



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí**

**Evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las  
capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol  
S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020**

**Trabajo de investigación aplicada para optar**

Al grado de

**Licenciada en la Carrera Administración De Empresas**

### **Autores**

Altamirano Flores María Fernanda

García Montalván Gonneke Victoria

Torres Reyes Maryuri Junieth

### **Tutoras**

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Martha Lorena Montoya Orozco

Estelí, enero 2021



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de tesis principalmente:

### **A DIOS:**

Por habernos dado la vida y la sabiduría para poder culminar nuestros estudios universitarios, por ser nuestro guía en todo momento, así como dotarnos de inteligencia y perseverancia.

### **A nuestras familias:**

En especial a nuestros padres que siempre nos han brindado su apoyo incondicional, esposos e hijos que son el motor para seguir y perseverar constantemente, hasta lograr alcanzar las metas que día a día nos proponemos.

Así como también agradecemos a algunos de nuestros familiares que nos han dado la confianza y el apoyo de diferente manera para poder culminar nuestros estudios.

**A nuestros docentes:** por tener la paciencia, dedicación y la habilidad de enseñar constantemente y estar pendientes de resolver nuestras dudas presentadas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos especialmente a DIOS por bendecirnos y darnos la fortaleza y valor para culminar esta etapa de nuestras vidas, por habernos dado los medios y puesto personas especiales en nuestro camino.

A las asesoras de tesis MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez y MSc. Martha Lorena Montoya, por todo el apoyo brindado en el transcurso de nuestra investigación de tesis.

A la licenciada Anielka Esmeralda Ortíz Flores administradora general de la empresa Tabacos del Sol S.A, por proporcionarnos la información que necesitábamos cuando se lo solicitamos para nuestra investigación de tesis.

Por último, a nuestros compañeros y amigos de la carrera por su apoyo mutuo, con quienes compartimos momentos especiales.

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Altamirano Flores María Fernanda, García Montalván Gonneke Victoria y Torres Reyes Maryuri Junieth estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: Evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de un sistema de evaluación al desempeño aplicando el método de escala gráfica o de calificación. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al fortalecimiento de las capacidades del talento humano También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciséis días del mes de enero del 2021

Atentamente.

---

**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**

---

**MSc. Martha Lorena Montoya Orozco**

Docente UNAN MANAGUA FAREM-ESTELI    Docente UNAN MANAGUA FAREM-ESTELI

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS .....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	7
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
3.1. EMPRESA .....	9
3.2. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	11
3.3. GESTIÓN DEL TALENTO O RECURSO HUMANO.....	26
<b>IV. SUPUESTO .....</b>	<b>39</b>
4.1. SUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.....	44
5.3. MUESTRA .....	45
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
<b>VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
6.1. GENERALIDADES DE FÁBRICA TABACOS DEL SOL S.A.....	48
6.2. OBJETIVO 1 .....	53
6.3. OBJETIVO 2 .....	56
6.4. OBJETIVO 3 .....	61

---

6.5. OBJETIVO 4 .....	66
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>103</b>
ANEXOS.....	106
ENTREVISTA .....	109
ENCUESTA.....	111

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Sexo de los encuestados .....	53
Gráfico 2: Usted alguna vez ha sido evaluado .....	54
Gráfico 3: Cuáles son los aspectos más relevantes que le han sido evaluados .....	55
Gráfico 4: Proceso de gestión del talento humano .....	56
Gráfico 5: Recibe capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo .....	58
Gráfico 6: Conoce el reglamento interno de la empresa .....	59
Gráfico 7: En su puesto de trabajo puede realizar sus habilidades .....	63
Gráfico 8: Se siente motivado en su puesto de trabajo .....	64
Gráfico 9: Relación que existe entre capacidad, motivación y ambiente .....	65
Gráfico 10: Fases del sistema de evaluación al desempeño .....	68
Gráfico 11: Fase de planificación .....	69
Gráfico 12: Diagrama de flujo de cada participante .....	72
Gráfico 13: Fase de diseño .....	77
Gráfico 14: Flujo grama del sistema de evaluación al desempeño .....	89
Gráfico 15: Fase de ejecución .....	90
Gráfico 16: Fase de monitoreo .....	98

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tipos de empresas .....	10
Cuadro 2: Propósitos de la evaluación al desempeño .....	25
Cuadro 3: Evaluación al desempeño vs Gestión del talento humano .....	65
Cuadro 4: Periodo de calendarización del método propuesto .....	74
Cuadro 6: Factores a evaluar el desempeño de los colaboradores .....	79
Cuadro 7: Ponderación de los factores a evaluar .....	80
Cuadro 8: Definición de cada uno de los factores .....	82
Cuadro 9: Boleta Electrónica.....	82
Cuadro 10: Formato de autoevaluación del personal de producción .....	88
Cuadro 11: Tabla de resultados de evaluación al desempeño .....	93
Cuadro 12: Ejemplo del plan de mejora .....	97
Cuadro 13: Presupuesto de papelería del método propuesto.....	100

## I. INTRODUCCIÓN

La evaluación al desempeño es una parte importante de los sistemas administrativos del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y el por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad, también facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

El tema delimitado de esta investigación es la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020. Como objetivo general de esta investigación está en, determinar la incidencia de la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en esta investigación son evaluación al desempeño utilizando diferentes métodos que según las teorías se pueden aplicar para evaluar el desempeño; la segunda variable a evaluar fue gestión del talento humano con el propósito de conocer las acciones que se toman para fortalecer capacidades del mismo. Además, para la recopilación de información se realizaron entrevistas y encuestas al personal administrativo y de producción, en el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo de estudio que son los 368 trabajadores de la empresa Tabacos del Sol S.A, los métodos utilizados, el plan de análisis de recolección de datos y el plan de análisis de resultados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones las cuales permitirán a la empresa Tabacos del Sol S.A tomarlas en cuenta para la mejora de los procesos de la evaluación al desempeño de sus colaboradores.

## 1.1. Antecedentes

Existen varias investigaciones relacionadas sobre Recursos Humanos que abordan diferentes elementos y sus componentes del gran sistema como: reclutamiento, selección y valoración al desempeño que lo componen, pero ninguna realizada con el tema específico, evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020”, sin embargo, se tienen las siguientes tesis de referencia:

A nivel internacional se encontró, la siguiente tesis para optar al grado de licenciatura en administración de empresa, Según, Gualpa (2019) en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo, se realizó la investigación, modelo de gestión del talento humano de las mejoras del desempeño laboral de la corporación Santa Ana, el objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión de talento humano para que mejore el desempeño laboral de la corporación Santa Ana S.A.

Con esta tesis se concluyó que, al no saber utilizar bien sus recursos y sus fortalezas, hacen que el proceso de trabajo diario se vea afectado por el factor tiempo acompañado de un mal clima laboral afectando la forma de organizarse entre las áreas de trabajo y no poder trabajar en equipo donde afecta su desempeño laboral.

A nivel nacional se encontró la tesis de acuerdo a, López (2019) para optar al grado de licenciatura de la carrera de administración de empresas en la universidad UNAN-MANAGUA bajo el tema Gestión de Recursos Humanos, su objetivo general es analizar la función de evaluación del desempeño de los recursos humanos, como componente fundamental de la gestión de talento humano que permite a las empresas mayores niveles de eficiencia y eficacia.

En esta investigación se le dio salida a este objetivo concluyendo que, la información obtenida sirva como base para la planeación de recursos humanos, programas de

capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados en cada organización.

Según, Rodríguez (2015) en la biblioteca Urania Zelaya, del recinto universitario FAREM – Estelí, optando al título de master en gerencia empresarial, con el objetivo General determinar la incidencia de la evaluación al desempeño en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM- ESTELI en el año 2014.

Después de analizar los resultados de esta investigación Rodríguez (2015), concluyó que la evaluación al desempeño, es un proceso muy importante para toda institución sobre todo para aquellas que buscan la mejora continua; según la teoría existen varios métodos para evaluar el desempeño ,en la facultad se utiliza el método escala gráfica de calificación; al valorarle el nivel de cumplimiento de las normas básicas de higiene y seguridad laboral, existe en la facultad una comisión cuyo objetivo es darle cumplimiento al reglamento técnico organizativo.

Al analizar los resultados de cada una de las investigaciones antes mencionadas, se constató que se les dio salida a sus objetivos principales, por ende, se determinó que la evaluación al desempeño es fundamental para mejorar la toma de decisiones en las organizaciones.

La evaluación al desempeño es importante para conservar los recursos humanos de las empresas y es por eso que nosotros como estudiantes de administración de empresas decidimos investigar más a fondo como evalúan a los colaboradores en base al desempeño, en la empresa Tabacos del Sol S.A.

## 1.2. Planteamiento del problema

Evaluar el desempeño del personal es imprescindible en la administración de los recursos humanos, debido a esta herramienta se pueden encontrar diferentes problemas tanto en el supervisor del área de recursos humanos como también en los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol S.A.

A raíz de las situaciones que se vienen evidenciando actualmente en las organizaciones en las cuales sus colaboradores no encuentran motivación a la hora de realizar su trabajo, por lo cual baja la productividad, se hace necesario realizar esta investigación para verificar si en esta empresa evalúan a sus colaboradores para fortalecer sus capacidades y así obtener resultados a través de encuestas y entrevistas para corroborar si se cumplen los objetivos planteados en esta investigación.

La empresa Tabacos del Sol S.A, es una empresa que se dedica a la producción y exportación de puros para esto se requiere de un personal altamente calificado para trabajar duramente en la alta producción con calidad para poder entregar el producto en tiempo y forma.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultados el bajo rendimiento de los colaboradores transformándose en la necesidad de mantener un instrumento adecuado que permita evaluar y fortalecer las capacidades del talento humano en las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del talento humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas.

Es notable que se genere en los colaboradores un alto rendimiento, lo que ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos principales como la calidad del desempeño de los colaboradores, si las actitudes son positivas, los colaboradores lograrán optimizar sus actividades en el área de trabajo.

Uno de los mayores desafíos de la empresa radica en evaluar a los colaboradores o sea en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, infundirles suficientes energías y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las capacidades humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Es así que nace una de las razones de dicha investigación, aclarando que al lograr desaparecer estos inconvenientes se fortalecen las capacidades tanto físicas como mentales de los colaboradores de la empresa. El departamento de talento humano además de realizar procedimientos de planificación, reclutamiento, selección e inducción adecuados debe así mismo evaluar periódicamente a todos los colaboradores en general y especialmente a quienes conforman el nivel productivo.

Evaluando al personal se puede obtener un mejor rendimiento físico de los obreros del área de producción; cabe señalar que al poner en práctica la evaluación teniendo como objetivo reconocer el desempeño de cada uno de los colaboradores y así generar entre ellos cierta competencia que favorezca a la misma empresa en el crecimiento productivo.

Sin embargo, en la empresa Tabacos del Sol S.A, muy poco se ha hecho para buscar las mejores herramientas que permitan evaluar a los colaboradores; es por esta razón que se plantea proponer un método de evaluación de desempeño laboral que les permita evaluar a sus colaboradores en su totalidad.

Como investigadores tenemos como objetivo proponer un método que permitan a la empresa evaluar el desempeño laboral y así mismo contribuir al fortalecimiento de capacidades del talento humano.

### 1.3. Preguntas Problemas

#### 1.3.1. Pregunta problema

¿Cómo incide la evaluación al desempeño laboral en el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol SA, del municipio de Condega, año 2020?

#### 1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Qué métodos de evaluación al desempeño laboral han sido utilizados por la empresa Tabacos del Sol SA?
- ¿Cómo se da el proceso de la gestión del talento humano de la empresa Tabacos del Sol SA?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación al desempeño laboral en el proceso de gestión del talento humano en la Empresa Tabacos del Sol S.A.?
- ¿Qué métodos se deben de proponer que contribuyan a la evaluación al desempeño del talento humano de la empresa Tabacos del Sol SA.?

#### 1.4. Justificación

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Esta investigación tiene gran valor teórico para nosotros como investigadores y para la universidad UNAN – Managua, FAREM – Estelí porque podremos comprender de manera positiva el proceso de evaluación y conocer los principales aspectos que implica cada proceso de evaluación al talento humano.

Esta investigación tiene valor metodológico porque propone un método que permita evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol S.A, con el fin de fortalecer las capacidades de los colaboradores. Por otra parte, la investigación tiene valor práctico para todos aquellos que consulten esta investigación y también para la empresa Tabacos del Sol S.A porque les proporcionará un instrumento que les permita conocer información real acerca del desempeño laboral de los colaboradores y de sus competencias en tareas o asignaciones laborales.

Es importante conocer que la empresa determine el nivel de desempeño de sus colaboradores tomando en cuenta los aportes de nuestra investigación, generando así, algún tipo de recompensa o sanción, esto ayudaría al fortalecimiento de las capacidades y oportunidades que se puedan presentar al realizar una evaluación, favoreciendo así tanto a la empresa como a los colaboradores ya que se reconocería el esfuerzo de los mismos.

## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A del municipio de Condega, primer semestre 2020.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Describir los métodos de evaluación al desempeño laboral utilizados por la empresa Tabacos del Sol S.A.
- Analizar el proceso de la gestión del talento humano en la empresa Tabacos del Sol S.A.
- Establecer la relación entre la evaluación al desempeño laboral y el proceso de gestión del talento humano en la empresa Tabacos del Sol SA.
- Proponer la aplicación de un método de evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la empresa Tabacos del Sol SA.

### III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen conceptos teóricos fundamentales que son la base esencial para esta investigación: Empresa, Evaluación al Desempeño, Talento Humano.

#### 3.1. Empresa

De acuerdo a, Soriano Llobera (2012), la empresa es, ante todo, la unidad económica de producción cuya función general es la de crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir dar a esta aptitud para servir a los fines del hombre, expresados, en otros términos, su función esencial es crear valor mediante un proceso de transformación al que se someten los factores para obtener productos capaces de satisfacer necesidades.

Conforme a, Chiavenato (2009) las empresas son la fuente de bienes y servicios que sirven para satisfacer las necesidades del ser humano y requieren de personal para el buen manejo de los recursos, así como para producir y así satisfacer las necesidades humanas.

Según, Anton (2011) los tipos de empresas son:

Críterio	Tipos de Empresas
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeñas</li> <li>- Medianas</li> <li>- Grandes</li> </ul>
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del sector primario (agrícolas, ganaderas y pesqueras)</li> <li>- Del sector secundario (mineras, industriales y de construcción)</li> <li>- Del sector terciario que son los (servicios)</li> </ul>

Ambito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locales</li> <li>- Provinciales</li> <li>- Regionales</li> <li>- Nacionales</li> <li>- Multinacionales</li> </ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privadas</li> <li>- Públicas</li> <li>- Mixtas</li> </ul>
Forma Juridica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual</li> <li>- Social</li> </ul>

**Cuadro 1: Tipos de empresas**

### 3.1.1. Objetivos de empresa

Según Anton (2011) tradicionalmente se ha considerado que el objetivo de la empresa era el de maximizar el beneficio, entendido como la diferencia entre los ingresos y los costes generados por la actividad productiva. Con el tiempo, esta acepción se ha ido rechazando, de modo que actualmente se habla ampliamente de objetivos diversos.

Aunque no se puede hablar de un objetivo válido para todas las empresas y para todos los momentos, se puede establecer una serie de objetivos que se encuentran presentes en la mayoría de ellas, sin que ello signifique que se pueda hablar de objetivos más o menos importantes, la jerarquización dependerá de cada caso particular.

