



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACION**

Tema:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN
LA PANADERIA CALIDAD”.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Diploma Superior en Gestión del Talento Humano

Línea de investigación:

Gerencia del Talento Humano

Autor:

ING. LAURA MATILDE RIVERA ACOSTA

Director:

Dr. MSc. Angel Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Octubre 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACION**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA
PANADERIA CALIDAD”.

Línea de Investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

ING. LAURA MATILDE RIVERA ACOSTA

Angel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Msc. f. _____
DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACION.

Telmo Enrique Viteri Arroyo, Ing. Msc. f. _____
JEFE DIPA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Laura Matilde Rivera Acosta portadora de la cédula de ciudadanía No. 180292294-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de DIPLOMA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Laura Matilde Rivera Acosta
CI. 180292294-6

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar un sistema de evaluación de desempeño para la Panadería Calidad que se ajuste a su estructura y estrategia organizacional. A través de la investigación de campo que permite el acercamiento con la realidad de la institución y de datos provenientes de fuentes bibliográficas, se determinó que el método de Evaluación de Desempeño de 360 grados es el idóneo para esta empresa porque proporciona cumplimiento con las expectativas de directivos y empleados. Además porque su metodología es de fácil aplicación y comprensión lo que coadyuva en la eliminación de sesgos y dudas con los resultados.

ABSTRACT

This research aims to design a performance evaluation system for Panadería Calidad that fits their size, structure and organizational strategy. Through field research approach that enables the reality of the institution and data from literature sources, it was determined that the method of performance evaluation of 360 degrees is ideal for this company because it provides compliance with the expectations of managers and employees. Also because its methodology is easy to implement and to understand what contributes to the elimination of bias and doubts about the results.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAG.
Portada	i
Hoja de Aprobación	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Resumen	iv
Abstract	v
CAPITULO 1	
PLAN DE INVESTIGACION	
1.1 TEMA .	1
1.2 ANTECEDENTES	1
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA	3
1.3.1 Delimitación del Problema	3
1.3.1.1 Temporal	3
1.3.1.2 Espacial	4
1.3.1.3 Árbol de Problemas	4
1.3.2 Preguntas Básicas	4
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 METODOLOGIA	6

1.5.1 De Campo	6
1.5.2 Bibliográfica – Documental	6
1.6 JUSTIFICACION	7
CAPITULO 2	9
MARCO TEORICO	9
2.1 FUNDAMENTOS TEORICOS	9
2.1.1 Evaluación de Desempeño	9
2.1.2 Sistema de Evaluación de Desempeño	10
2.1.3 Método de Evaluación de Desempeño	11
2.1.3.1 Método de Escala Gráfica	11
2.1.3.2 Método de Elección Forzada	11
2.1.3.3 Método de Investigación de Campo	11
2.1.3.4 Método de Incidentes Críticos	12
2.1.3.5 Método de Comparación por Pares	12
2.1.3.6 Método de Frases Descriptivas	12
2.1.3.7 Método de Autoevaluación	12
2.1.3.8 Método de Evaluación de Resultados	13
2.1.3.9 Otros	13
2.2 LEGAL	14
CAPITULO 3	15
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL	

3.1 SISTEMAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	15
3.1.1 Importancia	15
3.1.2 Objetivos	15
3.1.3 Principios	16
3.1.4 Beneficios	17
3.1.4.1 Para el individuo	17
3.1.4.2 Para el jefe	18
3.1.4.3 Para la empresa	18
3.1.5 Elementos	19
3.1.5.1 Estándares de Desempeño	19
3.1.5.2 Medición del Desempeño	20
3.1.5.3 Elementos subjetivos del evaluador	20
3.1.6 Contribuciones	21
3.1.6.1 Captación de Recursos Humanos	22
3.1.6.2 Compensaciones	22
3.1.6.3 Motivación	22
3.1.6.4 Desarrollo y Promoción	22
3.1.6.5 Comunicación	23
3.1.6.6 Adaptación al Puesto	23
3.1.6.7 Descripción de Puestos	23
3.2 EVALUACION EN 360 GRADOS	24
3.2.1 Objetivos	24
3.2.2 Usos	25

