



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
Campus Bonaterra

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Evaluación del Desempeño.”

Caso que presenta

Beatriz Romero González

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE CAPITAL
HUMANO con Reconocimiento de Validez Oficial de
estudios de la S.E.P., según acuerdo N° 20081719 de
fecha 08 de septiembre de 2008.**

Director del Caso:

Dra. Norma Irene Serrano Sandoval

Aguascalientes, Ags., Junio 2015

Dedico este proyecto a las personas más importantes de mi vida, a toda mi familia, a mi madre y a mi padre quienes gracias a su dedicación, compromiso y ejemplo han logrado hacer de mi vida un cúmulo de bendiciones. Gracias por su cariño, y su amor incondicional que siempre serán correspondidos

Este logro va dedicado a ti mi viejito hermoso, te extraño mucho y tú lo sabes, y aunque ahora ya no está tu presencia física aquí conmigo, te seguiré llevando en mi corazón ahora y por siempre, porque tu esencia y tus valores siguen aquí conmigo, espero que te guste.

Dedico especialmente este proyecto a mi esposo, ya que sin su apoyo y motivación constantes no hubiera podido concretar mi objetivo; gracias Rogelio, por tu tiempo, tu amor, tu apoyo y tu paciencia.

A mis hermanos, de quienes doy gracias a Dios por haberlos puesto en mi vida, y a quienes no cambiaría por nada, también va dedicado este esfuerzo.

Con todo mi cariño y mi corazón, para todos ustedes.

Índice

Introducción	3
 Capítulo I. Planteamiento del problema	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	
1.3.2 Objetivo específico	
 Capítulo II. Marco teórico	
2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	8
2.1.1 ¿Quién debe llevar a cabo la evaluación del desempeño?	9
2.2 ¿Cuántos tipos de evaluación del desempeño se pueden aplicar?	10
2.3 La gestión de recursos humanos y la globalización	12
2.4 ¿Para qué sirve evaluar el desempeño?	14
2.5 El perfil alineado con el puesto	15
2.6 La importancia de la capacitación para un mejor rendimiento	16
2.7 El papel de la retroalimentación	20
2.8 La comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo	21
2.9 ¿Cómo saber reconocer éxitos y sancionar errores?	23
2.10 ¿Cómo afecta el clima laboral en el desempeño de las personas?	25
2.11 ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral?	26
2.12 Saber enseñar con el ejemplo	28
 Capítulo III. Propuesta de intervención	
3.1 Definición	29
3.2 Objetivo	29
3.2.1 ¿A quién va dirigido?	29
3.3 La institución	30
3.4 Competencias a desarrollar	32
3.5 Plan de sesión	33
3.6 Desarrollo de la sesión	34

Introducción

Hablar de la evaluación del desempeño es hablar de personas, es hablar de los valores que vive cada ser humano evaluado, es hablar de la administración del recurso humano, que va ligada a valores y fibras sensibles dentro de las experiencias de cada individuo.

Con base en diversas opiniones recabadas a lo largo del desarrollo de esta propuesta, se pone de manifiesto la necesidad de contar con un sistema de evaluación del desempeño que permita darle a cada persona su verdadero valor en cuanto al logro de sus objetivos, además de que se genera un sentido de pertenencia que permite a los colaboradores sentirse motivados e inspirados para tratar de ser y hacer mejor las cosas.

En primera instancia cualquier tipo de evaluación que se lleve a cabo, genera cierta incertidumbre entre las personas, ya que al no ser evaluados con anterioridad repentinamente pueden sentir cierta desconfianza en saber qué, cómo, por qué y para qué serán evaluados y estas preguntas deberán responderse amplia, directa y abiertamente a los colaboradores, con la finalidad de lograr que la comunicación no se estanque y que con esto se provoque o se fomente de alguna forma, cierta resistencia al cambio.

Los sistemas de evaluación del desempeño, no sirven únicamente para calificar a la persona, sino que también arrojan resultados de una mala capacitación por parte de los supervisores, por lo que es una herramienta muy valiosa al detectar áreas de oportunidad tanto en el puesto operativo como en el puesto directivo lo cual permite perfeccionar sistemas y procedimientos logrando que se optimicen tiempos y que se profesionalicen las labores diarias, y brindando por lo tanto un mejor panorama y una mayor seguridad y certidumbre de que lo que se está haciendo es lo que debe hacerse y de la forma en la que debe hacerse.

En el Capítulo I. Planteamiento del problema, se habla de la importancia de la capacitación al personal tanto en el aspecto técnico como en el humano.

En el Capítulo II. Marco Teórico, se describe ampliamente el significado de la evaluación del desempeño, la importancia que tiene su implementación, y los tipos de evaluaciones existentes.

Se habla también de la relación existente actualmente entre la gestión del recurso humano y la globalización, y de igual manera se describen los beneficios que arroja el uso e implementación de esta herramienta.

Se habla de la necesidad de tener alineado el perfil del puesto con el puesto que se va a calificar, sabiendo diferenciar el que los resultados irán dirigidos precisamente al puesto y no a la persona que lo ocupa.

También podremos darnos cuenta de la importancia que tienen los planes de capacitación dentro del impacto laboral en las empresas y los beneficios que arroja, así como el papel que juega una adecuada retroalimentación entre evaluador y evaluado de tal manera que pueda tener un horizonte más amplio sobre las áreas de oportunidad a atacar.

En esta propuesta se habla del papel que juega una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo, poniendo hincapié en la importancia de un sano manejo de un liderazgo centrado en principios, evitando con esto la resistencia al cambio y motivando al personal al logro de sus propios objetivos.

Al hablar de un liderazgo centrado en principios, también se explica la importancia de saber reconocer éxitos y sancionar errores, sin la necesidad de ofender a la persona, dejando de lado la comunicación autoritaria.

Dentro de éste mismo capítulo se habla sobre cómo afecta el clima laboral en el desempeño de las personas, disminuyendo o neutralizando sus capacidades y cómo a su vez afecta esta situación al logro de los objetivos institucionales.

Relacionado con el clima laboral, también se explica el significado de la cultura organizacional y cómo influye ésta en el desarrollo de un trabajo de calidad.

En ésta propuesta de intervención se resumen cuestiones muy interesantes sobre la importancia del liderazgo, su significado y el cómo saber enseñar con el ejemplo, de tal manera que el desarrollo del liderazgo se vaya permeando entre los colaboradores.

El Capítulo III. Propuesta de Intervención define la estrategia a seguir, el desarrollo de las actividades que compondrán este sistema y la importancia que deriva.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes.

Debido al constante crecimiento en cuestiones tecnológicas, y a los cambios diarios que se van presentando dentro de las organizaciones para lograr ser cada vez más competitivas, los planes de capacitación se vuelven cada vez más que importantes, necesarios para poder llegar al logro de los objetivos, de tal manera que esta inversión que se lleve a cabo en este rubro, debe ser medida para tener los parámetros necesarios que vayan indicando hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos para lograr los mejores resultados.

Toda vez que los planes de capacitación de las personas llegan a ser un pilar muy importante para el desarrollo de sus perfiles, también es muy cierto que el acercamiento hacia la persona, por parte de sus superiores y el preguntar, conocer y saber de sus intereses, crean en ellos un vínculo de confianza muy importante que permite que cada uno se desarrolle de una manera más abierta en su trabajo, y esto también ayuda a mejorar el desempeño, ya que se crea un sentido de pertenencia porque todos se sienten tomados en cuenta, como tal, como personas, una práctica muy valiosa que además genera un ambiente de trabajo más armónico.

Es muy cómodo llegar a una Organización (empresa, institución, etc.), en donde se percibe armonía, espíritu de servicio, trabajo en equipo, profesionalismo, buen trato, etc., muy contrario de llegar a otro lugar en donde lo que se percibe es un ambiente burocrático y hostil, que crea tensión e incomodidad, comparándolo de inmediato con las oficinas de instituciones gubernamentales.

Es muy cierto que el ambiente laboral, y las personas con las que se convive en los lugares de trabajo, llegan a convertirse en parte de las familias, porque llega a ser con quienes se comparte en ocasiones incluso más tiempo que con los padres, parejas, hijos, de tal manera que los vínculos armoniosos van generando un mejor trabajo en equipo y los resultados fluyen al empujar todos hacia la misma dirección.

1.2 Justificación.

El motivo de esta propuesta de intervención se debe a que toda institución con principios de mejora continua en el trabajo, y en donde se busque hacer crecer a las personas buscando su bienestar y seguridad en el trabajo, tiene un punto de partida sobre el cual iniciar, entre otros, con una etapa de evaluación del desempeño de las personas.

Como se menciona anteriormente, un ambiente armonioso crea un mejor trabajo en equipo, pero esto no es lo único importante, ya que también deben existir parámetros o estándares de medición que nos indiquen la ruta adecuada hacia la que debemos enfocarnos para hacer que las personas hagan lo que deben hacer, de la mejor manera posible y con esto nos damos cuenta de las áreas de oportunidad que deben atacarse primeramente.

La propuesta está enfocada en brindar estándares de medición sobre los cuales iniciar la etapa de evaluación, capacitando primeramente a quienes la aplicarán.

Esta capacitación hacia los evaluadores, debe ser enfocada en brindar un horizonte más amplio que simplemente calificar de cero a diez las conductas y resultados de los colaboradores, ya que se trata de ver el porqué de las situaciones, sin dejarse llevar por cuestiones personales que hayan afectado en su momento la percepción sobre el evaluado, de tal forma que quienes la lleven a cabo, deben tener un alto sentido de responsabilidad y neutralidad, que sepan delimitar precisamente lo que corresponde a lo estrictamente profesional.

1. 3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Se trata de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, que permita medir el rendimiento de todas las áreas que intervienen en el desarrollo de las actividades cotidianas, dentro de la Dirección Administrativa, de tal manera que la evaluación del desempeño no sea un fin en sí mismo sino un instrumento para alcanzarlo.

Derivado de lo anterior, se deberá demostrar a través de las herramientas propuestas, la necesidad de evaluar los puestos y el desempeño de los perfiles que los componen, con la finalidad de alcanzar un grado de profesionalismo y desarrollo continuos que finalmente impactarán directamente en los resultados requeridos.

1.3.2 Objetivo específico.

Llevar a cabo una revisión a detalle de las descripciones de puestos que intervienen en ésta medición, de tal manera que los resultados de los cuestionarios base que se apliquen puedan arrojar el formato adecuado para el uso e implementación de ésta herramienta.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, que sirva de punto de partida para detectar las áreas de oportunidad que deben atacarse dentro del desarrollo laboral, con la finalidad de buscar constantemente un estado de mejora continua y de rendimiento, basado no únicamente en las aptitudes sino también en las actitudes de todos los perfiles que intervienen dentro de la Dirección Administrativa.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es un conjunto de técnicas y herramientas que sirven para identificar y atacar las áreas de oportunidad dentro de un puesto de trabajo.