- Existencia de objetivos. Cualquier empresa, como al, pretende la consecución de unos objetivos.
- Globalidad del sistema. Esta característica implica la consideración de la empresa como una unidad, con problemas y objetivos propios. Así, la problemática empresarial será algo más que la suma de problemas comerciales, productivos, financieros, o administrativo

- Entropía. Es la tendencia al desorden, tendencia que se corrige con información. La empresa se vería abocada al caos si, en su interior, no existieran flujos de información entre sus componentes.
- Homeostasis. La empresa debe mantener un equilibrio tanto entre sus componentes internos como en sus relaciones con el exterior. No se trata de un equilibrio estático, sino de un proceso de continua adaptación a nuevas circunstancias, tanto internas como externas. En este contexto, se han de establecer unos mecanismos de control, fundamentalmente por retroalimentación, que permitan a la empresa mantener su equilibrio y por lo tanto su estabilidad.

### 3.1.2. Características de la empresa actual

- Es una unidad de producción en el sentido más amplio del término.
- Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por los empresarios.
- Persigue unos objetivos, como pueden ser beneficios, crecimiento, dominio del mercado, etc.
- Es una entidad organizada, es decir posee una estructura interna u organización entre sus elementos.

### 3.2. Evaluación al Desempeño

Según, Ribes Giner (2018) la evaluación al desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Conforme a, Scott Snell (2014), la evaluación al desempeño es una parte importante de los sistemas administrativos del desempeño, es el resultado de un proceso anual o

bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

**Según Scott Snell (2014) Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:**

- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

### **3.2.1. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

#### **Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

### **Beneficios para la empresa**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo (Scott Snell, 2014)

### **3.2.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de

evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Existen varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores. Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

#### **3.2.2.1. Comité de evaluación**

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles

y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

### 3.2.2.2. Método de las escalas gráficas

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

### 3.2.2.3. Características del método

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.
- Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

### Ventajas del método de las escalas gráficas

- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación

- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

### **Desventajas del método de las escalas gráficas**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

#### **3.2.2.4. Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado. Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo, al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultados ya que se evitan las influencias personales. Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

### **Ventajas del método de elección forzada**

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.
- Desventajas del método de elección forzada.
- Su elaboración e implementación son complejas.
- Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

#### **3.2.2.5. Método de investigación de campo**

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones.

Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

#### **Características del método de investigación de campo**

- La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño.

- El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

### **Evaluación inicial**

El desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (II)
- Desempeño menos satisfactorio (-)

### **Análisis complementarios**

Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medios de preguntas que el especialista plantea al jefe.

### **Planeación**

Una vez analizando el desempeño se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:

- Asesoría al evaluado
- Readaptación del evaluado
- Capacitación del evaluado
- Despido y sustitución del evaluado
- Ascenso a otro puesto
- Retención del evaluado en el puesto actual
- Se trata de la constatación o comprobación de cada evaluado a través del tiempo

### **Ventajas del método de investigación de campo**

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método más completo de evaluación.

### **Desventajas del método de investigación de campo**

- Tiene elevado costo operacional.
- Hay retardo en el procesamiento.

#### **3.2.2.6. Método de incidentes críticos**

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata

de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

### **3.2.2.7. Método de comparación por pares**

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño. Métodos de frases descriptivas Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

### **3.2.2.8. Método de autoevaluación**

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

### **3.2.2.9. Método de evaluación de resultados**

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados.

Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

### **3.2.2.10. Métodos mixtos**

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2015).

### **Método de evaluación de 360 grados**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

### **Ventajas de la evaluación de 360 grados**

- Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
- Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
- Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
- Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
- Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

### **Desventajas de la evaluación de 360 grados**

- Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
- Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
- Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de

la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.

- Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios. (Pérez, 2015)

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

### **Capacidad**

A través de Capacidades 2017, existen capacidades humanas, en las que prima la concepción de la comunicación interna y externa como ejes centrales y estructurales de todas las relaciones entre los trabajadores que integran los recursos humanos de las organizaciones.

### **Motivación**

Conforme a Chiavenato 1999, la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo que puede generar un malto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general.

### **Ambiente**

Según Chiavenato 1999, se constituye en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales en su factor humano y para estar seguros de la solidez de estos recursos, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional

que va ligado con la motivación del personal y pueden repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

**3.2.3. De acuerdo a Scott Snell (2014), los tres tipos de entrevista de evaluación son:**

**Entrevista de hablar y vender**

Las habilidades que se requieren en la entrevista de hablar y vender incluyen la capacidad para persuadir al empleado a que cambie de manera prescrita. Esto puede requerir del desarrollo de nuevas conductas por parte del empleado y el hábil uso de incentivos de motivación por parte del entrevistador / supervisor.

**Entrevista de hablar y escuchar**

En la entrevista de hablar y escuchar, las habilidades que se requieren incluyen la capacidad para comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la primera parte de la entrevista. Durante la segunda parte se explora con detalle los sentimientos del empleado a cerca de la evolución. El método de hablar y escuchar presupone la posibilidad de expresar los sentimientos de frustración que pudieran tener.

**Entrevista de solución de problemas**

Escuchar, aceptar y responder a los sentimientos son elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado. Busca estimular el crecimiento y el desarrollo analizando los problemas, necesidades, satisfacciones y molestias que este ha encontrado en su puesto de trabajo.

Los gerentes no deben suponer que solo un tipo de entrevista de evaluación es apropiada para cada sesión de revisión. En lugar de eso deben de usar uno o más de los tipos de entrevistas, lo que depende del tema que se vaya a analizar.

**Conforme a, Arsiniegas Ortiz (2018), los propósitos de la evaluación del desempeño.**

De desarrollo	Administrativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar retroalimentación del desempeño.</li> <li>• Identificar las fortalezas o las debilidades individuales.</li> <li>• Reconocer los logros en el desempeño individual.</li> <li>• Ayudar a la identificación de metas.</li> <li>• Evaluar el logro de las metas de los empleados.</li> <li>• Identificar las necesidades individuales de capacitación.</li> <li>• Determinar las necesidades de capacitación de la organización.</li> <li>• Reforzar la estructura autoridad.</li> <li>• Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.</li> <li>• Mejorar la comunicación.</li> <li>• Proporcionar un foro para que los líderes ayude a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar las decisiones del personal</li> <li>• Promover a los empleados.</li> <li>• Determinar transferencias y asignaciones</li> <li>• Identificar problemas de desempeño y desarrollar formar para corregirlos.</li> <li>• Decidir los despidos, la retención o la separación.</li> <li>• Validar los criterios de selección.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos legales</li> <li>• Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.</li> <li>• Ayudar con la planeación de recursos humanos.</li> <li>• Tomar decisiones sobre recompensas compensaciones.</li> </ul>

**Cuadro 2: Propósitos de la evaluación al desempeño**

Hay muchas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes. (Arsiniegas Ortiz, 2018)

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo del desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño no pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiados cortos o demasiados largos).
- Demasiados énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar malas noticias.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evoluciones escritas.
- Políticas de organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

### **3.3. Gestión del talento o recurso humano**

Según, Arsiniegas Ortiz (2018), la gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otra palabra comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidad es como: creatividad, pro actividad, sentimientos y valores, entre otros.

Dichas características se encuentran dentro de lo denominado social, disciplina en búsqueda de comprender el entorno y desenvolvimiento del ser humano frente a las situaciones que se suscitan en su diario que hacer, incluyendo el trabajo. La importancia de la gestión del capital humano radica en la optimización de los recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como en la competitividad que

puede generar el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional; todo lo cual redundará en la productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Según, Armas Hernández (2019), las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento utilizando los siguientes principios:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

### **3.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano**

Conforme a, Meléan (2012), las personas constituyen el principal activo de las organizaciones exitosas, perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o

cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración de los recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de los recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben, recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo, es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como

estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Según, Vecino Pico (2018), La rendición de cuentas es una disciplina que debe nacer de la alta gerencia (de hecho, cada mes ella debe entregar informe a su junta directiva), y por tanto debería involucrar los informes de las diferentes áreas de la empresa con el fin de:

- Realizar seguimiento a la planeación estratégica de comienzo de año o período tanto de la empresa como del proceso. Esto permite reconocer los avances y dificultades para cada uno de los objetivos, iniciativas y actividades formuladas con las cuales se comprometieron los recursos económicos asignados.
- Monitorear los indicadores tanto de gestión como de resultado propuestos para las diferentes áreas de trabajo de los procesos. Niveles de cumplimiento, desviaciones y ajustes requeridos para el siguiente período.
- Ajustar y alinear cada uno de los objetivos al desarrollo de los planes de trabajo asignados a los miembros del equipo.
- Reconocer las nuevas situaciones actores y eventos que se van presentando en el desarrollo de las actividades y tareas cotidianas.

- Identificar las fortalezas y debilidades al interior de los procesos de tal manera que pueda establecerse un modelo de gestión que permita aprovechar de mejor manera las competencias de los colaboradores y establecer el plan de cierre de brechas en el desempeño de los equipos de trabajo.
- Dar a conocer a la alta gerencia las nuevas iniciativas y planes de acción que permitan alcanzar los objetivos corporativos.
- La gerencia de talento humano, por su parte, deberá preparar un informe que incluya los diferentes componentes propios de su gestión, que incluya los aspectos operativos y cotidianos necesarios y requeridos por los colaboradores, pasando por la adecuada administración y control de los aspectos propios del funcionamiento del área, hasta los resultados estratégicos que impactan en la cultura, el clima y los resultados corporativos.

### **3.3.2. Proceso clave de la gestión del talento humano**

Según, Pedraza (2019) La gestión de talentos es decisiva, lo natural es que se manifieste en un complejo y práctico diseño a medio y largo plazo del negocio.

Para lo cual, el esfuerzo se centra en apoyar a las personas que realizan ciertos procesos clave dentro de la organización.

- Planificación de recursos humanos

Es la proyección estratégica propiamente dicha, así como el plan de reconocimiento y retención del talento. Es un elemento manifiesto, pero necesita de una excelente planificación de recursos humanos. La planificación de los recursos humanos ha de poder conciliar dos cuestiones discordantes:

La visión colectiva: disposición de efectivos, progreso común del empleo, pirámide de las jerarquías y categorías profesionales de los empleados.

Las necesidades individuales: exploración de los derechos y pautas personales, la adquisición de nuevas cualificaciones y la posibilidad para cada asalariado de llegar a ser responsable de su desarrollo individual.

- Reclutamiento

Se refiere a la aptitud necesaria para captar y contratar talento; un reclutamiento práctico necesita de una estrategia oportuna. Además, para conseguir una mejor imagen es más que necesario diseñar una estrategia fundada en el employer branding.

- Capacitación

Es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

- Desarrollo profesional

Es el proceso que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de carrera. Este documento necesita revisiones periódicas. Lo recomendable sería hacerlo, al menos, dos veces por año. Con más frecuencia permite renovar un análisis de carrera, a la vez que obtener una nueva perspectiva.

- Retención

Esfuerzo metódico y ordenado que se centra no solo en la retención del mejor talento de una organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Además de una cultura que consiga que la gente desee quedarse.

Dadas las condiciones económicas actuales, las compañías necesitan bajar costos, esto crea el ambiente idóneo para elaborar un sistema de gestión del talento como

medio de optimización del rendimiento de cada empleado, sin embargo, este concepto es aún hoy un principio emergente, solo un 5% de las organizaciones mercantiles afirman tener una estrategia de gestión del talento con sus respectivos programas operacionales confeccionados.

### **3.3.3. Gestión del talento humano y productividad empresarial**

Conforme a, Herrera (2012), la gestión del talento humano responde a una necesidad innata de las personas; sin embargo, es una decisión personal. No se le puede obligar a nadie a aplicar y/o desarrollar su talento; en todo caso se puede motivar e incentivar, para provocar lo que se denomina “la auto - gestión del talento humano”

En lo que respecta al ámbito personal o profesional, la auto - gestión del talento humano es mucho más visible para los demás, ya que responde a intereses y gustos que se desarrollan con mayor facilidad, en ambientes definidos por las mismas personas; como, por ejemplo: deporte, música, cultura, hobbies, etc.

En lo que respecta al ámbito laboral, es diferente, porque normalmente los intereses y gustos de las personas, no representan la razón de ser de la organización, por lo tanto, están en un segundo o tercer plano, o siendo realistas quizá sean inexistentes o irrelevantes. El desarrollo del talento humano, responde a un enfoque contemporáneo; que no se puede lograr bajo las premisas de la gestión de recursos humanos tradicional, que se fundamenta en las personas como recursos y en donde la gestión del talento como tal, no se puede garantizar.

### **3.3.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias**

Siguiendo a, Vallejos Chávez (2015), el desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por

competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-colaboradores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador.

### **3.3.5. Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa**

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias.

### **3.3.6. Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica**

De acuerdo a, Rodríguez Cruz (2011), las organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso y competitividad, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las Organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado.

Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las organizaciones, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

La respuesta a esta incertidumbre se ha convertido en el motor impulsor de todas las tendencias teórico – prácticas que se expresan en la literatura actual con respecto al sector empresarial, las cuales buscan trazar modelos que las ayuden a superar esa situación tan convulsa. Lograr la más acertada es la clave del éxito a partir de esta idea surge una interrogante.

### **¿Cuál es la tendencia ideal?**

Según Rodríguez Cruz (2011), Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la empresa u organización en cuestión, pues de una forma u otra se entrelazan entre sí. Ahora bien, existe un elemento que, si es común a todas, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al talento humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la supervivencia y prosperidad de las organizaciones, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas.

Sin embargo, es la tendencia que menos adeptos prácticos posee ya que su fruto no lo genera el propio talento, sino el efecto de su gestión, es por eso que los directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso, pero no la ha concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito. Por tal motivo es que es vital comprender la importancia que reviste la gestión del talento humano en el proceso de innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio en las organizaciones.

Como se puede apreciar el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga

mayor vitalidad a la organización ya que a través de él es que se pueden diseñar, alcanzar, implementar, reacomodar adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las organizaciones que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado territorial, nacional o internacional.

Por eso es importante gestionar la innovación, para obtener los impactos positivos deseados, teniendo en cuenta varios elementos como son:

De todos los elementos antes expuestos, es nuestro objetivo tratar el tema del talento humano y su gestión como elemento decisivo dentro del proceso de innovación tecnológica, partiendo de la idea de que es el hombre el único que las puede generar y desarrollar; Rodríguez Cruz (2011) proporciona el esquema que aparece a continuación donde nos demuestra la veracidad de estas ideas.



Esta visión nos tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que, si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la gestión del talento humano, ya que este es el que te permite innovar y adaptar las nuevas tecnologías según las características que posea la organización.

Es por tal motivo que todas las organizaciones están obligadas a gestionar ese talento que tienen en sus personas y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

Para gestionar el talento humano en las organizaciones, existen 6 etapas fundamentales:

- Diagnosticar la composición del talento que existe en las organizaciones.
- Identificar el talento que se requiere para cada área estructural o Funcional de la organización, así como para cada puesto de trabajo.
- Ubicar el talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos.
- Estimular el desarrollo y la retención del talento.
- Controlar el desempeño del talento.
- Reclutamiento y selección de nuevos talentos.

### **3.3.7. Mapeo de alcance de procesos en relación al comportamiento del talento humano**

Según Escobar Pantoja (2017), precisamente y como su nombre lo expresa, el “Mapeo” permite determinar y ubicar la situación o actividad de interés y a partir de esto, determinar el alcance que tiene los programas y proyectos que se estén por emprender, tomando como referencia primordial el alcance en el comportamiento de las personas.

Se entiende por mapeo de alcances a un “método integrado y dinámico de planificación, seguimiento y evaluación, que considera principios de aprendizaje organizacional, colaboración equitativa y flexibilidad. Puede aplicarse a nivel de proyecto, programa u organización como herramienta de planificación, para el mapeo

de alcances, se enfoca en un tipo específico de resultado a obtener, exactamente en los alcances del comportamiento propio de los beneficiarios o involucrados.