3.2.3 Propósito	25
3.2.4 Ventajas	25
3.2.5 Desventajas	26
3.2.6 ¿Qué se evalúa?	26
3.2.7 Factores que generalmente se evalúan	27
CAPITULO 4	28
DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE 360° EN LA PANADERÍA CALIDAD	
4.1 PREPARACION	28
4.2 ELABORACION DEL FORMATO	28
4.3 CONDUCCION DE LAS EVALUACIONES	29
4.4 POLITICAS	30
4.4.1 Carta del Proceso	30
4.4.2 Objetivos	30
4.4.3 Alcance	31
4.4.4 Lineamientos y Responsabilidades	31
4.4.5 Infraestructura y Medio Ambiente	34
4.4.6 Método de Trabajo	35
CAPITULO 5	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES	37

5.2 RECOMENDACIONES	38
5.3 BIBLIOGRAFIA	40
5.4 ANEXOS	41

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO	PAG.
Tecnología Team Workflow	14
Evaluación del Desempeño por Objetivos	14
Evaluación por Competencias	14
Evaluación de 360 Grados	25

TABLA DE IMÁGENES

IMAGEN	PAG.
Fotografía Empleados de la Panadería Calidad	32

CAPITULO 1

PLAN DE INVESTIGACION

1.1. TEMA

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA PANADERIA CALIDAD”.

1.2. ANTECEDENTES

En la actualidad, existen trabajos de consulta, sobre análisis, diseño y gestión de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, cuyos contenidos tratan sobre la aplicación tradicional de la evaluación del personal que tiene diferentes aplicaciones a través de varios métodos o de la interpretación de los índices de gestión de recursos humanos.

El presente trabajo tiene un alcance sobre el análisis de los métodos de evaluación de desempeño y como las empresas deben adoptar y adaptar aquel tipo de evaluación que se ajuste a la estrategia y su estructura organizacional.

La evaluación por competencias es un método que en nuestro medio a alcanzado notoriedad en los últimos años sin embargo en países como Alemania se lo aplicó desde la década de los 70's, mide la habilidad de las personas para desempeñar roles laborales y verificar el aporte a la consecución de los objetivos alineados a la estrategia de las organizaciones pero tiene varias limitaciones ya que las competencias son difíciles de detectar y por consiguiente de evaluar y de desarrollar, resulta difícil seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa y que son necesarias para alcanzar sus objetivos, definir las competencias de acuerdo a las características de la propia empresa.

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

Por lo que se enfatizará en un éste método en particular (360 grados), no obstante se hará una ligera referencia de los distintos métodos para tener mayor claridad sobre el tema de investigación.

Al hablar de gestión de recursos humanos dentro del contexto nacional, existe información muy limitada; en lo que a bibliografía extranjera se refiere, sus contenidos se expresan sobre técnicas de gestión de recursos humanos que se apartan de la

legislación ecuatoriana y no obedece a los sistemas estructurales y organizacionales de nuestro medio.

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

¿La carencia de un sistema de evaluación del desempeño afecta en el rendimiento de los empleados de la Panadería Calidad?

1.3.1. Delimitación del problema

Campo: Sistemas de evaluación del desempeño.

Área: Gestión de Recursos Humanos.