Más que una forma de evidenciar a las personas, se trata de evidenciar las situaciones que afectan el sano desenvolvimiento de las actividades cotidianas, y debe aplicarse con responsabilidad de tal forma que el resultado ayude a desarrollar las capacidades, actitudes y aptitudes de los involucrados.

Un sistema de evaluación del desempeño es un motivador para el desarrollo diario del trabajo, ya que cuando una persona sabe que está siendo calificada, pone más interés en sus actividades laborales, porque se siente tomada en cuenta.

Un sistema de evaluación del desempeño es un indicador de las áreas de oportunidad que se deben atacar y hacia qué aspectos tanto de aptitud como de actitud hay que enfocarse.

El desarrollo de esta práctica puede contar con tres efectos:

- Arraigar a la persona en la cultura organizacional.
- Que la persona por sí sola tome la determinación de separarse de la organización, al sentir que no forma parte de la misma.
- Que la organización tome la decisión de separar a la persona.

A nivel jefatura también sirve para saber cómo perciben los demás al evaluado, porque en ocasiones, y sucede muy a menudo, no se tiene idea de la repercusión del trabajo de la persona tanto en sus labores propias, como en el impacto hacia las demás áreas con las que se relaciona.

Un resultado de mala actitud en general, pudiera arrojarnos en algunos casos, la señal de que tanto el comportamiento de la persona, como su rendimiento en sí, se deben a un exceso en la carga de trabajo.

“Para realizar una buena evaluación del rendimiento también hay que identificar los problemas relacionados, ofrecer una información constructiva y emprender acciones para mejorarlo” Gómez-Mejía, Balkin, Cardy (2004)

2.1.1 ¿Quién debe llevar a cabo la evaluación del desempeño?

En muchas ocasiones se entiende que el encargado de llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño debe ser el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones, pero definitivamente, la evaluación inicial del desempeño, enfocada hacia resultados debe ser llevada a cabo por los supervisores o jefes directos de las personas, quienes al contar con los conocimientos necesarios sobre las actividades requeridas para el puesto a evaluar, podrán brindar un análisis objetivo y certero.

Una evaluación del desempeño puede estar siendo mal encaminada cuando la llevan a cabo supervisores o jefes de área, quienes pueden estar siendo influenciados por cuestiones personales o problemas recientes, situación que puede contaminar una opinión objetiva, por lo que, tanto la aplicación, como el análisis e interpretación de este tipo de evaluaciones debe ser llevada a cabo por personas responsables y con un alto sentido de profesionalismo.

No se trata de entregar formularios, ni tabuladores a los supervisores solo para que apliquen la herramienta, ya que es muy importante capacitar a los evaluadores antes de llevar a cabo esta tarea tan importante. Esta capacitación debe ser encaminada al tipo de resultados que se buscan obtener dentro de una organización, haciendo conciencia de que la evaluación de los colaboradores refleja la propia como jefes y supervisores, y de que el resultado puede estar enfocado netamente sobre las deficiencias en el proceso de capacitación del personal.

Por lo general, se entiende que una evaluación del desempeño se realiza para tomar decisiones de incrementos de sueldos, o de qué personas hay que despedir, y aunque en ocasiones esto es cierto, el significado de la aplicación de esta herramienta es más profundo, ya que se basa principalmente en lograr un mejor aprovechamiento del capital humano.

“La medición y gestión del rendimiento son dos de las cuestiones más difíciles a las que se tiene que enfrentar un directivo”. Gómez-Mejía, et al. (2004)

2.2 ¿Cuántos tipos de evaluación del desempeño se pueden aplicar?

Existen diferentes tipos de evaluaciones del desempeño, entre ellas las de jefe a subordinado, la autoevaluación, la evaluación de subordinado a subordinado, la evaluación por parte de los clientes, la evaluación de 360° y una evaluación que actualmente está teniendo mucho auge que es la evaluación inversa, es decir la evaluación de subordinado a jefe.

Evaluación por parte de los superiores

Es llevada a cabo por cada jefe o superior hacia su colaborador o subordinado, pues es de suponerse que es quien mejor lo conoce. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de Recursos Humanos puede intervenir para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema.

Autoevaluación

Con este modelo de evaluación, es el mismo colaborador quien, con base a la retroalimentación recibida por parte de sus superiores, y con base a la capacitación que le haya sido impartida en su momento, podrá calificar su propio desempeño. Es un intercambio en el que ambas partes, aportan algo para obtener resultados, el jefe o supervisor proporciona los recursos necesarios para que el empleado aplique los conocimientos adquiridos con capacitaciones y retroalimentación, y el empleado contribuye precisamente con su aprendizaje en el logro de sus objetivos. Es llevada a cabo por los empleados más comprometidos, y con un alto sentido de responsabilidad.

Evaluación por parte de los iguales

Este tipo de evaluación se realiza entre personas con el mismo nivel o cargo. Aquí es el propio equipo de trabajo quien evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros, y después con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. Aquí el equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

Evaluación por parte de los clientes

Es la evaluación que aplican todas las personas que forman parte tanto del ambiente interno como externo de la persona, y que se relacionan con el desarrollo diario de sus labores.

Evaluación de 360°

Es el contexto general que envuelve a cada persona, donde el empleado es evaluado circularmente por todos los miembros con quienes tiene interacción, es decir, jefe, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, y todas las personas que giran a su alrededor.

En este tipo de evaluación si el evaluado no tiene una mente y actitud abierta, su posición quedaría muy vulnerable, ya que quedaría expuesto y recibiendo críticas y observaciones no del todo gratas, que le llegan de todas partes.

Evaluación Inversa

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente, supervisor o jefe directo de la persona, es contraria a la que recibe el subordinado o colaborador por parte de su superior, es la otra cara de la moneda, ya que permite que todo el equipo evalúe el desempeño de aquel, de quien recibe órdenes, sobre qué tan bien proporciona los medios y herramientas al personal a su cargo, los recursos de los que dispone y permite disponer a su equipo de trabajo para que alcance los objetivos planteados y sobre cómo podría ayudar a incrementar la eficacia del equipo y ayudarles a mejorar sus propios resultados.

La evaluación inversa permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el superior con la exigencia en nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces, y hace que los jefes o supervisores sean más conscientes del impacto que causan sus acciones en el desarrollo diario de las labores dentro de diferentes ambientes de trabajo.

El mando jerárquico del jefe o supervisor, queda abierto a una nueva forma de democracia, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener

retroalimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Las tendencias actuales nos indican que en un futuro éste será el tipo de evaluación más importante y de mayor peso, ya que los avances tecnológicos y el rápido crecimiento de la información a través de las redes, obligará a cualquier organización a manejarse a control remoto, por lo que la cuestión de la puntualidad, asistencia, etc... dejarán de formar parte de un análisis en cuanto a la evaluación del trabajo de las personas y ésta simplemente se enfocará hacia resultados, mismos que deberán ser encaminados a través de la comunicación que el coordinador, jefe o supervisor esté brindando a sus colaboradores.

2.3 La gestión de recursos humanos y la globalización.

Cualquier persona que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la perspectiva de sus propias funciones en el cargo que ocupa, beneficia a la organización porque esto crea en el empleado, el compromiso y responsabilidad institucional, que se traducen en un mejor desempeño laboral.

El uso de las tecnologías de comunicación e información y el crecimiento global de la economía, infieren en las estructuras internas, cargos, selección de personal, y también por supuesto en la metodología para la capacitación del personal.

El uso de las tecnologías de información y comunicación son en la actualidad parte fundamental en la permanencia de los negocios, incluso las mismas políticas fiscales están tendiendo a parametrizar toda actividad o función al uso de las redes de comunicación, así que toda organización para permanecer vigente y en el mercado debe no solamente adaptarse a estos cambios tecnológicos , sino estar en búsqueda de lo más nuevo, lo más impactante, lo que le genere una mejor utilidad o lo que le pueda retribuir más.

Esto se traduce en niveles de competitividad y productividad que no se quedan estáticos, son niveles dinámicos y en constante cambio.

Además del manejo de las tecnologías, también el adquirir los conocimientos, es pilar fundamental para brindar un mejor servicio y lograr un éxito institucional. El proceso de innovación exige que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios

permanentes y a tener en cuenta que el conocimiento es la opción para solventar las situaciones que se presentan en la organización.

Aspectos importantes relacionados con el uso de las nuevas tecnologías en relación a la gestión de recursos humanos son:

- *Organización Virtual*: Existe relación entre procesos y personas pero no se ubican en un lugar físico, puede ser de un país a otro, se da a través de internet.
- *Empowerment*: Se trata de delegar poder y responsabilidad a los colaboradores, de tal manera que cada uno de ellos se sienta más motivado y comprometido al tener la autoridad necesaria para llevar a cabo todas sus labores y tomar las decisiones adecuadas que le permitan alcanzar sus objetivos.
- *Teamwork*: Un equipo de trabajo, tiene la gran ventaja de que puede crear nuevos conocimientos y enriquecer los procesos que se llevan a cabo tanto de forma grupal como de forma individual, ayudando con esto a un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos de la organización y trayendo como consecuencia un mejor desempeño y por lo tanto el logro de objetivos tanto institucionales como personales por cada individuo.

El desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la “Revolución de la Información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales fortalezas deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia.

Las tendencias indican que cada vez debe haber menos niveles jerárquicos, en donde haya un mejor y mayor acercamiento entre los miembros que integran la organización, con una participación más activa por parte del equipo gerencial en cuanto a la toma de decisiones.

Entre menos niveles jerárquicos existan en una organización, la comunicación y el logro de objetivos se pueden dar de manera más acelerada, ya que se eliminan barreras que cortan el flujo directo y efectivo de la información, las acciones y la toma de decisiones.

2.4 ¿Para qué sirve evaluar el desempeño?

El objetivo final dentro de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, es lograr a través de la retroalimentación, que la gente haga lo que tiene que hacer y esto está directamente relacionado con el Desarrollo y Dirección de Capital Humano.

Una evaluación del desempeño llevada a cabo responsablemente arroja tres vertientes de beneficios

- Beneficios al empleado, ya que le permiten saber cuáles son las reglas del juego y las expectativas que se le están proponiendo respecto a su trabajo, es decir lo que se espera de él y cuáles serán las medidas que se tomarán en cuenta para mejorar su desempeño, de tal forma que a partir de que se le comuniquen sus áreas de oportunidad, se puede tener el enfoque de hacia qué tipo de cursos o talleres deberá aplicarse para mejorar su desempeño.
- Beneficios para el jefe, en relación a que desde un principio o a partir de la primera evaluación se comunica exactamente a la persona sobre sus resultados, de tal manera que las cartas se ponen sobre la mesa desde ese mismo momento, y se conoce también cuáles son las áreas de oportunidad hacia las que el jefe deberá orientar a sus subordinados.
- Beneficios para la institución, ya que la comunicación jefe empleado y la retroalimentación entre ellos, inicia con un sistema de mejora continua en la que los resultados finales impactan dentro de la misma institución, existe mayor comunicación y un ambiente de trabajo más agradable en comparación con otras organizaciones en las que las personas carecen de retroalimentación y no tienen una guía de trabajo que les permita crecer como personas y potencializar y desarrollar mejor sus habilidades.

“Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien evalúa”. Arias, Heredia (2001)

2.5 El perfil alineado con el puesto

Para llevar a cabo una adecuada implementación de un sistema de evaluación del desempeño, primeramente hay que enfocarse en el perfil del puesto a calificar, ya que se necesita conocer la descripción del mismo y por consiguiente saber qué es lo que se espera obtener con las actividades realizadas en él, y de la persona en relación a su trabajo.

Al conocer tanto el perfil como la descripción del puesto es que podremos establecer las estrategias de capacitación que requerirá la persona, al momento de obtener los resultados de su evaluación.

No se puede evaluar indistintamente de los patrones o roles establecidos dentro de las organizaciones, ya que una evaluación del desempeño debe ser llevada a cabo, como ya se ha mencionado anteriormente, por personas con un alto sentido de responsabilidad y compromiso hacia la organización y el logro de sus objetivos.

Las evaluaciones del desempeño que arrojan un mal resultado, no se deben quedar estancadas solamente ahí, ya que precisamente es de aquí de donde deben surgir las necesidades de capacitación que deben impartirse al colaborador, además de que en muchos de los casos estos efectos negativos de las evaluaciones, lo que indican es la falta de saber comunicar a las personas, por parte de los supervisores, exactamente lo que se espera de ellas.

No se puede ni se debe siquiera aplicar una evaluación del desempeño a una persona con quien no se impartió debidamente el proceso de inducción y capacitación para el desarrollo de las funciones de determinado puesto, ya que este tipo de resultados son en su totalidad falsos y no sirven de parámetro real de medición para el mejoramiento de procesos.

Una persona que ha pasado por los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de labores y retroalimentación previa por parte de su supervisor, es el candidato idóneo para la aplicación inicial de estas herramientas de medición, a partir de la cual se detectará de una manera más transparente sobre qué aspectos es que la persona deberá ser apoyada para lograr ser y hacer mejor las cosas, en un mejor tiempo, con una mayor calidad de trabajo, más profesional y capacitado.

2.6 La importancia de la capacitación para un mejor rendimiento

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo individual en el desempeño de una actividad, se refiere a una capacitación sistemática, planificada y permanente con el propósito de preparar desarrollar e integrar a la persona dentro del proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, buscando los métodos y herramientas idóneos para proporcionar a las personas en sus actuales y futuros cargos los conocimientos adecuados y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación asegura el perfeccionamiento constante y la formación permanente de los recursos humanos, respecto a las labores que se llevan a cabo en el puesto que se ocupa, es decir que la capacitación promueve el desarrollo integral tanto de la persona como de la organización al brindar y reforzar el conocimiento técnico y teórico necesario para el mejor desempeño de las actividades de trabajo.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que se desempeñe de mejor manera en el desarrollo de las funciones que le son asignadas, que produzca resultados de calidad, proporcione excelente servicio a sus clientes y que pueda prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de cualquier organización.

Con frecuencia se relacionan las palabras capacitación y desarrollo tratando de concebirlos como si se refirieran al mismo concepto, siendo ambos aunque muy unidos, muy diferentes, ubicándose más ésta diferencia, en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos, aunque ambas son actividades educativas.

El desarrollo es la educación que recibe una persona para un crecimiento profesional con la finalidad de estimular la efectividad en determinado cargo, buscando objetivos a largo plazo y buscando hacer énfasis por lo general, en actitudes relacionadas con la filosofía que la organización busca instituir.

La capacitación es para resolver deficiencias relacionadas con el puesto de trabajo actual, mientras que la formación o desarrollo se refiere a pulir y perfeccionar aptitudes y actitudes en un puesto futuro.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

- Se logra tener una mejor imagen institucional, que le permite verse más profesional.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje, convirtiendo a la organización en un mejor entorno y de mejor calidad para trabajar.
- Mejora la relación jefe colaborador, al subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Aumenta la seguridad de las personas al eliminar la incompetencia, eleva la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo, desarrollando un sentido de progreso.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Genera la comprensión y adopción de políticas.
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y gestores.

Toda organización se integra de personas, materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos intelectuales, etc., y cada uno de estos recursos que maneja, desempeñan una función específica dentro de su inercia, llegando todos al cumplimiento de un objetivo común, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos que son los que generalmente afectan su qué hacer.

Antes de iniciar cualquier taller de capacitación, se debe llevar a cabo un análisis situacional para poder sondear objetivamente las necesidades específicas de capacitación.

Este análisis situacional debe estar enfocado hacia tres aspectos:

1. Análisis Organizacional: Sirve para examinar a toda la organización, de tal manera que se pueda determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación, aquí deben tomarse en cuenta las metas y planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de Tareas: Sirve para analizar la importancia y rendimiento de las tareas del personal que se va a incorporar en las capacitaciones.

3. Análisis de la Persona: Sirve para comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la organización, y se enfoca a los empleados en forma individual.

Precisamente uno de los principales medios utilizados para la determinación de las necesidades de capacitación es el uso permanente y continuo de la evaluación del desempeño, ya que a través de ésta herramienta es posible descubrir no solo a los empleados que efectúan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la organización son los que reclaman una atención inmediata por parte de los responsables de impartir el entrenamiento.

Además de la evaluación del desempeño, se pueden utilizar los siguientes medios para determinar las necesidades de capacitación.

- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores o gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Modificación del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos

El detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer unos cursos inadecuados, convirtiéndose así en un gasto y no en una inversión, ya que la actividad de la capacitación debe estar alineada fuertemente con los intereses de la organización.

Si los resultados que arroje este análisis situacional, reflejan problemas específicos respecto al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, entonces estos indicadores son los que guiarán el curso de la capacitación que se deberá tomar para perfeccionar el desempeño.

Existen dos tipos de factores que generan las necesidades de capacitación:

- Factores a priori: Son eventos que provocan futuras necesidades de capacitación y son fácilmente previsible.
 - Crecimiento de las organizaciones
 - Ingreso de nuevos empleados
 - Nuevas promociones de puestos
 - Modificación de medios, procesos y métodos de trabajo
 - Actualización de tecnología, equipos, instalaciones, materiales, softwares de trabajo en la organización
 - Generación de nuevos productos o servicios
 - Faltas, incapacidades y permisos del personal

- Factores a posteriori: Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas, y se relacionan por lo general con problemas con el personal.
 - Relaciones deficientes con el personal
 - Número excesivo de quejas
 - Poco o ningún interés por el trabajo
 - Falta de cooperación
 - Errores en la ejecución de órdenes
 - Dificultad en la obtención de buenos elementos

2.7 El papel de la retroalimentación

Una buena retroalimentación en cuanto al desarrollo cotidiano de las cuestiones laborales, permite a los empleados contar con una gran ventaja al conocer cuáles son las áreas de oportunidad y los objetivos a alcanzar, y que es lo que se espera del puesto de trabajo para el logro de los objetivos.

John P. Kotter (2007), menciona como uno de sus ocho procesos, para una transformación exitosa en las organizaciones el de “Comunicar la Visión del Cambio”, y aquí nos podemos dar cuenta de que dependiendo de cómo se comunique a las personas los procesos y actividades que se necesitan desarrollar es como se puede alcanzar el éxito o fracaso de toda estrategia de cambio.

Se trata de comunicar y mantener informados a todos los miembros del equipo, ya que para lograr el éxito en cuanto a la implementación de nuevos procesos, todos y cada uno de los miembros que participan dentro de la consecución de un objetivo deben conocer clara y ampliamente los resultados que se esperan alcanzar, y los medios que deben estar puestos a su disposición para lograr el éxito.

Se trata de contar con una coalición rectora que respalde el desarrollo y la implementación de las estrategias y que toda la información al respecto sea conocida no únicamente por los niveles jerárquicos más altos dentro de las organizaciones, sino por todos los miembros del equipo.

“Si la coalición rectora no está integrada por las personas adecuadas, será difícil que produzca y comunique el mensaje necesario” (Kotter, 2007)

La retroalimentación no debe ser condescendiente sino directa, no sin tomar en cuenta las palabras adecuadas que deben utilizarse para lograr transmitir el mensaje a la persona evaluada, de la manera adecuada. Al tratar de minimizar algunas fallas o descuidos dentro del desarrollo de las labores por parte de algún miembro del equipo, estamos poniendo en riesgo el éxito de la operación en su conjunto porque precisamente se trata de ayudar a la persona a que haga lo que debe hacer como lo debe de hacer y puede darse el caso de que por debilidad y no herir susceptibilidades, una próxima evaluación arroje peores resultados ya que la persona no recibió el mensaje exacto de lo que se esperaba de ella.

Para saber retroalimentar es necesario conocer la operación, y conocer a detalle las labores que lleva a cabo cada miembro evaluado, ya que de lo contrario se corre el riesgo de no saber dirigir a la persona sobre cómo puede lograr mejores resultados y de que herramientas debe valerse para mejorarlos.

2.8 La comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo

Dentro de toda organización exitosa debe existir una comunicación efectiva, que logre brindar la información necesaria y en tiempo sobre los objetivos a alcanzar y los obstáculos que deberán vencerse para ello. La planeación estratégica juega un punto importante dentro de ésta práctica, al considerar todo un esquema y un plan de acción a seguir para el logro de un objetivo común.

Esta planeación estratégica deberá ser diseñada por los líderes y los mandos operativos de cualquier grupo de trabajo que esté buscando el logro de resultados, y deberá ser comunicada exhaustivamente a todos los miembros del grupo de tal manera que todos los involucrados tengan conocimiento pleno sobre qué, cómo, cuándo y para qué se implementarán las acciones acordadas.

Es importante también recibir la opinión de los involucrados, de quienes están en la línea de batalla, ya que por lo general son quienes conocen los procesos a mayor detalle, y seguramente habrá quien sepa aportar valiosas opiniones sobre un mejor desarrollo de la planeación.

Aquí el trabajo del gerente o supervisor es tratar de liderar el cambio mismo, y no solamente gestionar el cambio, ya que algunas personas solamente han recibido formación para convertirse en directivos, y les resulta muy difícil saber comunicar y darse a entender con las personas en audiencias más amplias que los mandos medios y directivos.

Los fracasos en la comunicación en muchas ocasiones se atribuyen a la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, y en consecuencia a aceptar cualquier información relacionada, ya que aceptar cualquier modificación o cambio de procesos implica el que las personas involucradas se pregunten si serán capaces de funcionar de la nueva manera, si

se tendrá que invertir más tiempo en el trabajo, si será más difícil o si estará de acuerdo en hacer ciertos sacrificios.