### **Objetivo del mapeo por alcance**

El mapeo por alcance, tiene por objetivo que los cambios referidos, busquen contribuir a alcanzar un determinado bienestar humano; proporcionando a los involucrados ya sea como benefactores o beneficiarios de un proyecto, nuevas herramientas, nuevas técnicas y más recursos para colaborar en el proceso de desarrollo de dicho proyecto.

### **Su importancia**

- Poder identificar y comprender necesidades presentes y futuras de nuestros clientes.
- Para proveer una unidad específica de propósito y dirección.
- Involucrar a las personas y que éstas conozcan sus funciones.
- Contemplar y administrar los recursos y las actividades como procesos.
- Detectar las ventajas competitivas.

### **Beneficios de su aplicación**

- Las funciones y procesos se encuentran orientados en una cadena de valor: organigramas, áreas y departamentos, descripción de puestos
- El flujo orientado en satisfacer al cliente de manera rentable
- Se pueden definir roles y responsabilidades y mejora el flujo de información por parte de las distintas funciones.
- Existe un flujo efectivo entre el cliente-proveedor
- Existen indicadores clave de desempeño
- Se logra la identificación de oportunidades.

## Las tres etapas del mapeo por alcance

- **Diseño Intencional:** en esta se dan los cambios a nivel “macro” o cambios a nivel general con los cuales contribuirá o generará el programa o proyecto. En esta etapa se deberán responder preguntas del:
  - ¿Por qué?: ¿En qué consiste la visión a la cual el programa desea contribuir?
  - ¿Quién?: ¿Quiénes son los involucrados directos del programa?)
  - ¿Qué?: ¿En qué consisten los cambios que se pretenden generar?
  - ¿Cómo?: ¿Cómo logrará el programa contribuir el proceso de cambio?
- **Seguimiento de alcances y desempeño:** se trata de una autoevaluación sistematizada y estandarizada, donde se contará con herramientas para obtener datos sobre aquellos elementos clave visualizados durante el diseño para verificar el cumplimiento del alcance, se proporciona un marco de trabajo de evaluación y seguimiento permanente que permite auditar de forma continua el programa o proyecto.
- **Planificación de la evaluación:** permite obtener una visión clara de los elementos prioritarios que deben ser objeto de evaluación, podríamos decir que establecerá los hitos sin los cuales, de no resultar bien, el programa o proyecto, no podría catalogarse como exitoso.

## Contexto para utilizar el mapeo de alcance

Conviene ser utilizado al principio de un programa, una vez que se tiene establecido su enfoque principal, a través de una forma integrada de planificación, seguimiento y evaluación, debido a que ayuda a los programas a concentrarse en propiciar cambios concretos en sus socios. El Mapeo de alcances ayuda al programa a aclarar lo que pretende conseguir, con quién y cómo; alentándolo a analizar con mayor regularidad y consistencia la manera de mejorar su desempeño. (Vallejos Chávez, 2015)

## IV. SUPUESTO

### 4.1. Supuesto de la investigación

La adecuada evaluación al desempeño incide significativamente en la gestión del talento humano de los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol, en el primer semestre 2020.

**4.2. Operacionalización de variables**

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones de variables	Indicadores	Fuente de información	Técnicas
Describir los métodos de evaluación al desempeño laboral utilizados por la empresa Tabacos del Sol S.A.	Evaluación al desempeño	Según, Ribes Giner Gabriela (2018) la evaluación al desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo.	Métodos de evaluación al desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de evaluación</li> <li>• Método de escala gráfica.</li> <li>• Método de elección forzada.</li> <li>• Método de investigación de campo.</li> <li>• Método de incidentes críticos.</li> <li>• Método de comparación por pares.</li> <li>• Métodos de autoevaluación.</li> <li>• Método de evaluación de resultados.</li> <li>• Métodos mixtos (Método de 360 grados.)</li> </ul>	Gerencia general  Recursos Humanos  Personal de producción	Entrevistas  Encuesta  Revisión documental

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones de variables	Indicadores	Fuente de información	Técnicas
<p>Analizar el proceso de la gestión del talento humano en la empresa Tabacos del Sol S.A.</p>	<p>Gestión del talento humano</p>	<p>Según, Arciniegas Ortiz (2018), la gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otra palabra comprende la administración del recurso humano existente</p>	<p>Proceso de gestión del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de recursos humanos</li> <li>• Proceso para integrar personas (Reclutamiento)</li> <li>• Proceso Capacitación</li> <li>• Plan estratégico (Desarrollo de personas)</li> <li>• Retención</li> </ul>	<p>Gerencia general  Recursos Humanos  personal de producción</p>	<p>Encuesta  Entrevista  Revisión documental</p>

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones de variables	Indicadores	Fuente de información	Técnicas
<p>Establecer la relación entre la evaluación al desempeño laboral en el proceso de la gestión del talento humano en la Empresa Tabacos del Sol S.A.</p>	<p>Evaluación al desempeño Y Gestión del talento humano</p>	<p>Según, Ribes Giner Gabriela (2018) la evaluación al desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo.</p> <p>Según, Arsiniegas Ortiz (2018), la gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otra palabra comprende la administración del recurso humano existente.</p>	<p>Factores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Ambiente</li> </ul>	<p>Gerencia general</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Personal de producción</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p>

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones de variables	Indicadores	Fuente de información	Técnicas
<p>Proponer la aplicación de un método de evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de capacidades del talento humano en la empresa Tabacos del Sol SA.</p>	<p>Método de evaluación al desempeño</p>	<p>Existen varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores. (Ribes Giner, 2018)</p>	<p>Modelos de métodos de evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método de evaluación al desempeño propuesto.</li> </ul>		

## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación aplicada dado que estudia la problemática que existe, se determinó la evaluación al desempeño para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol SA. Los métodos de una investigación mixta ofrecen una gran promesa y resaltan la importancia para la práctica de la investigación.

Según, Aguilar (2016), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada.

Se considera que la investigación es mixta porque contiene información de metodología tanto cualitativa como cuantitativa.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enfoca en un periodo de tiempo año 2020.

### 5.2. Universo de estudio

Tabacos del Sol SA está distribuido en: 7 oficinas, producción, revisadores, pegado, bonchado, rolado, despallido y empaque ubicada en la ciudad de Condega, esta es una empresa dedicada a la producción de puros.

#### Breve caracterización

La empresa Tabacos del Sol SA, tiene 8 años de existir en el mercado de zona franca, se encuentra ubicada en la ciudad de Condega – Estelí, carretera panamericana contiguo a Petronic, salida norte de la ciudad de Condega, es una empresa dedicada a la elaboración y exportación de puros únicamente a los Estados Unidos de América.

Dentro de esta empresa existen diferentes áreas conformadas por 368 colaboradores y está dividida por: administración, recursos humanos, producción revisadores, pegado, bonchado y rolado, despalillo y empaque dentro esta, área de bonchado y rolado, revisadores, empaque, despalillo y pegado. Las fábricas tabacaleras son unas de las mayores fuentes de ingresos económicos para Nicaragua, en particular para la población de Estelí, Condega, la Trinidad, entre otros.

### 5.3. Muestra

#### Tipo de muestra

De acuerdo a, Parra Velasco (2018) El muestreo probabilístico es uno de los tipos de muestreos mas utilizados en las investigaciones. Se comprende que aquí todos los sujetos o elementos de la población pueden pasar a formar parte de la muestra, pues tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Esta empresa está conformada por 368 trabajadores de los cuales tomaremos una muestra de 57 colaboradores para aplicar encuesta donde estarán involucrados del área administrativa, área de producción: pegado, despalillo, rolado y bonchado, y empaque. El método de muestreo a utilizar será el probabilístico ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

#### Población

Se refiere a la recolección de datos o elementos que tienen características comunes, de lo que se extrae información importante para estudiar y analizar diversos factores, también se habla de población como muestra, la cual sirve de referencia para estudiar una población mayor o total.

Margen	Nivel de Confianza	Población	Tamaño de muestra
10%	90%	368	57

## Ecuación estadística para proporciones poblacionales

$$N = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= tamaño de la muestra  
población

N= tamaño de la

z= nivel de confianza deseado

p= proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= nivel de error dispuesto a cometer

### 5.4. Técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación se hará uso de los siguientes instrumentos:

#### Entrevista

De acuerdo a, Raffino (2020) una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada, dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles, el del entrevistador que cumple la función de dirigir la entrevista y el del entrevistado que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

La entrevista estará conformada por una serie de preguntas dirigidas a la administradora general y a la encargada del área de recursos humanos con el objetivo de obtener información de interés y procesar los datos.

#### Encuestas

Según Rodas (2020) las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden

llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se desean alcanzar. La encuesta se aplicará a los colaboradores de las diferentes áreas de producción.

### **Guía de observación**

Es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

## **5.5. Etapas de la investigación**

### **Etapa 1: Investigación Documental**

En la primera etapa se recopilará información mediante la visita en diversas fuentes, entre ellas, información de la empresa Tabacos del Sol SA, consultas en páginas web, libros digitales, visitas a la biblioteca virtual de la FAREM – Estelí.

### **Etapa 2: Elaboración de instrumentos**

Para la realización de técnicas de recolección de datos se tomarán en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores identificados en el cuadro de Operacionalización de variables.

### **Etapa 3: Trabajo de campo**

El trabajo de campo consistirá en la recolección de información solicitada a los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol SA y explicarles el objetivo de la investigación. Se aplicará entrevista a la administradora general y a la encargada del área de recursos humanos, también se aplicará encuesta a los colaboradores del área de producción en general.

### **Etapa 4: Elaboración del informe final**

En esta etapa se procesa y analiza la información obtenida con la implementación de los instrumentos mediante la aplicación de entrevistas y

encuestas a cada trabajador de la empresa Tabacos del Sol, cumpliendo así los con los objetivos específicos de la investigación. Para realizar el informe se tomará en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajo de seminario de graduación.

## **VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

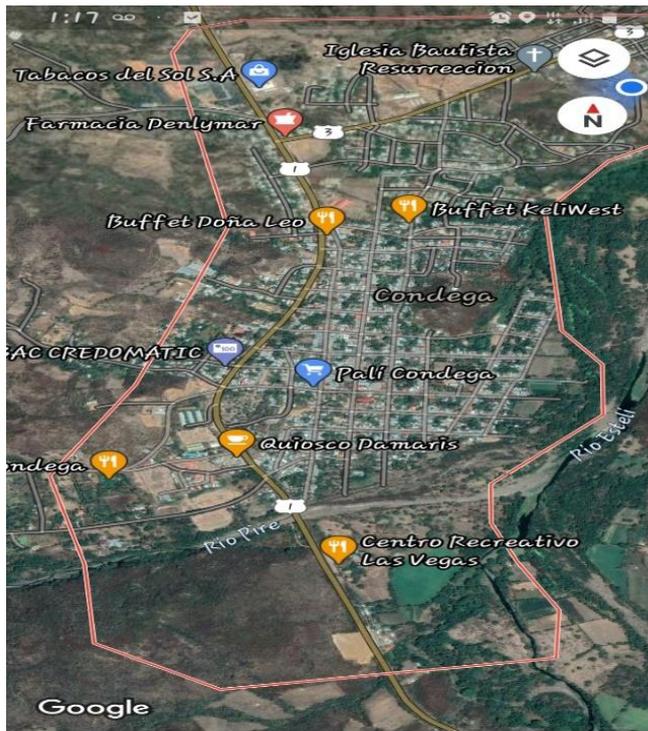
### **6.1. Generalidades de fábrica Tabacos del Sol S.A**

#### **6.1.1. Descripción de la empresa**

La empresa Tabacos del Sol está ubicada en la ciudad de Condega departamento de Estelí, fue fundada en el año 2006 por don Omar Ortíz actual dueño, en ese momento incursiono en el mercado como un establecimiento privado “Inversiones y Exportaciones S. A”, INEXSA; fue declarada en el mercado como zona franca, cuenta con 368 colaboradores, es una empresa que se dedica a la elaboración y exportación de puros de sabor, elaborados de manera artesanal, no hay variedad de productos, sino que se elabora un solo tipo de puro llamado Blunt Valle, vendido a un solo comprador.

La empresa desde que inicio comenzó a operar sin ninguna documentación de soportes y estudios formales que garantizaran mayor éxito en la administración y dirección entre el año 2006 y 2007 todos sus procesos eran realizados de forma manual desde el manejo de inventario, contabilidad, compras, control de la producción hasta la facturación de las exportaciones

### Mapa de Condega (Google, 2020)



#### 6.1.2. Misión

Producir y comercializar los mejores tabacos saborizados hechos a manos con los más altos estándares de calidad y competitividad, con el esmero continuo de la calidad que demandan los gustos y exigencias de los fumadores más sofisticados del mercado global.

#### 6.1.3. Visión

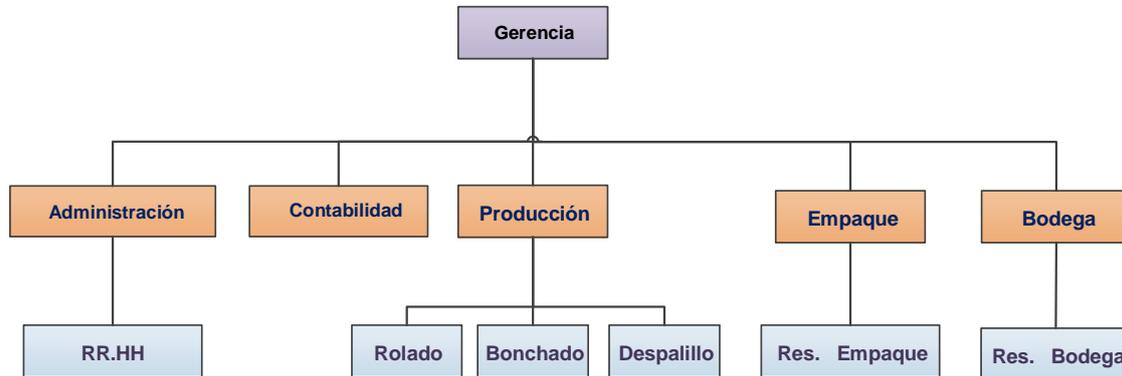
Una empresa reconocida y consolidada por su alta calidad en el procesamiento de tabacos saborizados con el reconocimiento internacional sostenido por la experiencia, renovada y actualizada en todos los procesos operacionales, administrativos y mercadológicos.

#### 6.1.4. Valores

- Respeto
- Honestidad,
- Responsabilidad,
- Compromiso,

- Puntualidad

### 6.1.5. Estructura organizacional de la empresa Tabacos del Sol S.A



Actualmente en la entidad no se ha definido una estructura organizacional formal, en vista que fue establecida de forma empírica por los dueños del negocio, y no ha sido revisada ni aprobada debidamente; los empleados se agrupan por su tipo de especialidad, según las habilidades de cada uno de ellos; y las funciones se orientan desde la gerencia, designando las directrices para cada uno de los departamentos en base a los procesos que deben ejecutar.

La organización de la empresa es funcional y posee una estructura simple, la administración es centralizada, la gerencia supervisa las actividades y es la única que tiene la autoridad de tomar decisiones importantes.

### 6.1.6. Manuales de funciones

Cuenta con funciones generales a nivel de cada una de las áreas y no a nivel de puesto, como se presenta a continuación:

#### **Funciones del gerente / Administradora General**

Se encarga de la revisión de la producción de puros, las exportaciones y las importaciones que se realizan; además se encarga del control financiero según las inversiones y las exportaciones que se hacen.