Aspecto: Evaluación de desempeño laboral

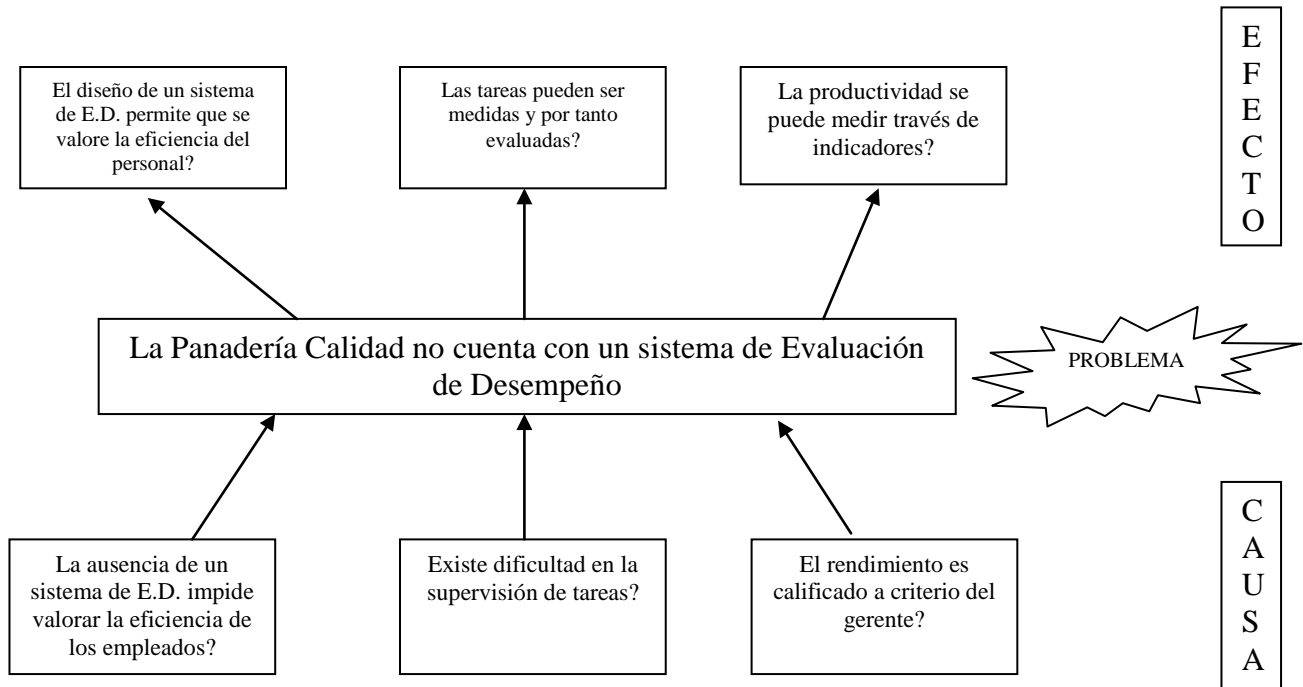
1.3.1.1. Temporal

El presente proyecto de investigación se realizará en el periodo comprendido entre los meses de enero a diciembre del año 2011 en la Panadería Calidad.

1.3.1.2. Espacial

La Panadería Calidad está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico, Ciudadela La Presidencial, Av. Leonidas Plaza e Isidro Ayora, teléfono 2846623.

1.3.1.3. Árbol de problemas



1.3.2. Preguntas básicas

¿Existe carencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral?

¿A qué se debe la falta de un sistema de evaluación del desempeño?

¿Cómo implementar un sistema para evaluar el desempeño?

¿Se puede obtener indicadores de gestión a través de un sistema de evaluación del desempeño?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Diseñar un sistema de Evaluación de Desempeño que se ajuste a la estructura y estrategia organizacional de la Panadería Calidad.

1.4.2. Objetivos específicos

a.) Establecer un método de Evaluación de Desempeño.

b.) Determinar los parámetros que se van a evaluar.

c.) Estructurar las herramientas que se utilizarán para realizar las mediciones.