Por lo anterior, una de las actividades más importantes de los jefes y supervisores es precisamente tener la respuesta ante todas éstas preguntas, ya que la parte emocional al tratar de implementar nuevas estrategias, es la más difícil de llevar a cabo porque se trata de lidiar con sentimientos y personalidades de cada miembro que conforma el equipo de trabajo.

El tiempo y la energía necesarios para una comunicación efectiva están directamente relacionados con la claridad y sencillez del mensaje, no se trata de comunicar con palabras muy elaboradas y utilizar tecnicismos, sino tratar de llegar al punto con las palabras de uso común y general, ya que no todos los miembros del equipo pueden pertenecer al mismo sector profesional y por lo tanto el uso de tecnicismos pone una barrera en cuanto a la percepción del mensaje que se necesita transmitir.

Cuando se está inmerso en el proceso de la comunicación, es muy importante tener en mente tanto el contenido como la intención de lo que se está hablando, pero nunca dejando de lado que el sentimiento es el canal más poderoso y motivador que nos guía. Debe sentirse empatía por las personas para tratar de comprender lo que están tratando de expresar.

Se debe escuchar con paciencia y seguridad, y estar abiertos a nuevas enseñanzas. Simpatía es sentir como los demás, pero entender cómo se sienten los demás es empatía.

Los problemas de credibilidad son los más difíciles de resolver, ya que no se cuenta con la certeza de la realidad.

Puede tenerse una percepción distorsionada de la persona, y estarla juzgando sin conocer los verdaderos motivos que la orillaron a actuar de determinada forma. Se debe tener mucho cuidado de no emitir juicios a diestra y siniestra sino mostrar madurez y buscar la respuesta en la persona misma, sin hablar a sus espaldas y preguntando directa pero discretamente, buscando las tres "M", modo, motivo y momento.

La empatía permite el ser receptivos, y hace que la persona piense que puede influir en los demás, de esta manera nace espontáneamente la confianza en la comunicación porque los

canales se desbloquean y en automático surgen la responsabilidad y lealtad por parte de la persona a quien se le está escuchando.

Para derribar las barreras de la comunicación y lograr un mayor acercamiento con las personas, debemos llevar en mente que es primero entender que ser entendidos. Se debe dedicar tiempo a la persona y saber que en el momento en que se le esté escuchando se deben poner de lado los propios intereses. (Covey, 2011)

2.9 ¿Cómo saber reconocer éxitos y sancionar errores?

Es vital saber delegar para poder dirigir, y el delegar se debe otorgar con responsabilidad, sabiendo que se deben brindar los medios o recursos a los delegados para que asuman los compromisos o proyectos asignados, y también estando al pendiente para servir de guía o facilitador de recursos.

El compromiso de saber delegar conlleva el tener confianza en las personas y no culpar o reprender cuando surjan errores, sino motivar y buscar en conjunto la mejor de las soluciones, cuando esto pasa se genera un ambiente de responsabilidad y estimulación en automático, que orilla a las personas a brindar más de sí para reparar los daños y por supuesto no volverlos a cometer.

Se debe saber reprender sin necesidad de ofender ni herir susceptibilidades, se puede y se debe tener en cuenta que en primer lugar se trata de las emociones y sensibilidad de una persona y de que depende de la forma en la que se le comunique alguna falla o error en su desempeño el que el mensaje sea entendido de manera positiva.

Un buen gerente debe tener carácter y competencias técnicas que le permitan involucrarse con el trabajo de las personas de tal forma que él sepa hacer frente a cualquier adversidad, y que sea el soporte que su gente necesita. Si el gerente no muestra competencia ni capacidad, no podrá construir la confianza que se requiere tener por parte de su propia gente, y por consecuencia, tampoco podrá adquirir el poder.

Las personas que quieren imponer su fuerza con base a su puesto jerárquico son emocionalmente inmaduras, que aunque tengan una impecable competencia o capacidad

laboral y conocimientos, estos no logran transmitirlos, porque no se han ganado la confianza de las personas.

Es verdad que no siempre los directivos pueden ser líderes, y esto puede ser debido a su personalidad o a que no han sabido explotar las claves necesarias para el liderazgo.

Kotter (2007) detectó que normalmente, las personas que ostentan cargos directivos en una empresa comparten rasgos en común que los identifican, y nos dice que existen una serie de rasgos de personalidad que son iguales o muy parecidos entre todos los directores generales, que se reflejan en sus motivos, su temperamento y modos de relacionarse con el resto de individuos.

Por otra parte, en muchas ocasiones la personalidad y el comportamiento de algunos directores se aleja de la efectividad y esto hace que no destaquen entre otros y que sus resultados no alcancen los niveles que podrían, si añadiesen a sus roles directivos la condición de liderazgo, de tal forma que algunas de las principales diferencias entre ser líder o ser gestor son las carencias en los gestores o directivos, en cuanto a algunos de los atributos de los líderes.

Similares y muy distintos a la vez, pero ambos necesarios. La combinación de los dos lados del cerebro, la combinación de ciencia y arte es imprescindible para lograr el equilibrio que conduzca hacia el éxito.

Para solucionar los problemas crónicos se debe hacer participar a la gente en ellos, porque esto genera un clima de responsabilidad al contribuir con sus ideas.

Si se trata de imponer una comunicación autoritaria o si por otro lado se es condescendiente, las personas muestran resistencia al cambio. Un adecuado sistema de información del personal, puede diagnosticar los problemas entre la gente, y se debe instruir a los involucrados en comprender y analizar las causas y orígenes de estos problemas.

“El liderazgo no sustituye a la dirección, sino que es su complemento perfecto” (Kotter 2007)

2.10 ¿Cómo afecta el clima laboral en el desempeño de las personas?

Un buen ambiente de trabajo, es propicio para el logro de los objetivos desde el punto de vista de que la persona se sienta cómoda, respetada y tomada en cuenta. En ocasiones los mismos compañeros de trabajo pueden influir tanto de manera positiva como negativa en el desarrollo de las labores de una persona, ya que como seres humanos estamos expuestos a un sinnúmero de emociones y sentimientos que al mezclarse entre diferentes personas que por ende fueron criadas con diferentes valores y culturas, se puede producir toda una serie de eventos que no tienen razón de ser.

Es muy cierto que el trabajo en equipo es una herramienta muy valiosa, aunque desafortunadamente algunas personas están acostumbradas a tener una vida laboral en donde cada quien debe destacar por su propio trabajo o por el de los otros sin reconocer el esfuerzo de las personas que están a su alrededor.

También es muy cierto que el tipo de poder coercitivo en donde se ejerce el miedo a ser reprendidos por los errores que podamos cometer, solo crea barreras en el crecimiento al sentirse objeto de las necesidades o requerimientos de los superiores.

Debido a la competencia por tratar de defender un puesto surge el egoísmo, algunas veces también motivado por la falta de reconocimiento hacia el autor de la obra, ya que resulta frustrante cuando una persona invierte tiempo y dedicación en un proyecto asignado, y el reconocimiento es otorgado a otra persona. Esto es un factor muy poco motivador para el individuo porque aunque esté dispuesto al trabajo en equipo, se da cuenta de que sus esfuerzos solo están sirviendo para recompensar a los demás.

Se debe contar con una fuerza interna que permita el salir adelante por sí mismo, sabiendo ser y hacer parte de un equipo, ya que es el trabajo que más ventajas conlleva. Cuando hay organización, responsabilidad, retroalimentación y petición de cuentas, las personas se sienten parte de un proceso, y saben que son un eslabón de la cadena. Se sienten motivadas para participar desde el momento mismo en que saben que el trabajo es bien considerado, y que los logros se reconocen.

La alineación de valores entre lo que se dice y lo que se hace es el parteaguas para comenzar a vivir una vida emocionalmente madura, se debe actuar con base a convicciones, pero también respetando las opiniones de los demás de tal forma que cuando

se presente una diferencia de opiniones no se considere como un ataque a la inteligencia, sino como una aportación valiosa que puede enriquecer los propios puntos de vista. Se aprende más de una situación cuando se conocen todos los puntos de vista de las personas implicadas.

En una organización sin orden, la inercia de trabajo arrastra a las personas hacia rumbos desconocidos, ya que si no se mantiene una visión objetiva de la empresa, y no se tiene una descripción de puestos se corre el riesgo de que haya dobles procedimientos que en lugar de facilitar puedan entorpecer el trabajo de las personas. También se corre el riesgo de que se estén llevando a cabo labores que no tengan una utilidad o propósito real en la organización.

Es muy confusa una organización en la que las reglas, políticas y procedimientos deben ser respetados por todos, menos por quienes deben poner el ejemplo, porque esto crea una sensación de falsedad en los estatutos de las empresas.

Si partiendo de las directivas es que los procedimientos no se cumplen aún con conocimiento de ellas, muy poco se puede esperar de los demás puestos, ya que ésta falta de interés en el cumplimiento de lo debido por parte de los altos mandos, sirve de ejemplo a las demás personas, enriqueciendo con esto una cultura organizacional informal.

2.11 ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral?

La cultura organizacional, es la forma en la que se comporta el grupo de trabajo, son patrones de conductas e incluso vicios que se van arraigando en la organización y se van permeando durante generaciones. Una cultura organizacional no se basa en hechos sino en supuestos o interpretaciones, y es una percepción común mantenida por los mismos miembros de la organización.

Las personas, con sus actos favorecen o desfavorecen una cultura organizacional siendo conscientes o inconscientes de ello.

Para lograr institucionalizar una cultura organizacional enriquecedora y de trabajo profesional, se necesita contar con el apoyo de todos los miembros de la organización y no únicamente con la participación de unos cuantos, ya que finalmente la cultura

organizacional deriva de todas las personas que conforman cualquier organización, sin importar niveles jerárquicos.

Es posible generar un cambio de cultura organizacional, siempre y cuando se tenga el mejor liderazgo, para enseñar con el ejemplo y permitiendo a las personas darse cuenta de la importancia que tiene el trabajo en equipo y la comunicación.

Con el poder basado en principios, se ejerce un autocontrol, ya que como son líderes honorables, las personas se inspiran en ellos, y desean ser dirigidos por ellos. Este poder engendra un comportamiento ético, y motiva a arriesgarse a hacer algo porque esas acciones serán valoradas.

Una cultura organizacional se abre hacia varios aspectos o manifestaciones, que pueden basarse en cuestiones ideológicas, tecnológicas, políticas, religiosas, e incluso de comportamientos y formas de expresión, y simplemente resumen la forma de actuar de las personas que forman parte de una organización.

Para que un verdadero cambio en cuanto a cultura organizacional pueda darse, se necesita que cada uno de los integrantes sientan ese mismo compromiso, dejando de culpar a los demás por las deficiencias propias, y además se requiere asumir la responsabilidad de que lo que se hace, se debe llevar a cabo de la mejor manera, es decir, se debe trabajar con calidad, dando siempre lo mejor de sí mismos y es importante enfocarse a operar un verdadero cambio de adentro hacia afuera, dejando de lado el típico “ganamos o perdieron”.