- Gestionar y controlar las exportaciones e importaciones.
- Establecer metas y objetivos.
- Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de venta.
- Delimitar el territorio y rutas, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño
- Crear planes de compensaciones, motivar y guiar la fuerza de venta y distribución.
- Velar porque todo el procedimiento de venta se esté llevando a cabo de la forma idónea.
- Recuperar el crédito.
- Realizar informes de ventas, distribución, competencia y clientes.
- Velar por la capacitación, preparación y motivación del equipo de venta.
- Revisión de cambio de mercancía.
- Supervisión general de las áreas.
- Llevar al día los reportes de producción, en los respectivos formatos oficiales diseñados para el mismo.
- Control de la asistencia de los colaboradores, tomando en cuenta las inasistencias justificadas, no justificadas, con permiso y sin permiso.
- Llevar un registro de las solicitudes de permisos de salida autorizadas por la persona competente.
- Realizar informe diario de las inasistencias por parte de los responsables de cada área, para tener control de los trabajadores
- Conciliar con el Responsable de Bodega la Producción Terminada de Puros mensual.
- Proporcionar a los supervisores de cada área el material necesario para el cumplimiento de sus funciones.
- Llevar un control de las existencias de materiales necesitados en producción, para notificar anticipadamente los requerimientos de compra.
- Salvaguardar los materiales, equipos y mobiliarios que estén bajo su resguardo.
- Reclutamiento y selección del personal para laborar en el área.

- Calidad desde el inicio hasta el producto terminado.
- Conciliar la producción de puros con el Área de Recursos Humanos, con el objetivo de verificar que la planilla refleje el monto exacto de los puros producidos por cada trabajador.

- 

### **Funciones de la encargada de Recursos Humanos**

El proceso formal para la gestión del personal no se realiza en la empresa, siempre se trabaja bajo las directrices y órdenes de la gerencia, y tampoco se cuenta con el manual de funciones que permitiría a la empresa: organizar las funciones que desempeñan los empleados, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, coordinar entre el personal de mayor jerarquía, evitar sobre cargas de trabajos. Según la gerencia el proceso que se sigue es el siguiente:

**Reclutamiento:** Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. Luego el responsable de recurso humano debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias.

**Selección:** Con la documentación requerida, se realiza la clasificación y comparación, y luego se envía la preselección a alta gerencia, para que decida quien será contratado. Para este proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada según el puesto de trabajo.

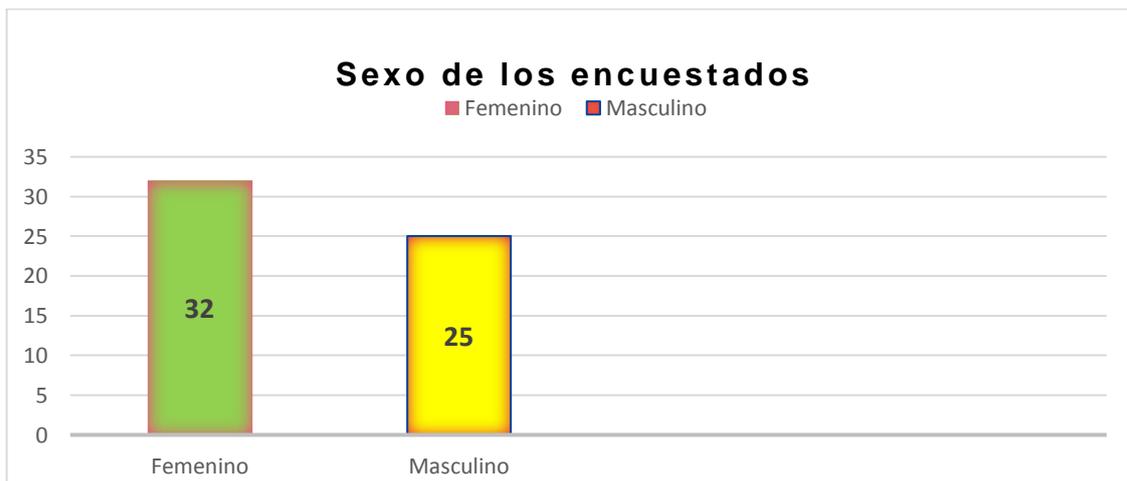
**Adiestramiento:** Cuando una persona se incorpora a la empresa o a un puesto de trabajo, se le presta información sobre las actividades de la empresa, empleados y colaboradores, sus funciones y objetivos del cargo.

## 6.2. Objetivo 1

**Describir los métodos de evaluación al desempeño laboral utilizados por la empresa Tabacos del Sol S.A.**

En la investigación realizada sobre la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la empresa Tabacos del Sol S.A, se emplearon diversos métodos y herramientas, incluidas la encuesta y la entrevista, en esta investigación se encuestó a 57 colaboradores de los cuales 32 son del sexo femenino y 25 son del sexo masculino.

Así mismo se entrevistó a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortíz Flores y a la encargada de recursos humanos Rosario Adriana Torrez Altamirano, quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario.



**Gráfico 1: sexo de los encuestados**

**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

Según, Ribes Giner Gabriela (2018) la evaluación al desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo.

Existen varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores. (Ribes Giner, 2018). Dentro de los cuales se encuentran:

Comité de evaluación

Método de escala gráfica.

Método de elección forzada.

Método de investigación de campo.

Método de incidentes críticos.

Método de comparación por pares.

Métodos de autoevaluación.

Método de evaluación de resultados.

Métodos mixtos (Método de 360 grados.)

De acuerdo a la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos de la empresa Tabacos del Sol según sus palabras no se utiliza ningún tipo de métodos científicamente no aplicando ningún método descrito anteriormente en nuestro cuadro de Operacionalización; pero que si realizan evaluación al desempeño de manera empírica tomando en cuenta la responsabilidad, eficiencia y calidad.



**Gráfico 2: ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?**

**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

De acuerdo a la información obtenida a través de encuesta del gráfico número 2, entre las edades de 16 a 25 años 16 personas respondieron que si han sido evaluados y 11 respondieron que no han sido evaluados, entre las edades de 26 a 35 años 15 respondieron que si han sido evaluados y 12 respondieron que no han sido evaluados, entre las edades de 36 a más respondieron que 2 personas han sido evaluadas y 1 no fue evaluado.

Esto indica que la empresa ha evaluado alguna vez a sus colaboradores, lo que permite un mejor desempeño en la organización, según los datos del grafico más del 50 % de los colaboradores reconocen que, si han sido evaluados, pero la evaluación debe de realizarse en su totalidad, es decir que no pueden ser evaluados unos y otros no.



**Gráfico 3: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que le han sido evaluados?**

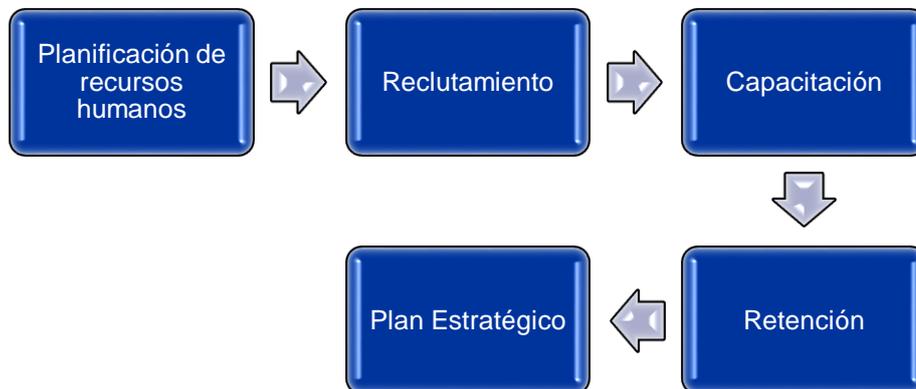
**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

A través del análisis de este gráfico se puede constatar que los aspectos descritos anteriormente por la encargada del área de recursos humanos en la encuesta aplicada a los colaboradores respondieron que los aspectos más relevantes que les han sido evaluados son: eficiencia, responsabilidad y calidad, siendo la responsabilidad uno de los puntos más relevantes tomado en cuenta en la empresa.

### 6.3. Objetivo 2

#### **Analizar el proceso de la gestión del talento humano en la empresa Tabacos del Sol S.A.**

Según, Arsiniegas Ortiz (2018), la gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otra palabra comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidad es como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros.



**Gráfico 4: procesos de gestión del talento humano**  
*Fuente de elaboración propia*

#### **6.3.1. Planificación de recursos humanos**

De acuerdo a Pedraza 2019, es la proyección estratégica propiamente dicha, así como el plan de reconocimiento y retención del talento. Es un elemento manifiesto, pero necesita de una excelente planificación de recursos humanos. La planificación de los recursos humanos ha de poder conciliar dos cuestiones discordantes:

La visión colectiva: disposición de efectivos, progreso común del empleo, pirámide de las jerarquías y categorías profesionales de los empleados.

Las necesidades individuales: exploración de los derechos y pautas personales, la adquisición de nuevas calificaciones y la posibilidad para cada asalariado de llegar a ser responsable de su desarrollo individual.

A través de la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores, la empresa Tabacos del Sol S.A, nos expresa que el proceso de planificación de recursos humanos, se realiza a través de un análisis de la información de la demanda de personal y disponibilidad del mismo, teniendo en cuenta los objetivos del área de los recursos humanos para tomar decisiones relativas a los posibles candidatos contratados.

A continuación, se describen los procesos más importantes de la gestión del talento humano

### **6.3.2. Reclutamiento**

De acuerdo a, Pedraza 2019, se refiere a la aptitud necesaria para captar y contratar talento; un reclutamiento práctico necesita de una estrategia oportuna. Además, para conseguir una mejor imagen es más que necesario diseñar una estrategia fundada en el employer branding.

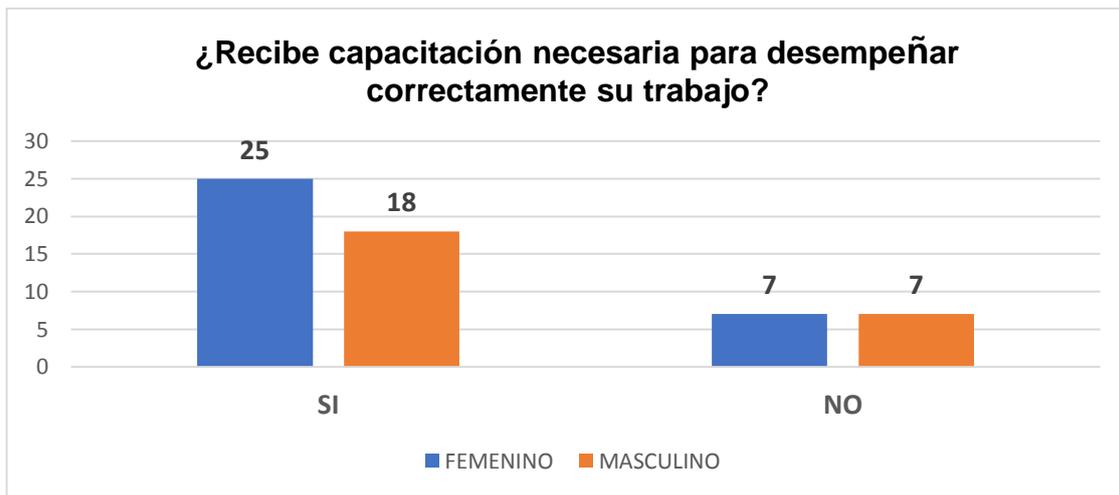
A través de una base de datos en la empresa Tabacos del Sol S.A actualmente el proceso de reclutamiento de personal se realiza según la cantidad de pedido entre los meses de Agosto – Marzo, también se realiza este proceso cuando se dan las situaciones de subsidio y renuncias sustituyendo a estos colaboradores. En esta base de datos se realizan recepciones de nombres, apellidos, número de cedula, número de teléfono, dirección exacta de las personas solicitante de empleo esto permite a la selección rápida de los posibles candidatos a contratar.

Según la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores, el reclutamiento de personal se vuelve importante porque es un proceso por el cual toda empresa tiene que pasar para poder realizar selección, se contrata al personal que desarrolle un buen desempeño y

que contribuya a la producción según cada pedido, brindando la oportunidad de trabajo.

### 6.3.3. Capacitación

Según Pedraza 2019, la capacitación es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.



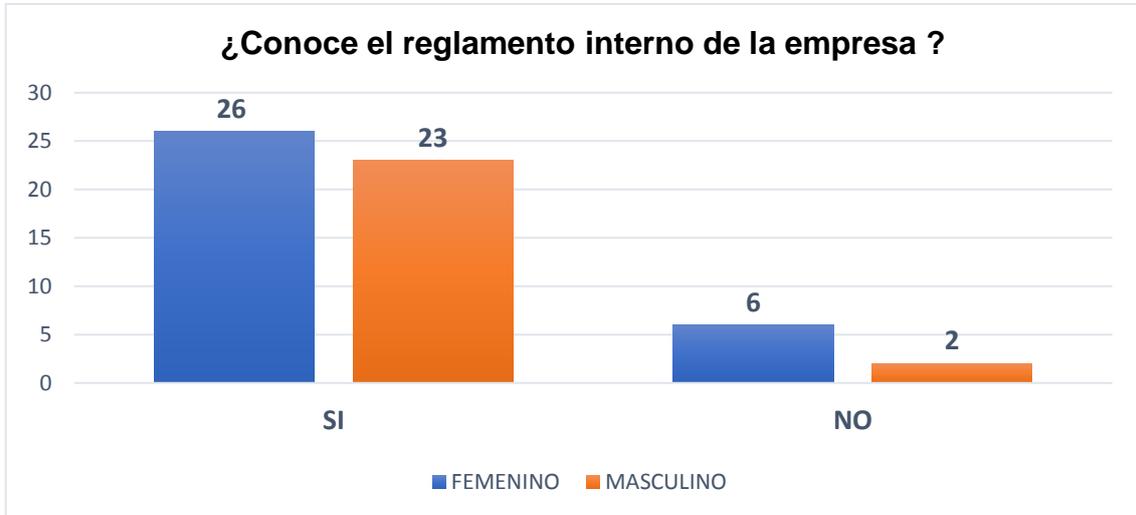
**Gráfico 5: ¿Recibe capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

Según el gráfico número 4, los resultados a través de encuesta revelan que 25 mujeres contestaron que, si y 7 contestaron que no, así mismo 18 varones contestaron que sí y 7 que no. Lo que resulta que un total de 43 personas respondieron que si reciben capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo y 14 personas respondieron que no reciben ningún tipo de capacitación; es un dato muy importante el cual se debe de tomar en cuenta por parte de la empresa puesto que la capacitación al personal es la base del éxito y del logro de los objetivos propuestos de la empresa.

Por medio de la capacitación se les hace conocer a los colaboradores el reglamento interno de la empresa y que estos conozcan los objetivos principales y reglas a seguir; Para la encargada de recursos humanos es importante que los

Colaboradores conozcan el reglamento interno y así hacer cumplir los objetivos de la empresa, tomando en cuenta siempre que al dar a conocer el reglamento interno será obligación de los colaboradores respetar el lugar de trabajo.



**Gráfico 6: ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?**

**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

Al consultarles a los colaboradores a través de encuesta a cerca de su conocimiento sobre el reglamento interno de la empresa 49 de ellos afirman que si lo conocen y 8 respondieron que no lo conocen (gráfico No 5), tomando en cuenta la importancia que tiene el conocimiento del reglamento, la empresa debe poner a disposición el reglamento a estos 8 a colaboradores que respondieron que no tienen conocimiento sobre esta información.

Por medio de la información antes descrita podemos determinar que en la Empresa Tabacos del Sol S.A, el proceso de capacitación es bastante asertivo y que, la mayoría de los colaboradores dicen que si reciben capacitación y que también conocen el reglamento interno de la empresa.

#### **6.3.4. Plan estratégico (Desarrollo Profesional)**

Pedraza 2019 menciona que, es el proceso que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de carrera. Este documento necesita revisiones periódicas. Lo recomendable sería

hacerlo, al menos, dos veces por año. Con más frecuencia permite renovar un análisis de carrera, a la vez que obtener una nueva perspectiva.

