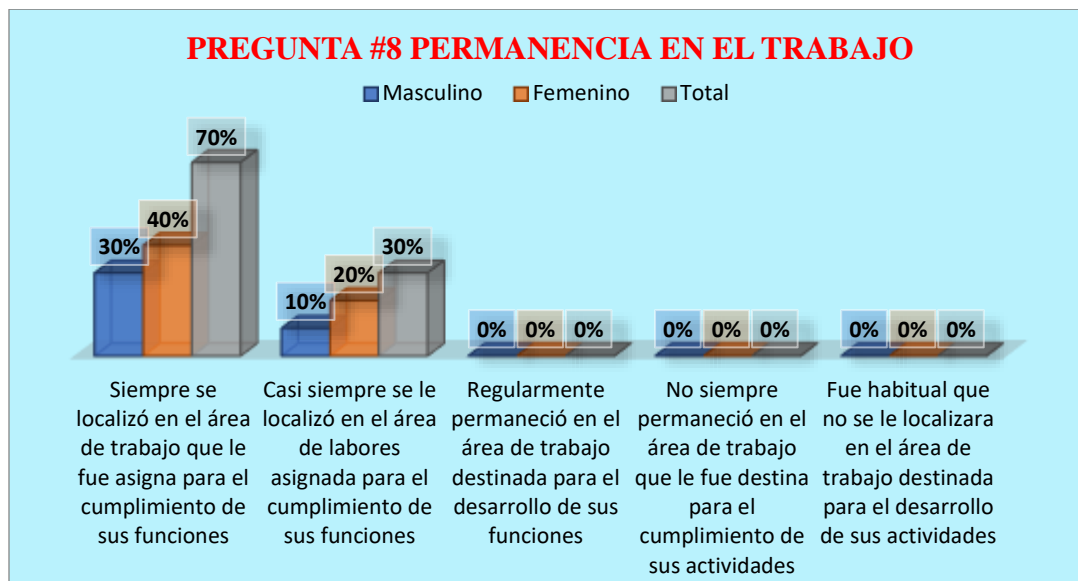


Análisis

El gráfico muestra que el 10% de los encuestados afirmaron que logran la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Mientras el 20% de los encuestados expresaron que casi siempre hacen uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazadas, el 70% alegaron que regularmente optimizan los recursos y el tiempo requerido para alcanzar los objetivos y metas establecidas y el 20% expresaron que en algunas oportunidades lograron optimizar los recursos y tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas, porque generalmente los trabajadores sobre-utilizan algunos recursos que la empresa les proporciona (materiales de oficina) y se tardan más tiempo del requerido en cumplir los objetivos y metas establecidas.

