



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a obtener el título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA TULGALT, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

AUTOR:

DANIEL HUMBERTO MORENO HERRERA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Daniel Humberto Moreno Herrera, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

.....

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniel Humberto Moreno Herrera, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de febrero del 2017

.....

Daniel Humberto Moreno Herrera,
CI. 060467371-5

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Ángel Moreno, mi MADRE Nelly Herrera a mis hermanos por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA.....	6
1.5 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	6
1.5.1 Base legal.....	6
1.5.2 Misión	6
1.5.3 Visión.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Definición de Empresa definición de Empresa, Según varios Autores:	8
2.1.2 Definición de Empresa:	9
2.1.3 Clasificación de las Empresas.....	10
2.1.4 Proceso administrativo.....	12

2.1.5	Evaluación del desempeño laboral	17
2.1.6	Antecedentes históricos	17
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.2.1	Desempeño laboral	18
2.2.2	Evaluación del desempeño.....	21
2.2.3	Finalidad de la evaluación desempeño	21
2.2.4	Objetivos de la evaluación del desempeño	22
2.2.5	Beneficios de la evaluación del desempeño	23
2.2.6	Pasos del proceso de evaluación de desempeño	25
2.2.7	Método de evaluación de 360° grados.....	33
2.3	IDEA A DEFENDER	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		39
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1	Instrumentos.....	40
3.5	RESULTADOS	41
3.5.1	Análisis F.O.D.A.	48
3.5.2	Ambiente interno	50
3.5.3	Ambiente externo.....	53
3.5.4	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	55
3.5.5	Matriz de correlación debilidades y amenazas	59
3.5.6	Análisis de la matriz de consistencia	61
3.5.7	El análisis comparativo de métodos.....	62
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		64
4.1	TITULO	64
4.2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	64
4.2.1	Introducción	64
4.2.2	Objetivos.....	65
4.2.3	Descripción del método propuesto en la empresa	66
4.2.4	Beneficios de la evaluación 360° grados	67
4.2.5	Descripción del método 360° grados propuesto en la empresa	68
4.2.6	Componentes y ponderación.....	69

4.2.7	Importancias del proceso de evaluación	71
4.2.8	Ámbito de aplicación.	72
4.2.9	Incentivos a la evaluación	73
4.2.10	Formato de evaluación del desempeño laboral	74
4.2.11	Muestra para desarrollar la evaluación de desempeño laboral	77
4.2.12	Políticas de evaluación.....	77
4.2.13	Rangos de calificación de evaluación del desempeño	78
4.2.14	Que se debe hacer luego de la evaluación	80
4.2.15	Resultados de la evaluación	82
4.2.16	Propuesta de solución	84
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS..	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Proceso Administrativo.....	13
Tabla 2:	Nomina de trabajadores de Tugalt	39
Tabla 3:	Método de evaluación de desempeño	41
Tabla 4:	Quien realiza la evaluación de desempeño	42
Tabla 5:	Resultados de evaluación de desempeño	43
Tabla 6:	Resultados que obtiene con la evaluación	44
Tabla 7:	Desarrollado un plan de capacitación	45
Tabla 8:	Parámetros realiza la evaluación del desempeño.....	46
Tabla 9:	Factores considera importante en el desempeño.....	47
Tabla 10:	Fortalezas	50
Tabla 11:	Debilidades	52
Tabla 12:	Oportunidad	53
Tabla 13:	Amenazas.....	54
Tabla 14:	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	56
Tabla 15:	Matriz de correlación debilidades y amenazas	59
Tabla 16:	Formato de evaluación del desempeño laboral.....	76
Tabla 17:	Escala de puntuación evaluar.....	79
Tabla 18:	Identificación de la calificación.....	79
Tabla 19:	Incognita para evaluar.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Organigrama de la empresa	7
Gráfico 2:	Organigrama de la empresa	13
Gráfico 3:	Proceso Administrativo	14
Gráfico 4:	Ciclo dinámico de administración para la implementación de un cambio	19
Gráfico 5:	Método de la escala gráfica de calificaciones	27
Gráfico 6:	Evaluación del método 360° grados	35
Gráfico 7:	Método de evaluación de desempeño	41
Gráfico 8:	Quien realiza la evaluación de desempeño	42
Gráfico 9:	Resultados de evaluación de desempeño	43
Gráfico 10:	Resultados que obtiene con la evaluación	44
Gráfico 11:	Desarrollado un plan de capacitación	45
Gráfico 12:	Parámetros realiza la evaluación del desempeño	46
Gráfico 13:	Factores considera importante en el desempeño	47
Gráfico 14:	Rango de calificación del desempeño laboral	49
Gráfico 15:	Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	81
Gráfico 16:	Relación entre motivación, desempeño y satisfacción	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	89
Anexo 2: FODA.....	91
Anexo 3: Método 360 grados	93
Anexo 4: Instalaciones de la empresa Tugalt	94
Anexo 5: Ubicación de la empresa Tugalt.....	95

RESUMEN

El "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba". Con la finalidad de proponer la aplicación de un método que recolecta, elabora y comunica la información de forma concreta. El sistema de evaluación de desempeño laboral se desarrolla aplicando el método de 360° grados que evalúa diferentes perspectivas, de los directivos, subordinados, compañeros de trabajo y clientes internos y externos, ayuda a observar el comportamiento y habilidades de los colaboradores que tiene la persona en su entorno profesional, esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades, entre la cuales se considera la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, a su vez es darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, con los respectivos programas de capacitación que se realizaran trimestralmente, ayudando a mejorar el desempeño laboral del talento humano en la empresa, y dar a la gerencia la información necesaria, por consiguiente es útil para mejorar decisiones.

Palabras Claves. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. DESEMPEÑO LABORAL. MÉTODO DE 360° GRADOS

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The "Design of a System of evaluation of the labor performance for the company TULGALT, of the city of Riobamba". With the purpose of proposing the application of a method that collects, elaborates and communicates the information in a concrete way. The system of evaluation of work performance is developed using the 360 degree method that evaluates different perspectives, of managers, subordinates, co-workers and internal and external clients, helps to observe the behavior and skills of the collaborators that the person has In their professional environment, this allows to identify the strengths that the evaluated person presents in carrying out their activities, among which worker satisfaction, self-esteem, team work, in turn is to give the employee the necessary feedback to take the Measures to improve their performance, their behavior or both, with the respective training programs that are done quarterly, helping to improve the work performance of human talent in the company, and give management the necessary information, therefore it is useful to improve Decisions.

Keywords: PERFORMANCE EVALUATION. JOB PERFORMANCE. 360 DEGREE METHOD

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT de la ciudad de Riobamba, lo cual permite conocer las falencias de los colaboradores en la organización y mediante esta evaluación permitirá mejorar el funcionamiento de cada área de trabajo y satisfacción del puesto de trabajo, es necesario contar con este sistema de evaluación que permitirá tener una evaluación del trabajador de una manera sistemática que necesita para una toma de decisiones para el desarrollo profesional en función de su actuación.

Para lo cual se ha desarrollado este trabajo en: Capítulo I, se basa en la presentación del **PROBLEMA**, ubicación de la organización y la situación actual que se presenta, en este punto se hace énfasis a las causas y efectos del problema que se generan, y plantear objetivos para la investigación.

El capítulo II, presenta el **MARCO TEÓRICO**, se detalla la fundamentación teórica, acorde a diferentes autores para el estudio del problema, las definiciones conceptuales del uso de términos que han sido empleados en el tema de desarrollo.

El capítulo III, se trata sobre el **MARCO METODOLÓGICO**, se describe sobre los métodos existentes y técnicas de la modalidad de la investigación, la evaluación del desempeño, así como el desarrollo de los pasos para la realización del sistema de evaluación laboral, como también la población, muestra y la comprobación de la idea a defender.

El capítulo IV, habla sobre el **MARCO PROPOSITIVO**, es decir la propuesta en general en donde se detallan los pasos a seguir para la elaboración del sistema de evaluación laboral y finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en la investigación

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TULGALT es una empresa nueva en la ciudad de Riobamba que se dedica a la venta de productos de acero tales como Tubería, Planchas de Zinc, Techos (Aluzan), y Perfiles; por dicha razón es esencial evaluar al personal para identificar las debilidades a fin de adoptar medidas correctivas.

TULGALT no se dedica a evaluar técnicamente a sus colaboradores ya que sólo lo realizan de forma empírica; sabiendo que el talento humano dentro de una organización es el más importante. Este aspecto se debe básicamente a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa ya que es un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar los problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. Por lo que no está determinado quien es el encargado de realizar la evaluación; la evaluación no tiene un carácter primitivo si no de identificar cuáles son las diferencias que tiene el trabajador, lo que obliga a tener una capacitación a fin de ir mejorando continuamente.

Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en un futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a al individuo en el desempeño del cargo.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera incide el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral a la empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del problema

PROBLEMA: Administración de Empresas

Selección del área del Problema: Planificación

DELIMITACIÓN:

- **ÁREA:** Administrativo
- **ESPACIO:** Para la empresa TULGALT, ubicada en la Provincia Chimborazo Cantón Riobamba.
- **TIEMPO:** 2016

1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Hoy en día el éxito de las empresas ya no depende solo de la cantidad de máquinas que posea, ahora es preciso invertir también en la calidad de talento humano que nos colabora y se propone establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para contar con personal altamente calificado que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Esto servirá para mejorar al talento humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la empresa, con el fin de conocer el real desempeño de los colaboradores de la empresa TULGALT y en qué medida se están alcanzando las metas.

La evaluación representa una de las herramientas necesarias, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Por tal motivo esta investigación está encaminada a plantear políticas y lineamientos que permitan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a fin de obtener resultados satisfactorios que se verán reflejados en el rendimiento económico de la empresa como también en la aceptación por parte de sus clientes.

Esta temática es muy importante para alcanzar el desempeño óptimo del talento humano en cualquier institución, por lo que es necesario que la institución en conjunto con sus colaboradores dé solución a estos problemas y brinde un mejor ambiente laboral.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del sistema de evaluación laboral, permita generar planes de acción. Además, se utilizarán fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del sistema de evaluación laboral y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectarán haciendo un muestreo de toda la información sobre el sistema de evaluación laboral, así mismo se utilizará fuente de información bibliográfica especializada en este tema, Internet, entre otros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Establecer la incidencia del diseño de un sistema de Evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico relacionado a la evaluación del desempeño laboral.
- Analizar la situación actual de la empresa TULGALT, para la búsqueda de un método adecuado para la evaluación del desempeño laboral
- Aplicar herramientas y mecanismos que permitan identificar factores a considerar para proponer un sistema de evaluación de desempeño laboral.
- Proponer la aplicación de un sistema de Evaluación de Desempeño Laboral para la empresa TULGALT.

1.4 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA

1.5 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Con más de 40 años de experiencia en innovación TULGALT pone a disposición del país su nueva maquinaria con tecnología de punta que le permite seguir fabricando productos de altísima calidad acordes con las exigencias del mercado y del consumidor, razón por la que se ha visto en la necesidad de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Riobamba, la misma que inició su actividad económica desde noviembre del 2013.

Trabaja en la elaboración de productos de acero, los mismos que ofrece al mercado ecuatoriano en las siguientes líneas. MAXITECHO, MAXITUBO, MAXIPERFIL, MAXIZINC y MAXILOSA, sirviendo y apoyando con mayor fuerza al desarrollo del sector de la construcción. TULGALT entrega calidad con medidas y espesores correctos, los mismos que son una vez más la carta de presentación de los nuevos productos que oferta al mercado.

1.5.1 Base legal

La empresa TULGALT con sede en la ciudad de Riobamba, abre sus puertas al mercado riobambeño el 19 de noviembre del 2013, bajo la administración del Eco. Vera Santillán Luis Fernando y se encuentra ubicada en la calle Demetrio Aguilera y Saint Ammod Montrean a pocos metros del Multiplaza.

La empresa ofrece una gran gama de materiales, piezas y accesorios de construcción en marcas muy reconocidas como MAXITECHO, MAXITUBO, MAXIPERFIL, MAXIZINC y MAXILOSA.