En la empresa Tabacos del Sol S.A, según la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores existe un plan estratégico en el cual reconocen el desarrollo profesional de sus empleados, tomando en cuenta la eficiencia de los colaboradores y la calidad de cada producto elaborado; considerando importante las diferentes habilidades del desarrollo del capital humano en las diferentes áreas de la empresa.

### **6.3.5. Retención**

Según, Pedraza 2019, es un esfuerzo metódico y ordenado que se centra no solo en la retención del mejor talento de una organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Además de una cultura que consiga que la gente desee quedarse.

Dadas las condiciones económicas actuales, las compañías necesitan bajar costos, esto crea el ambiente idóneo para elaborar un sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado, sin embargo, este concepto es aún hoy un principio emergente, solo un 5% de las organizaciones mercantiles afirman tener una estrategia de gestión del talento con sus respectivos programas operacionales confeccionados.

Tabacos del Sol S.A es una empresa de producción, de esta manera el proceso de retención de sus mejores colaboradores se da a través de la remuneración salarial, para la administradora general de esta empresa, licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores, la retención del talento humano es importante porque de esta manera la empresa se evita nuevas contrataciones y gastos innecesarios, tomando en cuenta siempre el rendimiento, eficiencia y responsabilidad de los colaboradores.

## 6.4. Objetivo 3

### **Establecer la relación entre la evaluación al desempeño laboral y el proceso de la gestión del talento humano de la Empresa Tabacos del Sol S.A.**

Conforme a, Scott Snell (2014), la evaluación al desempeño es una parte importante de los sistemas administrativos del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

Según, Arsiniegas Ortiz (2018), la gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otra palabra comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidad es como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros.

Dentro de la relación que existe entre estas dos variables esta los siguientes factores:

#### **6.4.1. Capacidad**

A través de la seccion del libro de recursos humanos, existen capacidades humanas, en las que prima la concepción de la comunicación interna y externa como ejes centrales y estructurales de todas las relaciones entre los colaboradores que integran los recursos humanos de las organizaciones.

Mediante la observación se pudo constatar que en la empresa Tabacos del Sol S.A, uno de los aspectos más importante en las áreas de trabajo es la capacidad

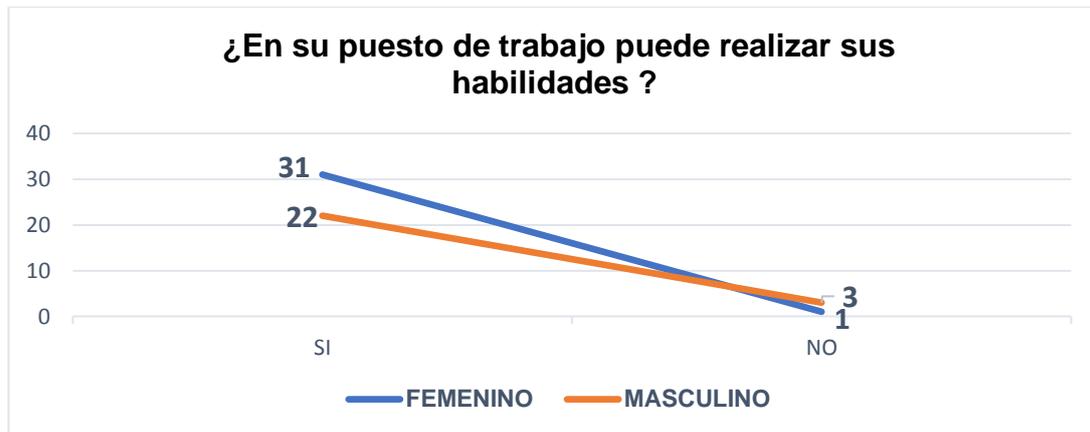
que tienen los colaboradores para desarrollar sus habilidades en equipo de trabajos.

Esto influye de manera positiva porque permite que exista compañerismo, se producen buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y satisfacción en las tareas recomendadas, cabe señalar que es una empresa de producción de puros, por lo tanto, se requieren del trabajo en equipo, tratando de combatir el individualismo entre los colaboradores.

La capacidad también es medible de acuerdo a la productividad de cada trabajador, tomando en cuenta la cantidad de la producción revisada en su totalidad y las unidades con fallas encontradas en el transcurso de la producción diaria, dando un resultado positivo en cuanto a la menor cantidad de unidades fallidas.

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora general licenciada Anielka Esmeralda Ortéz Flores, menciona que ella podría definir la contribución de cada empleado a través de sus subordinados porque ellos son los encargados de cada área e interactúan de manera más directa con los colaboradores y son conocedores de las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos.

Como se puede observar en el gráfico número 06 realizado a través de encuesta, de 57 empleados, 53 respondieron que en su puesto de trabajo si pueden desarrollar sus habilidades para la elaboración de cada producto y 4 empleados respondieron que no tienen un puesto de trabajo donde puedan desarrollar sus habilidades, el mayor porcentaje de los empleados están conformes en su puesto de trabajo.



**Gráfico 7: ¿En su puesto de trabajo puede realizar sus habilidades?**  
**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

#### 6.4.2. Motivación

Conforme a Chiavenato 1999, la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo que puede generar un malto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general.

En la entrevista realizada a la encargada del área de recursos humanos, licenciada Rosario Adriana Torrez Altamirano, en la empresa Tabacos del Sol S.A, no se contribuye a la motivación de los colaboradores de forma monetaria, pero sí de manera que se realizan contrataciones indefinidas a los mejores trabajadores ´por su buen desempeño y calidad de su trabajo.

En la encuesta realizada a los colaboradores del área de producción según el gráfico 7, de las 57 personas encuestadas 55 respondieron que si se sientes motivados en su puesto de trabajo, sin embrago 2 de estos trabajadores respondieron no estar motivados, esto indica que existe un 99% de motivación del personal de producción y un 1% no están motivados, aunque este dato no es relevante y no incide de manera negativa directamente, se debe investigar porque estos trabajadores no están motivados en su puesto de trabajo y de esta forma aumentar el porcentaje de motivación.



**Gráfico 8: ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?**

**Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020**

### 6.4.3. Ambiente

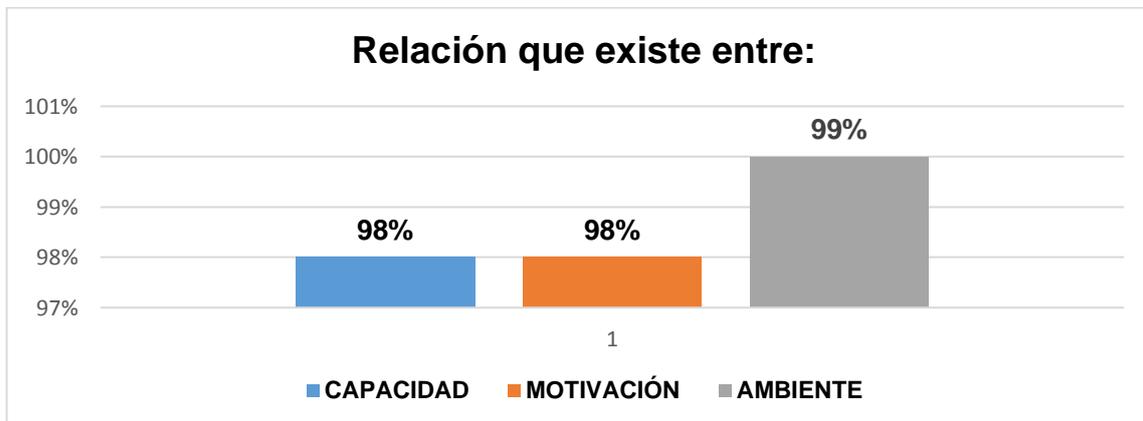
Según Chiavenato 1999, se constituye en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales en su factor humano y para estar seguros de la solidez de estos recursos, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y pueden repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Mediante la observación en la aplicación de los instrumentos, se puede mencionar que los trabajadores disfrutan de ergonomía en cada puesto de trabajo, como se conoce, en las empresas se dan situaciones tanto positivas como negativas entre colaboradores, también se puede notar lo positivo dentro del ambiente laboral, los encargados de cada área son capacitados acerca de cómo manejar situaciones de riesgos laborales y personales entre trabajadores, por ende en los ambientes laborales suelen suceder situaciones o aspectos en el cual los colaboradores se ven perjudicados por falta de comunicación o cuando el ambiente está muy tenso por el trabajo bajo presión.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, la evaluación del

desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual de cada colaborador. A continuación, se muestra el siguiente gráfico donde se refleja en porcentaje la relación que existe entre los tres factores como lo son: capacidad motivación y ambiente.

Por tanto, la gestión del talento humano lleva implícita la evaluación del desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A, que viene a ser parte del proceso para evaluar el desempeño de sus colaboradores, donde se establecen una serie de indicadores que les sirve para analizar y medir los factores como: capacidad, motivación y ambiente, que son, los que más influyen dentro del entorno laboral de esta empresa.



**Gráfico 9: Relación que existe entre capacidad, motivación y ambiente**  
Fuente de elaboración propia: Datos primarios de la encuesta, agosto 2020

Evaluación al desempeño vs Gestión del talento humano	
La evaluación al desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global de los colaboradores, estos procuran tener retroalimentación sobre la manera en que se cumplan sus actividades, esto le permite sentirse importante y tomado en cuenta por la organización para la cual labora.	La gestión del talento humano es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial.

**Cuadro 3: Evaluación al desempeño vs Gestión del talento humano**  
Fuente de elaboración propia

## 6.5. Objetivo 4

**Proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral para el fortalecimiento de capacidades del talento humano en la empresa Tabacos del Sol S.A.**

Según la información recabada, a través de la aplicación de instrumentos se pudo constatar que actualmente la empresa no tiene un método como tal de evaluación al desempeño, por este motivo se propone uno, que contiene todos los aspectos como son:

### **Presentación**

Luego de conocer la situación actual de la empresa Tabacos del Sol S.A, y evidenciar, por medio del trabajo de campo, la problemática existente relacionado con la falta de un método para evaluar a sus trabajadores, se propone implementar el método de escala grafica para dar solución a los diferentes problemas que se presentan en los colaboradores de la empresa.

### **Propósito**

La razón fundamental es proponer un sistema de evaluación al desempeño aplicando el método de escala gráfica o de calificación, destinado a la evaluación a los colaboradores de la empresa, con el objeto de analizar y aprovechar de una mejor manera el potencial humano de la empresa, por medio de una herramienta que facilite información confiable y cuantitativa en relación con el desempeño de los colaboradores.

#### **6.5.1. Introducción**

El presente capítulo abordará con más profundidad la aplicación del sistema de evaluación al desempeño para el personal, dentro de la empresa por lo tanto se ha organizado una serie de fases lógicas secuenciales que forman parte para la correcta aplicación de la propuesta.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; Dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la organización.

## **6.5.2. Objetivos**

### **6.5.2.1. Objetivo general**

Propuesta de la aplicación de un sistema de evaluación al desempeño laboral de los trabajadores del área de producción a fin que permita el desarrollo y optimización de los recursos humanos.

### **6.5.2.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar elementos metodológicos necesarios para aplicar el sistema de evaluación al desempeño.
- Promover el desarrollo personal de los recursos humanos.
- Establecer un método de evaluación al desempeño que se acople a las necesidades de la empresa para ejecutarlo de la mejor manera.
- Impulsar el desarrollo del personal por medio de la retroalimentación efectiva.

- Incentivar el desempeño de los colaboradores, en función de los resultados alcanzados.
- Establecer parámetros objetivos para evaluar el desempeño.

### 6.5.3. Sistema de evaluación al desempeño

El método propuesto en este manual de evaluación al desempeño es el método de escala grafica o de calificación, para el personal de producción contratado dándole un valor de 0 a 100 puntos a las letras (E) excelente, (B) bueno, (R) regular, (I) insatisfactorio; combinando el proceso con una autoevaluación que involucra primeramente al trabajador, estará supervisado directamente en cada puesto de trabajo mediante la observación valorando factores más relevantes para eficiencia laboral en base al desempeño laboral de cada trabajador, finalizando, se realizará una entrevista para aplicar el proceso de retroalimentación.

#### 6.5.3.1. Fases del sistema de evaluación al desempeño para implementación en la empresa Tabacos del Sol S.A



**Gráfico 10: Fases del sistema de evaluación al desempeño**

**Fuente de elaboración propia, año 2020**

#### 6.5.4. Fase de planificación

La primera fase que integra el sistema de evaluación al desempeño, debido a que es la fase principal que guía la realización exitosa de todo el sistema, esta fase busca que se tomen decisiones apropiadas para minimizar riesgos generales durante la aplicación de las fases subsecuentes, es importante detallar como se realizarán las actividades, por lo tanto, se incluyen los alcances esperados de aplicación, políticas que se regirán en el sistema de evaluación.

##### Fase de planificación para la implementación del sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A



**Gráfico 11: Fase de planificación**

**Fuente de elaboración propia, año 2020**

##### 6.5.4.1. Alcances

Los alcances esperados al aplicar este sistema de evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A, serán los siguientes:

- Impulsar competitividad entre los colaboradores de la empresa Tabacos del Sol S.A.
- Promover un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento y calidad del trabajo de los colaboradores.
- Lograr eficiencia en las actividades asignadas en los puestos de trabajo.
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran.

- Identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores de la empresa.

#### 6.5.4.2. Políticas

Seguidamente se encuentran los lineamientos que presiden y rigen la aplicación del sistema de evaluación al desempeño.

- Toda información que se obtenga por medio de este sistema de evaluación será de total confidencialidad y estará prohibido divulgar y reproducir parcial o total por cualquier medio físico o electrónico.
- El registro de resultados debe de estar firmado por el evaluado y el evaluador.
- Todos los trabajadores serán evaluados sin distinción alguna, luego de prestar un año completo de servicios a la empresa.
- Todo el personal tendrá la obligación de cumplir con el plan de mejora asignado.

#### Proceso del sistema de evaluación al desempeño

- Se describirán las diversas actividades a efectuar y así evitar complicaciones que influyan en los resultados finales.
- Las actividades están ubicadas de manera descendente con relación a las primeras actividades a realizar, para garantizar la adecuada implementación de todo el sistema.
- El comité, establece las bases del sistema de evaluación al desempeño.
- El comité formula estrategias para concientizar y establecer el cronograma de actividades para el sistema de evaluación al desempeño.
- Traslada la información a gerentes y jefes de la empresa.
- Los gerentes y jefes, revisan la información proporcionada.
- Los gerentes y jefes, revisan la información para trasladarlo al gerente general.
- El gerente general revisa el sistema de evaluación al desempeño.
- El gerente general aprueba la realización del sistema de evaluación al desempeño.

- El comité, aplica las estrategias planteadas para concientizar a los colaboradores.
- El comité, resuelve inquietudes del personal, para proseguir con el sistema de evaluación al desempeño.
- Los colaboradores, comprenden la necesidad de aplicar la evaluación al desempeño.
- Los colaboradores están de acuerdo con la realización de la evaluación.
- El comité, propone diseño para la evaluación al desempeño a gerentes y jefes.
- El comité, traslada la propuesta a gerentes y jefes, para que sea analizada detalladamente.
- Los gerentes y jefes verifican la información del diseño para su autorización y ejecución.
- Los gerentes y jefes ejecutan la evaluación al desempeño a los diferentes colaboradores.
- Los colaboradores son notificados de la realización de la evaluación.
- El comité informa de los resultados obtenidos a los gerentes y jefes.
- Los gerentes y jefes realizan entrevista de retroalimentación en función de los resultados de la evaluación efectuada.
- Los gerentes y jefes proporcionan planes de mejoras a los colaboradores que se encuentren por debajo del promedio esperado.
- Los colaboradores aprueban el plan de mejora proporcionado.
- El comité brinda seguimiento al plan de mejora de cada colaborador.
- El comité verifica el cumplimiento correcto al plan de mejora por parte de los colaboradores.
- El dar información de los colaboradores que no cumplan con el plan de mejora.
- Los gerentes y jefes realizan llamados de atención a quien lo requiera.
- Los colaboradores aceptan el llamado de atención.
- Los colaboradores se comprometen a efectuar las acciones necesarias en sus planes de mejoras.
- El comité elabora un informe de cumplimiento a los respectivos gerentes y jefes que sirva de guía para la toma de decisiones internas de la empresa.