1.5. METODOLOGIA

1.5.1. De campo

En la presente investigación, se aplicará la modalidad de investigación de campo, porque se recogerá información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados a través del acercamiento del investigador con la realidad empresarial, se recolectará información en sitio mediante:

- Entrevista con el gerente
- Se aplicará una encuesta a todos los empleados

1.5.2. Bibliográfica - Documental

Se obtendrá datos provenientes de materiales impresos tal como libros, revistas, folletos y trabajos de investigación anteriores, utilizados como herramienta fundamental para ahondar, comparar, conocer, aplicar y profundizar las diversas teorías sobre ciertos temas que componen el acervo conceptual de la investigación; permitiendo de esta manera profundizar los conocimientos adquiridos y enriquecer el marco teórico de nuestra investigación.

1.6. JUSTIFICACION

La necesidad de la empresa de Gestionar el Talento Humano a través de un sistema de Evaluación de Desempeño eficiente y que a la vez se acomode a su estructura funcional, organizacional y financiera; desde una perspectiva integradora de todos sus actores (360 grados).

Un sistema de Gestión del Desempeño que comprenda y contribuya al crecimiento del personal, a que éstos sean cada vez más auto determinados, con mayor esperanza activa, a que alcancen más y mejores niveles de excelencia en su desempeño laboral, que permitan ser más asertivos, con mayor manejo de la incertidumbre y del fracaso y que así se consolide una autoestima basada en los resultados, en otras palabras que contribuya al Crecimiento Personal y Laboral que permitan a la Panadería Calidad alcanzar las estratégicas y objetivos.

La Gestión de Recursos Humanos constituye un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para la consecución de las metas organizacionales. Pero lograrlo depende de una gestión orientada a tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios,

protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque derivan en eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Con la implantación del sistema se busca el desarrollo de las personas y de sus competencias, orientados hacia una cultura del desarrollo que inician por la transformación del rol de los líderes y del papel de los mismos empleados, ya que pretende que la Gestión del Desempeño sea más integral e integradora.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1. FUNDAMENTOS TEORICOS

En la realización de la investigación y en el desarrollo de la propuesta se necesita conocer la definición de los siguientes términos:

2.1.1. Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

2.1.2. Sistema de Evaluación de Desempeño

Puchol (1995), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Martínez Carlos (1998), proceso periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Sikula (1989), fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos: Selección, Formación, Análisis del Potencial, Ajuste persona-puesto, Planes de Carrera, Comunicación interna, Motivación, Política retributiva.

Lavanda Diana (2005), Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

2.1.3. Método de Evaluación de Desempeño

Ayala Sabino (2003), es una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

2.1.3.1. Método de Escala Gráfica

El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

2.1.3.2. Método de Elección Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

2.1.3.3. Método de Investigación de Campo

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista, con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya

que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.

2.1.3.4. Método de Incidentes Críticos

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

2.1.3.5. Método de Comparación por Pares

Este método compara a los integrantes del grupo en turnos de a dos y se anota cual es el que se considera mejor en cuanto a desempeño.

2.1.3.6. Método de Frases Descriptivas

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

2.3.7. Método de Autoevaluación

Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

2.1.3.8. Método de Evaluación de Resultados

En este método se contrastará los resultados obtenidos en cada actividad con las esperadas (promedio obtenido).