1.5.2 Misión

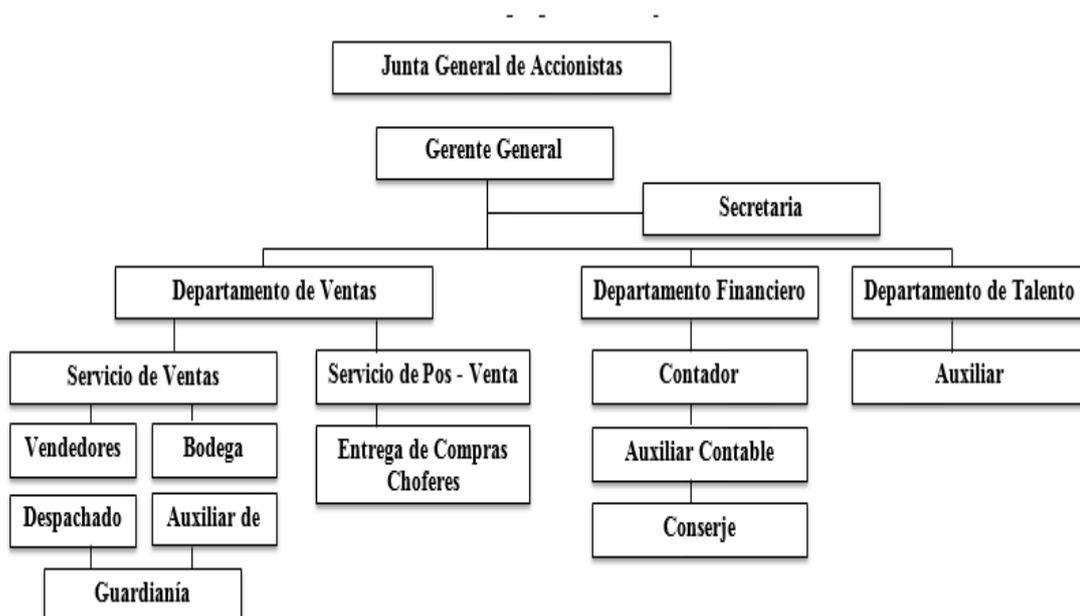
Fabricar y proveer servicios y productos de acero de alta calidad utilizados en sistemas constructivos, que promuevan el éxito de nuestros clientes.

1.5.3 Visión

TULGALT, es una empresa que trabaja por ser un referente nacional en la transformación del acero con valores agregados.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfica 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Secretaria de la Empresa

Elaborado por: Daniel Moreno

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Definición de Empresa definición de Empresa, Según varios Autores:

Según el autor (Deesler, 2001), indica que; Es un ente económico con o sin fines de lucro dedicada a la producción de bienes servicios para ofrecer al mercado y tratar de satisfacer las necesidades, gustos de los clientes para así obtener una buena utilidad o rentabilidad que beneficie a la empresa e ir cumpliendo con las metas, objetivos señalados por la máxima autoridad de la empresa sean estos a mediano o largo plazo. Toda empresa en la actualidad es considerada como el motor fundamental de desarrollo social económico de los países del mundo.

(Werther William, 2001), autores del libro "Evaluación del desempeño", definen la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

(Stephen P. Robbins, 2009), autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

(Rocha, 2002). Define la empresa como entidad que mediante la organización o elementos humanos, materias, técnicos y financieros proporciona bienes o servicio a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones podemos plantear la siguiente definición de empresa:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

2.1.2 Definición de Empresa:

(Stephen P. Robbins, 2009). Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
2. **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
6. **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
8. **Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:
 - Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico,

- Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado
 - Prestar servicios.
9. **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En conclusión, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

2.1.3 Clasificación de las Empresas

Según (Brio, 2009) indica que. Las empresas se califican en función de su actividad o comunica según el sector de actividad donde se desenvuelven, distinguimos de esta perspectiva tres tipo de empresas.

2.1.3.1 Según la actividad

Son aquellas que crean valor al obtener recursos de la naturaleza:

- **Empresas del Sector Primario:** también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

- **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

2.1.3.2 Según el tamaño

Se han elaborado múltiples calificaciones de las empresas en función de su tamaño desde el punto de vista se distingue entre grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas.

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Más de 200 trabajadores
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados (ENTRE 51 Y 200 TRABAJADORES).
- **Pequeñas Empresas:** son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. Entre 11 y 50 TRABAJADORES.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual. HASTA 10 TRABAJADORES.

2.1.3.3 Según la propiedad del capital

Son aquellas empresas que se califican de acorde al monto de aporte de socios o de identidades financieras, los bienes tangibles o intangibles.

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privada.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

2.1.3.4 Según el ámbito de la actividad

Clasifica a la empresa en función de su ámbito geográfico es lo mismo que mostrar a que mercados atiende. Así se habla de empresas locales, regionales, nacionales, etc.

- **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

2.1.4 Proceso administrativo

2.1.4.1 Concepto de proceso administrativo

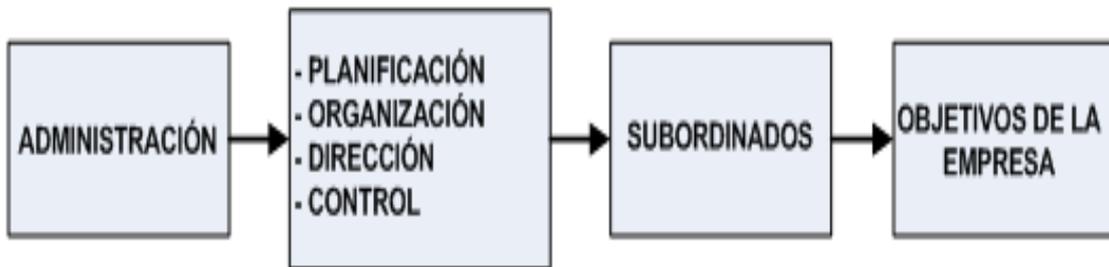
Según el autor (Stoner, 2001) indica que se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de

planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean, las cuales se puede observar en la siguiente gráfico.

Gráfico 2: Organigrama de la empresa



Fuente: Administración Procesos Administrativos
Elaborado por: (Stoner, 2001)

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

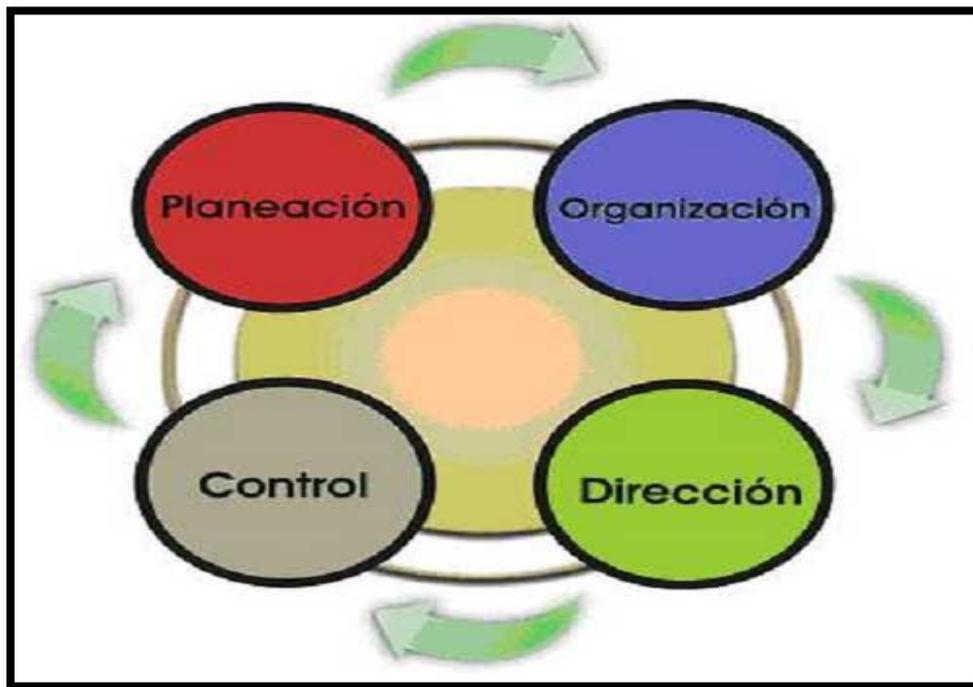
Tabla 1: Proceso Administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

Fuente: Administración Procesos Administrativos
Elaborado por: (Stoner, 2001)

Según el autor (Stoner, 2001.) indica que el desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Grafico 3: Proceso Administrativo



Fuente: Administración Procesos Administrativos
Elaborado por: (Stoner, 2001)

Planeación:

(Stoner, 2001). Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan, o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para almacenarlos.

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse. Establece una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar la coordinar el trabajo de la organización. Esta etapa se ocupa tanto de los fines como de los medios.

Propósito de la planeación

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio, fija los estándares para facilitar el control, establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son, evita los errores y asegura el éxito de la

empresa y administra con eficiencia los recursos de la empresa a fin de conseguir de manera más eficiente las metas de la empresa.

Organización:

(Stoner, 2001). La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Dirección:

(Stoner, 2001). Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Importancia de la dirección

La dirección es transcendental porque:

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.
- Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

Es un aspecto muy importante para el desarrollo de la empresa, porque esto trae como consecuencia el comportamiento del recurso humano de la empresa, ya que requiere un sistema de comunicación que permita a los colaboradores trabajar en equipo y acordinar eficazmente para cumplir los objetivos.

Control:

(Stoner, 2001) Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

Importancia del control

Indica que el control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

2.1.5 Evaluación del desempeño laboral

Según el autor (Chiavenato, 2011.) indica que la evaluación del desempeño laboral es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Chiavenato plantea la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. (Werther y Davis, 2000.)

Según el autor (ALLES, M, 2004). Indica que El análisis del desempeño de la gestión de una persona para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejor permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño laboral constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador, además mejora el desempeño y la motivación del personal con respecto a los objetivos y metas planteadas por las empresas. También sirve como un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados

2.1.6 Antecedentes históricos

Los teóricos de la evaluación difieren ampliamente en la manera de entender como evaluar al personal. Muchos han implementado con mayor o menor facilidad un modelo conceptual, filosófico e ideológico. Durante las dos últimas décadas se han elaborado alrededor de cincuenta modelos diferentes de evaluación de los colaboradores. La proliferación de modelos es una señal de crecimiento y muestra la complejidad de los problemas metodológicos y conceptuales q pueden encontrarse en la evaluación. Este

fenómeno se explica desde el punto de vista filosófico si se tiene en cuenta que evaluar es un proceso subjetivo que refleja la realidad objetiva y cada pensador le imprime el sello de la sociedad y el sistema de valores que le ha tocado vivir, mediante un proceso valorativo.

Es aproximadamente en 1920 que la evaluación cobro un carácter intencional y estructurado. Entre los años veinte y cuarenta se limitó principalmente a evaluar el rendimiento escolar de los estudiantes en materia curricular, por lo q la evaluación se centró en informaciones objetivas sobre aptitudes de los individuos. La evaluación de programas apareció en torno a los años cuarenta, y es en esa época que comienzan a desarrollarse modelos que incorporan este enfoque, se destacaron

Tyler, Crombach y Suchman, entre otros. Desde 1940 a 1970 predominó la evaluación empírico-positivista en la que se utilizan procedimientos estandarizados para la recogida de datos (cuestionarios, test, análisis estadísticos) orientados a la toma de decisiones. A pesar del nacimiento de otros enfoques de evaluación esta perspectiva de evaluación actualmente tiene su vigencia.

Con la aparición en 1970 del paradigma cualitativo en la investigación educativa y en coincidencia con la evaluación de programas se comienza a incorporar modelos que se centran en los participantes, es decir se orientan a proporcionar información del proceso de implementación del programa con el objetivo de que los participantes tengan mayor y más completa información del proceso, lo cual los llevará a sus propias conclusiones.

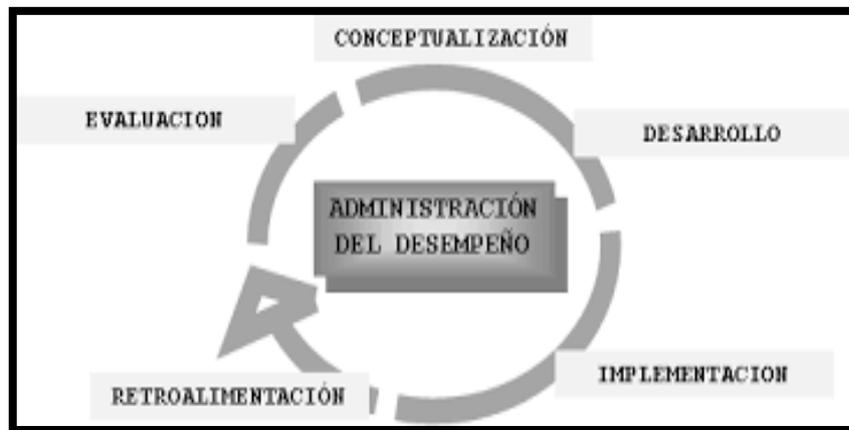
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Desempeño laboral

El Autor (Alles, 2007) define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y q pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan q la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua

orientación hacia el desempeño efectivo. La administración del desempeño, es definida como en el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas, los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, perdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la gráfica 3.