- Los gerentes y jefes verifican la información proporcionada por el comité.
- El comité los resultados, para archivarlos dentro de cada expediente personal de cada colaborador.
- El comité, efectúa actualización del sistema para evitar su obsolescencia futura.
- El comité traslada boleta de verificación de evaluación a los colaboradores, para verificar su punto de vista con relación de la evaluación.
- Los colaboradores completan la boleta proporcionada.
- Los colaboradores trasladan la boleta completa al comité encargado.
- El comité, pide realización de informe de evaluación a los gerentes y jefes encargados, para verificar su punto de vista con relación a la evaluación.
- Los gerentes y jefes completan el informe requerido.
- Los gerentes y jefes trasladan el informe al comité encargado.
- El comité recibe la información proporcionada para tabularla y analizarla para comprender áreas débiles detectadas por los participantes de la evaluación.
- El comité, realiza cambios estructurales en el diseño aplicado para evitar la desactualización, para futura aplicación en la empresa.
- El gerente general, realiza junta informativa sobre el sistema de evaluación para verificar la eficacia de la implementación.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo o flujo grama en relación a cada participante con el fin de identificar el flujo de cada uno de estos:



**Gráfico 12: diagrama de flujo de cada participante**

**Fuente de elaboración propia, año 2020**

#### 6.5.4.3. Definir el periodo de evaluación (Calendarización)

La comisión que sea autorizada para realizar esta evaluación deberá definir previamente el calendario que abarcará el tiempo en el que será aplicada la evaluación, siendo admisible aplicar la evaluación semestral, o dos veces al año.

Para comprender mejor las actividades previas a implementar el sistema de evaluación del desempeño, es necesario estimar el recurso tiempo necesario, pues influye en la implementación de las diferentes fases que conforman el sistema de evaluación del desempeño.

El periodo cronológico para efectuar la evaluación del desempeño se designa comprendiendo los meses de abril y mayo, aunque queda a discreción de la empresa efectuar la evaluación de manera semestral luego de lograr un aprendizaje sustancial de la aplicación del mismo y de esta manera contar con un mejor control cuantitativo del rendimiento dentro de la empresa.

<b>MAYO 2021</b>						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

<b>ABRIL 2021</b>						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

**6.5.4.4. Fase de inicio**

Definir periodo de calendarización para la evaluación



**Cronograma de actividades, para la evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A para el año 2021.**

No	Fase	Actividades	Metas	semanas											
				Abril				Mayo							
				1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planificación	Planteamientos bases que regulan el sistema de evaluación al desempeño propuesto	Proporcionar las herramientas necesarias para aplicar la evaluación a los colaboradores	■	■										
2	Diseño	Elaboración de instrumentos a utilizar, así como todo lo relacionado al mismo.	Contar con un diseño de boleta de evaluación para aplicarlo correctamente.			■	■								
3	Ejecución	Llevar a cabo la evaluación hacia los colaboradores	Obtener información cuantitativa del desempeño del empleado					■	■						
4	Monitoreo	Seguimiento a las medidas de mejoras y actualizar el sistema obtenido	Mejora del rendimiento de los colaboradores y la eficiencia del sistema de evaluación							■	■				

**Cuadro 4: Periodo de calendarización del método propuesto**

**Concientización**

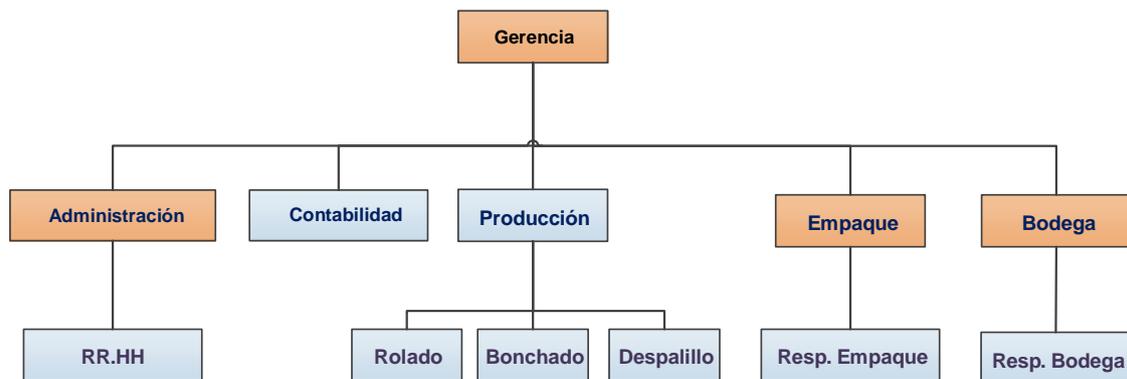
Concientizar y estimular la aplicación del sistema de evaluación al desempeño y mostrar las ventajas que aporta tanto a los colaboradores como a la empresa en general, se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de la cultura de evaluación al desempeño y facilitar información relacionada a cerca de evaluación para la comprensión adecuada de la misma.

**6.5.4.5. Participantes en la evaluación (responsables)**

Son los gerentes y jefes que tienen a cargo colaboradores, están ligados directamente a la ejecución y retroalimentación de la evaluación del desempeño,

son participantes encargados de la evaluación cuantitativa hacia los diferentes colaboradores, además se encargan de recomendar mejoras ante los resultados obtenidos, indicando acciones a tomar en función de los mismos; estos asumen un nivel importante dentro del sistema ya que son los encargados principales de establecer indicadores organizacionales dentro de la empresa.

Estructura organizacional de la empresa Tabacos del Sol S.A



- **Administradora general (Gerencia)**

Administra el comité del sistema de evaluación al desempeño.

Coordina y preside reuniones del comité

Responsable directo de las actividades de la fase del diseño

- **Supervisor general**

Reúne y concientiza sobre el sistema de evaluación a los jefes de cada área

- **Jefe inmediato (rolado, bonchado, despalillo)**

Hace conocer a los colaboradores sobre el sistema de evaluación que se aplicara

Establece lineamientos para la aplicación del sistema de evaluación

- **Encargada de recursos humanos (RR. HH)**

Asesora durante la fase de ejecución a los responsables

Responsable directo de la fase de monitoreo

Aprueba planes de mejoras y seguimiento del mismo, en coordinación con la gerencia general.

### **Comité del sistema de evaluación al desempeño**

Para coordinar de una mejor manera el sistema de evaluación al desempeño es importante contar con los colaboradores responsables y competentes para tomar correctas decisiones que guíen la realización exitosa del sistema, es necesario un comité, el cual posea la capacidad de realizar las diversas actividades que conforman el sistema de evaluación al desempeño.

### **Misión**

Somos un comité nombrado por la gerencia de la empresa, somos responsables de aplicar correctamente todas las fases relacionadas con el sistema propuesto de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A, para hacer cumplir los objetivos principales contribuyendo al desarrollo de talento humano y la de la empresa.

### **Visión**

Ser un comité dispuesto a contribuir a la mejora continua dentro de la empresa para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, por medio de la aplicación de mecanismos de control cuantitativos, que proyecte mejoras futuras al recurso humano en función de su desempeño laboral.

### **Valores**

**Responsabilidad:** el compromiso de realizar las actividades asumidas de la mejor manera posible.

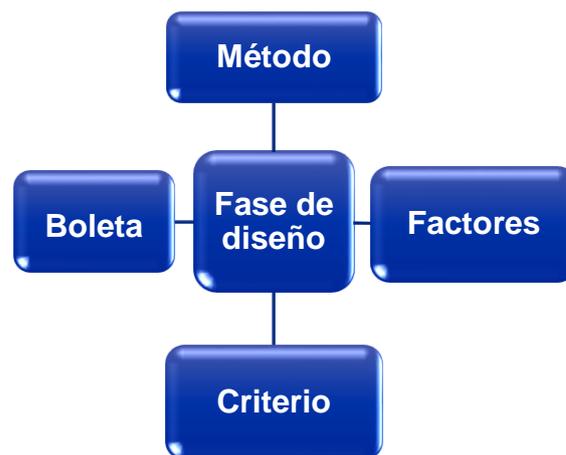
**Honestidad:** cumplimiento con las obligaciones orientadas.

**Integridad:** realizar y apoyar todo aquello que se considere correcto para la empresa.

### 6.5.5. Fase de diseño

El diseño a implementar contempla todas las características necesarias, con parámetros, indicadores y criterios, sobre la base del método de escalas gráficas o de calificación, y de esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador.

**Fase de diseño para la implementación del sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A.**



**Gráfico 13: Fase de diseño**  
*Fuente de elaboración propia, año 2020*

#### 6.5.5.1. Método a emplear

A través de la información obtenida y considerando la situación actual de la empresa, durante la investigación de campo se plantea implementar el siguiente método:

#### **Método de escala gráfica o de calificación**

A través de este método con amplia aceptación, se calificarán a los empleados de acuerdo a las cualidades definidas. Al usar este enfoque los evaluadores registraran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías.

La aplicación de este método les permitirá realizar evaluaciones simples y fáciles de aplicar sin afectar las horas laborales, es importante señalar que será una evaluación de 90 grados, descendente para conocer la apreciación cuantitativa de supervisores inmediatos a colaboradores directamente, en conjunto con el método de escalas gráficas o de calificación.

#### 6.5.5.2. Factores para evaluar el desempeño:

Como parte fundamental de la evaluación, específicamente en el método de escalas gráficas o de clasificación, se integran diversos factores los cuales forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores buscando conocer una apreciación cuantitativa de cada uno de ellos.

Los factores serán todas aquellas características a evaluar, por el superior inmediato como los indicadores pre establecidos, para poder tener una valoración objetiva y confiable.

En función de las necesidades organizacionales a continuación se detallan los indicadores a implementar previo a la evaluación:

<b>Indicadores de evaluación orientada al personal de producción:</b>
Responsabilidad
Puntualidad
Rendimiento
Trabajo en equipo
Calidad
Eficiencia
Actitud

***Cuadro 5: Indicadores de evaluación orientada al personal de producción***

No	Factores/grados	E (85-100)	B (70-84)	R (55-69)	I (40-54)
1	Responsabilidad				
2	Puntualidad				
3	Rendimiento				
4	Trabajo en equipo				
5	Comunicación				
6	Eficiencia				
7	Actitud				
8	Asistencia				
	<b>Total</b>				

**Cuadro 5: Factores a evaluar el desempeño de los colaboradores**

### 6.5.5.3. Criterios o grado de variación

Se establecerán cuatro grados de variación para poder calificar y cuantificar los resultados entendiendo que el grado de excelente es el de mayor puntuación e insatisfactorio el de menor puntuación, como también medidas a tomar en cuenta en dependencia del puntaje en intervalos recibido.

- Excelente (E), el trabajador supera siempre el factor evaluado.  
Medida: Continuar con la motivación para que no disminuya su rendimiento y que también logre motivar a los demás acerca de que todos cuentan con la capacidad para alcanzar este nivel.
- Bueno (B), el trabajador posee y aplica en forma correcta el factor evaluado, cumpliendo con lo exigido. Medida: supervisar, platicar con el trabajador e impulsarle a que es capaz de dar más de lo que se le exige.
- Regular (R), el trabajador apenas satisface el factor evaluado y requiere de orientación constante del superior. Medida: Acercamiento de la supervisión a este personal ya sea en capacitaciones más periódicas para influir con un factor motivacional y así su rendimiento pueda aumentar.

- Insatisfactorio (I), el trabajador no satisface el factor evaluado y requiere de mucha atención por parte del superior. Medida: realizar otra evaluación de forma más detallada para determinar qué es lo que le impide desarrollarse mejor y de esa forma darle un seguimiento al trabajador.

#### **6.5.5.4. Ponderación de los factores de evaluación**

<b>Grados de variación</b>	<b>Intervalos</b>
Excelente	(85-100)
Bueno	(70-84)
Regular	(55-69)
Insatisfactorio	(40-54)

***Cuadro 6: Ponderación de los factores a evaluar***

6.5.5.5. A continuación, se presenta la definición de cada uno de los factores antes reflejados:

	
<b>Responsabilidad:</b>	Obligación aceptada por un mando, de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada
<b>Puntualidad:</b>	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo
<b>Rendimiento:</b>	Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y grado de exactitud
<b>Trabajo en equipo:</b>	Capacidad para trabajar en conjunto con sus demás compañeros de trabajo
<b>Comunicación:</b>	Habilidad para transmitir en forma oral informaciones claras que estén relacionadas con sus funciones
<b>Eficiencia:</b>	Capacidad de realizar el trabajo en menos del tiempo disponible
<b>Actitud:</b>	Satisfacción laboral que tiene el individuo hacia su trabajo

**Asistencia**

Estar presente en el momento propicio cuando alguien lo requiere, con los valores de generosidad y solidaridad

**Cuadro 7: Definición de cada uno de los factores**

**6.5.5.6. Boleta electrónica de evaluación al desempeño**

Según los reflejado anteriormente al iniciar la presente fase, la aplicación de la evaluación será por medio del método de escala gráfica o de calificación, lo cual consta de una tabla de doble entrada, que integra factores a evaluar relacionados con los criterios de calificación que se asignan a cada uno, los cuales fueron detallados previamente.

Es conveniente manejar únicamente un diseño para la empresa y de esta manera evitar cierto grado de malos entendido durante la aplicación de la evaluación. La boleta electrónica podrá beneficiar en el tiempo de la evaluación y análisis, haciendo más eficiente la aplicación, además que, utilizando el ambiente de trabajo de office, por lo que se familiarizará inmediatamente en el entorno de trabajo, seguidamente se muestran detalladamente las características que conforman la boleta electrónica de evaluación.

**Requisitos mínimos del sistema operativo para la utilización de la boleta electrónica de evaluación al desempeño.**

Concepto	Descripción
Sistema operativo	Intel Core i7
Microsoft Office	97 – 2003
Programa	Microsoft Excel
Extensión de archivo	*.xls
Espacio requerido	2 Mb
Memoria RAM	128 Mb

**Cuadro 8: Boleta Electrónica**

**Clasificación de hojas del archivo para boleta electrónica de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A. en la ciudad de Condega del año 2020.**



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

- Left Column (Rows 1-15):** Row numbers 1 through 15.
- Row 16:** Header for the weight table: "ponderación de los factores de evaluación".
- Row 17:** Table header: "Grados de variación" and "Intervalos".
- Row 18:** "Excelente" (85-100)
- Row 19:** "Bueno" (70-84)
- Row 20:** "Regular" (55-69)
- Row 21:** "Insatisfactorio" (40-54)
- Row 22:** Header for the factor table: "No", "Factores/grados", "E", "B", "R", "I".
- Row 23:** "1", "Responsabilidad", "(85-100)", "(70-84)", "(55-69)", "(40-54)".
- Row 24:** "2", "Puntualidad", "", "", "", "".
- Row 25:** "3", "Rendimiento", "", "", "", "".
- Row 26:** "4", "Trabajo en equipo", "", "", "", "".
- Row 27:** "5", "Comunicación", "", "", "", "".
- Row 28:** "6", "Eficiencia", "", "", "", "".
- Row 29:** "7", "Actitud", "", "", "", "".
- Row 30:** "8", "Asistencia", "", "", "", "".
- Row 31:** "Total", "", "", "", "", "".
- Right Column (Rows 1-15):** Row numbers 1 through 15.
- Row 16:** Header: "Definición de los factores a evaluar".
- Row 17:** "Responsabilidad: Obligación aceptada por un mando, de cumplir la misión o trae que le ha sido asignada".
- Row 18:** "Puntualidad: Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio".
- Row 19:** "Rendimiento: Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de".
- Row 20:** "Trabajo en equipo: Capacidad para trabajar en conjunto con sus demás compañeros de trabajo".
- Row 21:** "Comunicación: Habilidad para transmitir en forma oral informaciones claras que estén relacionadas con".
- Row 22:** "Eficiencia: Capacidad de realizar el trabajo en menos del tiempo disponible".
- Row 23:** "Actitud: Satisfacción laboral que tiene el individuo hacia su trabajo".
- Row 24:** "Asistencia: Estar presente en el momento propicio cuando alguien lo requiere, con los valores de".

**Fuente de elaboración propia, año 2020**

Para conocer el entorno gráfico de la boleta de evaluación, a continuación, se muestran gráficos de la aplicación de Excel, asimismo las diversas hojas de cálculo que servirán para la utilización en el sistema de evaluación al desempeño.

Entorno gráfico de la boleta electrónica de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A, en la ciudad de Condega del año 2020.

Fuente de elaboración propia, año 2020

Microsoft Excel interface showing a Gantt chart titled "Cronograma de actividades, para la evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A para el año 2021".

The chart details four phases: Planificación, Diseño, Ejecución, and Monitoreo, with activities and goals for each, and a weekly schedule from April to May.

No	Fase	Actividades	Metas	semanas									
				Abril				Mayo					
				1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Planificación	Planteamientos bases que regulan el sistema de evaluación al desempeño propuesto	Proporcionar las herramientas necesarias para aplicar la evaluación a los colaboradores	■	■								
2	Diseño	Elaboración de instrumentos a utilizar, así como todo lo relacionado al mismo.	Contar con un diseño de boleta de evaluación para aplicarlo correctamente.		■	■	■						
3	Ejecución	Llevar a cabo la evaluación hacia los colaboradores	Obtener información cuantitativa del desempeño del empleado					■	■				
4	Monitoreo	Seguimiento a las medidas de mejoras y actualizar el sistema obtenido	Mejora del rendimiento de los colaboradores y la eficiencia del sistema de evaluación							■	■	■	■

Microsoft Excel interface showing a spreadsheet with a form titled "Formato de autoevaluación del personal de producción". The form includes instructions and three evaluation sections: "Responsabilidad", "Puntualidad", and "Rendimiento".

**Formato de autoevaluación del personal de producción**

INSTRUCCIONES: marque con una (x) la alternativa que mejor califique su desempeño laboral.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

**Responsabilidad:** Obligación aceptada por un mando, de cumplir la misión o trae que le ha sido asignada.

Cumple con sus compromisos asignados para	Se esfuerza para hacer lo que se le pide	Hace lo posible para cumplir con los compromisos	Es deficiente con lo que se le asigna y no asume las consecuencias de sus

**Puntualidad:** Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo

Cumple con el horario establecido.	Generalmente es puntual en su trabajo.	Presenta algunos problemas con la puntualidad.	Llega permanentemente tarde y se ausenta con frecuencia.

**Rendimiento:** Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y grado de exactitud.

Indicadores | **Instrumentos** | Cronograma de Calendarización | Resultados

Fuente de elaboración propia año 2020

Tabla de tabulación de resultados

Factores	Grados de variación				TOTAL
	E	B	R	I	
Responsabilidad	10				10
Puntualidad		9			9
Rendimiento			7		7
Trabajo en equipo		9			9
Comunicación		9			9
Eficiencia			7		7
Actitud					
Asistencia		9		6	6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>57</b>

**Fuente de elaboración propia año 2020**

Para conocer el entorno gráfico de la tabla de tabulación de resultados del sistema de evaluación, se muestran graficos de la aplicación de excel, asi mismo las diversas hojas de cálculo que servirán para la utilización en el sistema de evaluación al desempeño.

**6.5.6. Instrumentos del subsistema de evaluación**

- **Expediente**

Se debe tener un expediente en cual se conozca la información personal de cada de trabajador, donde se registre capacitaciones recibidas, memorándum o llamados de atención.

• **Formularios**

Diseñar los formularios que serán aplicados para evaluación al desempeño a los trabajadores de la empresa Tabacos del Sol S.A.



Tabacos del Sol S.A.

**Formato de autoevaluación del personal de producción**

**INSTRUCCIONES:** marque con una (x) la alternativa que mejor califique su desempeño laboral.

**Nombre del empleado** \_\_\_\_\_

**Código** \_\_\_\_\_ **Área** \_\_\_\_\_

<b>Responsabilidad:</b> Obligación aceptada por un mando, de cumplir la misión u otra que le ha sido asignada.			
Cumple con sus compromisos asignados para dar más de lo que se le pide.	Se esfuerza para hacer lo que se le pide.	Hace lo posible para cumplir con los compromisos.	Es deficiente con lo que se le asigna y no asume las consecuencias de sus actos.

<b>Puntualidad:</b> Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo			
Cumple con el horario establecido.	Generalmente es puntual en su trabajo.	Presenta algunos problemas con la puntualidad.	Llega permanentemente tarde y se ausenta con frecuencia.

<b>Rendimiento:</b> Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y grado de exactitud.			
Su trabajo es preciso y exacto.	Su trabajo es impecable	Su trabajo es satisfactorio.	Su volumen no alcanza sus niveles mínimos exigidos.

<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para trabajar en conjunto con sus demás compañeros de trabajo.
--

Capacidad de resolver conflictos que se generan al interior del equipo.	Capacidad de escuchar activamente a los integrantes del equipo.	Capacidad de escuchar activamente a los integrantes del equipo.	No toma en cuenta las opiniones de los demás integrantes del equipo.

**Comunicación:** Habilidad para transmitir en forma oral informaciones claras que estén relacionadas con sus funciones.

Comunica información clara y pertinente.	Comunica captando la atención del receptor.	Comunica información, pero no relevante, dificultando la comprensión del mensaje.	Comunica información de una manera confusa, no se logra la comprensión del mensaje.

**Eficiencia:** Capacidad de realizar el trabajo en menos del tiempo disponible

Controla su capacidad de trabajo, lo que facilita la entrega anticipada de su producción.	Entrega su producción en tiempo y forma.	Tiene retraso a la hora de entregar su producción.	Hace entrega de su producción con retraso.

**Actitud:** Satisfacción laboral que tiene el individuo hacia su trabajo

Posee excelente espíritu de colaboración.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar.	Colabora normalmente en el trabajo en equipo.	Se muestra renuente a prestar colaboración.

**Asistencia:** Estar presente en el momento propicio cuando alguien lo requiere, con los valores de generosidad y solidaridad

Siempre llega con anticipación a su puesto de trabajo.	Siempre llega puntual a su trabajo.	Casi siempre llega puntual a su trabajo.	Llega minutos después de la hora entrada establecida.

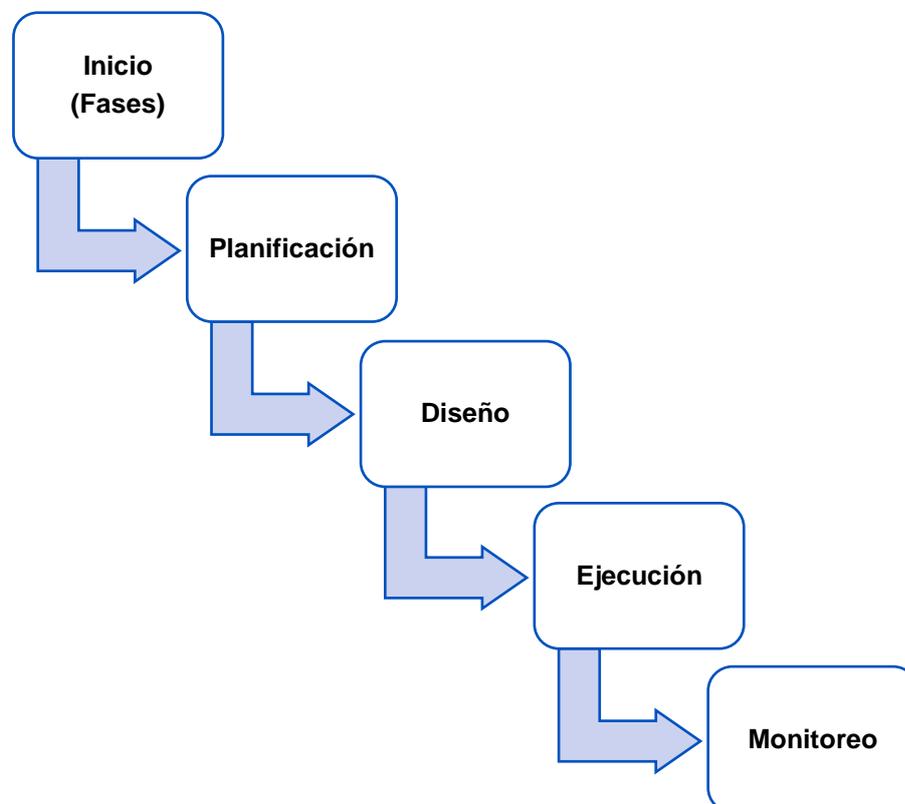
**Cuadro 9: Formato de autoevaluación del personal de producción**

### 6.5.7. Programa de aplicación

Esta implementación para poder ser realizada, se evaluará a los colaboradores, según las siguientes fases:

A continuación, se presenta el detalle visual de las actividades, por medio de un diagrama de flujo o flujo grama, en donde se muestran las actividades con el fin de identificar el flujo de las fases previstas.

**Flujo grama general, para implementar un sistema de evaluación del desempeño de la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en la ciudad de Condega, para el año 2021.**



**Gráfico 14: Flujo grama del sistema de evaluación al desempeño**

**Fuente de elaboración propia, año 2020**

### 6.5.8. Fase de ejecución

En esta fase se enfoca directamente en evaluar a los colaboradores, considerando como premisa importante, la obtención de información cuantitativa derivada del rendimiento pasado manifestado por los colaboradores para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificación en función de los resultados obtenidos.

**Fase de ejecución para la implementación del sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A, en la ciudad de Condega, año 2020**



**Gráfico 15: Fase de ejecución**

*Fuente de elaboración propia, año 2020*

#### 6.5.8.1. Aplicación de la evaluación

Es la aplicación de la evaluación directamente a los colaboradores, se utilizará el método de escala gráfica o de calificación, para que la aplicación de la evaluación alcance los resultados esperados, es necesario que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo.

Considerando que el supervisor inmediato, es quien conoce el desempeño de los colaboradores con relación a las actividades diarias realizadas, es el indicado para evaluar el rendimiento pasado y asignar valor cuantitativo al desempeño, contando con la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto, se debe de realizar con objetividad y profesionalismo.

#### **6.5.8.2. Registro de datos (memoria de evaluación)**

Este consta de obtener información de cada uno de los trabajadores a evaluar, datos de los que estarán dirigiendo la comisión evaluadora, base de datos en la que se plasmarán los resultados de la calificación del desempeño individual, recomendaciones y firmas que pasarán al expediente laboral de cada uno de los colaboradores.

Después de ejecutar la evaluación a los diferentes colaboradores, será de mucha importancia registrar la información, para tener respaldo del mismo, por ende, conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma.



Tabacos del Sol S.A.

**Memoria de calificaciones evaluación al desempeño**

**I) Datos del empleado evaluado**

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

**II) Comisión evaluadora**

1-Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

2-Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

3-Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

4-Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

5-Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de dependencia \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES** \_\_\_\_\_

### 6.5.8.3. Análisis de datos

Aplicar análisis de datos es importante para conocer, de manera individual y global, el desempeño clasificando a los colaboradores que requieran apoyo en función de los resultados obtenidos, en relación con el puntaje individual obtenido se procederá a tomar decisiones.

**Análisis de datos según resultados obtenidos para implementar el sistema de evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A, Condega, año 2020**



Tabacos del Sol S.A.

**Tabla de resultados de evaluación al desempeño**

Factores	Grados de variación				
	E	B	R	I	TOTAL
Responsabilidad					
Puntualidad					
Rendimiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Eficiencia					
Actitud					
Asistencia					
<b>TOTAL</b>					

**Cuadro 10: Tabla de resultados de evaluación al desempeño**

Para el procesamiento de los resultados de la aplicación del método descrito anteriormente, se le asignará una puntuación del 1 al 10 a cada grado de ponderación de la hoja de los evaluados, el cual estos mismos resultados serán insertados en esta tabla para luego realizar una sumatoria según datos obtenidos por medio del método de escala gráfica o de calificación y a través de los instrumentos a continuación se describirá un ejemplo de cómo serán insertados los resultados en esta tabla:



Tabacos del Sol S.A.

**Tabla de resultados de evaluación al desempeño**

Factores	Grados de variación				
	E	B	R	I	TOTAL
Responsabilidad	10				10
Puntualidad		9			9
Rendimiento			7		7
Trabajo en equipo		9			9
Comunicación		9			
Eficiencia			7		7
Actitud				6	6
Asistencia		9			9
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	

El evaluador deberá indicar los aspectos más relevantes en el proceso de evaluación señalando los puntos que se deben mejorar.

Deberá describir un análisis de sus fortalezas y debilidades, según los resultados obtenidos en cuanto a su desempeño.

Ejemplo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee un alto valor de cooperación.	No está presentable a como el cargo lo requiere.
Sabe administrar de buena manera los recursos asignados para desarrollar sus actividades.	Rara vez está complacido en las actividades que realiza.
El rendimiento en su trabajo cumple con las metas planteadas.	

#### 6.5.8.4. Entrevista de retroalimentación

Luego de efectuar la evaluación y obtener los resultados con el respectivo análisis se procederá a realizar una reunión moderada entre el evaluado y el evaluador a fin de informar sobre los resultados obtenidos y las áreas débiles que se han detectado.

Es importante que durante la realización se mantenga un ambiente de confidencialidad y respeto, para hacer sentir una estancia agradable hacia el colaborador, en donde debe de apropiarse el diálogo bilateral encaminando a la crítica constructiva y evitar hacer comentarios negativos o involucrara asuntos personales, que desestabilice la atmosfera y el objetivo central de la entrevista.

Dependiendo los resultados obtenidos, será el tipo de entrevista a realizar, porque no todo obtiene los mismos resultados, lo que conlleva a conseguir resultados encima de lo esperado, sobre lo esperado y por debajo de lo

esperado, a continuación, se describen observaciones para aplicar correctamente la entrevista de retroalimentación.

- Desarrollar un clima de confianza con actitud de ánimo relacionado con la solución de la problemática detectada.
- Evitar realizar cualquier otra actividad durante el desarrollo de la entrevista.
- Verificar que se comprenda el propósito de la entrevista.
- Evitar hacer comentarios ofensivos o ajenos a la entrevista.
- Desarrollar la retroalimentación de manera constructiva.
- Escuchar comentarios de los colaboradores.
- Resolver cualquier inquietud del colaborador.

#### **6.5.8.5. Plan de mejora**

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y haber localizado las áreas de refuerzos relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejoras que sean necesarias. Los planes de mejoras están dirigidos específicamente a los colaboradores, que tienen un desempeño por debajo o igual del estándar requerido.

Tomando como base las debilidades manifestadas en los resultados de evaluación, es importante contar con un plan de mejora que apoyen al colaborador, a mejorar constantemente, brindando acciones correctivas y de mejoras.

El colaborador se debe comprometerse a desarrollar de mejor forma las áreas débiles detectadas, con el fin de apoyar el desarrollo profesional y personal; por lo anterior descrito se debe plasmar de manera escrita en un documento el compromiso de plan de mejora, debido a que tiene relevancia al momento de fomentar el compromiso y responsabilidad del evaluado, así como el respaldo de la organización para tomar decisiones.