2.1.3.9. Otros

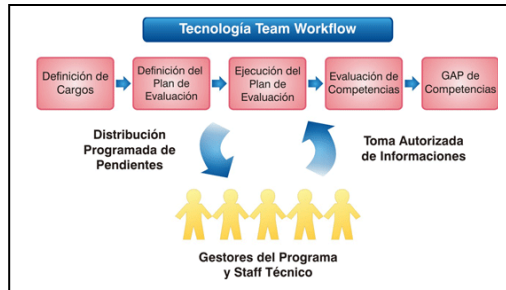


Gráfico 1

Fuente: www.softexpert.es/images/gestion-competencias-capacitaciones-tw.gif

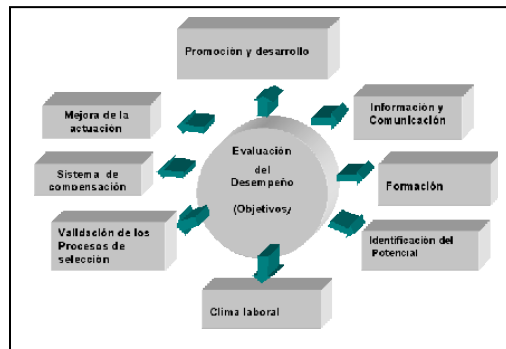


Gráfico 2

Fuente: www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.h1.gif



Gráfico 3

Fuente: www.softexpert.es/images/gestion-competencias-capacitaciones-tw.gif

2.2. Legal

Todo ente empresarial está sujeto a presentar informes y documentos a las instituciones de supervisión y control, obligadas por el cumplimiento de leyes y disposiciones reglamentarias que norman la gestión administrativa, económica, contable, financiera y tributaria.

El Código de Trabajo, que tiene que ver sobre las relaciones obrero- patronales, cubriendo aspectos como: remuneraciones, jornadas de trabajo normales y extraordinarias, beneficios sociales, vacaciones, sanciones y despidos.

CAPITULO 3

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Sistemas de Evaluación de Desempeño

3.1.1. Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

3.1.2. Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

3.1.3. Principios

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

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

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos,

choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

3.1.4. Beneficios

3.1.4.1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

3.1.4.2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3.1.4.3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.1.5. Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

3.1.5.1. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a

partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

3.1.5.2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

3.1.5.3. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

3.1.6. Contribuciones

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

3.1.6.1. Captación de Recursos Humanos:

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

3.1.6.2. Compensaciones:

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

3.1.6.3. Motivación:

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

3.1.6.4. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

3.1.6.5. Comunicación:

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

3.1.6.6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

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

3.1.6.7. Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

3.2. Evaluación en 360°

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

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

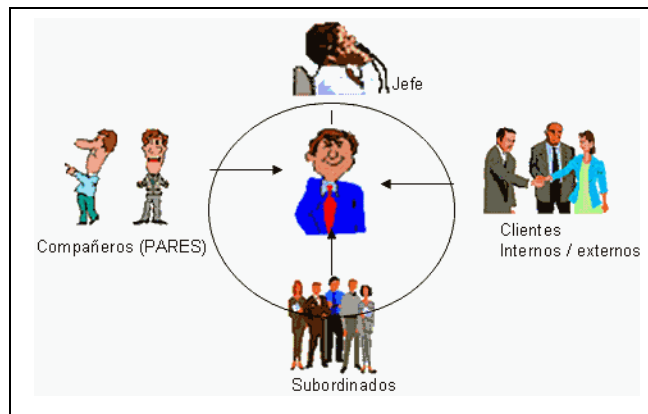


Grafico 4

Fuente: www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm

3.2.1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la empresa.

- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la empresa.

3.2.2. Usos:

Los principales usos que se dará a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

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

3.2.3. Propósito:

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. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.2.4. Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

3.2.5. Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

3.2.6. ¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.

- Potencial de desarrollo.

3.2.7. Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

CAPITULO 4

DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° EN LA PANADERIA CALIDAD

4.1. PREPARACION

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a todos los miembros de la Panadería, explicando con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la empresa.

Además se debe enfatizar sobre la confidencialidad del proceso y garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

4.2. ELABORACION DEL FORMATO

Para este efecto se crea un formato de evaluación de acuerdo a las necesidades de la panadería, se identifican de 3 a 5 factores críticos de éxito que pueden incluir:

- Enfoque al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia

- Rapidez / Velocidad
- Valor agregado
- Confianza y Honestidad
- Puntualidad
- Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito que son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la panadería o en un área específica.