Gráfico #11

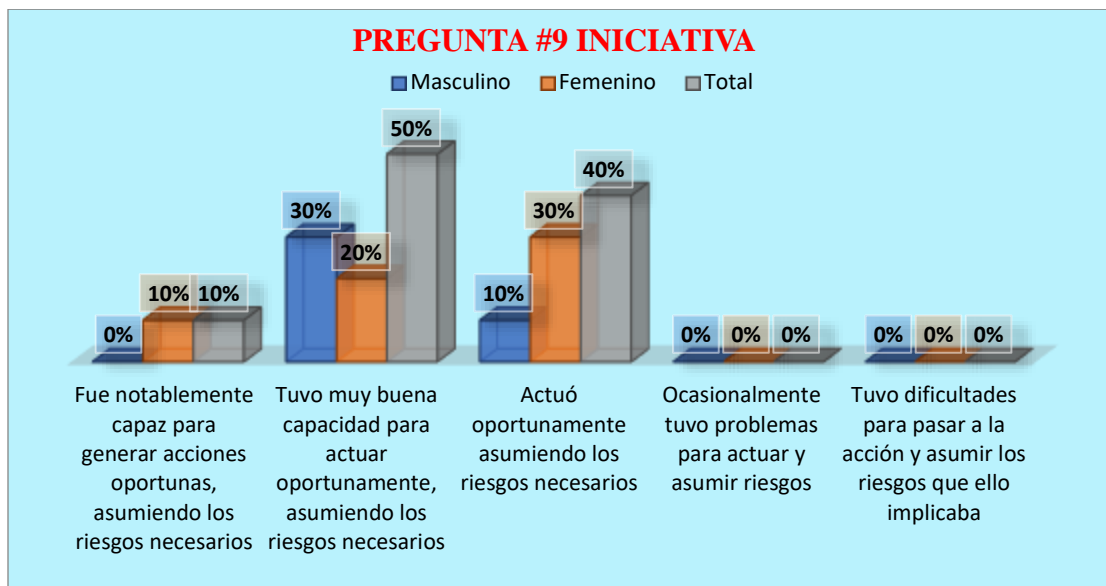


Análisis

Se observa que el 70% de los encuestados afirmaron que siempre se localizan en el área de trabajo que les fue asignada para el cumplimiento de sus funciones.

Mientras el 30% de los encuestados expresaron que casi siempre se localizan en el área de labores asignada para el cumplimiento de sus funciones, esto debido a que en ocasiones los empleados tienen que realizar alguna diligencia y, por ende, tienen que moverse de su sitio de trabajo habitual.

Gráfico #12

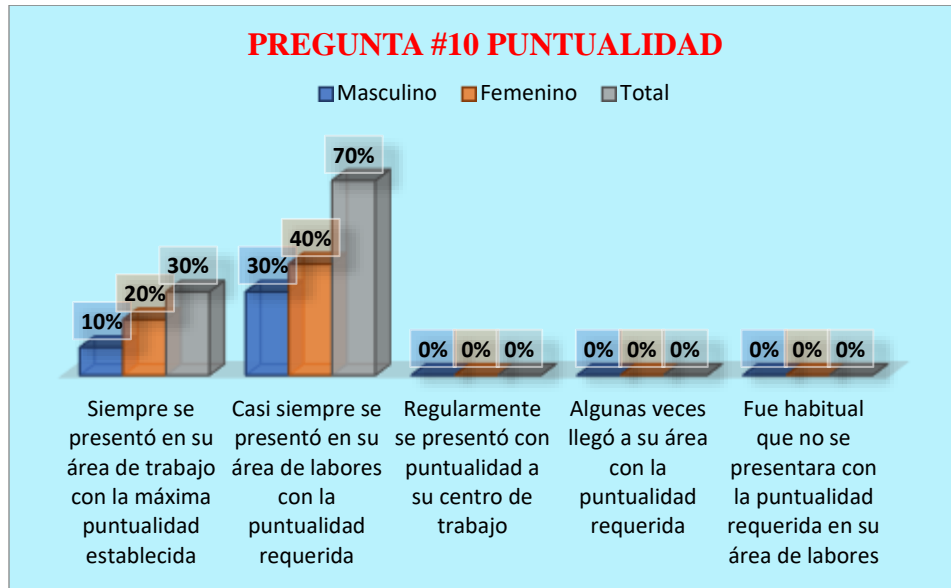


Análisis

El presente gráfico muestra que el 10% de los encuestados afirmaron que fueron notablemente capaces de generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.

Mientras el 50% de los encuestados expresaron que tienen muy buena capacidad para actuar oportunamente, asumiendo los riesgos necesarios y el 40% alegaron que actúan oportunamente asumiendo los riesgos necesarios, debido a que en ocasiones se presentan problemas difíciles de resolver y carecen de iniciativa para resolverlos o les da temor asumir ciertos riesgos para resolver dichos problemas.

Gráfico #13



Análisis

El gráfico muestra que el 30% de los encuestados afirmaron que siempre cumplen se presentan en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida.

Mientras el 70% de los encuestados expresaron que casi siempre se presentan en su área de labores con la puntualidad requerida, porque a veces el tráfico o sus problemas personales que ocasionan que sean impuntuales.