La proactividad va marcando una forma de organización en nuestras labores, anticipándonos a un trabajo de calidad al alcance de nuestros recursos. Un puesto enfocado al servicio es muy gratificante tanto a nivel personal como laboral porque brinda la oportunidad de conocer a las personas y de ayudar en las necesidades que se les manifiesten.

La cultura y paradigmas que manejan en general todas las personas, están basados en la forma en la que sus padres los educaron y el medio ambiente en el que se desenvuelven, pero la respuesta al cambio está en cada uno, como seres independientes, no se debe seguir culpando a los demás, sino por el contrario, se debe enfocar en visualizar sinceramente qué es lo que se ha dejado de hacer para llegar a donde se está, y que es lo que necesita hacer para llegar a donde se quiere llegar.

La retroalimentación, la evaluación del desempeño, los perfiles de puestos debieran ser impuestos a todos los niveles de la organización porque brindan un panorama sobre las áreas de oportunidad en las que se debe enfocar para ser mejores. La motivación a través del reconocimiento del esfuerzo, incita a seguir haciendo el trabajo de la mejor manera posible, porque se siente un compromiso fuerte de seguir haciendo las cosas bien y con calidad.

2.12 Saber enseñar con el ejemplo

Covey (2011) plantea que los viejos hábitos ejercen una poderosa fuerza de inercia, y para frenar esta fuerza primero se debe evitar formular grandes promesas, ya sea hacia uno mismo o a los demás, y poner los cimientos para llevarlas a cabo, exigiéndose una fuerza de voluntad remarcable, y haciendo alianza con personas comprometidas que no nos sigan arrastrando a los viejos patrones de conducta que se puedan tener, las tentaciones y los malos hábitos.

Este mismo gran autor indica cinco sugerencias que pueden ser de gran ayuda para formar un carácter laboral digno de ser respetado por los demás, las cuales son:

- No hacer promesas que no vayamos a cumplir
- Hacer promesas, tomar resoluciones y asumir compromisos de ser mejores, y compartir esto con un ser querido.
- Auto conocernos y ser selectivos con las promesas que hacemos.
- Tomar estas promesas como muestras de integridad y fe en nosotros mismos.
- Integridad personal y autocontrol son la base del éxito con los demás. Covey, (2011)

Covey (2011) asegura que “El guiar por principios es mejor que guiar por prácticas, ya que se originan la creatividad y la responsabilidad” (p. 276).

Capítulo III. Propuesta de Intervención

3.1 Definición.

En la propuesta de intervención se aplican varias estrategias, para realizar un proyecto partiendo de una necesidad o problemática, en el que intervienen diferentes actividades que están orientadas para lograr un objetivo, el cual tiene que estar fundamentado y sustentado bajo una investigación teórica y buscar posibles soluciones para obtener mejores resultados sobre el proyecto.

Todo programa es fruto de una reflexión y análisis de las necesidades, situaciones problemáticas o situaciones que se desean mejorar, a partir de las cuales se determinan soluciones o propuestas de actuación.

3.2 Objetivo.

Demostrar a través de las herramientas propuestas, la necesidad de evaluar los puestos y el desempeño de los perfiles que los componen, con la finalidad de alcanzar un grado de profesionalismo y desarrollo continuos que finalmente impactarán directamente en los resultados requeridos.

3.2.1 A quién va dirigido.

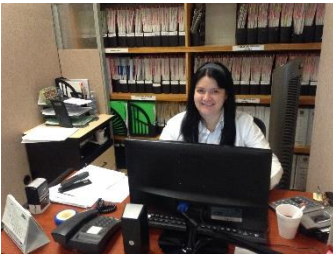
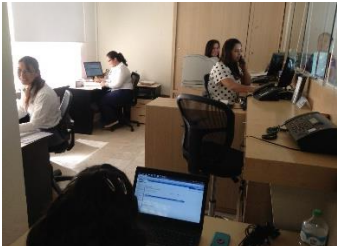
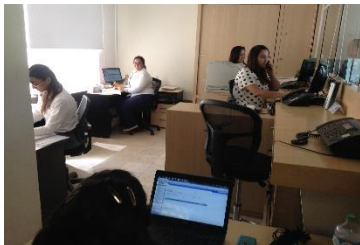
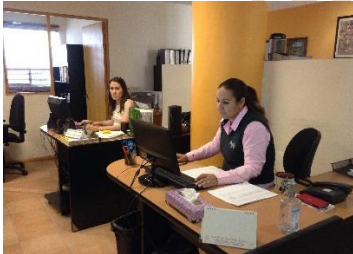
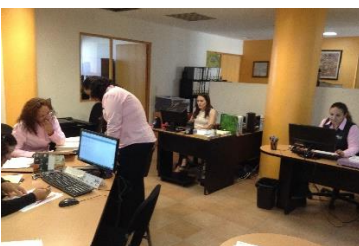
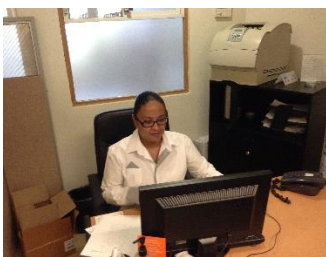
Nombre de la Institución:	Universidad Panamericana <i>campus</i> Bonaterra
Departamento:	Dirección Administrativa
N° de Personas:	20 Personas

3.3 La institución.

Misión: Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.



Fotografías del lugar



CUADRO N° 1 COMPETENCIAS A DESARROLLAR

3.4 Competencias a desarrollar.

En este cuadro se describen las competencias que se desarrollarán y de qué manera se logrará.

Competencia	Cómo se alcanzará
Generar conciencia sobre la importancia de evaluar el desempeño.	Analizando los primeros resultados, para posteriormente compararlos con una segunda evaluación.
Promover la capacitación de los colaboradores en sus respectivas áreas de oportunidad.	A través de la evaluación de los jefes directos, al determinar el área en la que se necesitan reforzar aptitudes y actitudes.
Mejorar la imagen departamental.	Mediante la capacitación de las personas, al brindarles más conocimientos.
Aumentar la seguridad de las personas.	Al eliminar la incompetencia y la falta de conocimientos, ya que así, la persona se siente con más confianza.
Incrementar la productividad y la calidad en el trabajo.	A través del sentido de compromiso por parte de las personas, quienes se sentirán incluidas.

CUADRO N° 2 PLAN DE SESIÓN

3.5 Plan de Sesión

En esta parte se describen las áreas participantes en la propuesta, los puestos que intervienen, y el tipo de evaluación que se aplicará en cada uno de ellos.

Sesión 1	Evaluación Jefe a Colaborador
Áreas:	Caja, Tesorería, Presupuestos, Compras, Contabilidad y Recursos Humanos.
Puestos:	Auxiliar de Caja, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Presupuestos, Encargado de Compras, Auxiliar de Compras, Auxiliar Contable, Auxiliar de Nóminas y Secretaria.
Objetivo General:	Al término de la evaluación el jefe directo conocerá la importancia de la Evaluación del Desempeño, al tener una nueva perspectiva de las actividades que lleva a cabo su personal.

Sesión 2	Evaluación Colaborador a Colaborador
Áreas:	Caja, Tesorería, Presupuestos, Compras, Contabilidad y Recursos Humanos.
Puestos:	Auxiliar de Caja, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Presupuestos, Encargado de Compras, Auxiliar de Compras, Auxiliar Contable, Auxiliar de Nóminas, Jefatura de Caja, Jefatura de Presupuestos y Secretaria.
Objetivo General:	Al término de la evaluación el jefe directo tendrá una perspectiva más amplia sobre cómo se perciben entre sí, su mismo equipo de trabajo, así como el tipo de aptitudes y actitudes que necesita desarrollar en cada miembro a su cargo.

Sesión 3	Evaluación Colaborador a Jefe
Áreas:	Caja, Tesorería, Presupuestos, Compras, Contabilidad y Recursos Humanos.
Puestos:	Jefatura de Caja, Tesorería, Jefatura de Recursos Humanos y Contabilidad.
Objetivo General:	Al término de la evaluación el jefe directo conocerá la importancia y el impacto que genera su trabajo y sus decisiones, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, siendo esto una herramienta valiosa para un continuo mejoramiento y desarrollo de las habilidades de liderazgo.

CUADRO N° 3 DESARROLLO DE LA SESIÓN

3.6 Desarrollo de la Sesión

En este cuadro se explica paso a paso las actividades que implicará el inicio de la implementación de la herramienta.

Desarrollo de la Sesión		Actividad
Inicio	Inducción	Se comentará personalmente con cada jefe, el documento que deberán considerar para evaluar a su personal
	Introducción	Se hablará sobre lo que se obtiene a través de la aplicación de ésta herramienta.
	Objetivo	Se dará a conocer el objetivo de la implementación de la herramienta.
Desarrollo	Uso de la herramienta.	Entrega del Documento
Cierre	Se hará un resumen con la información del personal evaluado, mismo que se dará a conocer a los jefes directos de las personas.	

¿Qué importancia tiene?

La importancia de la implementación de esta herramienta es que se podrán adecuar persona-puesto dentro de un mismo concepto, permitiendo por lo tanto un mejor desarrollo de las actividades que implica el perfil evaluado.

Al evaluar el desempeño laboral de los colaboradores, estamos detectando de forma eficaz las necesidades de capacitación, cursos, talleres, etc., que se pudieran brindar al personal, de tal manera que se vaya iniciando en la sinergia de un proceso de mejora continua.

La evaluación del desempeño debe ser aplicada indefinidamente, puesto que los tiempos, procesos, personas, capacidades y sobre todo necesidades tecnológicas están en continuo movimiento, y por lo tanto, debemos estar conscientes que las necesidades de capacitación deberán ser perpetuas porque siempre podrán ser perfectibles.

Una adecuada gestión del talento humano, es una necesidad hoy en día ya que al contar con buenos planes de capacitación, inducción, etc., se pueden aplicar mejores estrategias de desempeño laboral en los trabajadores, lo cual crea un sentido de pertenencia que motiva a las personas a llevar a cabo un trabajo profesional y de calidad, de lo contrario, se corre el riesgo de estar invirtiendo tiempo y esfuerzo humano en lo referente a los procesos de reclutamiento y selección, que finalmente no cumplirán con el objetivo de arraigar a la persona dentro de la cultura organizacional.

Contar con personal capacitado, permite a las organizaciones brindar una imagen profesional y confiable ante el mercado que lo rodea, generando con esto un gran prestigio ante la sociedad, y generando también motivación en los empleados ya que les permite sentirse más capaces y preparados ante el desarrollo de sus labores cotidianas.

Cuando el personal se siente motivado, se vive el sentido de pertenencia en las áreas o departamentos que conforman una organización, y se permeará dicha idea, poco a poco hacia los demás departamentos o áreas.

Se trata de trabajar con calidad, haciendo las cosas bien, desde un principio.

Conclusión

Con base a los cuestionarios aplicados al personal que forma parte de esta propuesta de intervención, se pudo comprobar la necesidad de comenzar a utilizar esta herramienta tan útil como lo es la evaluación del desempeño. La respuesta que arrojó en general la aplicación del cuestionario, se esparció en diferentes vertientes, que pusieron de manifiesto la importancia de contar en primer lugar con una descripción de puesto, posteriormente, con el impartir la debida capacitación para el desarrollo de las actividades de dicho puesto, y por último la evaluación del desempeño.

Como se ha venido mencionando a lo largo de esta propuesta, la evaluación en sí es una herramienta de aplicación perpetua, que permite precisamente a partir de la primera aplicación de la misma, el brindar la retroalimentación necesaria a la persona, de tal forma que se pueda mejorar el desarrollo de las actividades que comprende determinado puesto.

De la misma manera, a lo largo de todo este estudio podemos darnos cuenta de la importancia que ha adquirido a través de los años el tema referente a la gestión de los recursos humanos. Poco a poco vamos descubriendo que el recurso humano visto como capital, adquiere un sentido totalmente diferente, y desde el momento en que comenzamos a aplicar ésta nueva perspectiva en los ámbitos laborales, el sentido de la gestión se diversifica. No se trata de evaluar solo acciones sino también emociones, siendo capaces de contar con una madurez en ese sentido, la cual permita lograr una empatía acorde con las necesidades de las personas que rodean el ambiente laboral, pero sin perder de vista, que no necesariamente se trata de involucrarse por completo en la vida de las personas, sino que se trata de interesarse en conocer los aspectos que probablemente puedan influir tanto de manera positiva como negativa en el desempeño laboral.

Cuando la persona se siente tomada en cuenta, cuando siente que es escuchada y que sus opiniones forman parte del desarrollo de sus actividades, se genera en automático un sentido de compromiso que impacta de manera directa y definitiva en el logro de objetivos y la obtención de buenos resultados.

Si todas las personas empujan hacia la misma dirección el esfuerzo deja de ser exhaustivo, porque se va creando la inercia necesaria para avanzar y cerrar procedimientos de manera eficaz y efectiva.

Agradecimientos

La presente propuesta, es un esfuerzo dirigido a la necesidad de mejorar y tratar de ir perfeccionando un sistema de evaluación del desempeño dentro de la Dirección Administrativa de esta Institución, con la finalidad de conseguir el mejoramiento en dos vertientes, por el lado personal con los colaboradores al sentirse mejor preparados, mejor capacitados y calificados, y por el lado laboral, porque con esto la organización también consigue el beneficio de contar con quienes han sido mejor retroalimentados y dispuestos a mejorar tanto sus actitudes como sus aptitudes.

Agradezco enormemente a mi asesora, la Dra. Norma Irene Serrano Sandoval, quien a lo largo del desarrollo de ésta propuesta, estuvo constantemente animándome y guiándome ante este reto para mí.

Gracias Norma por creer en mí, gracias por tu apoyo, tus conocimientos, tus consejos y tu tiempo.

También agradezco a mi jefe el C.P. Gerardo Zaragoza Rojas, por la oportunidad que me brindó, al depositar su confianza en mi persona y ser el detonante en mi decisión, de retomar mis estudios y cerrar este ciclo.

Finalmente agradezco a ésta bonita Institución, de la que me siento afortunada y orgullosa de formar parte por todas las experiencias adquiridas a lo largo de los años, por todas las personas que me han brindado su amistad, y por todos los beneficios recibidos.

Anexo 1. Modelo de Evaluación del Desempeño (Jefe a Colaborador)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
"Jefe a Colaborador"				
Nombre del Jefe Directo:			Lic. María de los Dolores	
Nombre del Evaluado:			Patricia Sánchez	
Puesto del Evaluado:			Auxiliar de Caja	
Evaluación Anterior:			Primera	
1 ¿Qué tan bien comprende el empleado, las funciones de su puesto?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	2
1	2	3	4	
2 ¿Qué tan eficaz es el empleado en el cumplimiento de sus obligaciones?				
Muy eficaz	Eficaz	Poco Eficaz	Nada Eficaz	2
1	2	3	4	
3 ¿Cuánta iniciativa tiene el empleado?				
Extrema	Mucha	Poca	Nada	3
1	2	3	4	
4 ¿Con que frecuencia cumple con su asistencia y puntualidad?				
Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	2
1	2	3	4	
5 ¿Qué tan bien el empleado se relaciona con sus compañeros de trabajo?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	1
1	2	3	4	
6 ¿Qué tan bien el empleado maneja las situaciones estresantes?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	3
1	2	3	4	
7 ¿El empleado se adapta a los cambios rápida o lentamente?				
Muy Rápido	Rápido	Lento	Se resiste	3
1	2	3	4	
8 ¿Qué tan dispuesto a aceptar críticas está el empleado?				
Muy dispuesto	Dispuesto	Poco Dispuesto	Nada Dispuesto	1
1	2	3	4	
9 ¿Qué tan eficaz es el empleado para dar prioridad a las tareas de manera adecuada?				
Muy eficaz	Eficaz	Poco Eficaz	Nada Eficaz	3
1	2	3	4	
10 ¿Qué tan bien el empleado comparte responsabilidades por tareas con otros empleados?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	3
1	2	3	4	
11 ¿Qué tan bien el empleado cultiva el desarrollo de los demás miembros del equipo?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	3
1	2	3	4	
12 ¿Qué necesita el empleado para mejorar su desempeño?				
				26

Anexo 2. Modelo de Evaluación del Desempeño (Colaborador a Colaborador)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
"Colaborador a Colaborador"				
Nombre del Evaluado:			Patricia Sánchez	
Puesto del Evaluado:			Auxiliar de Caja	
Evaluación Anterior:			Primera	
1 ¿Con qué frecuencia llega puntualmente tu compañero de trabajo?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
2 ¿Consideras que tu compañero de trabajo, disfruta llevar a cabo sus labores diarias?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
3 ¿Qué tan trabajador es tu compañero de trabajo?				
Excesivamente	Muy Trabajador	Poco Trabajador	Nada Trabajador	3
1	2	3	4	
4 ¿Qué tan bien se relaciona tu compañero de trabajo con las áreas o departamentos relacionados con su trabajo?				
Excelentemente	Muy Bien	Bien	Nada Bien	2
1	2	3	4	
5 ¿Qué tan efectivo es en su trabajo tu compañero?				
Muy Efectivo	Efectivo	Poco Efectivo	Nada Efectivo	1
1	2	3	4	
6 ¿Qué tan dispuesto es tu compañero a admitir errores?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
7 ¿Qué tan bien se comunica tu compañero con los demás?				
Excelentemente	Muy Bien	Bien	Nada Bien	3
1	2	3	4	
8 ¿Qué tan confiable es tu compañero?				
Muy Confiable	Confiable	Poco Confiable	Nada Confiable	1
1	2	3	4	
9 ¿Qué tanto apoyo brinda tu compañero a sus demás compañeros de equipo?				
Mucho	El Requerido	Poco	Nada	4
1	2	3	4	
10 ¿Qué tan profesional es tu compañero en su desempeño laboral?				
Muy Profesional	Profesional	Poco Profesional	Nada Profesional	1
1	2	3	4	
11 ¿Qué impacto genera tu compañero en tu ambiente laboral?				
Muy Positivo	Positivo	Negativo	Muy Negativo	3
1	2	3	4	
12 ¿Qué necesita principalmente tu compañero para mejorar su desempeño?				
				27

Anexo 3. Modelo de Evaluación del Desempeño (Colaborador a Jefe)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
"Colaborador a Jefe"				
Nombre del Evaluado:			Patricia Sánchez	
Puesto del Evaluado:			Auxiliar de Caja	
Evaluación Anterior:			Primera	
1 ¿Qué tan accesible es tu jefe?				
Muy Accesible	Accesible	Poco Accesible	Nada Accesible	2
1	2	3	4	
2 ¿Cuánta disposición tiene tu jefe hacia ti y tus compañeros de trabajo?				
Mucha	Depende	Poca	Nada	2
1	2	3	4	
3 ¿Con qué frecuencia tu jefe te brinda retroalimentación respecto a tu desempeño?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
4 ¿Cuánto ha mejorado tu rendimiento después de recibir la retroalimentación por parte de tu jefe, respecto a tu desempeño en el trabajo?				
Remarcable	Mucho	Poco	Nada	2
1	2	3	4	
5 ¿Qué tan efectiva es la capacitación que recibes por parte de tu jefe?				
Excelente	Bien	Poco	Nada Bien	1
1	2	3	4	
6 ¿Tu jefe te recompensa o reconoce un buen trabajo?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
7 ¿Tu jefe te reprende por un mal trabajo?				
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	3
1	2	3	4	
8 ¿Qué tan razonables son las decisiones que toma tu jefe?				
Muy Razonables	Razonables	Poco Razonables	Nada Razonables	1
1	2	3	4	
9 ¿Cuánto tiempo le toma a tu jefe tomar una decisión?				
Inmediato	Poco	Mucho	Excesivo	4
1	2	3	4	

10 ¿Con qué frecuencia tu jefe escucha tus opiniones?				
Siempre	A Menudo	Pocas Veces	Nunca	1
1	2	3	4	
11 ¿Qué tan fácil es para ti el no estar de acuerdo con las decisiones tomadas por tu jefe?				
Muy Fácil	Fácil	Difficil	Muy Difícil	3
1	2	3	4	
12 ¿Qué tan realistas son las expectativas de tu jefe?				
Muy Realistas	Realistas	Poco Realistas	Nada Realistas	3
1	2	3	4	
13 ¿Qué tan confiable es tu jefe?				
Muy Confiable	Confiable	Poco Confiable	Nada Confiable	3
1	2	3	4	
14 ¿Qué tan profesionalmente tu jefe hace uso de los recursos de la institución?				
Muy Bien	Bien	Poco	Nada Bien	3
1	2	3	4	
15 ¿Cuál es tu grado de satisfacción respecto al desempeño del jefe?				
Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Nada Satisfecho	3
1	2	3	4	
16 ¿Qué necesita el jefe para mejorar su desempeño?				
				28

Biblioteca

Anexo 4. Entrevistas a Jefes de Área, Supervisores y Directores

ENTREVISTAS A JEFES DE ÁREA SUPERVISORES Y DIRECTORES

Fecha de Aplicación: _____

- 1 ¿Durante su experiencia laboral, cuánto tiempo ha tenido personal a su cargo?
- 2 ¿Conoce Ud. las necesidades de capacitación del personal a su cargo?
- 3 ¿Considera Ud. la capacitación como parte importante dentro del proceso de formación de sus colaboradores?
- 4 ¿Utiliza actualmente alguna herramienta de medición que le permita retroalimentar a su personal respecto a su desempeño? SI - NO - Cuál
- 5 ¿Cuál es el papel que juega la retroalimentación dentro de su gestión de recursos humanos?
- 6 ¿El personal a su cargo tiene la libertad y la confianza de opinar y actuar de acuerdo a su propio criterio en circunstancias adversas?
- 7 ¿Conoce Ud. a detalle todas y cada una de las actividades que su personal debe llevar a cabo?
- 8 ¿Conoce Ud. a detalle todos los procedimientos que debe llevar a cabo su departamento?
- 9 ¿Cómo concibe Ud. a sus colaboradores en relación al logro de objetivos?
- 10 ¿Liderazgo o gestión?

Anexo 5. Entrevistas a Colaboradores

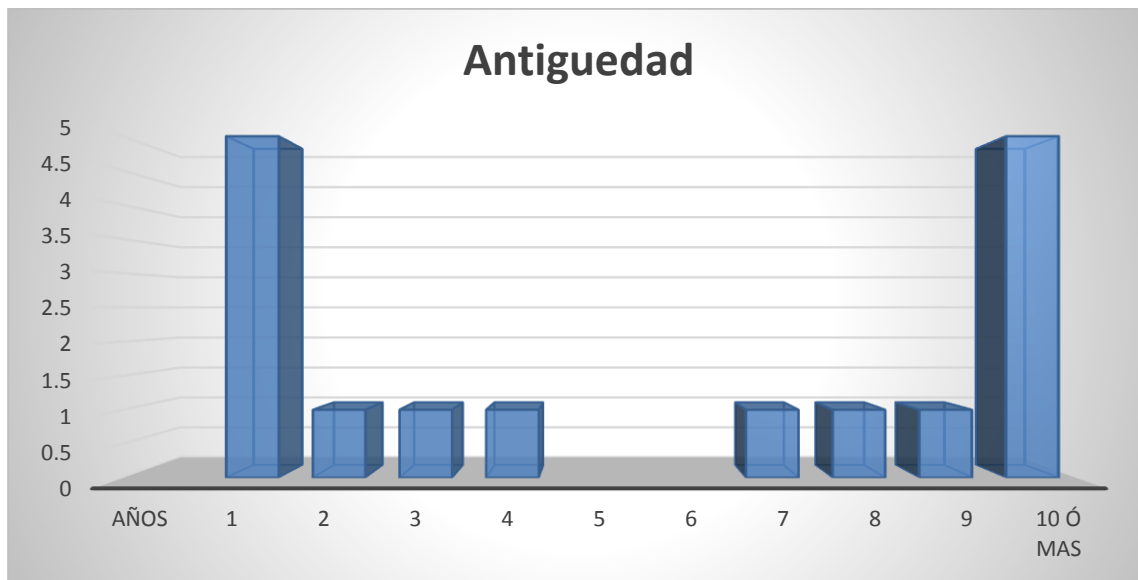
ENTREVISTAS A COLABORADORES

Fecha de Aplicación: _____

- 1 ¿Cuántos años tiene trabajando en éste puesto?
- 2 ¿Consideras que la capacitación es necesaria para tu mejor desempeño laboral?
- 3 ¿Has solicitado capacitación en alguna área específica y no te ha sido autorizada?
¿Por qué?
- 4 ¿Conoces detalladamente la descripción de tu puesto?
- 5 ¿Tu jefe o supervisor te reprende cuando cometes algún error?
- 6 ¿Tu jefe o supervisor te felicita y reconoce ante el logro de objetivos?
- 7 ¿Tienes la confianza de brindar tu opinión sobre cómo mejorar algún procedimiento?
- 8 ¿Tu jefe o supervisor conoce a detalle todas y cada una de las actividades que llevas a cabo?
- 9 ¿Consideras tu ambiente de trabajo como apropiado para el desarrollo de tus labores diarias? ¿Por qué?
- 10 ¿Te gustaría que tu desempeño fuera evaluado? ¿Por qué?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS LLEVADAS A GRÁFICOS

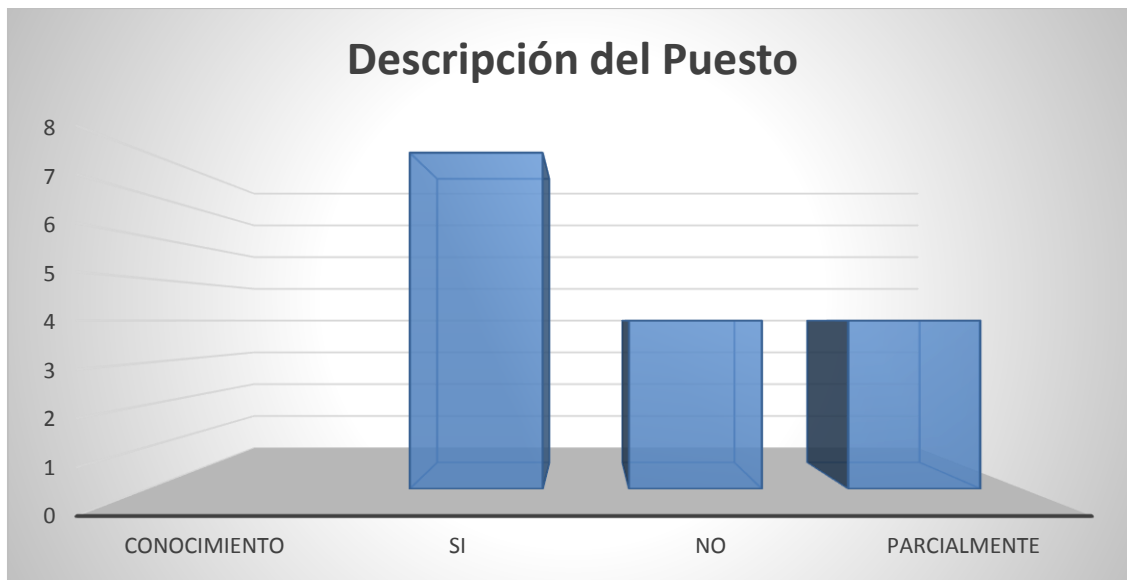
Anexo 6. Gráfica de antigüedad del personal a evaluar.



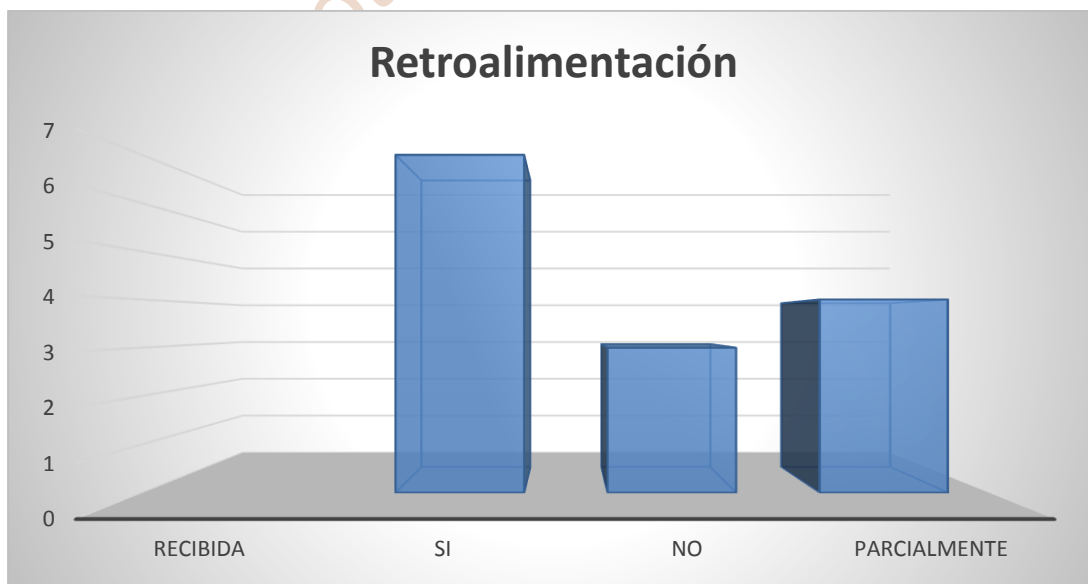
Anexo 7. Gráfica de referencia en cuanto a las necesidades de capacitación.



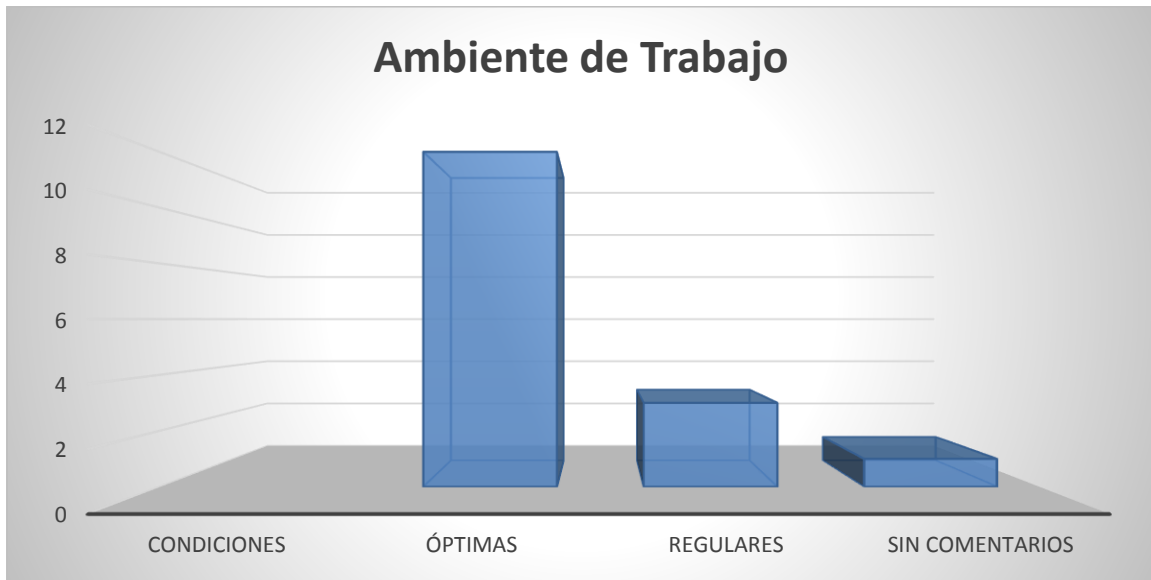
Anexo 8. Gráfica de referencia en cuanto al conocimiento de las actividades del puesto.



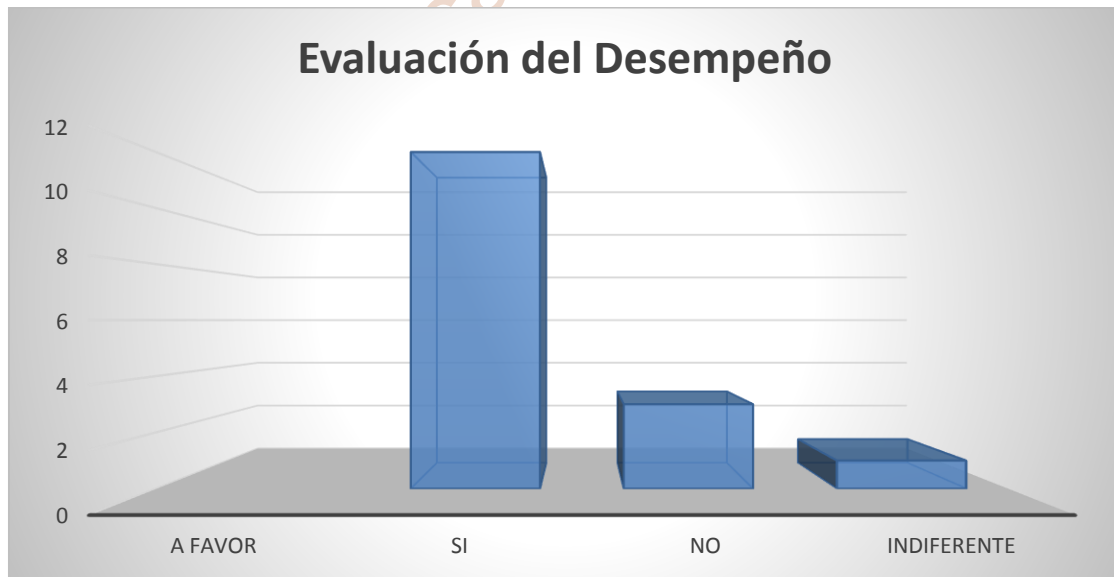
Anexo 9. Gráfica de referencia en cuanto a la retroalimentación recibida por parte de los superiores.



Anexo 10. Gráfica de referencia en cuanto a las condiciones de trabajo.



Anexo 11. Gráfica de referencia en cuanto a la implementación de la evaluación del desempeño.



Anexo 12. Perfiles de Puestos

Nombre del Puesto:		Auxiliar de Caja							
Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años			Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
	24	Adelante							X
Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro			Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
							X	N/A	N/A
Escolaridad:		Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	
					X				
Especialidad:		No Indispensable							
Experiencia:	Área o Actividad							Años	
	Como cajera							1	
Habilidades Personales:					Habilidades Técnicas:				
Responsabilidad Honestidad Honradez Trato con personas Orden y organización de la información Capacidad de trabajo bajo presión Puntualidad y asistencia Capacidad analítica					Manejo de Excel de intermedio a avanzado Manejo de sistemas de cobranza				
Equipo Especial que Requiera Manejar:		Computadora, copiadora, scanner, impresora, conmutador							
Comentarios Adicionales:		Persona dedicada, con facilidad para el trabajo bajo presión.							

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Tesorería
---------------------------	------------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
			X				

Especialidad:	En ramas administrativas.
----------------------	---------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	No Indispensable	

Habilidades Personales:
Responsabilidad
Puntualidad y Asistencia
Orden y organización de la información
Capacidad de trabajo bajo presión
Capacidad analítica y sintética.
Honestidad
Honradez

Habilidades Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado
Familiaridad con sistemas electrónicos bancarios

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	------------------------------------

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona disciplinada, comprometida con su trabajo.
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Presupuestos
---------------------------	---------------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	25	45	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
				X			

Especialidad:	No Necesaria
----------------------	---------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
		Contabilidad
	Finanzas	1

Competencias Personales:
Puntualidad Facilidad de trato con las personas Disponibilidad de horario Capacidad de trabajo bajo presión Responsabilidad Orden Capacidad de Negociación

Competencias Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona con disposición y entrega a su trabajo.
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Encargado de Compras
---------------------------	-----------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
			X				

Especialidad:	No indispensable
----------------------	------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
		En compras

Competencias Personales:
Facilidad de palabra
Capacidad de negociación
Dinamismo
Sentido de compromiso
Trato con las personas
Actitud de servicio
Responsabilidad
Honradez

Competencias Técnicas:
Manejo de Excel
Manejo de Word

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Computadora, copiadora, scanner, impresora.
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona dinámica, con la capacidad de brindar ideas y soluciones.
---------------------------------	--

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Compras
---------------------------	----------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
			X				

Especialidad:	No indispensable
----------------------	-------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En actividades administrativas	2

Competencias Personales:
Responsabilidad
Trato amable
Actitud de servicio
Puntualidad
Honradez
Diligencia
Orden

Competencias Técnicas
Manejo de Excel
Manejo de Word

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Computadora, copiadora, scanner, impresora.
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona con ganas de trabajar.
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable
---------------------------	--------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	50%	30%	50%

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
				X			

Especialidad:	En términos contables
----------------------	-----------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En Contabilidad	1

Habilidades Personales:
Responsabilidad
Compromiso
Iniciativa
Trato con personas
Orden y organización de la información
Capacidad de trabajo bajo presión
Puntualidad y asistencia
Capacidad analítica
Honestidad

Habilidades Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado
Manejo de sistemas contables - ContPAQ

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Computadora, copiadora, scanner.
--	----------------------------------

Comentarios Adicionales:	Con facilidad para el trato con las personas, dispuesta a comprometerse con su trabajo.
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Nóminas
---------------------------	----------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	80%	50%	50%

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
				X			

Especialidad:	En capital humano
----------------------	--------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En Nóminas	2
	En Contabilidad	1

Competencias Personales:
Responsabilidad
Compromiso
Iniciativa
Trato con personas
Orden y organización de la información
Capacidad de trabajo bajo presión.
Puntualidad
Capacidad analítica y sintética
Proactividad
Disponibilidad de horario

Competencias Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado
Manejo de sistema de nóminas – NomiPAQ
Manejo de SUA
Manejo de Office, Excel y Word
Manejo de transferencias electrónicas de información y recursos
Orientación a Resultados

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Computadora, copiadora, scanner, impresora.
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona dinámica, con la capacidad de brindar ideas y soluciones.
---------------------------------	--

Nombre del Puesto:	Secretaria
---------------------------	-------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
			X				

Especialidad:	No es indispensable
----------------------	----------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En actividades administrativas	1

Habilidades Personales:
Puntualidad y asistencia
Iniciativa
Dinamismo
Responsabilidad
Capacidad de trabajo bajo presión
Trato con las personas.

Habilidades Técnicas:
Manejo de Excel
Manejo de Word

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona comprometida y con gusto por el trabajo.
---------------------------------	--

Nombre del Puesto:	Contador General
---------------------------	-------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	80%	50%	50%

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
					X		

Especialidad:	En los sistemas contables
----------------------	----------------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	Contabilidad	X

Habilidades Personales:
Agresividad hacia los objetivos
Capacidad analítica y sintética
Capacidad de brindar ideas y soluciones
Comunicación a todos los niveles
Conocimiento de gestiones administrativas y operativas
Criterio para la toma de decisiones
Efectividad
Habilidades de negociación y conciliación
Liderazgo y manejo de personal
Responsabilidad
Capacidad de trabajo bajo presión
Proactividad
Habilidad para dirigir, coordinar y ejecutar proyectos

Habilidades Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado
Manejo del sistema contable ContPAQ
Conocimientos en nóminas
Interés por la actualización continua

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	---

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona responsable, profesional y decidida
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Jefe de Caja
---------------------------	---------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	N/A	N/A	N/A

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
					X		

Especialidad:	En ramas administrativas.
----------------------	---------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En cobranza y manejo de cuentas por cobrar	1

Habilidades Personales:
<p align="center"> Responsabilidad Compromiso Iniciativa Trato con personas Orden y organización de la información Capacidad de trabajo bajo presión Puntualidad y asistencia Capacidad analítica y sintética. Honestidad Honradez </p>

Habilidades Técnicas:
<p align="center"> Manejo de Excel de intermedio a avanzado Manejo de sistemas de cobranza </p>

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Computadora, copiadora, scanner.
--	----------------------------------

Comentarios Adicionales:	Persona con agilidad en su capacidad de razonamiento, disciplinada y con gusto por el orden.
---------------------------------	--

Nombre del Puesto:	Jefe de Presupuestos
---------------------------	-----------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	25	45	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	90%	90%	90%

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
					X		

Especialidad:	No Necesaria
----------------------	--------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	Administración Financiera	1
	Auditoría y Procesos Administrativos	1

Competencias Personales:
<p align="center">Directivas</p> <p align="center">Liderazgo</p> <p align="center">Trato con la gente</p> <p align="center">Negociador</p> <p align="center">Trabajo en equipo</p> <p align="center">Asertividad</p> <p align="center">Responsabilidad</p> <p align="center">Disciplina</p>

Competencias Técnicas:
<p align="center">Manejo de Excel de intermedio a avanzado</p>

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	------------------------------------

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona con agilidad de razonamiento y con facilidad de negociación.
---------------------------------	---

Nombre del Puesto:	Jefe de Tesorería
---------------------------	--------------------------

Rango de Edad: (Años)	De:	A:	Años
	24	Adelante	

Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto
			X

Estado Civil:	Soltero	Casado	Otro
			X

Idiomas (Inglés)	Habla	Escribe	Lee
	80%	80%	80%

Escolaridad:	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
					X		

Especialidad:	En ramas administrativas.
----------------------	---------------------------

Experiencia:	Área o Actividad	Años
	En cobranza y manejo de cuentas por cobrar	1
	En administración de empresas	

Habilidades Personales:
Responsabilidad
Compromiso
Determinación
Orden y organización de la información
Facilidad de palabra
Capacidad de trabajo bajo presión
Puntualidad y asistencia
Capacidad analítica y sintética.
Honestidad
Honradez

Habilidades Técnicas:
Manejo de Excel de intermedio a avanzado
Manejo de sistemas de cobranza
Familiaridad con sistemas electrónicos bancarios

Equipo Especial que Requiera Manejar:	Todo equipo electrónico de oficina
--	------------------------------------

Comentarios Adicionales:	Se requiere de una persona con determinación y compromiso hacia sus objetivos.
---------------------------------	--

Bibliografía

1. Libros completos

Alles, M., (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*, Argentina: Granica.

Arias Galicia L., Heredia V., (2001) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Chiavenato I., (2009) *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I., (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill

Covey S., (2011) *El Liderazgo Centrado en Principios*. México: Paidós

Gómez L., R-Mejía, Balkin D., Cardy R., (2004) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación

Kotter P., (2007) *Al Frente del Cambio*. España: Romanyá Valls

2. Artículos en internet

Capacitación y Desarrollo

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

Capacitación y Desarrollo Organizacional

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/desacapaci.htm>

Formación, Capacitación, Desarrollo de R.R.H.H. y su importancia en las organizaciones

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFkuEuLfflhFdh.php>

<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

<http://www.slideshare.net/EnriqueMoralesBonilla/definicion-importancia-y-caracteristicas-de-capacitacion>

<http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>