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

4.3. CONDUCCION DE LAS EVALUACIONES

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otras áreas o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las

calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

4.4. POLITICAS

4.4.1. Carta del proceso

Nombre del Proceso: Sistema de Evaluación del Desempeño

Dueño del proceso: Area de Recursos Humanos

Propósito: Establecer los criterios que serán utilizados para determinar los métodos de evaluación del desempeño de empleados de la Panadería Calidad, así como los criterios cualitativos y cuantitativos de valoración, calificación, y forma en que se definirán las metas de desempeño colectivo e individual.

El área de RRHH verificará que el método de evaluación cuente con las herramientas necesarias para la aplicación de la evaluación.

El área de RRHH comunicará con 30 días de anticipación

4.4.2. Objetivo

Fijar los criterios que serán utilizados para determinar los métodos de evaluación del desempeño de los empleados

4.4.3. Alcance

Todos los empleados de la Panadería Calidad



Imagen 1

Fuente: Panadería Calidad

4.4.4 Lineamientos y responsabilidades

Son sujetos de esta política los empleados de la Panadería Calidad

El responsable de la aplicación, vigilancia y cumplimiento de las políticas es el área de RRHH

El método de evaluación del desempeño establecido es el de 360 grados, mismo que contempla parámetros, indicadores, factores de evaluación, procedimiento para el cálculo del resultado total y el de cada factor, y los datos para identificar al evaluado y a sus evaluadores.

Considera una evaluación anual y será dado a conocer a los evaluados y evaluadores, previo a su aplicación, garantizando que tengan conocimiento oportuno del método y del proceso de evaluación en que participarán.

El área de RRHH integrará la información validada y la remitirá a la gerencia, a más tardar durante el mes de abril del periodo correspondiente.

El procedimiento de Evaluación del Desempeño se realizará de la siguiente manera:

- a) El periodo de evaluación del desempeño anual abarcará del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año
- b) Serán evaluadores de los empleados, los Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos y externos.
- c) Un empleado será evaluado en su desempeño anual respecto de cualquier puesto si lo ha ocupado por un mínimo de seis meses continuos durante el periodo a evaluar
- d) Esta misma disposición será aplicable para contabilizar el periodo de ocupación de un puesto cuando se presenten casos de licencia incluyendo los referidos a motivos de salud.
- e) Cuando un evaluado haya ocupado dos puestos, cada uno durante seis meses continuos y sin intervalo alguno entre ellos, inmediatamente antes de una evaluación, ésta integrará y promediará los resultados alcanzados en ambos puestos en el periodo que los ocupó.

f) Cuando se realice alguna modificación a la estructura organizacional de la Panadería Calidad , la evaluación del desempeño de los empleados se llevará a cabo, observando en su caso, lo previsto en los puntos c) y d) de estas políticas.

El área de Recursos Humanos será responsable de lo siguiente:

1. Establecerá los mecanismos para el cálculo, control, validez y registro de los resultados obtenidos por los evaluados, con base en el método de evaluación de 360 grados.
 2. Concentrará los resultados de la evaluación del desempeño, de los evaluados y los comunicará a la gerencia, cuando así corresponda.
 3. Asentará los resultados de la evaluación del desempeño en los registros elaborados para el efecto.
 4. Determinará los mecanismos para dar a conocer de manera personal a cada evaluado, la calificación total y por factor de su evaluación del desempeño dentro de los treinta días siguientes a la aplicación de dicha evaluación.
- Los datos personales que se registren durante el proceso de evaluación del desempeño serán considerados confidenciales, aún después de concluido dicho proceso.
 - Los resultados de la evaluación del desempeño se clasificarán en una escala de calificación de 0 a 5 incluyendo un decimal.
 - Los estímulos, reconocimientos e incentivos al desempeño destacado de un empleado serán dados a conocer a todo el personal.
 - El desempeño no satisfactorio se observará de la siguiente manera:

a) Las calificaciones de la evaluación del desempeño inferiores a 3 en escala de 0 a 5 se considerarán desempeño no satisfactorio.

b) El evaluado, cuya calificación se ubique en el supuesto anterior, incluirá en su programa individual de acción un mecanismo de seguimiento especial para mejorar su desempeño, que será verificable cuando menos cada tres meses.