Gráfico #14

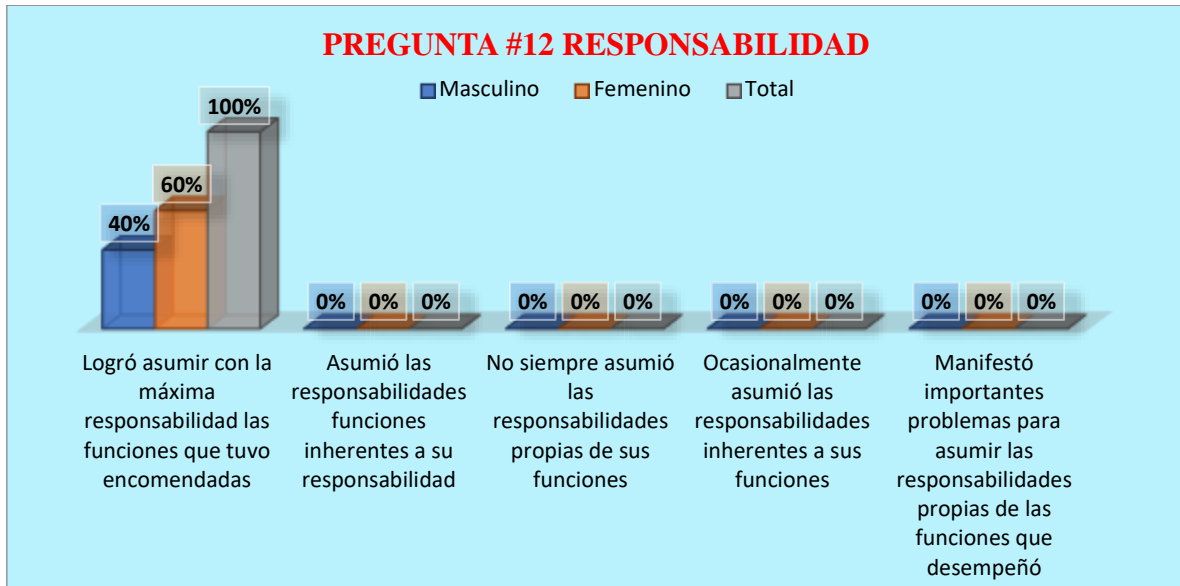


Análisis

Se observa que el 20% de los encuestados afirmaron que su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo siempre se ajusta a las reglas de cortesía y respeto.

Mientras el 70% de los encuestados expresaron que su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo casi siempre se ajusta a las reglas de cortesía y respeto y el 10% alegaron que su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo regularmente se ajusta a las reglas de cortesía y respeto, debido a que en mínimas ocasiones se presentan discusiones u otro tipo de conflictos entre compañeros de trabajo, lo que ocasiona que quebranten las reglas de respeto y cortesía.

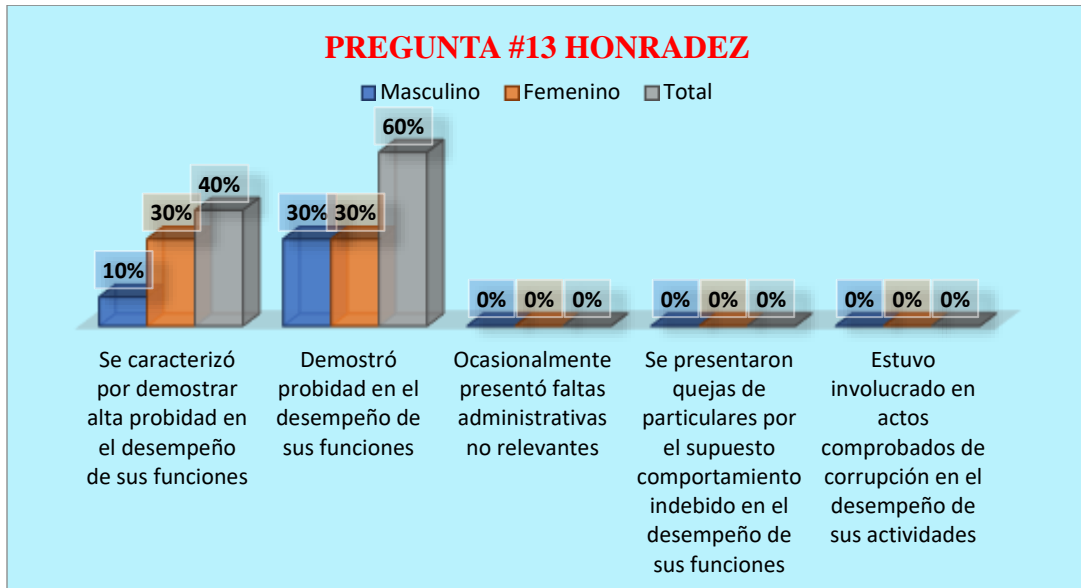
Gráfico #15



Análisis

El presente gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que logran asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tienen encomendadas, debido a que la responsabilidad es considerada como una de las cualidades más importantes de un trabajador y es lo que permite que los superiores sientan confianza por los empleados para encomendar responsabilidades importantes para la empresa.

Gráfico #16

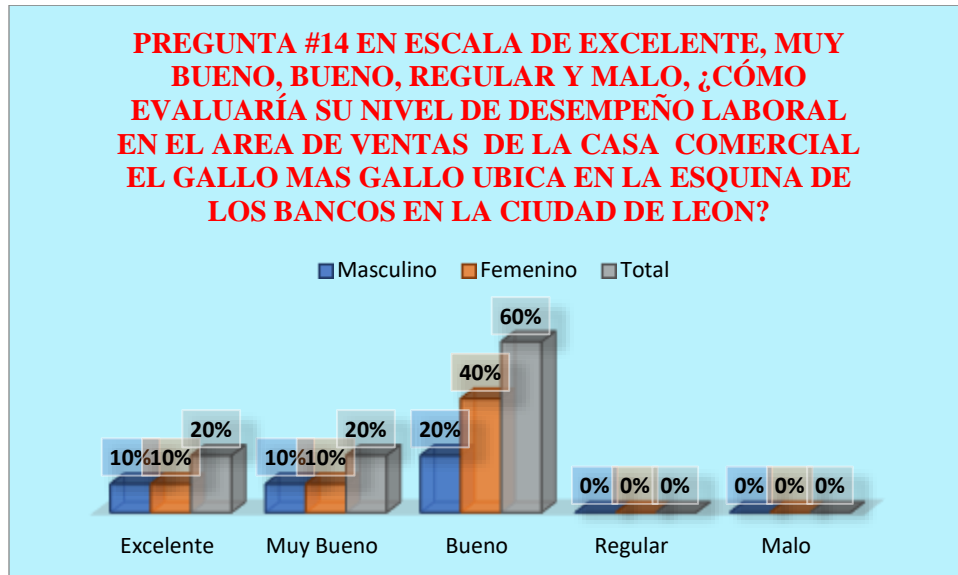


Análisis

Se observa que el 40% de los encuestados afirmaron que se caracterizan por demostrar alta probidad en el desempeño en el desempeño de sus funciones.

Mientras el 60% de los encuestados expresaron que demuestran probidad en el desempeño de sus funciones, debido a que en ocasiones autorizan o realizan trámites basándose en el favoritismo.

Gráfico #17



Análisis

Se observa que el 20% de los encuestados consideran que su nivel de desempeño laboral es excelente; con un mismo porcentaje del 20%, se encuentran los trabajadores que consideran que su nivel de desempeño laboral es muy bueno, esto debido a que los empleados alegan cumplir eficientemente su trabajo, ser puntuales, disciplinados, respetuosos y cumplir con todos los lineamientos de la empresa.

Mientras el 60% de los encuestados evalúan su nivel de desempeño laboral como bueno, porque reconocen que cumplen con muchos parámetros laborales que exige la empresa, pero no cumplen con la totalidad de los mismos, como para considerarse tener un muy buen o excelente desempeño laboral.

XI CONCLUSIÓN.

En función al tema monográfico investigado y a los objetivos planteados se determinó lo siguiente:

1. En relación a los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicada en León son:

- A.** Asistencia.
- B.** Competencia.
- C.** Diligencia.
- D.** Disciplina.
- E.** Discreción.
- F.** Eficacia.
- G.** Eficiencia.
- H.** Permanencia en el trabajo.
- I.** Iniciativa.
- J.** Puntualidad.
- K.** Respeto a sus compañeros de trabajo.
- L.** Responsabilidad
- M.** Honradez.

2. En cuanto a la opinión de los trabajadores del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicada en León, en relación al cumplimiento de los factores de evaluación del desempeño, se descubrió lo siguiente:

- A.** La mayoría de los trabajadores casi siempre cumplieron con su asistencia a su área laboral, debido a que reconocieron que tuvieron algún día de ausencia injustificada en su trabajo durante el tiempo que tienen de laborar en la empresa.
- B.** La mayoría de trabajadores demuestran muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que les permiten realizar su trabajo eficientemente.
- C.** Todos los trabajadores del área de ventas casi siempre realizan su trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos, debido a que en ocasiones tienen problemas personales y laborales que los desmotivan a realizar esmeradamente su trabajo.
- D.** La mitad de los trabajadores del área de ventas casi siempre cumplen con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas; el resto de los trabajadores reconocen haber cometido algún acto de indisciplina algunas veces.
- E.** Todos los trabajadores del área de ventas demuestran discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial, debido a que el sigilo es una norma fundamental de la empresa y de ella depende su permanencia en su respectivo puesto de trabajo.
- F.** La mayoría de los trabajadores obtienen resultados cercanos a los objetivos y metas que les fueron asignadas, debido a que el cumplimiento total de los objetivos y metas es muy difícil, porque no sólo depende de la eficacia de los trabajadores, sino de agentes externo como los clientes, los presupuestos, los superiores y compañeros de trabajo.

- G.** La mayoría de los trabajadores regularmente optimizan los recursos y el tiempo requerido para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- H.** La mayoría de los trabajadores alegaron que siempre se localizan en el área de trabajo que les fue asignada para el cumplimiento de sus funciones
- I.** . La mayoría de los trabajadores tienen muy buena iniciativa, es decir, la capacidad para actuar oportunamente, asumiendo los riesgos necesarios.
- J.** La mayoría de los trabajadores casi siempre se presentan en su área de labores con la puntualidad requerida, porque a veces el tráfico o sus problemas personales que ocasionan que sean impuntuales.
- K.** El comportamiento de los empleados hacia sus compañeros de trabajo casi siempre se ajusta a las reglas de cortesía y respeto; alegando que en mínimas ocasiones se presentan discusiones u otro tipo de conflictos entre compañeros de trabajo, lo que ocasiona que quebranten las reglas de respeto y cortesía.
- L.** Todos los trabajadores logran asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tienen encomendadas, permitiendo que los superiores sientan confianza por los empleados para encomendar responsabilidades importantes para la empresa.
- M.** La mayoría de los trabajadores demuestran probidad en el desempeño de sus funciones, aunque no en su totalidad, debido a que en ocasiones autorizan o realizan trámites basándose en el favoritismo.
- N.** Los trabajadores lo valoran como bueno, porque reconocen que cumplen con muchos parámetros laborales que exige la empresa, pero no en su totalidad como para considerarse tener un muy buen o excelente desempeño laboral.

XII RECOMENDACIÓN.

En base a las conclusiones presentadas en el estudio, se proponen las siguientes recomendaciones a los trabajadores del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicada en Leon:

A los trabajadores del área de venta en la sucursal del Gallo más Gallo ubicada en León se le recomienda lo siguiente:

- A.** Mantener las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, a fin de contribuir a que el clima laboral sea el adecuado, evitando los conflictos entre compañeros y la falta de respeto hacia ellos, de modo que no entorpezca su desempeño en el trabajo.
- B.** Acatar las normas del reglamento interno, que le sugieren no cometer actos de indisciplina; con ello cumplirá dos de los factores de evaluación del desempeño laboral: La disciplina y la puntualidad.
- C.** Demostrar la mayor iniciativa posible en su puesto de trabajo y las capacitaciones, a fin de mejorar su eficiencia, pudiendo cumplir sus responsabilidades con la plena seguridad de hacerlo exitosamente; lo que le permitirá optar por un ascenso laboral, incremento de salario u otros incentivos como retribución a su buen desempeño laboral.

XIII BIBLIOGRAFIA

- A.** Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial organizacional: un enfoque aplicado* (6^a ed.). México: Cengage Learning.
- B.** Alles, M. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- C.** Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Gránica.
- D.** Araujo, M. C. y Leal Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). 2(4), 132-147.
- E.** Ariza, J. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- F.** Cabrera, E. (2004). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño*. San Salvador: IICA.
- G.** Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernales, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail*. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- H.** Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5^a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- I.** Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8^a ed.). México: McGraw-Hill.
- J.** Davis, K. y Newtron, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10^a ed.). México: McGraw-Hill.

- K.** Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8ª ed.). México: Pearson Education
- L.** Fuchs, C. (1997). Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño. Revista el Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.
- M.** Gil Estallo, M. A. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa (7ª ed.). Madrid: ESIC.
- N.** Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyke*, 18(2), 51-64.
- O.** Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice-Hall.
- P.** González Mármol, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? Recuperado de http://www.grupobg.com.ve/articulos_2.php
- Q.** González Sabín, R. (2005). Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Vigo, España: Ideaspropias
- R.** Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- S.** Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G. y Carden, F. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación. Ottawa, Canadá: Tecnológica de Costa Rica.

- T.** Mad Communication. (2005). El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo (2ª ed.). Madrid: Fundación Confemetal
- U.** Naghi Namakforoosh, M. (2008). Metodología de la Investigación. México: Limusa.
- V.** Peña Mercado, J. E. (1997). Satisfacción, desempeño y motivación de los trabajadores en relación con sus años de servicios, edad y nivel ocupacional, en el estudio realizado el verano de 1997 en las Industrias del Vidrio en el Estado de Nuevo León, México. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- W.** Reis, P. (2007). Evaluación del Desempeño. Madrid: Verlag Dashofer.
- X.** Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional (5ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Y.** Robbins, S. P. (2003). La verdad sobre la dirección de personas y nada más que la verdad. Barcelona: Prentice Hall.
- Z.** Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS.

CUESTIONARIO CMT.

Somos egresadas de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – LEÓN) y estamos realizando una encuesta con el fin de recopilar información que nos permita Evaluar el Desempeño Laboral del personal del área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo ubicada de la esquina de los bancos media cuadra al norte en la ciudad de León, en el periodo comprendido de Enero a Agosto del 2019. Con la finalidad de realizar una Investigación Monográfica por lo que solicito su colaboración en el llenado de dicho instrumento.

I. Datos personales.

1.1 Sexo: M _____ F: _____

1.2 Edad:

- A. De 18 años a 26 años: _____
- B. De 27 años a 35 años: _____
- C. Mas de 45 años: _____

1.3 Tiempo de laborar en el área de ventas en la sucursal del Gallo mas Gallo sucursal León:

- A. De un mes a un año: _____
- B. De un año a tres años: _____
- C. De tres años a cinco años: _____
- D. De cinco años a más: _____

II Datos de desarrollo:

EVALUACIÓN LABORAL ADMINISTRATIVA

Instrucciones: Llenar los datos de la persona a evaluar. Solicitar a quien fungió como Jefe inmediato superior del empleado, lea los factores a evaluar y marque con una "X" en la escala que mejor defina el desempeño del empleado durante el periodo evaluado. Al final del formato, deberán anotarse los datos y firmas del Jefe inmediato superior y del Director General de Administración o equivalente.

FACTORES	ESCALA	SI	NO
1. Asistencia. Presencia física cotidiana en el centro de trabajo	1.1 Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo		
	1.2 Casi siempre cumplió con su asistencia a la unidad de adscripción		
	1.3 Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo		
	1.4 Ocasionalmente cumplió con su asistencia a su área de adscripción		
	1.5 Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores		
2. Competencia. Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto	2.1 Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia		
	2.2 Demostró muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que le permitieron realizar su trabajo eficientemente		
	2.3 Conoció su cometido y realizó bien su trabajo habitual		
	2.4 Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre fue satisfactorio		
	2.5 Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo		
3. Diligencia. Cuidado y esmero que se tiene para ejecutar las actividades y	3.1 Siempre se mostró escrupuloso y dedicado en el desarrollo de las tareas que tuvo encomendadas		
	3.2 Casi siempre realizó el trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos		
	3.3 Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios		

funciones asignadas	3.4 Algunas veces llegó a realizar su trabajo con el cuidado requerido		
	3.5 No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos		
FACTORES	ESCALA	SI	NO
4. Disciplina. Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas	4.1 Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.2 Casi siempre cumplió con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.3 Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo		
	4.4 Solo en forma ocasional cumplió con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de sus funciones		
	4.5 Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer		
5. Discreción. Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial	5.1 En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial		
	5.2 Observó reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades		
	5.3 Generalmente observó discreción en el uso de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades		
	5.4 Manifestó ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad		
	5.5 No demostró fiabilidad en el uso discreto de información oficial bajo su responsabilidad		
6. Eficacia. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados	6.1 Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones		
	6.2 Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad		
	6.3 Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas		
	6.4 Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados		
	6.5 No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados		

7. Eficiencia. Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su optimización	7.1 Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados		
	7.2 Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados		
	7.3 Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos		
	7.4 En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas		
	7.5 Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados		
8. Permanencia en el trabajo. Cumplimiento del tiempo que debe estar disponible el servidor público en su área de trabajo para el cumplimiento de sus actividades	8.1 Siempre se localizó en el área de trabajo que le fue asigna para el cumplimiento de sus funciones		
	8.2 Casi siempre se le localizó en el área de labores asignada para el cumplimiento de sus funciones		
	8.3 Regularmente permaneció en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus funciones		
	8.4 No siempre permaneció en el área de trabajo que le fue destina para el cumplimiento de sus actividades		
	8.5 Fue habitual que no se le localizara en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus actividades		
FACTORES	ESCALA	SI	NO
9. Iniciativa. Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos en los programas o proyectos establecidos	9.1 Fue notablemente capaz para generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.		
	9.2 Tuvo muy buena capacidad para actuar oportunamente, asumiendo los riesgos necesarios		
	9.3 Actuó oportunamente asumiendo los riesgos necesarios		
	9.4 Ocasionalmente tuvo problemas para actuar y asumir riesgos		
	9.5 Tuvo dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implicaba		
10. Puntualidad.	10.1 Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida		

Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo	10.2 Casi siempre se presentó en su área de labores con la puntualidad requerida		
	10.3 Regularmente se presentó con puntualidad a su centro de trabajo		
	10.4 Algunas veces llegó a su área con la puntualidad requerida		
	10.5 Fue habitual que no se presentara con la puntualidad requerida en su área de labores		
11. Respeto a sus compañeros de trabajo. Observancia de las reglas establecidas para tratar con cortesía, amabilidad y atención a los compañeros de labores	11.1. Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto		
	11.2 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo casi siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto		
	11.3 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo regularmente se ajustó a las reglas de cortesía y respeto		
	11.4 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo ocasionalmente se ajustó a las reglas de cortesía y respeto		
	11.5 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo presentó problemas para ajustarse a las reglas de cortesía y respeto		
12. Responsabilidad. Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas	12.1 Logró asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tuvo encomendadas		
	12.2 Asumió las responsabilidades funciones inherentes a su responsabilidad		
	12.3 No siempre asumió las responsabilidades propias de sus funciones		
	12.4 Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones		
	12.5 Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó		
13. Honradez. Comportamiento laboral caracterizado por el apego a los principios de honorabilidad y probidad	13.1 Se caracterizó por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones		
	13.2 Demostró probidad en el desempeño de sus funciones		
	13.3 Ocasionalmente presentó faltas administrativas no relevantes		
	13.4 Se presentaron quejas de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones		
	13.5 Estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades		

III. Según su experiencia personal ¿Cómo valoraría su desempeño laboral en el área de ventas de la sucursal del Gallo más Gallo sede León?

En escala de:

- A. Excelente
- B. Muy Bueno
- C. Bueno
- D. Regular
- E. Malo