Gráfico 4: Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio



Fuente: Administración. Prentice-Hall.

Elaborado por: Stoner J. Wankel C

Conceptualización: es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento a cual desea dirigirse.

Desarrollo: es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño.

Implementación: en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Retroalimentación: es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación: en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

Según el autor (Orlando, 2005) indica que, plantea que “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales q un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”.

El desempeño laboral Según el autor (Stephen P. Robbins, 2009), indica que, plantea que según “complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, por q ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”.

El sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en el trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. El desempeño es

la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo q deben ser examinadas cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

2.2.2 Evaluación del desempeño

Según el autor (Stephen P. Robbins, 2009) indica que, la evaluación del desempeño consiste en realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Por lo tanto podemos indicar que la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento mediante el cual se califica las acciones del trabajador teniendo en cuenta el conocimiento y las funciones de cada cargo que demanda. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

2.2.3 Finalidad de la evaluación desempeño

Permite implementar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la ves sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño

refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Otra finalidad importante dice Santiago Mora: “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores, como alentar a los demás a emularlos, generando un espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

2.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según (Chaivinato, 2011) indica que. El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar ese objetivo básico, la evaluación pretende alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Esta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Según el autor (Chaivinato, 2011) indica que. La evaluación del desempeño ayuda a implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de la empresa.

El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variable 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 está desarrollando este. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

El administrador, con la evaluación, 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. Además invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

En general cuando un proceso de la evaluación del desempeño esta adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Según el autor (Chiavenato 2007) indica que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización”.

2.2.5.1 Beneficios para el gerente

Se puede indicar que los principales beneficios para el gerente son:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.2.5.2 Beneficios para el subordinado

El desempeño aporta beneficios a los subordinados los mismos que se indican a continuación:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

2.2.5.3 Beneficios para la organización

Toda organización se beneficia de la evaluación del desempeño se puede indicar lo siguiente:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.6 Pasos del proceso de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza mediante una serie de pasos los cuales deben ejecutarse acertadamente para el logro eficaz del mismo. (Dessler, 2001) Propone los siguientes tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado.

2.2.6.1 Definir el Trabajo

Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo.

2.2.6.2 Evaluar el Desempeño

Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

2.2.6.3 Presentar la Información al Empleado

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del colaborador, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

2.2.6.4 Métodos para la evaluación de desempeño

Según el autor (Chiavenato, 2011) indica que. El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones género soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares se trata los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la

cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos. La evaluación 360° compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

2.2.6.5 Método de la escala gráfica de calificaciones

El método de la escala grafica mide el desempeño de la persona con factores ya definidos y graduado. La escala grafica de calificaciones es una de las técnicas más simples las mismas que se puede apreciar en la siguiente gráfica 5:

Gráfico 5: Método de la escala gráfica de calificaciones

FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
APELLIDOS Y NOMBRES		CÉDULA DE IDENTIDAD						FECHA	
JEFE DIRECTO									
Para cada indicador puede asignar desde el grado 1 (DEFICIENTE) hasta el grado 6 (Excelente), marcando con una equis(X). Solamente marque una alternativa.									
INDICADOR/GRADO	1	2	3	4	5	6	PUNTOS	OBSERVACIÓN	
LIDERAZGO: TRANSFORMA SUS IDEAS EN METAS Y LAS TRANSFORMA EN UN PLAN DE ACTIVIDADES REALIZABLES. MOTIVA Y DIRIGE A SU PERSONAL.									
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: ANALIZA LAS ALTERNATIVAS Y LA INFORMACION DISPONIBLE, TOMA Y PONE EN MARCHA DECISIONES FUNDAMENTALES Y NECESARIAS.									
EFFECTIVIDAD E INICIATIVA: DESARROLLA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES EN FORMA LÓGICA, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS PREVISTOS. CONTRIBUYE CON PROPUESTA INNOVADORAS TOMANDO LA INICIATIVA.									
TRABAJO EN EQUIPO: MANTIENE RELACIONES CORDIALES. INTERACTUA ADECUADAMENTE CON EL PERSONAL. COMPARTE INFORMACIÓN CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR EL TRABAJO.									
AUTORIDAD: LAS TAREAS QUE ASIGNA SU PERSONAL SON REALIZADA EL TIEMPO PREVISTO.									

Fuente: Administración de Recursos Humanos
Elaborado por: (Chiavenato, 2011)

En este método se enumeran las características las mismas que se pueden apreciar como la calidad y la confiabilidad y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente

hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán. Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

2.2.6.6 Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

2.2.6.7 Método de la comparación por pares.

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirve los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

2.2.6.8 El método de la distribución forzada

El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

2.2.6.9 Métodos de los incidentes críticos

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos

significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos Aspectos positivos. Ítem:

- a) Trabajo lento; trabajo rápidamente
- b) Pierde tiempo durante la jornada
- c) Economiza tiempo en el expediente del trabajo
- d) No inicia su tarea prontamente
- e) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

2.2.6.10 Las formas narrativas

Según el autor, (García, 1993) indica que, Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona.

- 1) Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación
- 2) Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar

2.2.6.11 Escalas de estimación ancladas

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa.

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos.

Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.

2. Elaborar las dimensiones del desempeño

Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (Por ejemplo, 5 o 10).

3. Reasignar los incidentes

Otros grupos de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.

4. Hacer una escala con los incidentes

Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

5. Elaborar el instrumento final

Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión.

Elementos Comunes a Todos los Enfoques sobre Evaluación del Desempeño La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las 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. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que 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 son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que 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 es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El 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 es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según el autor, (Stephen P. Robbins, 2009), indica que, “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.” Según Robbins “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” Aunque

es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación. Conclusiones Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad.

Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo se han mostrado lo más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño

2.2.7 Método de evaluación de 360° grados

Según el autor (Alles, 2007) indica que es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a

cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

2.2.7.1 ¿Para qué sirve la evaluación de 360° grados?

Según el autor (Alles, 2007) indica que También conocida como "Evaluación Integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

2.2.7.2 Finalidad del método 360° grados

Según el autor (Alles, 2007) indica que. La finalidad de la evaluación 360° grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Gráfico 6: Evaluación del método 360° grados

Evaluación de 360°



Fuente: Desempeño por competencias evaluación del 360° grados

Elaborado por: (Alles, 2007)

2.2.7.3 Beneficios de la evaluación 360° grados

Según el autor (Alles, 2007) indica que. Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.

- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados. La evaluación de 360° grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizacionales estipuladas.

2.2.7.4 Factores que inciden en el rendimiento

Según el autor (Alles, 2007) indica que. Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: Satisfacción del trabajador Autoestima Trabajo en equipo Capacitación para el trabajo.

2.2.7.5 Fluidez conductual

La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios fluidos es una estrategia de entrenamiento que mejora el rendimiento laboral.

2.2.7.6 Satisfacción del Trabajador

Según el autor (Alles, 2007) indica que La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad.

2.2.7.7 Autoestima

Según el autor (Alles, 2007) indica que La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal.

2.2.7.8 Trabajo en equipo

Según el autor (Mondy, 2010) indica en su libro que Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas.

La característica distintiva de estos grupo son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo.

2.2.7.9 Capacitación del trabajador

Según el autor (Mondy, 2010) indica en su libro que La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

2.3 IDEA A DEFENDER

De qué manera el diseño de un sistema de evaluación ayudara a mejorar el desempeño laboral del talento humano en la empresa TULGALT.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El método utilizado en el presente trabajo de investigación es el método deductivo – inductivo; el mismo que consiste en lo siguiente: ir de lo particular a lo general, separando cada una de las partes o estudiando cada una de las partes que componen un todo; hasta llegar a concluir en lo general.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está desarrollada dentro de la metodología de la investigación tanto de campo, mediante la observación directa; así como la investigación bibliográfica mediante la recopilación de información de fuentes bibliográficas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la empresa “TULGALT” se cuenta con la siguiente nómina de trabajadores lo cual surge el siguiente cuadro:

Tabla 2: Nomina de trabajadores de TULGALT

Cargos	Número de trabajadores
Gerente	1
Secretaria	1
Jefe de Ventas	1
Servicio de Ventas	1
Vendedor	2
Despachador	3
Bodeguero	1
Auxiliar de bodega	1
Guardia	1
Pues - Venta	1
Choferes	3
Jefa Financiera	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Conserje	1
Jefe Talento Humano	1
Total trabajadores	21

Fuente: Secretaria de la empresa

Elaborado por: Daniel Moreno

MUESTRA

Se revisó la nómina de colaboradores de la empresa que otorgo la secretaria de la misma se pudo llegar a establecer que la población es muy pequeña y se trabajara con todos los colaboradores como muestra ya que el universo de estudio no pasa a más de 100 colaboradores para poder aplicar la misma y aplicar uno de los instrumentos existentes en este caso se aplicara una muestra.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Métodos:** El método utilizado en el presente trabajo de investigación es el método deductivo – inductivo; el mismo que consiste en lo siguiente: ir de lo particular a lo general, separando cada una de las partes o estudiando cada una de las partes que componen un todo; hasta llegar a concluir en lo general.
- **Técnicas:** Las técnicas de mayor impacto que se va a utilizar en la presente investigación van a ser:
- **Encuestas:** “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”

Las encuestas esta dirigidas al personal que labora en la empresa TUGALT .S.A, con la finalidad de obtener información de primera mano, para lo cual se utilizará una serie de preguntas abiertas y cerradas.

3.4.1 Instrumentos

Cuestionarios “El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formado para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

El cuestionario se utilizará como herramienta para la realización de las encuestas en la misma que se aprecia en el (**anexo 1**).

3.5 RESULTADOS

1. ¿La empresa cuenta con un método de evaluación de desempeño laboral?

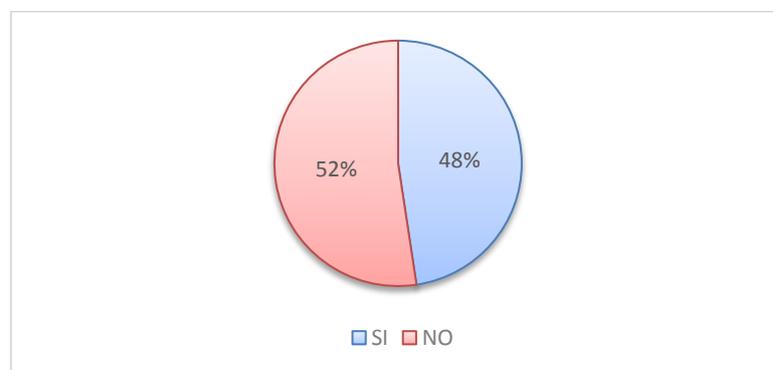
Tabla 3: Método de evaluación de desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
SI	10	48
NO	11	52
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 7: Método de evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

El 48% de las personas encuestadas indican que en la empresa se tiene un método para realizar la evaluación de desempeño laboral y el 52% señala que no se ha realizado nunca una evaluación dentro de la empresa.

El método para realizar desempeño laboral en la empresa es una herramienta donde ayuda a desarrollar y conocer las habilidades que desarrolla en cada área y puesto de trabajo lo cual indican en los resultado que solo la alta gerencia son los encargados de realizar dicha evaluación sin que sus colaboradores se enteren.

2. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño laboral?

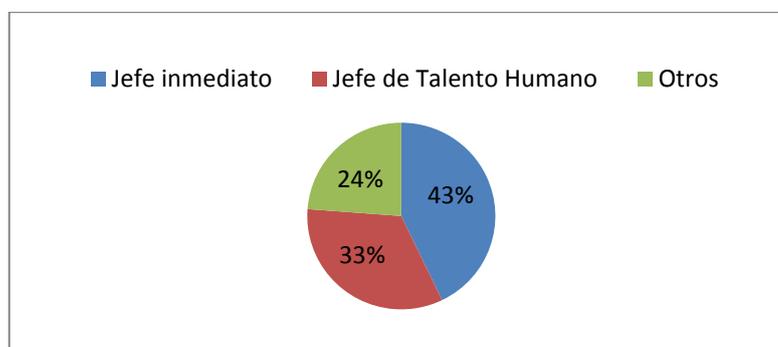
Tabla 4: Quien realiza la evaluación de desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
Jefe inmediato	9	43
Jefe de Talento Humano	7	33
Otros	5	24
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 8: Quien realiza la evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestadas el 43% indica que la evaluación del desempeño laboral debe ser realizada por el jefe inmediato, el 33% señala que lo realiza el jefe de talento humano y el 24% indican que lo efectúan otros. Ya que posee la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Con la finalidad de que la evaluación sea el resultado de la apreciación de todos los actores de la institución, es importante ya que en la evaluación se aplique el método de 360° grados porque se puede resolver los conflictos de una manera eficiente que permite obtener diferentes opiniones respecto al desempeño.

3. ¿Usted conoce los resultados de evaluación de desempeño laboral?

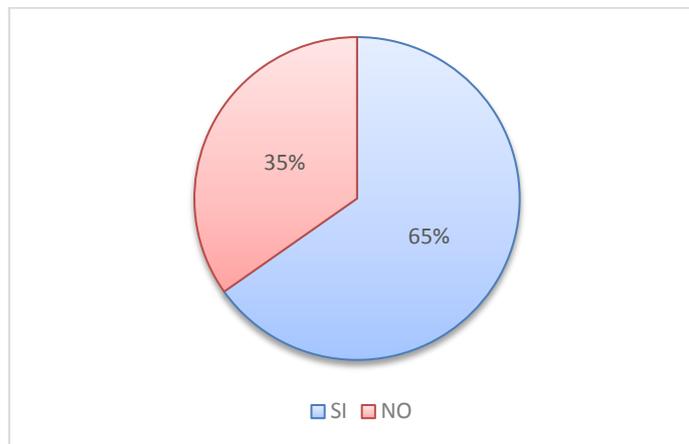
Tabla 5: Resultados de evaluación de desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
SI	13	65
NO	8	35
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 9: Resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestando el 65% indica que conocen los resultados de la evaluación de desempeño laboral que se realiza en la empresa, y el 35% de las personas desconocen los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación de desempeño debe servir de retroalimentación a los trabajadores de los que se está siendo bien y lo que se debe mejorarse a fin de corregir estas deficiencias, para de esta manera poder cumplir la misión, visión empresarial y lograr ser líderes en el mercado local.

4. La empresa que hace con los resultados que obtiene con la evaluación del desempeño laboral.

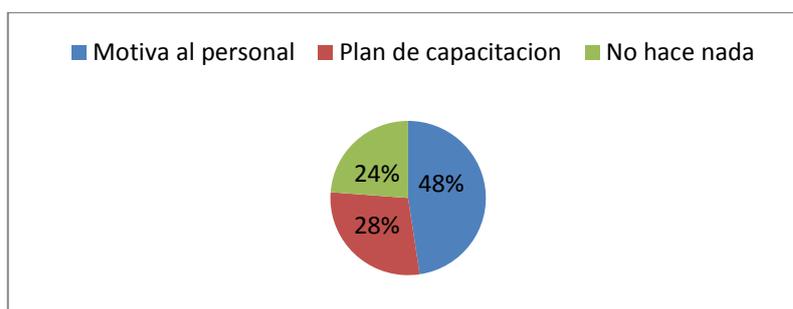
Tabla 6: Resultados que obtiene con la evaluación

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
Motiva al personal (promoción)	10	48
Plan de capacitación	6	28
No hace nada	5	24
Total	21	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 10: Resultados que obtiene con la evaluación



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestando el 48% de los encuestados indican que son motivados dentro de la empresa, mientras que el 28% manifiesta que tiene un plan de capacitación y el 24% indica que no realizan ningún tipo de motivación ni capacitación dentro de la misma.

Las tendencias en los últimos años están más orientadas hacia la gestión del rendimiento que hacia la evaluación, la principal característica de la gestión consiste en evolucionar hacia un enfoque que analice y dé importancia al rendimiento de las personas.

La empresa toma los resultados para ser vista como un proceso de articulación de los objetivos organizativos e individuales puesto al servicio de la estrategia de la organización. La meta que se pretende conseguir es reflejar que los objetivos personales o rendimiento del individuo están íntimamente relacionados con los de otros departamentos y con los generales de la empresa. De este modo, los colaboradores entienden que están al servicio de un proyecto más grande y que su esfuerzo está relacionado con la estrategia global de la compañía.

5. ¿La empresa ha desarrollado un plan de capacitación?

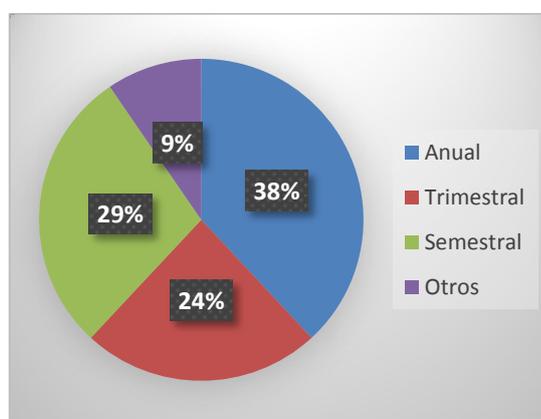
Tabla 7: Desarrollado un plan de capacitación

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
Anual	8	38
Trimestral	5	24
Semestral	6	29
Otros	2	9
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 11: Desarrollado un plan de capacitación



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestando el 38% indican que se hace un plan de capacitación anual, el 24% indica que se ejecuta trimestralmente; el 29% indica que se hace semanalmente y el 2% señala que se encuentra en la categoría de otros.

Se toma en consideración para esta pregunta que el jefe realizan anualmente el plan de capacitación, los demás colaboradores indican que se realiza en distintos tiempos y el porcentaje más bajo nos indica que son otros ya que la capacitación al personal se realizara en función de los resultados de la evaluación, es decir incluir en ésta una sección donde se expone todo lo referente al plan de capacitación.

6. ¿En base a que parámetros realiza la evaluación del desempeño laboral?

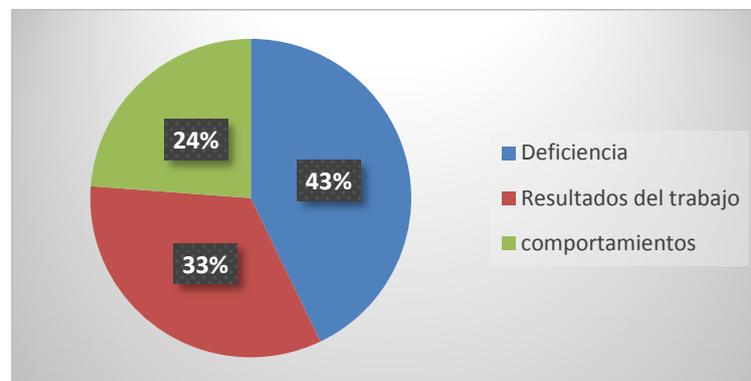
Tabla 8: Parámetros realiza la evaluación del desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
Deficiencia	9	43
Resultados del trabajo	7	33
comportamientos	5	24
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 12: Parámetros realiza la evaluación del desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestando el 43% indica que se realiza la evaluación de desempeño por deficiencia, el 33% indica que se ejecuta por resultados de trabajo, el 24% indica que se hace por comportamiento.

La empresa evalúa a los colaboradores en base a los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en las funciones de los colaboradores siendo los más importantes. Por lo tanto es necesario estimular 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.

7. Indique que factores considera importante en el desempeño de sus labores

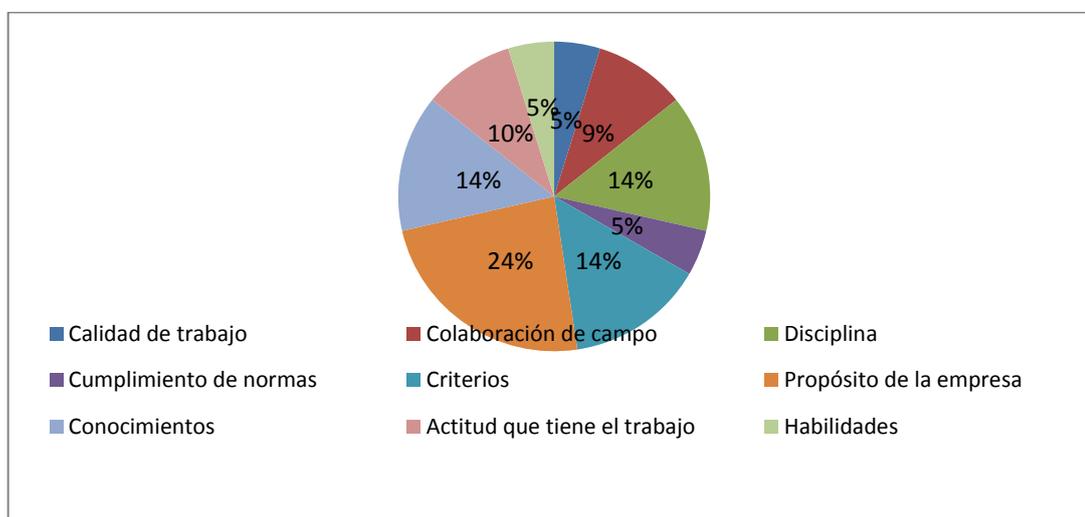
Tabla 9: Factores considera importante en el desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	%
Calidad de trabajo	1	5
Colaboración de campo	2	9
Disciplina	3	14
Cumplimiento de normas	1	5
Criterios	3	14
Propósito de la empresa	5	24
Conocimientos	3	14
Actitud que tiene el trabajo	2	10
Habilidades	1	5
Total	21	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Gráfico 13: Factores considera importante en el desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Moreno

Análisis

De las personas encuestando el 5% indica que los factores a realizar la evaluación de desempeño es por la calidad, el 9% indica que es colaboración de campo, 14% indica que es la disciplina, el 5% indica que es el cumplimiento de normas, el 24% indica que es por criterio, el 14% indica que es por propósito, el 10% indica que es por conocimiento, el 5% indica que es por motivación, el 5% indica que es por habilidades.

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 auto-desarrollo y auto-control.

3.5.1 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Para tener un acceso directo a la información requerida se utilizó un instrumento de recolección de datos como es la Encuesta.

Para efectuar la encuesta se estableció una muestra, que en otras palabras es una parte que representa al universo y que refleja sus características en este caso al no tener un universo significativo se realizara el proceso de encuesta a todos los colaboradores de la empresa y se establece un FODA Cómo se indica en el (**anexo 2**)

3.5.1.1 Porque hacer análisis FODA de la empresa

Es importante conocer cuáles son las brechas y las áreas de oportunidad que esta tiene y bajo este escenario hemos determinado un FODA de la empresa.

El objetivo de hacer un análisis FODA de la empresa TUGAL, consiste en tener un análisis o mapeo de la situación actual, lo que nos permite ver sus fortalezas y oportunidades, así como las amenazas latentes y sobre todo las áreas de mejora, que le pueden permitir a esta empresa convertirse en un socio de negocio, generando ventaja competitiva de su activo más importante a las personas.

Considerando que entre las debilidades de la empresa está el desarrollo de una herramienta que permita identificar el problema de mejora, es que proponemos la Evaluación de Desempeño, esta herramienta evalúa en términos realistas cualitativos y cuantitativos, tales como potenciar el desarrollo del recurso humano y optimizar la atención al cliente para incrementar la demanda, lo cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10: Cuadro de FODA

Fortaleza	Oportunidad
Debilidad	Amenaza

3.5.1.2 Rango de calificación del desempeño laboral

Con el fin de que el evaluador y el empleador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas, lo cual se observa a continuación en la gráfica 14.

Gráfico 14: Rango de calificación del desempeño laboral

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	INSATISFACTORIO
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	SATISFACTORIO

El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado

3.5.2 Ambiente interno

En este punto es necesario señalar que se debe realizar un análisis de Entorno Interno respectivo de la organización, en donde debe estudiarse las fortalezas y debilidades de la organización. Esta información permite determinar cuáles son los principales problemas.

a. Factores internos

Son los recursos y capacidades especiales que poseen la empresa, y por los cuales se encuentran en una posición privilegiada frente a la competencia.

Tabla 11: Fortalezas

FORTALEZAS	N° de recepciones	Porcentajes %
Persona capaz de nuevas metas	5	23.81
Buena imagen organizacional en el mercado local.	2	9.52
Adecuada inversión en la estructura e instalaciones de la organización	2	9.52
Posibilidades de expansión	4	19.05
Poseen una cadena de distribución directa del producto para el mercado nacional	1	4.76
Posee liquidez económica para enfrentar a los cambios del entorno	2	9.52
Un adecuado manejo de las ventas de esta manera se disminuye el riesgo	2	9.53
Dispone de un sistema de cobranza adecuada que asegura la recaudación de las transacciones realizadas.	3	14.3
TOTAL	21	100%

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Daniel Moreno

De acuerdo a un orden de prioridad he creído conveniente hacer un análisis de las fortalezas encontradas en la empresa TULGALT que mayor número de recepciones han obtenido y son las siguientes:

- **Personal capaz de nuevas metas**

La organización posee un personal técnico calificado, que ha sido capaz de adaptar a las condiciones nacionales, la tecnología existente, con esto se logró reducir “tiempos y esperas” como también procesos, al igual que los costos de producción.

- **Posibilidades de expansión**

TULGALT es una empresa que busca ser líder en el mercado, por eso siempre está preocupada de su crecimiento mejora y expiación a nivel provincial y nacional.

En los últimos años la empresa ha logrado la construcción de un gran número de producto ferretero que permite el incremento de la venta, dándole a la organización la posibilidad de cubrir un mayor número de pedidos.

- **La empresa posee gran variedad en comparación a sus competidores.**

Siendo una de las empresas autorizadas para la comercialización “TULGALT” es poseedora de una gama de productos de construcción. Para ver la posibilidad de introducir nuevas variedades de su producción de la misma.

b. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades de las que no se posee, acciones que no se desarrollan positivamente. También son aspectos de los que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos y aspectos de control. Estos son problemas internos de la empresa que una vez identificados se desarrolla una adecuada estrategia que elimine los problemas negativos de la misma.

Tabla 12: Debilidades

DEBILIDADES	N° de recepciones	Porcentajes %
Manejo de la gestión y toma de decisiones.	3	14.3
El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo.	3	14.3
Inexistencia de incentivos al personal	2	9.52
Falencia de capacitación al personal.	2	9.52
Existencia de un producto poco comercializable.	5	23.81
Separación física de las oficinas de comercialización con la casa matriz de producción.	5	23.81
Promociones poco competitivas al frente a la competencia.	1	4.76
TOTAL	21	100%

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Daniel Moreno.

Las debilidades encontradas en la empresa “TULGALT, que se analizan de acuerdo a su importancia son las siguientes:

- **Manejo de la gestión y toma de decisiones.**

El manejo de la gestión dentro de la empresa se cumple por la gerencia tomando ciertas características de presentación y calidad, para poder tomar una decisión adecuada ya que existe una gama alta de producto de construcción. Que al no reunir los requisitos necesarios para su comercialización son devueltos para alcanzar a la calidad de los productos y mantener en el mercado.

- **El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo.**

La empresa TULGALT no tiene definida sus funciones y responsabilidades lo cual desfavorece a la empresa lo que origina muchos problemas por no saber cuáles son funciones llegando a dificultar la comunicación y la toma de decisiones adecuada dentro de las misma que ayuda a no cumplir con los objetivos empresariales.

3.5.3 Ambiente externo

La organización debe considerar que existen factores que se producen fuera de la misma pero de igual manera influyen y afectan en el desarrollo, estos factores se catalogan como oportunidades y amenazas que presenta el sector de comercialización de productos de construcción.

3.5.3.1 Oportunidades

Son aquellas posibilidades favorables que se debe conocer o descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

Tabla 13: Oportunidad

OPORTUNIDADES	N° de recepciones	Porcentajes %
Crecimiento de los mercados consumidores de productos de construcción.	3	14.3
Nuevos mercados y clientes a nivel nacional en todos los productos.	3	14.3
La ubicación de la organización permite llegar a todos sectores de la provincia	2	9.52
Buena ubicación y distribución logística.	1	4.76
Disponibilidad de vías de acceso a la organización.	4	19.05
Inversión pública para reconstrucción para zonas de desastre	2	9.52
Participación en ferias de la construcción y eventos que le permita promocionar sus productos.	1	4.76
La empresa cuenta con convenios como empresas dedicadas a la construcción.	1	4.76
La empresa cumple con todas las normas y disposiciones para su funcionamiento	1	4.76
La existencia de la competencia influye en la calidad del producto ofertado	2	9.52
Existen una adecuad intercomunicación con la casa matriz proveedora.	1	4.76
TOTAL	21	100%

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Daniel Moreno

Luego de los resultados obtenidos se debe analizar las siguientes oportunidades que posee la empresa.

- **Crecimiento de los mercados consumidores de productos de construcción.**

Existe la posibilidad de ingresar a nuevos nichos de mercado, la organización en particular está buscando posibilidades para ello se toma en consideración los nuevos nichos de mercados en la ciudad donde existen proyectos de construcción.

- **Nuevos mercados y clientes a nivel nacional en todos los productos.**

Para la mayoría de demandantes de productos de construcción en la ciudad tiene una gran acogida, por su excelencia en calidad y durabilidad ha llegado a construirse en una simbología para nuestro país, siendo reconocida por los demandantes de toda la ciudad de Riobamba.

3.5.3.2 Amenazas

Son aquellas situaciones que proviene del entorno y que puede llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

Tabla 14: Amenazas

AMENAZAS	N° de recepciones	Porcentajes %
Las empresas competidoras poseen precios accesibles en sus productos.	4	19.05
Disminución del circulante económico la cual frena a las posibilidades de construcción.	2	9.52
Ingreso de nuevos productos sustitutos	4	19.05
El inadecuado abastecimiento de la casa matriz en los tiempos acordados.	2	9.52
Entrada de nuevos competidores tanto a nivel local y nacional.	5	23.81
Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empres	2	9.52
La recesión económica hace que tenga que hace un reajuste en el personal podría disminuir la capacidad competitiva de la organización	2	9.52
TOTAL	21	100%

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Daniel Moreno

Sin duda las amenazas que se analizarán a continuación son las que han afectado en gran proporción a la empresa.

- **Las empresas competidoras poseen precios accesibles en sus productos.**

Esta es una de las mayores amenazas para la empresa de construcción ya que la mayor cantidad de oferentes, se reduce el precio de venta sin tomar en consideración la existencia de calidad del mismo.

- **Disminución del circulante económico la cual frena a las posibilidades de construcción.**

La gran fuerza de las nuevas políticas adoptadas por el gobierno de paso posee que muchas empresas tengan que cerrarlas siendo un factor muy extremo ya que el mundo de las empresas disminuyen los demandantes, ya que la economía.

3.5.4 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5

Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad =1

Tabla 15: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Fortalezas/ Oportunidades	F1. Persona capaz de nuevas metas	F2. Buena imagen organizacional en el mercado local.	F3. Adecuada inversión en la estructura e instalaciones de la organización	F4. Posibilidades de expansión	F5. Poseen una cadena de distribución directa del producto para el mercado nacional	F6. Posee liquidez económica para enfrentar a los cambios del entorno	F7. Un adecuado manejo de las ventas de esta manera se disminuye el riesgo	F8. Dispone de un sistema de cobranza adecuada que asegura la recaudación de las transacciones realizadas.	Total
O1. Crecimiento de los mercados consumidores de productos de construcción	5	3	3	5	3	3	1	1	24
O2. Nuevos mercados y clientes a nivel nacional en todos los productos.	5	5	1	5	1	5	3	1	25
O3. La ubicación de la organización permite llegar a todos sectores de la provincia	5	5	5	5	1	1	3	1	25

O4. Buena ubicación y distribución logística.	5	5	5	3	1	1	5	3	28
O5. Disponibilidad de vías de acceso a la organización.	1	3	3	3	1	1	1	1	14
O6. Inversión pública para reconstrucción para zonas de desastre	5	3	5	1	5	3	3	3	28
O7. Participación en ferias de la construcción y eventos que le permita promocionar sus productos.	5	5	3	5	3	3	3	1	28
O8. La empresa cuenta con convenios como empresas dedicadas a la	5	3	3	5	3	3	3	1	26

construcción.									
O9. La empresa cumple con todos las normas y disposiciones para su funcionamiento	5	5	5	5	3	1	1	3	28
O10. La existencia de la competencia influye en la calidad del producto ofertado	3	3	1	3	1	3	5	3	22
O11. Existen una adecuada intercomunicación con la casa matriz proveedora.	5	5	5	3	1	5	3	1	28
Total	49	45	39	43	23	29	31	19	278

Elaborado por: Daniel Moreno

3.5.5 Matriz de correlación debilidades y amenazas

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1 Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2 Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3
- 3 Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1

Tabla 16: Matriz de correlación debilidades y amenazas

Debilidades/Amenazas	D1. Manejo de la gestión y toma de decisiones	D2. El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo.	D3. Inexistencia de incentivos al personal	D4. Falencia de capacitación al personal.	D5. Existencia de un producto poco comercializable.	D6. Separación física de las oficinas de comercialización con la casa matriz de producción.	D7. Promociones poco competitivas al frente a la competencia.	Total
A1. Las empresas competidoras poseen precios accesibles en sus productos.	3	1	1	1	3	3	5	17
A2. Disminución del circulante económico la cual frena a las posibilidades de construcción.	3	1	3	1	5	5	5	23
A3. Ingreso de nuevos	3	1	1	1	3	3	3	15

productos sustitutos								
A4. El inadecuado abastecimiento de la casa matriz en los tiempos acordados.	5	3	1	3	5	5	1	23
A5. Entrada de nuevos competidores tanto a nivel local y nacional.	5	3	1	3	3	5	5	25
A6. Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empresa	5	3	3	3	3	1	5	24
A7. La recesión económica hace que tenga que hacer un reajuste en el personal podría disminuir la capacidad competitiva de la organización	5	5	3	5	1	3	3	25
Total	29	18	13	18	23	25	27	153

Elaborado por: Daniel Moreno

3.5.6 Análisis de la matriz de consistencia

En el diagnóstico o análisis situacional, además de los factores clave de éxito y la búsqueda de explicaciones sobre sus causas u orígenes, deben incluirse recomendaciones parciales y preliminares sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas.

La ausencia de unos o varios factores críticos de éxito en la organización puede atentar contra el cumplimiento de la misión. Algunos de los más importantes son: Existencia de economías de escala en producción y distribución del servicio o producto, determinado grado de desarrollo tecnológico, imagen y calidad del servicio y de los profesionales responsables, disponibilidad del personal indispensable en los procesos y el abastecimiento oportuno. Los factores críticos, aunque se relacionan con las variables ambientales, no deben de ser confundidos con ellas.

Un análisis FODA representa un marco para evaluar la función y operaciones de una organización, con inclusión de sus servicios, actividades y resultados desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia. Puede revelar que las fortalezas y debilidades de una organización son muy semejantes entre sí. Es decir, las fortalezas más destacadas en la investigación de la empresa coinciden con algunas debilidades.

Es importante la realización del análisis FODA y la Matriz de consistencia ya que nos determina de forma objetiva, en qué aspectos nuestra organización tiene ventaja respecto de la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitivos; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. En este análisis FODA se aplica a los niveles de la empresa y las unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

El análisis del mercado y en las estrategias del mismo que se diseñe en este estudio y que califiquen para ser incorporadas en la empresa lo cual el análisis FODA debe

enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio y resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno para cumplir la misión y visión.

3.5.7 El análisis comparativo de métodos

Para el presente investigación se toma en cuenta considera un investigación de campo que ayuda a la misma, tomando en cuenta el análisis comparativo con las encuestas realizadas que ayuda a conocer la problemática de la empresa y el análisis FODA ayuda a conocer los inconvenientes dentro y fuera de la empresa y poder dar una solución capaz de desarrollar y mantener en el mercado.

Este análisis de muestra que tiene la misma similitud para identificar la problemática de la empresa y para lograr esta solución se aplica el método 360° grados de evaluación que se detalla a continuación:

La evaluación de 360° grados es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora, la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

El método de 360°grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La evaluación de 360° grados también puede ser una herramienta útil para el desarrollo de las personas que no están en una función de administración. La evaluación de 360°grados para los no gerentes es útil para ayudar a las personas a ser más eficaz en

sus funciones actuales, y también para ayudarles a entender qué áreas deben centrarse en si quieren pasar a una función de administración.

Actualmente para que una organización o compañía permanezca competitiva es necesario asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Por lo que son necesario nuevos modelos de evaluación del desempeño, es por lo cual analizaremos en el presente ensayo el tipo de evaluación conocida como evaluación 360° grados, en la cual, el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados, clientes y otros. La idea básica es eliminar los diversos errores, así como el efecto del sesgo del proceso de evaluación. A nivel personal, la retroalimentación de 360° grados se ve como una oportunidad para vernos como nos ven los demás.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA TULGALT, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”.

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.2.1 Introducción

TULGALT es una empresa que se dedica a la venta de productos de acero tales como Tubería, Planchas de Zinc, Techos (Aluzinc), y Perfiles; contando con su nómina de colaboradores para el funcionamiento de la misma, por dicha razón es esencial evaluar al personal para identificar las debilidades a fin de adoptar medidas correctivas a través de implementación de programas de desarrollo organizacional, como de solución de problemas mediante de mejoramiento continuo.

La empresa no se dedica a evaluar científicamente a sus colaboradores ya que sólo lo realizan de forma empírica. Este aspecto se debe básicamente a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la organización, ya que es un instrumento para obtener mejora en los colaboradores.

En la empresa se considera que los colaboradores aún no han desarrolla su máxima capacidad de rendimiento en el puesto de trabajo, lo cual puede ser provocado por varios factores tales como: falta de capacitación, falta de promoción, falta de recursos materiales y humanos, inexistencia de políticas salariales internas, ambiente de trabajo inadecuado, falta de infraestructura y rotación de personal.

Por tal motivo la Gerencia de TULGALT, sucursal Riobamba quiere evaluar a sus colaboradores y analizar los resultados para establecer los elementos que están afectando el rendimiento del personal y en base a ello tomar los correctivos necesarios.

El objetivo de implantar un modelo de evaluación de desempeño laboral en la empresa es la de suministrar una herramienta de descripción exacta y confiable. El método a Implementarse es el de 360° grados ya que es práctico y muy confiable, posee niveles de medición o estándares totalmente verificables.

Hay que mencionar que es necesario evaluar permanentemente el rendimiento de los colaboradores para medir la calidad del trabajo individual, y con ello establecer los avances en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mediante los resultados de la evaluación se podrán realizar promociones, transferencias, como también implementar programas de capacitación e incentivos e impartir cursos de motivación, con base en los resultados obtenidos.

Misión

Fabricar y proveer servicios y productos de acero de alta calidad utilizados en sistemas constructivos, que promuevan el éxito de nuestros clientes.

Visión

TULGALT, es una empresa que trabaja por ser un referente nacional en la transformación del acero con valores agregados.

4.2.2 Objetivos

- Determinar la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en la empresa TULGALT.
- Identificar a las personas encargadas de aplicar el proceso de evaluación de desempeño al personal de la empresa.
- Describir los pasos que se siguen en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño al personal.
- Identificar los métodos y técnicas utilizados por la aplicación del proceso de evaluación de desempeño
- Determinar los beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso al personal.

- Establecer las limitaciones que se presente al momento de la aplicación del proceso al personal de la empresa.

4.2.3 Descripción del método propuesto en la empresa

Para el establecimiento del tipo de evaluación propuesto para la empresa TULGALT se tomó en cuenta el desempeño real de los colaboradores de la empresa, los mejores sistemas para evaluar el desempeño son aquellos en la que el jefe inmediato o supervisor hacen un esfuerzo permanente por entrenar y vigilar a los colaboradores, en lugar de dejar la evaluación para última hora.

El esquema a utilizar para la evaluación laboral es el sistema de evaluación de 360° grados, al cual se han incluido frases descriptivas para definir las características que se medirán. No obstante hay en existencia una sección para comentarios en la parte final del formato de la evaluación, esto permite al evaluador registrar diversos sucesos críticos. El aspecto cuantificable permite hacer una comparación de los colaboradores y por consiguiente, es útil para tomar decisiones acerca de salarios, trasferencias e incluso ascensos al personal de la empresa.

El método a utilizar es el proceso que recolecta, elabora y comunica la información de forma concreta el desempeño e incidente crítico del colaborador, ya sea bueno o malo en beneficio de la mejora de la empresa. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y externos. También los mismos empleados evalúan a su propio jefe.

El método que se aplicara en la empresa TULGALT, en donde el jefe inmediato dará aviso a los colaboradores de la empresa, en las que les dará indicaciones de la evaluación del desempeño laboral que se efectuará, el evaluador estará obligado a cumplir con las normas correspondientes al sistema de evaluación.

4.2.4 Beneficios de la evaluación 360° grados

El método a utilizar ayudara a la empresa TULGALT, a observar los comportamientos y competencias de sus colaboradores y a su vez que estén alineados con los cargos que ocupa cada colaborador, a proveer ventajas al equipo de trabajo que se verán reflejadas en un crecimiento y una mejora en el desempeño de sus colaboradores.

El sistema de evaluación de 360° grados, permite al personal ser evaluado por todo su entorno laboral, ya que recopila información de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado y en general de cualquier persona con la que tenga contacto laboral dentro de la empresa. Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados confíen en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de la que implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

Es darle al colaborador 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.

Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar al personal se determinan a continuación:

- El sistema es más amplio en el sentido de las respuestas, se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor.
- Complementa las iniciativas de la administración de la calidad total de hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.
- Puede reducir los riesgos y los prejuicios que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- La retro alimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar al desarrollo de los colaboradores.

La evaluación de 360° grados aplicada a la empresa es muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera se asegura que los comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organización estipulada en cada uno de los integrantes de la misma.

4.2.5 Descripción del método 360° grados propuesto en la empresa

El sistema de evaluación de 360° grados que se utilizará para la evaluación del desempeño del personal en la empresa “TULGALT”, es el único método que califica elementos de vital importancia para la empresa, que le permitirá obtener éxito en la evaluación del personal. Este método es sin duda el más utilizado y divulgado para la evaluación del desempeño laboral, ya que califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados. Enlista un conjunto de factores de desempeño, como la calidad, productividad, conocimiento del puesto, confiabilidad, disponibilidad, independencia.

El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. De manera que un factor como el conocimiento del puesto podría calificarse de no satisfactorio (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) o de sobresaliente (“tiene un dominio completo de todas las fases o funciones del puesto”). Para evitar juicios arbitrarios y superficiales el calificador comenta la valoración concedida a cada factor.

El método de evaluación de 360° grados es de fácil comprensión tanto para evaluadores y evaluados lo que facilita su aplicación ya que la utilización de un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Este sistema brinda la ventaja, de aplicar de una manera estandarizada para toda la organización y es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables como también igualdad de condiciones para todos los colaboradores. Es impórtate mencionar que en determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias de la misma rama.

4.2.6 Componentes y ponderación

Los componentes de la evaluación de desempeño de la empresa son los siguientes:

- **Autoevaluación:** es la evaluación que el personal realiza periódicamente sobre su trabajo y su desempeño
- **Coevaluación:** es la evaluación que realizan pares de trabajo y directivos de la empresa
- **Heteroevaluación:** es la evaluación que realizan los trabajadores y clientes a su jefe inmediato sobre la forma de dirigir.

4.2.6.1 Procesos de evaluación

La empresa va a aplicar la siguiente metodología para lo cual se determina las actividades y responsabilidades que debe cumplirse en la evaluación del desempeño del personal de la empresa TULGALT.

Con la finalidad de que el sistema de evaluación del desempeño laboral pueda ser aplicado de una manera correcta, la evaluación se realizara de manera individual donde se evaluara sus fortalezas y debilidades, poder detectar los elementos que no trabajan correctamente es decir que no son productivos para la consecución de los objetivos.

1. Auto evaluación

Se realiza una autoevaluación a cada colaborador de manera que permita medir el rendimiento de la empresa, el cual permite conocer los conocimientos que tiene cada colaborador del funcionamiento de la empresa, lo cual hace posible que la empresa, aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuya a que los propios colaboradores cumplan sus objetivos sin dificultad, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación.

2. Evaluación del jefe inmediato

En la empresa, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el jefe inmediato, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación ya que evalúa a los colaboradores, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación.

3. Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo

Este trabajador será designado por el resto de colaboradores como también se designara al colaborador que evaluara al evaluador de compañeros de la empresa para poder cumplir con el objetivo de esta evaluación.

La evaluación entre compañeros, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayudara a determinar políticas de colaboradores adecuados a las necesidades de la organización, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación.

4. Clientes

El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, revisar lo que hemos hecho siendo lo más importante de la empresa el cliente; el mimo que evalúa a todos los colaboradores, pues son los responsables para poder mejorar y construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación.

- Una vez que se obtienen los resultados de cada una de las evaluaciones del desempeño el departamento el talento humano es el encargado de la tabulación y consignación de los resultados individuales, para lo cual realizara el cómputo general y comunicara al jefe inmediato.

- Se entregaran los resultados a cada trabajador por parte del departamento de talento humano donde se le explique sus fortalezas así como sus debilidades, el departamento del talento humano indica los aspectos en los que la empresa debe realizar la capacitación para la mejora.
- En caso de desacuerdo de la evaluación el colaborador deberá presentar un oficio al departamento de talento humano, donde se indique el desacuerdo, este oficio deberá ser presentado en un tiempo de 8 días posterior a la entrega de resultados de la evaluación, el departamento de talento humano evaluara y verificar los resultados que el colaborador ha indicado en dicho oficio, la entrega de los nuevos resultados se los hará llegar de manera inmediata indicando su nuevo resultado y pidiendo las disculpas necesarias en caso de que los resultados de la evaluación estuviesen incorrecta.
- Para realizar la evaluación de desempeño se lo plasmara en un solo formato donde permita recibir información que nos ayude a identificar los aspectos positivos o negativos que existe dentro de la empresa TULGALT, como se lo muestra más adelante en el formato de evaluación del desempeño laboral.

4.2.7 Importancias del proceso de evaluación

La meta primordial de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones.

En cuanto a las implicaciones del proceso de evaluación del desempeño puedo decir que si se toman en cuenta criterios equivocados o no evalúan bien el rendimiento laboral real, los colaboradores pueden recibir recompensas excesivas o injustas, esto con lleva tener consecuencias negativas, por ejemplo, disminuir el esfuerzo, aumentar el ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el resultado de la evaluación del desempeño influye mucho en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

En concreto, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se abordan aspectos del

rendimiento, de carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación.

4.2.8 Ámbito de aplicación.

El sistema de evaluación del desempeño laboral propuesto para la empresa “TULGALT”, tendrá una aplicación que comprenderá toda la organización, de la sucursal Riobamba es decir el personal administrativo y operativo.

4.2.8.1 Parámetros a evaluar

Los parámetros a evaluar se describen a continuación:

- **Comunicación**

Los colaboradores no mantienen una comunicación clara dentro de la organización siendo poca efectiva, además no se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los subordinados ni de los jefes inmediatos por lo que es necesario evaluar a todos los subordinados de la empresa.

- **Actitud**

Este parámetro nos ayudara a verificar las conductas positivas o negativas que tiene cada colaborador, ya que de esta manera se podrá evaluar la capacidad que tiene cada colaborador en determina área, dentro de la empresa se toma en cuenta la solución con los compañeros, la colaboración en el trabajo la disponibilidad para ejecutar la tarea, el trabajo en equipo y la actividad permanente a la realización de la tarea de forma correcta buscando siempre ser productivo.

- **Seguridad, Orden y Limpieza**

Las normas de seguridad son necesaria y esencial en la protección de la integridad física y mental del trabajador, cuidándose de los riesgos laborales y la protección de salud y el ambiente físico donde se ejecutan la funciones, otro de los parámetros es la limpieza y

orden donde el colaborador realiza sus funciones ya que es necesario tener un espacio limpio y ordenado para que realicen sus tareas que son la prevención de los accidentes de trabajo.

- **Capacitación y desarrollo**

Es necesario capacitar para que el colaborador se involucre con la empresa y pueda desarrollar sus habilidades y conocimiento, de forma que se pueda mejorar los problemas que en la actualidad la empresa posee respondiendo a sus necesidades, ya que la empresa debe capacitar a los colaboradores para lograr un perfeccionamiento y actitudes para el mejor desempeño del personal y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiere en su entorno, la evaluación consistirá en comprobar en qué medida la capacitación recibida es puesta en práctica y mejora el desempeño del trabajador.

- **Solución de problemas**

Diariamente la empresa enfrenta problemas a los cuales debe ser resuelto la empresa oportunamente, cuando hablamos de problemas, estamos hablando de elementos que obstaculizan el correcto o normal desempeño de los colaboradores y por ende de la empresa. El personal debe estar altamente capacitado y preparado para que ayuden a la empresa a resolver problemas con herramientas que facilitan y agilicen el procedimiento para una buena toma de decisiones que le permitan a la empresa cumplir sus metas.

4.2.9 Incentivos a la evaluación

A los colaboradores que hayan obtenido el 100% en la evaluación de desempeño serán reconocidos públicamente con una placa de buen colaborador y un incremento del 10% del salario con ello contribuir a los logros de la empresa en general.

Los colaboradores que hayan recibido una puntuación del 80% al 100% en la evaluación de desempeño recibirán un bono del 5% de incremento en el salario.

Los colaboradores que hayan recibido una puntuación del 60% al 80% en la evaluación de desempeño recibirán un bono del 2% de incremento en el salario.

Los empleados que estén en la puntuación del 50% al 60% el departamento de talento humano desarrollara talleres de motivación para que los colaboradores logren desenvolverse de manera que puedan llegar a cumplir con los objetivo de la empresa.

- En caso de que el colaborador tenga tres evaluaciones consecutivas menor a un 50% se tramitara el despido del mismo.
- Cuando la empresa tenga un logro importante debe comunicar a todos los colaboradores.

4.2.10 Formato de evaluación del desempeño laboral

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.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

4.2.10.1 Alcance

Es un proceso obligatorio a aplicarse obligatoriamente a todo el personal de la empresa TULGALT.

4.2.10.2 Disposiciones específicas

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

4.2.10.3 Instrucciones

- Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el responsable de la evaluación.
- Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
- Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va desde sobresaliente a no satisfactorio.
 - Sobresaliente: 5 el desempeño es excepcional en todas las áreas.
 - Muy bueno: 4 el desempeño es de alta calidad.
 - Bueno: 3 satisface los criterios de desempeño en el puesto.
 - Regular: 2 el desempeño es deficiente en ciertas áreas.
 - Deficiente: 1 los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento.
- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el evaluado.

Tabla 17: Formato de evaluación del desempeño laboral

Evaluación del desempeño laboral						
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evaluación					
Fecha	Valoración	5	4	3	2	1
Indicar con una "X" en el recuadro apropiado		Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
COMUNICACIÓN						
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.						
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.						
MOTIVACION						
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.						
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.						
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.						
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.						
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.						
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA						
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.						
Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.						
La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.						
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.						
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.						
CAPACITACION Y DESARROLLO						
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.						
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.						
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.						
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.						
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.						
SOLUCION DE PROBLEMAS						
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.						
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.						
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.						
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.						
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.						
PUNTAJE TOTAL						
Firma del evaluador(Jefe inmediato o el encargado de la evaluación)		Observación:				

Elaborado por: Daniel Moreno

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

4.2.11 Muestra para desarrollar la evaluación de desempeño laboral

El esquema que se manejará para realizar la evaluación del desempeño laboral de la empresa “TULGALT”, es en base a las necesidades de la empresa.

Tomando en cuenta que la mayor parte de los colaboradores son operativos y tiene un reducido personal administrativo, se aplicará un solo formulario para todo el personal de la empresa.

Se eligió el modelo de formulario, teniendo en cuenta que las preguntas que se establecieron en el mismo son de carácter cerrado, es decir no afectarán a la tabulación final. Conjuntamente el formulario presenta la posibilidad de que el evaluador realice un comentario u acotación a la evaluación realizada, permitiendo obtener una perspectiva más amplia del resultado.

El modelo del formulario con el que se establecerá el nivel de desempeño laboral del colaborador se halla en la tabla anterior.

4.2.12 Políticas de evaluación

Las políticas sugeridas para conseguir un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Todos los colaboradores que prestan sus servicios en la empresa “TULGALT”, por un lapso no menor de seis meses serán sujetos al proceso de Evaluación del Desempeño.

- La evaluación se basará en la apreciación sistemática de las cualidades individuales de rendimiento, actitud y potencial que posee la persona evaluada y evaluador para cumplir las metas empresariales, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, para esto talento humano y el personal que tiene la responsabilidad de evaluar hará el seguimiento y monitoreo a el trabajador en los parámetros a ser evaluados.
- Al colaborador evaluado, se le dará a conocer su calificación, en reunión individual con el calificador, siendo su derecho y obligación recibirla. No obstante, podrá solicitar al calificador las explicaciones que la justifiquen.
- El colaborador evaluado podrá expresar su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de habersele comunicado el resultado de la evaluación.
- Una vez comunicadas, las calificaciones, estas deberán ser firmadas por el colaborador evaluado y su respectivo evaluador como constancia de la toma de conocimiento, dentro del plazo estipulado por la empresa y evaluador.
- La evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para la parte administrativa como para la operativa, con el fin de cumplir con el requisito de estandarización.

4.2.13 Rangos de calificación de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral es un proceso dinámico que permanentemente debe ajustarse a las exigencias y cambios de la organización.

La calificación del empleado se realizará en base a la escala de puntos que a continuación se detalla, la misma que abarca una puntuación 1-5 dando su respectiva calificación que se muestra a continuación.

Tabla 18: Escala de puntuación evaluar

DENOMINACION	PUNTEO
SOBRESALIENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

Fuente: Hidalberto Chiavenato
Elaborado Por: Daniel Moreno.

Para saber dónde ubicar al colaborador de acuerdo a la calificación obtenida, se deberá utilizar el siguiente cuadro **baja**.

Tabla 19: Identificación de la calificación.

Símbolo	Denominación	Descripción
S	Sobresaliente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
MB	Muy Bueno	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B	Bueno	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
NM	Regular	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
NS	Deficiente	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

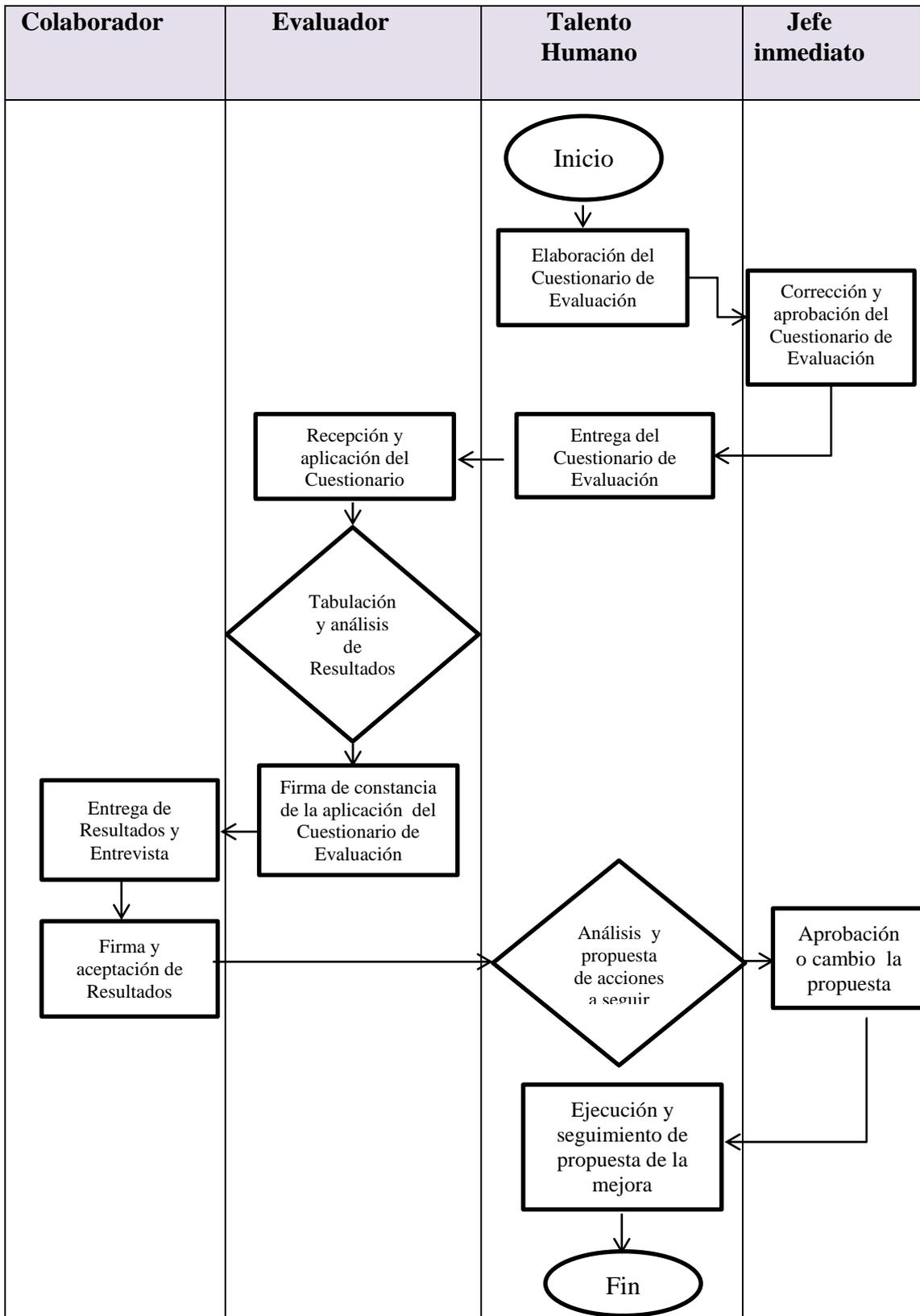
Fuente: Hidalberto Chiavenato
Elaborado Por: Daniel Moreno.

4.2.14 Que se debe hacer luego de la evaluación

1. La nota obtenida por la persona evaluada por cada ítem nos refleja donde deberá ser capacitado y motivado el mismo. Al tener el resultado de toda un área de la empresa se podrá programar los cursos y a que colaborador se necesita apuntar a dicho curso, por ejemplo:
 - Si el trabajador se ubica entre el calificativo de bueno y regular en la calidad, productividad y la independencia se deberán programar cursos tales como: planeación estratégica, administración por objetivos, productividad.
2. Por medio de los resultados de la evaluación vamos a detectar a los colaboradores que sobresalen y a los que tienen un rendimiento poco satisfactorio.
 - Hay que tomar en cuenta que el colaborador por muy baja nota que tenga hay que motivarlo para que trate de mejorar su desempeño y pueda brindar un mejor aporte a la empresa.
3. Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño la Gerencia y el departamento de Talento humano deberán plantear una propuesta sobre las posibles acciones a tomarse con cada colaborador. Dicha propuesta deberá ser aprobada por la Gerencia, ya que esto ayudará a cumplir con el objetivo principal de la evaluación, como es buscar el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores.
4. La evaluación deberá realizarse por lo menos dos veces al año y de estos promediarse; siendo este promedio el valor final de la evaluación, lo cual le servirá al colaborador para mejorar su rendimiento y un ajuste salarial, así como al jefe para conocer las necesidades de capacitación y tener un récord laboral de su personal.

El flujograma que resume el proceso de Evaluación del desempeño laboral se detalla a continuación:

Gráfico 15: Flujo del proceso de evaluación del desempeño



Elaborado por: Daniel Moreno

4.2.15 Resultados de la evaluación

En la evaluación del desempeño laboral para la empresa TULGALT, los empleados deben ser evaluados por su jefe inmediato y a sus veces por los colaboradores y los clientes de la empresa. Con la información obtenida en la evaluación deberá realizar una retroalimentación a los colaboradores dependiendo la valoración de la evaluación.

Es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o asensos.
- Acciones para tomar sobre el personal que no está en desacuerdo con los cambios.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Permite:

- Definir Objetivos a nivel institucional.
- Definir Objetivos a nivel unidad administrativa.
- Definir Objetivos a nivel de posición.
- Definir Objetivos a nivel de persona.
- Ponderar Objetivos a nivel institucional.
- Ponderar Objetivos a nivel unidad administrativa.
- Ponderar Objetivos a nivel de posición.

- Ponderar Objetivos a nivel de persona.
- Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de unidad administrativa, de posición o de persona.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores.
- Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos.

La empresa deberá hacer un seguimiento de los procesos, antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360° grados, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso para la creación de Planes Individuales de Desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360° grados, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la evaluación y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los Planes de mejora, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo, a través del desarrollo de las siguientes interrogantes:

Tabla 20: Incógnitas para evaluar

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Nivel Directivo
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar y controlar
3. ¿Para qué evaluar?	Asegurar el logro de los objetivos
4. ¿Qué evaluar?	El Talento Humano
5. ¿Quién evalúa?	Responsable del Departamento de Talento Humano
6. ¿Cuándo evaluar?	Luego de implantada la propuesta se la debe evaluar una vez por año
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicación de formatos y encuestas
8. ¿Con qué evaluar?	Con la información obtenida criterio y ética profesional

Elaborado por: Daniel Moreno

4.2.16 Propuesta de solución

Para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral se partirá de un programa de capacitación o información, a la vez preparar a los colaboradores para la ejecución de dicho sistema, donde se les dará a conocer, todo lo referente a la evaluación del desempeño del personal, el método a utilizarse y su forma de aplicación.

El Plan de Capacitación para el segundo Semestre del año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa, siendo de carácter estratégico aplicando de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

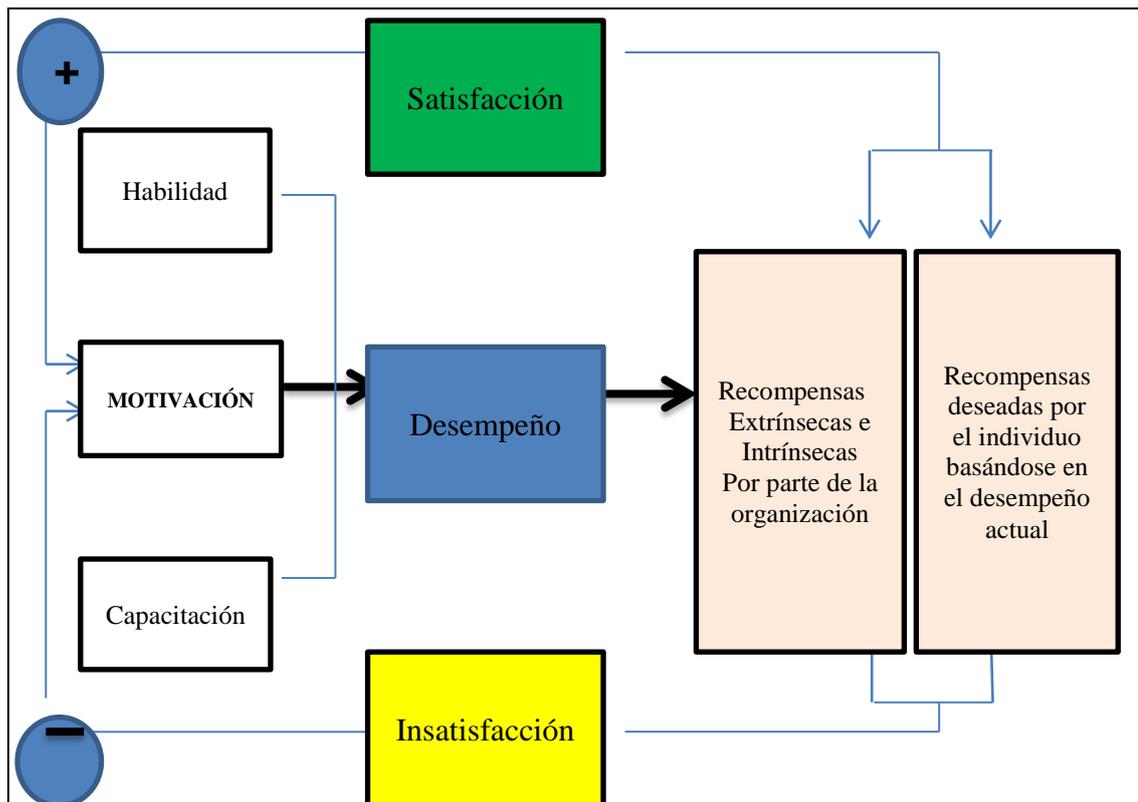
La capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

Por lo antes mencionado para lograr buenos resultados con la aprobación e implantación del programa de evaluación de desempeño en la empresa “TULGALT”, se debe tener en cuenta la relación entre motivación, desempeño y satisfacción que es el punto central para tener éxito en la implantación de programas o sistemas en la organización. El esquema que a continuación se presenta detalla la importancia de dicha relación:

Gráfico 16: Relación entre motivación, desempeño y satisfacción



Elaborado Por: Daniel Moreno.

En el modelo que se presenta, las recompensas son el pilar fundamental de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias, ya que los colaboradores hacen lo que hacen para satisfacer sus necesidades, que antes de hacer algo, piensan en el beneficio o la recompensa.

Los colaboradores se sienten satisfechos o no motivados, en base a las recompensas que obtiene por lo que realizan, recompensas que pueden ser de carácter extrínsecas como intrínsecas.

CONCLUSIONES

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran a la investigación de la evaluación del desempeño laboral siendo este tema un gran recurso para la empresa por ser llamado Capital Intelectual.
- Los objetivos de evaluación del desempeño laboral en la empresa TULGALT no son conocidos por los colaboradores lo cual implica un análisis del método idóneo para aplicar la evaluación en la empresa.
- Una vez aplicada las herramientas de recolección de datos en la empresa se pudo conocer la característica más importante en la que los colaboradores presentan insatisfacción con el cual el método aplicado ayudara a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas de la empresa TULGALT.
- Se realiza la guía de aplicación del método 360° grados para aplicar dentro de la empresa, con lo que se orienta al evaluador, se pueda formular las estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo.
- Los resultados de la evaluación permite programar la capacitación así como la implementación de un reconocimiento por desempeño del colaborador.

RECOMENDACIONES

- Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte altos niveles de su desempeño, dependerá de una guía de investigación para un buen posicionamiento en el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo.
- Buscar las alternativas de evaluación que ayuden a disminuir las falencias de cumplimiento de los objetivos empresariales para profundizar y mejorar la apreciación de los colaboradores sobre su ambiente desempeño laboral adecuado.
- También se debe evaluar periódicamente a los colaboradores en cuanto al modelo de evaluación aplicado ya que ellos son los participantes directos en el funcionamiento de la empresa al ser un sistema diseñado exclusivamente para la empresa TULGALT, se considera una herramienta lista para ser aplicada que evalúe al personal y resuelva los inconvenientes
- Se recomienda a la empresa cumplir con los programas de capacitación, para cumplir objetivos empresariales e incrementos porcentuales, para que se verifique si las metas se están cumpliendo a cabalidad.
- La empresa debe realizar los respectivos programas de capacitación así como la implementación de un reconocimiento público por el desempeño de los mejores colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias evaluación del 360º*. 4ª.ed. Buenos Aires. Granica.
- Brio, J. A. (2009). *Diccionario a los negocios*. Madrid. Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª.ed. Mexico DF. Mc Graw Hill.
- Deesler, G. (2001). *Administración del personal*. 8ª.ed. Mexico DF. Pearson Educación.
- García, F. (1993). *La Encuesta*. Madrid. Alianza Universidad.
- Mondy, R. (2010). *Gestión de Recursos Humanos*. Mexico DF. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª.ed. Mexico DF. Pearson Educación.
- Stoner, J. et al. (2001). *Administración Procesos Administrativos*. 3ª.ed. Mexico DF. Mc Graw Hill.
- Valencia, R. (2007). *Administración moderna de administración*. 7ª.ed. Mexico DF. Thomson.
- Werther, W. Davis, k. (2001). *Administración de Personal*. 3ª.ed. Mexico DF. Mc Graw Hill.
- Herrera, M. (2011) *Cómo aprender a ser Investigador*. recuperado de <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/2011/10/fichas-de-observacion.html>
- Mendoza, C. (2012) *Análisis de Estrategias Didácticas*. recuperado de <http://estrategiasdidacticas.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigacion>
- Peláez, M. (2011) *La Entrevista*. recuperado de https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería de Empresas

ENCUESTA

Dirigida a: los colaboradores de la empresa TULGALT La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de una tesis de grado.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad escoja una respuesta y marque con **X**. De ante mano se le agradece con su gentil colaboración.

Datos generales de la persona encuestada

Sexo: Masculino... Sexo Femenino... Edad...

1. La empresa cuenta con un método de evaluación de desempeño

Respuesta
SI
NO
Total

2. Quien realiza la evaluación de desempeño

Respuesta
Jefe inmediato
Jefe de Talento Humano
Otros
Total

3. Usted conoce los resultados de evaluación de desempeño

Respuesta
SI
NO
Total

4. La empresa que hace con los resultados que obtiene con la evaluación del desempeño laboral

Respuesta
Motiva al personal (promoción)
Plan de capacitación
No hace nada
Total

5. La empresa ha desarrollado un plan de capacitación.

Respuesta
Anual
Trimestral
Semestral
Otros
Total

6. En base a que parámetros realiza la evaluación del desempeño

Respuesta
Deficiencia
Resultados del trabajo
comportamientos
Total

7. Indique que factores considera importante en el desempeño de sus labores

Respuesta
Calidad de trabajo
Colaboración de campo
Disciplina
Cumplimiento de normas
Criterios
Propósito de la empresa
Conocimientos
Actitud que tiene el trabajo
Habilidades
Total

FORTALEZAS:**Anexo 2: FODA**

Personal técnico calificado	
Buena imagen organizacional en el mercado local.	
Adecuada inversión en la estructura e instalaciones de la organización	
Posibilidades de expansión	
Poseen una cadena de distribución directa del producto para el mercado nacional	
Posee liquidez económica para enfrentar a los cambios del entorno	
Un adecuado manejo de las ventas de esta manera se disminuye el riesgo	
Dispone de un sistema de cobranza adecuada que asegura la recaudación de las transacciones realizadas.	
La empresa posee gran variedad de productos en comparación a sus competidores	

DEBILIDADES:

Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas	
El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo.	
Inexistencia de incentivos al personal	
Falencia de capacitación al personal.	
Existencia de un producto poco comercializable.	
Separación física de las oficinas de comercialización con la casa matriz de producción.	
Promociones poco competitivas al frente a la competencia.	

OPORTUNIDADES:

Crecimiento de los mercados consumidores de gama ferretera	
Nuevos mercados y clientes a nivel nacional en todos los productos.	
La ubicación de la organización permite llegar a todos sectores de la provincia	
Buena ubicación y distribución logística.	
Disponibilidad de vías de acceso a la organización.	
Inversión pública para reconstrucción para zonas de desastre	
Participación en ferias de la construcción y eventos que le permita promocionar sus productos.	
La empresa cuenta con convenios con empresas dedicadas a la construcción.	
La empresa cumple con todos las normas y disposiciones para su funcionamiento	
La existencia de la competencia influye en la calidad del producto ofertado	
Existen una adecuad intercomunicación con la casa matriz proveedora.	

AMENAZAS:

Las empresas competidoras poseen precios accesibles en sus productos.	
Disminución del circulante económico la cual frena a las posibilidades de construcción.	
Ingreso de nuevos productos sustitutos	
El inadecuado abastecimiento de la casa matriz en los tiempos acordados.	
Entrada de nuevos competidores tanto a nivel local y nacional.	
Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empres	
La recesión económica hace que tenga que hace un reajuste en el personal podría disminuir la capacidad competitiva de la organización	

Anexo 3: Método 360 grados

Evaluación del desempeño laboral						
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evaluación					
Fecha	Valoración	5	4	3	2	1
Indicar con una "X" en el recuadro apropiado		Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
COMUNICACIÓN						
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.						
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.						
MOTIVACION						
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.						
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.						
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.						
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.						
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.						
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA						
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.						
Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.						
La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.						
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.						
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.						
CAPACITACION Y DESARROLLO						
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.						
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.						
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.						
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.						
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.						
SOLUCION DE PROBLEMAS						
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.						
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.						
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.						
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.						
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.						
PUNTAJE TOTAL						
Firma del evaluador(Jefe inmediato o el encargado de la evaluación)		Observación:				

Anexo 4: Instalaciones de la empresa Tugalt



Anexo 5: Ubicación de la empresa TULGALT