- El área de RRHH establecerá un Programa individual de acción para la mejora continua del desempeño para que se efectúen reuniones de seguimiento mediante diálogos de desarrollo, durante el periodo posterior a la aplicación de cada evaluación.

En los diálogos de desarrollo, el evaluado y su superior jerárquico o supervisor:

1. Comentarán los aspectos en los que el primero puede mejorar su desempeño y con ello lograr el cumplimiento de metas del periodo siguiente.

2. Procurarán que sean una práctica sistemática y no sólo al concluir los procesos de evaluación.

3. Acordarán y documentarán por escrito un programa individual de acción para el evaluado.

- El superior del evaluado resguardará el original del programa individual de acción respectivo y entregará copia del mismo al evaluado.

4.4.5. Infraestructura y Medio Ambiente

- a. Edificio, espacio de trabajo y personal del área de recursos humanos

- b. Equipo de cómputo

- c. Impresoras

- d. Red de comunicaciones
- e. Servicios de apoyo: teléfono
- f. Capacidades Gerenciales

4.4.6. Método de Trabajo

El área de recursos humanos será el responsable del proceso de evaluación de desempeño y por tanto:

1. Establece los lineamientos para la adecuada operación del proceso de evaluación del desempeño de empleados que ocupan un puesto en alguno de los rangos comprendidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño.
2. Difunde el Método de Evaluación para su conocimiento.
3. Elabora los Objetivos y Metas empresariales.
4. Elabora las Metas de Desempeño Individual y Colectivo Anual para todos los empleados.
5. Entrega a los evaluadores las herramientas de Evaluación.
6. Recibe las calificaciones para su integración.
7. Tabula los resultados y los registra en los instrumentos dispuestos para el efecto.
8. Entrega un informe de resultados a gerencia y a cada uno sobre su calificación de forma personalizada.
9. Cuando el empleado no acepta la calificación procede a revisar su proceso e identificar si hubo sesgo o halo en el registro de su evaluación.

10. Si la calificación es inferior a 3 elabora Programas Individuales de Acción que incluyan retroalimentación.

11. Cuando la calificación sea de 5 es decir sobresaliente considera al empleado como candidato a estímulo, incentivo y/o reconocimiento.

12. Programa Planes de Capacitación con prioridad a los empleados que obtuvieron resultados insatisfactorios.

13. Si el empleado obtiene 3 veces consecutivas resultados insatisfactorios recomienda a través de un informe detallado, separarlo de la Panadería.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, considerado como un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa.

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

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un elemento formal y sistemático de retroalimentación, el área de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

5.2. RECOMENDACIONES

Por norma general, el área de recursos humanos debe desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el área de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Aunque es el área de personal el que diseña el sistema de evaluación, no debe llevar a cabo la evaluación por sí misma, ya que al tratarse de una evaluación de 360 grados, es tarea de todos los involucrados con el empleado aportar en la obtención de resultados.

Con vista a la planificación y proyección de acciones futuras que contribuyan a un mayor desarrollo del individuo, la evaluación tiene que realizarse sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, del grupo y de la organización.

También debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el interior de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

El éxito de la ED radica en su practicidad, cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño en los diferentes niveles jerárquicos.

Considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y de la institución la gerencia debe tomar decisiones q van desde los incentivos hasta los despidos.

Pero lo más importante es contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización vinculados con los de los empleados proporcionando información oportuna sobre el avance y cumplimiento de los mismos.