## Ejemplo de plan de mejora

Ejemplo de plan de mejora	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el área de producción
<b>Area</b>	Rolado
<b>Debilidades</b>	Irresponsabilidad
<b>Estrategia</b>	Atención personalizada al colaborador y compromiso por parte del mismo.
<b>Tarea</b>	Capacitar al responsable de área para dar respuesta a las debilidades detectadas.
<b>Indicadores</b>	95 % como resultado del cumplimiento del plan de mejora a las debilidades.
<b>Fuente de Verificación</b>	A través de monitoreo por el jefe
<b>Responsable</b>	El comité de evaluación

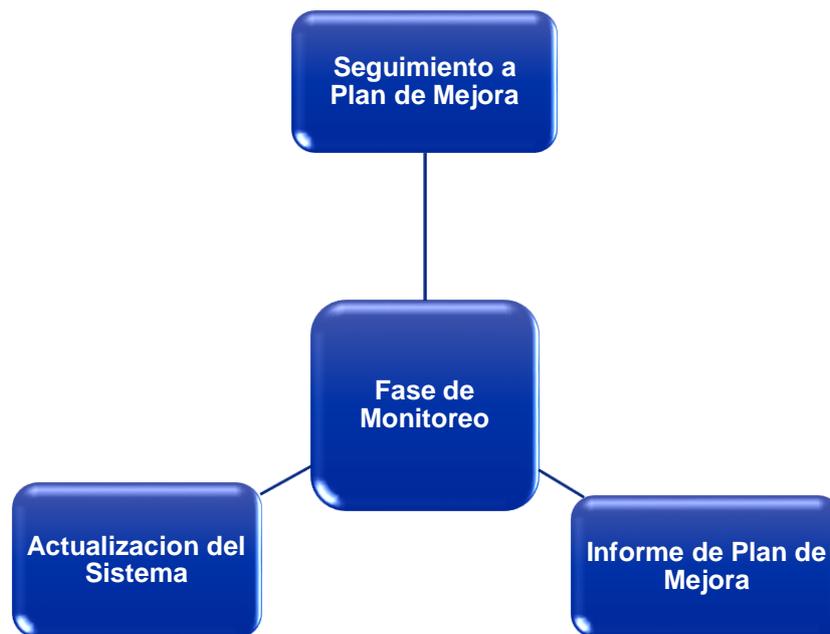
**Cuadro 11: Ejemplo del plan de mejora**

### 6.5.9. Fase de monitoreo

En esta fase, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño, en donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora elaborado en la fase previa, si existiese, además, de monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de las expectativas del mismo, de lo contrario tomar acciones pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados al tomar los puntos de vistas de los involucrados del sistema.

La parte de actualización es de gran importancia para evitar la obsolescencia y adaptarse a cambios organizacionales y de esta manera impedir el surgimiento de problemática directamente del sistema de evaluación al desempeño.

Fase de monitoreo para la implementación de un sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A Condega año 2020.



**Gráfico 16: Fase de monitoreo**

*Fuente de elaboración propia, año 2020*

#### 6.5.9.1. Seguimiento de plan de mejora

Se hace un plan de mejora personalizado en función de los resultados obtenidos de cada colaborador, para que se obtenga el cumplimiento conveniente es necesario llevar un seguimiento constante del desarrollo de las mejoras al desempeño, con respecto al plan de mejora relacionado al colaborador y en función de las áreas débiles detectadas, se considera un tiempo prudente para mejorar las debilidades detectadas por la evaluación.

Brindar seguimiento, es guiar constantemente al colaborador para evitar el incumplimiento o desviación con relación a lo propuesto en el plan de mejora o de ser necesario replantear las acciones sugeridas para obtener resultados satisfactorios, en el tiempo estimado.

### **6.5.9.2. Informe de plan de mejora**

Es un documento formal que se realiza durante la parte final del sistema de evaluación, con el objetivo de manifestar el cumplimiento de las acciones sugeridas contenidas en el plan de mejora, así mismo se apoya al seguimiento hacia el mismo para obtener los resultados deseados por la organización.

Por medio de dicho documento se busca formalizar la evaluación estimulando a los colaboradores a enfocarse constantemente en la mejora continua en el puesto de trabajo, así mismo es una herramienta de utilidad a la organización pues muestra un registro del recurso humano que posee.

### **6.5.9.3. Actualización del sistema**

Esta parte se debe de mantener al día todo en todo lo relacionado al sistema de evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A ajustando directamente la fase, instrumentos y todas las partes que lo requieran con el fin de tener el sistema en óptimas condiciones para aplicarla en el futuro.

La actualización busca evitar obsolescencia por parte del sistema, detectando posibles inconvenientes que generen deterioro en el mismo y como resultado retornar a la problemática detectada. Para generar ajustes necesarios, es importante involucrar a todos los participantes del sistema de evaluación al desempeño pues son quienes se relacionarán directamente con el desarrollo y aplicación del mismo por lo que pueden emitir juicios de valor constructivo hacia la mejora continua del sistema. La parte de actualizar, se considera delicada porque afecta al desarrollo futuro de la evaluación, lo que a su vez incide en los resultados.

### Presupuesto de (papelería)

Es una estimación cuantitativa desde de la perspectiva financiera, con el fin de juzgar una cantidad determinada del costo contenido al implementar el sistema de evaluación del desempeño. Dentro del presupuesto se encuentran contenido los costos que están relacionados directamente e indirectamente, con los costos en papelería, así mismo en función de los requerimientos necesarios.

Presupuesto estimado para los gastos en papelería para la implementación de un sistema de evaluación al desempeño para la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en la ciudad de Condega, año 2021.

No	Concepto	Descripción	Inversión C\$
1	Insumos de oficina	Materiales, herramientas, papelerías útiles para aplicar la evaluación en general	C\$2,000
2	Gastos indirectos en aplicación	Electricidad, internet, limpieza, teléfono, tinta para impresora, etc.	C\$3,000
3	Gastos de incentivos para el personal evaluador	Incentivos para el recurso humano evaluador en la participación de la participación del sistema.	C\$2,500
<b>TOTAL</b>			<b>C\$7,500</b>

**Cuadro 12: Presupuesto de papelería del método propuesto**

## VII. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada variable de esta investigación, se puede concluir que:

1. La Empresa Tabacos del Sol S.A no utiliza ningún tipo de método de evaluación al desempeño que le permita evaluar a sus colaboradores.
2. El personal de la empresa no es capacitado en su totalidad dado que no todos reconocen haber recibido capacitación, es por esto que el proceso de la gestión del talento humano contiene elementos imprescindibles para la empresa puesto que, cada uno de ellos podría aportar resultados positivos, siempre tomando en cuenta a los empleados.
3. La evaluación al desempeño si incide en la gestión del talento humano porque se toman en cuenta los factores que influyen en la empresa Tabacos del Sol S.A, a través de: capacidad, motivación y ambiente.
4. Descripción de la propuesta del método de escala gráfica o de calificación con el fin de realizar evaluación al desempeño en la empresa Tabacos del Sol S.A.

## VIII. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la administración de la Empresa Tabacos del Sol S.A tomar en cuenta los siguientes aspectos para la aplicación del proceso de evaluación al desempeño laboral:

1. Aplicar un método de evaluación que les permita medir el desempeño laboral de sus colaboradores para obtener mejores resultados, realizar evaluaciones al 100% del personal de la empresa incluyendo tanto personal administrativo como del área de producción.
2. Es importante que se capacite en su totalidad al personal de la empresa, para que todos contribuyan de manera eficiente al crecimiento productivo y económico de la empresa, también se deben de tomar en cuenta todos los pasos de la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las capacidades tanto de la empresa como del personal.
3. Incentivar a los trabajadores por el buen desempeño, cuando se considere necesario y tratar que el personal no labore en un ambiente tenso, así aumentará su productividad.
4. Se propone la aplicación del método de investigación de escala gráfica o de calificación, es el método más adecuado, donde se puede evaluar de una manera más directa, práctica y confiable, al momento de evaluar el desempeño del personal del área de producción.

## Bibliografía

- Aguilar, M. A. (2016). Metodología de la Investigación. *ENFOQUES MIXTOS*, 1-2.
- Anton, J. J. (2011). Empresa y Administración. En J. J. Anton, *Empresa y Administración* (págs. 9-9). Mac Milan Iberia.
- Arsiniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones. En J. A. Arsiniegas Ortiz, *Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones* (págs. 180-181). Bogota: Eco Ediciones.
- Capacidades, R. (2017). Capacidades Gerenciales. *Maestrias de recursos humanos*, 2-3.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 10-14). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (págs. 3-4). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En C. Idalberto, *Gestión del Talento Humano* (págs. 3-4). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 34). Mc Graw Hill.
- Escobar Pantoja, N. I. (2017). Mapeo de alcances de procesos en relación al comportamiento del talento humano. *GESTIOPOLIS*, 1-9.
- Flores, C. (2018). Estrategia Empresarial. *Degerencia.com*, 4-6.
- GESTIOPOLIS. (AGOSTO de 2019). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de GESTIOPOLIS: [www.gestiopolias.es](http://www.gestiopolias.es)
- Google. (Septiembre de 2020). *Google Map*. Obtenido de Google Map.
- Gualpa, E. E. (2019). Modelo de Gestión del talento humano. *Tesis*, 1 - 95.
- Herrera, H. E. (1 de Septiembre de 2012). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de GESTIOPOLIS: [gestiopolis.com/?stalentohumano](http://gestiopolis.com/?stalentohumano)
- Lajara, B. M. (2019). Programa Superior de Estrategias. *Universidad de Alicante*, 1-6.

- López, A. F. (2019). Gestión de recursos humanos en función a la evaluación al desempeño. *TESIS*, 1 - 82.
- Meléan, L. J. (2012). Gestión del talento humano. *Guarenas*, 1-2.
- Mendez, C. G. (2018). *TESIS*, 1-98.
- Monge, R. (2017). Universidad de Costa Rica. *Importancia de la estrategia Empresarial* , 1-3.
- Parra Velasco, L. Y. (2018). Tipos de muestreo de Estadísticas. *GESTIOPOLIS*, 1-3.
- Pedraza, A. C. (2019). Gestión del Talento Humano. *apd redaccion* , 1-5.
- Perez, O. (2015). Evaluación 360 Grados. *PEOPLENEXT*, 20.
- Pérez, O. (2015). Evaluación 360 grados. *PEOPLENEXT*, 20-23.
- Raffino, M. E. (2020). Conceptos de entrevistas . *ENTREVISTA.COM*, 1-3.
- Ribes Giner, G. (2018). Dirección de recursos humanos gestión de personas. En G. Ribes Giner, *Dirección de recursos humanos gestión de personas* (págs. 175-176). Valencia: UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA.
- Rodas, J. (2020). Definición de Encuesta. *QuestionPro*, 1-2.
- Rodríguez Cruz, Y. (2011). Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica. *GESTIOPOLIS*, 2-7.
- Rodríguez, O. D. (2015). Incidencia a la evaluación al desempeño en el logro de los objetivos institucionales. *TESIS*, 1-98.
- Ronda, G. A. (2008). Administración . *Gestiopolis* , 1-10.
- Scott Snell, G. B. (2014). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. En G. B. Scott Snell, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 834). Cengage Learning.
- Scott Snell, G. B. (2014). Administración de recursos humanos. En G. B. Scott Snell, *Administración de recursos humanos* (pág. 836). Cengage Learning.

Soriano Llobera, J. M. (2012). Economía de la Empresa. En M. C. Pelicer, *Economía de la Empresa* (págs. 11-15). Barcelona: Universidad Politecnica de Cataluña.

Universidad de Costa Rica . (2018). Importancia Estrategica . *Campus Virtual* , 1-3.

Vallejos Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. En L. M. Vallejos Chávez, *Gestión del talento humano* (págs. 33-34). Riobamba-Ecuador: La caracola.

Vecino Pico, J. M. (12 de Diciembre de 2018). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de GESTIOPOLIS: [gestiopolis.com/?=talentohumano](http://gestiopolis.com/?=talentohumano)

## ANEXOS

### Cronograma

Nº	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Propuesta del tema.												
2	Elección del tema.												
3	Elección de la empresa.												
4	Antecedentes, planteamiento del problema, justificación.												
5	Objetivos de la investigación.												
6	Investigación del marco teórico.												
7	Hipótesis y cuadro de Operacionalización de variables.												
8	Diseño Metodológico de la investigación.												
9	Análisis y presentación de resultados.												
10	Conclusiones y Recomendaciones.												





## Entrevista



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA FAREM –ESTELI

DEPARTAMENTOS DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. en Administración de Empresas

---

### **Guía de entrevista dirigida a la encargada de Recursos Humanos**

Objetivo: obtener información con los responsables de la evaluación al desempeño de los trabajadores de la Empresa Tabacos del Sol S.A en el año 2020.

#### **Datos Generales:**

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. ¿Qué métodos de evaluación al desempeño son utilizados por la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Actualmente la empresa evalúa el desempeño de sus colaboradores?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuál es el método de evaluación al desempeño que utilizan actualmente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Por qué es importante la evaluación al desempeño?

5. ¿Qué beneficios obtiene la empresa a la hora de evaluar el desempeño de sus colaboradores?
  
6. ¿Cada cuánto evalúa al personal bajo su cargo?
  
7. ¿Considera que la evaluación al desempeño realizada ha influido en el fortalecimiento de capacidades?
  
8. ¿Por el buen desempeño de personal hay estímulos monetarios o no monetarios para el trabajador?
  
9. ¿La evaluación al desempeño se realiza por un personal calificado con un criterio motivador para el colaborador?
  
10. ¿Cuál es la importancia de que los colaboradores conozcan el reglamento interno?

## Encuesta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA FAREM –ESTELI  
DEPARTAMENTOS DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. en Administración de Empresas

---

### Guía de encuesta

Objetivo: obtener información con los responsables de la evaluación al desempeño de los trabajadores de la Empresa Tabacos del Sol S.A en el año 2020.

#### **Estimado(a) Colaborador(a):**

Somos estudiantes de licenciatura en Administración de Empresas estamos desarrollando una encuesta para la conocer la evaluación al desempeño laboral para el fortalecimiento de capacidades del talento humano en la empresa Tabacos del Sol en el año 2020

Para el cumplimiento de este objetivo se requiere la recopilación de información sobre la opinión de los trabajadores razón por la que solicitamos su participación en el llenado de esta encuesta, tomándose el tiempo necesario para reflexionar cada una de sus respuestas.

Agradecemos de antemano sus aportes y adquirimos el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones.

No. de encuesta: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

Nombre de encuestador: \_\_\_\_\_

#### **Datos Generales.**

Edad \_\_\_\_ (años) \_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

#### **Marque con una “X”, solo una de las opciones**

1 ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

Sí  No

2 ¿Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral?

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

3 ¿Conoce cuáles son los objetivos del proceso de evaluación al desempeño?

Sí  No

4 ¿Considera importante el proceso de evaluación al desempeño?

Sí  No

5 ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Sí  No

6 ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que le han sido evaluados?

Eficiencia

Eficacia

Responsabilidad

Calidad

7 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar de sus habilidades?

Sí  No

8 ¿Recibe información acerca de cómo se desempeña en su puesto de trabajo?

Sí  No

9 ¿Recibe capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Sí  No

10 ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Sí  No

## Área de Rolado y Bonchado





## **Bosquejo**

### INTRODUCCION

Antecedentes

Planteamiento del problema

Preguntas problemas

Justificación

### OBJETIVOS

Objetivo General

Objetivos Específicos

### MARCO TEÓRICO

Empresa

Evaluación al desempeño

Gestión del talento humano

Estrategias

### HIPOTESIS

Hipótesis de la Investigación

Operacionalización de variables

### DISEÑO METODOLOGICO

Tipo de investigación

Universo de estudio

Breve caracterización

Muestra

Tipo de muestra

Técnicas de recolección de datos

Entrevista

Encuesta

Etapas de la investigación

Etapas de la investigación

Etapas de la investigación

Etapas de la investigación

Etapas de la investigación