5.3. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998
- Kast, Fremont; Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias. Cuarta Edición. México D.F. : McGraw Hill, 1985
- William B. Werther Jr., and Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill.
- Gibson. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México D.F.: McGraw Hill, 1997
- Baggini, Julian. Gestión de personal, 1999
- Harper & Lynch. Harper's magazine, 1992
- Puchol, L. Dirección y Control de Recursos Humanos, 1995
- Bowen, R. Brayton. Sepa Recompensar a su Equipo. Madrid: McGraw-Hill, 2002
- Cirino, G. G. Evaluación Dinámica del Desempeño. San Juan de Puerto Rico: Ed. Corripio, 1993
- Romero y García. Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales. Mérida de Venezuela: Ed. Roga, 2000.
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos.
<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- Sabino Ayala Villegas. "Texto Universitario" Primera Edición, 2004
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp.
- Ma. del Carmen García Domínguez "La importancia de la evaluación del desempeño". Artículo <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.h>
- La Evaluación basada en normas de competencia

www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp

- Evaluación de 360 grados

www.psicologiacientifica.com/.../psicologia-125-4-evaluacion-de-desempeno-en-360

5.4. ANEXOS

ANEXO 1.

 PANADERIA CALIDAD FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Resultados

FED-DA-01

1. DATOS GENERALES

NOMBRES:

CARGO DEL EVALUADOR:

CARGO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

UNIDAD:

FECHA INGRESO:

FECHA DE EVALUACION:

Calificación según los siguientes niveles:

Poco efectivo	Necesita mejorar	Medianamente satisfactorio	Satisfactorio	Destacado
1	2	3	4	5

2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

AREAS A EVALUAR	NIVEL OBTENIDO				
	1	2	3	4	5
a. APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. COMPORTAMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. OBSERVACIONES

4. PLAN DE MEJORA PARA EL EVALUADO (Compromiso)

5. SATISFACCION CON LOS RESULTADOS

Una vez que he recibido el día _____ el resultado de la presente evaluación y luego de analizarla, manifiesto:

() Estar de acuerdo con el resultado

() Estar inconforme con el resultado por las siguientes razones: _____

f. Evaluador	f. Empleado
--------------	-------------

ANEXO 2.

 PANADERIA CALIDAD FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Recolección de datos

FED-DA-02

1. DATOS GENERALES

NOMBRES:

CARGO DEL EVALUADOR:

CARGO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

UNIDAD:

FECHA INGRESO:

FECHA DE EVALUACION:

Calificación según los siguientes niveles:

Poco efectivo	Necesita mejorar	Medianamente satisfactorio	Satisfactorio	Destacado
1	2	3	4	5

	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
a. APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO					
1. Conocimiento del puesto.- Comprende todas las fases de su trabajo y las actividades relacionadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procesos.- Conoce la organización de la Panadería y las políticas, reglamentos, procesos, disposiciones e instructivos que rigen el desarrollo de las actividades diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Calidad del trabajo.- Realiza los trabajos de manera minuciosa, limpia y precisa, es decir los presenta de manera oportuna y sin cometer errores que signifiquen serias deficiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Iniciativa y Creatividad.- Posee habilidad y destreza para poner en práctica nuevas técnicas, métodos y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Responsabilidad y Dedicación.- Demuestra dedicación a sus tareas y las realiza sin la necesidad de supervisión o control sin perder tiempo en situaciones inútiles que no le son productivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. COMPORTAMIENTO					
6. Comunicación.- Se comunica de manera clara y comprensible intercambiando eficazmente la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cooperación.- Participa por iniciativa propia en la realización de tareas y ayuda a los compañeros de labores cuando las circunstancias lo requieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Asistencia-Puntualidad.- Asiste con puntualidad a su jornada de trabajo. Solicita permiso para ausentarse con muy poca frecuencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Limpieza y orden del lugar del trabajo.- Mantiene de manera ordenada, conservadora y con una buena presentación su estación de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Imagen personal.- Hace uso del uniforme de manera adecuada, limpia y ordenada, sin hacer uso de accesorios o prendas de colores llamativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:
