



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Propuesta de evaluación para el personal de crédito de
empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral**

AUTORES:

**Aguilar Granja Paola Vanessa
Yungán Martínez Mariana Jeanette**

**Previo a la obtención del Título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Game Varas Cinthya, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Economista Paola Vanessa Aguilar Granja** e **Ingeniera Comercial Mariana Jeanette Yungán Martínez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Dra. Cinthya Game Varas, Mgs.

REVISORES

Ing. Elsie, Zerda Barreno, Mgs.

C.P.A. Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Mgs. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2017



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Paola Vanessa Aguilar Granja y Mariana Jeanette Yungán Martínez

DECLARO QUE:

El proyecto de investigación **Propuesta de evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2017

LAS AUTORAS

Paola Vanessa Aguilar Granja

Mariana Jeanette Yungán Martínez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Paola Vanessa Aguilar Granja y Mariana Jeanette Yungán Martínez

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del proyecto de investigación **de Empresas** titulada: **Propuesta de evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2017

LAS AUTORAS:

Paola Vanessa Aguilar Granja

Mariana Jeanette Yungán Martínez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen ante todo, a mi esposo, padres y hermanos por ser el motor que incentiva mi vida, por su dedicación, empeño, amor y cuidados, por jamás dejarme sola en los peores y mejores momentos de mi vida y como no agradecer a mi pequeña bebé Amelia que con su sonrisa ilumina mis días, quien desde que estaba en mi vientre con sus pataditas me hizo sentir su presencia, su compañía y su amor constantemente en las largas noches de desvelo. Me faltarían palabras para expresar mi infinito agradecimiento y amor a cada uno de los miembros de mi familia.

No puedo olvidar el agradecimiento a mi tutora de Proyecto de Investigación, la Mgs. Cinthya Game, quien con su infinita paciencia, conocimientos y apoyo constante ha sido la guía para culminar este proyecto de investigación.

Gracias eternas a cada uno de ustedes, los amo...

Econ. Paola Vanessa Aguilar Granja

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida, por regalarme estas 4 décadas de vida y cumplir uno de mis grandes sueños.

A mi esposo por el amor, la paciencia, cariño y fe, cuyo aliento del día a día se convirtió en mi fortaleza para seguir adelante.

A mi papá y hermanos ejemplos a seguir en mi formación personal cuyo apoyo constituyen el motor de todos mis logros.

A mi jefe por la oportunidad de demostrar mi talento profesional.

A mi directora de proyecto de investigación Mgs. Cinthya Game por su infinita paciencia, conocimiento y apoyo constante para culminar el proyecto de investigación y a todos los maestros de la Universidad Católica cuyos conocimientos y experiencias compartidas son la base de inspiración de éste trabajo.

Ing. Mariana Jeanette Yungán Martínez

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a mi esposo Christian Armendáriz, quién a través de su amor siempre me ha dado ánimos y fortaleza, quien mediante su palabra en el momento justo es aliciente en mis momentos difíciles y de alegría.

A mis padres Jorge Aguilar y Marcia Granja, quienes siempre han creído en mí, han celebrado mis logros y han limpiado mis lágrimas, ellos que a través de su ejemplo han sido mi pilar y mi soporte incansable.

A mis hermanos Fer, Titi, Jorgito y Rolando compañeros de vida, de alegrías y tristezas quienes son parte de mi corazón, mis sueños y esperanzas.

A mi pequeña bebita Amelia que nació hace muy poco, el pequeño y a la vez gran motor de vida, a quien amo infinitamente, mi pequeño corazoncito de amor.

Econ. Paola Vanessa Aguilar Granja

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi esposo Ronald Mauricio Hernández Gómez, cuyo amor y paciencia me incentivaron para seguir adelante.

A mis padres Marcos Hilario Yungán Q. y Rosario del Carmen Martínez M., “Charito” (+) quien desde el cielo celebra mis logros y se contenta con mis alegrías.

A mis hermanos Marcos Fernando y Byron Geovanny quienes son mi inspiración y su cariño infinito e incondicional es la fuerza que me motiva para darles un ejemplo como hermana mayor, juntos en los momentos más difíciles.

A mis tíos: Mayito, Gonzalo “Lolo” Jorgito y Susi, quienes a pesar de la distancia están siempre a mi lado demostrando con su cariño y preocupación.

A todos los amo profundamente.

Ing. Mariana Jeanette Yungán Martínez

ÍNDICE GENERAL

Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	4
Preguntas de investigación	4
Justificación del problema.....	4
Objetivos	6
Objetivo General de la Investigación.	6
Objetivos Específicos.	6
Capítulo 1: Teorías que sustentan la propuesta	7
1.1 Marco Teórico.....	7
1.1.1 Antecedentes.....	7
1.1.2 Proceso de la Evaluación del Desempeño.	18
1.1.3 Métodos de Evaluación del desempeño.	22
1.1.3.1 Método de evaluación de desempeño con base al pasado.	23
1.1.3.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	25
1.1.4 Tipos de evaluación del desempeño.	28
1.1.5 Subsistemas de Talento Humano.....	30
1.2 Marco referencial	44
1.2.1 Caso de estudio empresa comercial de la ciudad de Cuenca.....	44
1.2.1.1 Subsistemas de talento humano utilizados en la evaluación de desempeño por la empresa comercial de la ciudad de Cuenca.	48
1.3 Marco conceptual	52
1.3.1 Fundamentación conceptual del sistema propuesto.	52
1.3.2 Competencias genéricas organizacionales e indicadores.	55
1.4 Marco Legal	62
Capítulo 2: Situación actual empresa comercializadora similar	63
2.1 Estructura Organizacional	64

2.1.1 Estructura Organizacional Departamento de Crédito.....	65
2.2 Mecanismos de gestión del sistema de talento humano utilizados en la empresa comercializadora de electrodomésticos.....	66
2.3 Competencias genéricas que requiere para el personal del departamento de crédito.....	73
2.4 Análisis FODA de la empresa comercializadora de electrodomésticos.....	74
2.5 Conclusión del sistema de talento humano implementado	74
Capítulo 3: Metodología de la Investigación	77
3.1 Tipo de Investigación	77
3.2 Muestra.....	77
3.3 Variables de estudio	78
3.4 Instrumento y procedimiento	79
3.5 Resultados	80
3.6 Conclusión sobre los resultados obtenidos en las encuestas	99
Capítulo 4: Propuesta del diseño del proceso de la evaluación de desempeño. 101	
4.1 Antecedentes	101
4.2 Flujograma del sistema de talento humano basado en la evaluación del desempeño.....	102
4.3 Normativa para aplicación de la evaluación del desempeño propuesta	107
4.4 Propuesta del sistema de talento humano, basado en la evaluación del desempeño para el área de crédito de empresas comerciales.....	123
Conclusiones.	126
Recomendaciones.	128
Referencias.....	129
Apéndice.....	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Métodos para evaluar el desempeño	27
Tabla 2. Pasos previos para evaluación de desempeño por competencias.....	46
Tabla 3. Roles establecidos para los empleados de la empresa comercial.....	50
Tabla 4. Conociéndose a sí mismo.....	57
Tabla 5. Indicadores conociéndose a sí mismo	57
Tabla 6. Enfoque a Resultados.....	58
Tabla 7. Indicadores de enfoque a resultados	58
Tabla 8. Iniciativa.....	59
Tabla 9. Indicadores de iniciativa	59
Tabla 10. Cooperación Proactiva	60
Tabla 11. Indicadores de cooperación.....	60
Tabla 12. Practicar lo que se predica	61
Tabla 13. Indicadores de practicar lo que se predica	61
Tabla 14. Competencias genéricas comercializadora de electrodomésticos.....	74
Tabla 15. Distribución por Cargos de la población encuestada.....	78
Tabla 16. Variables e indicadores	79
Tabla 17. Género.....	81
Tabla 18. Edades de las personas consultadas	81
Tabla 19. Cantidad de personas a quienes se evalúa el desempeño.....	82
Tabla 20. Existe formato autorizado para evaluar el desempeño.....	83
Tabla 21. Formato claro	84
Tabla 22. Periodicidad de la evaluación del desempeño.....	85
Tabla 23. Metodología de evaluación del desempeño	86
Tabla 24. Indicadores de Gestión y su relación con objetivos de la empresa.....	86
Tabla 25. Subsistemas de talento humano que se aplican en su empresa	87
Tabla 26. Comunicación adecuada para desarrollar objetivos del área	88
Tabla 27. Evaluación - actividades	89
Tabla 28. Participación de evaluación	90
Tabla 29. Capacitación para comunicar resultados.....	91

Tabla 30. Capacitación para la conducción de la evaluación.....	92
Tabla 31. Transparencia de evaluación.....	93
Tabla 32. Existencia de políticas para evaluación	94
Tabla 33. Retroalimentación al personal sobre los resultados obtenidos.....	95
Tabla 34. Recalificación de evaluación	96
Tabla 35. Solución a problemas que afecten el ambiente laboral.....	97
Tabla 36. Mejoramiento en el bienestar ocupacional.....	98
Tabla 37. Resultados – indicador para promoción y carrera.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Concepto Evaluación de desempeño entre 2002 y 2006	11
Figura 2. Propósito de la evaluación de desempeño	13
Figura 3. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.	15
Figura 4. Estructura departamento de crédito de empresa comercial	16
Figura 5. Proceso de evaluación del desempeño.....	37
Figura 6. Auditoría de la evaluación	38
Figura 7. Modelo de necesidades de capacitación	44
Figura 8. Fases del proceso de selección	47
Figura 9. Estructura Organizacional	65
Figura 10. Estructura organizacional del Departamento de Crédito.	66
Figura 11. Análisis FODA	75
Figura 12. Estratificación Social –Género	81
Figura 13. Composición edad de personas consultadas	82
Figura 14. Evaluación de desempeño.....	83
Figura 15. Conoce el formato para evaluar el desempeño.	83
Figura 16. Formato claro.....	84
Figura 17. Periodicidad en la evaluación del desempeño	85
Figura 18. Metodología de evaluación del desempeño	86
Figura 19. Indicadores - objetivos.....	87
Figura 20. Subsistemas de talento humano que se aplican en la empresa	88
Figura 21. Comunicación - objetivos	89
Figura 22. Evaluación - actividades	90
Figura 23. Participación de evaluación	91
Figura 24. Capacitación para comunicar resultados	92
Figura 25. Capacitación para la conducción de la evaluación	93
Figura 26. Transparencia de evaluación.....	94
Figura 27. Existencia de políticas para evaluación	95
Figura 28. Retroalimentación al personal sobre los resultados obtenidos	96
Figura 29. Recalificación de evaluación	96
Figura 30. Solución a problemas – clima laboral.....	97

Figura 31. Mejoramiento en el bienestar ocupacional	98
Figura 32. Resultados – indicador para promoción y carrera	99
Figura 33. Fase 1 Planificación del proceso.....	103
Figura 34. Fase 2 Diseño del sistema.....	104
Figura 35. Fase 3 Implementación del sistema	105
Figura 36. Fase 4 Retroalimentación al empleado	106

Resumen

El presente proyecto de investigación busca describir como se está aplicando las evaluaciones de desempeño en los departamentos de crédito de las empresas comerciales, a través del área de talento humano. Los principales temas que se van a desarrollar en esta investigación, están basados en el significado de la evaluación del desempeño, los tipos y métodos de evaluación del desempeño, subsistemas de evaluación del desempeño, así como los casos de estudio de empresas de retail, los cuales están desarrollados en el marco conceptual. La metodología a aplicar es descriptiva survey, mediante la encuesta realizada al personal del área de crédito de la empresa objeto de estudio, donde se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan obtener información sobre el desempeño de los profesionales del área de crédito de la empresa comercial y proponer un modelo evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral, el cual no solo busca medir de manera numérica el alcance de objetivos, metas y nivel de ejecución del trabajo, sino que también sirva como indicador, para conocer cuáles son los problemas de fondo a nivel empresarial que afectan el nivel de desempeño y resultados de eficiencia y eficacia en términos laborales de los empleados, con la finalidad de tomar los correctivos pertinentes en este tema.

Palabras claves:

Manuales de funciones, perfiles mínimos requeridos, Unidad de Gestión de Recursos Humanos, Administración por objetivos, evaluación de desempeño.

Abstract

The present investigation project aims to describe how it is applied Performance Evaluations in the departments of Credit in commercial Companies, through the area of human talent. The main topics that will develop this investigation is based on the evaluation of Performance, the types and methods of Performance Evaluation, Performance Evaluation Subsystems, and case studies of retail companies, which are developed in the conceptual framework. The methodology to be applied is descriptive survey, through the survey carried out to the staff of the credit area of the company under study, where are the quantitative and qualitative tools that allow to obtain information on the performance of professionals in the credit area of the company Commercial and propose an evaluation model for credit staff of commercial companies to improve work performance, which not only seeks to measure numerically the scope of objectives, goals and level of work execution, but also serves as an indicator to know what are the fundamental problems of a company level that affect the level of performance and the results of efficiency and effectiveness in the labor terms of employees, in order to take the relevant correctives in this topic.

Keywords:

Operating manuals, profiles required minimum, Human Resource Management Unit, Management by objectives, performance evaluation.

Introducción

La evaluación del desempeño, es un subsistema que busca medir los resultados de los empleados en la ejecución de sus labores a nivel empresarial, basado en los objetivos y metas propuestas, sin embargo actualmente su enfoque ha dado un giro, dado que también busca detectar cuáles son los problemas de fondo que afectan el nivel de desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño se aplica en cualquier tipo de empresa, sea pública o privada, grande o mediana, multinacional, nacional o familiar, debido a los resultados que se genera con este tipo de medición.

En el Ecuador se está implementando ésta herramienta debido a la gran importancia que representa para el desarrollo empresarial, en virtud de la cual se busca diseñar un sistema estándar que pueda aplicarse en los departamentos de crédito de las empresas comerciales, enfocado a corregir los problemas a nivel empresarial, vinculando a los subsistemas de talento humano existentes con la medición de resultados laborales en términos numéricos, para lo cual se fue necesario describir el alcance de la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa comercial de presente estudio, detectando que no existe un sistema innovador que permita la correcta aplicación de éste en el departamento de crédito.

El presente proyecto de investigación consta de cuatro capítulos, los mismos que sirven para determinar el sistema más idóneo de talento humano, basado en la evaluación del desempeño, considerando los diversos subsistemas existentes. El capítulo uno se enfoca en el desarrollo del marco teórico, el mismo que soporta el proyecto de investigación; mientras que en el capítulo dos se realiza el análisis del modelo de evaluación del desempeño de la empresa comercial objeto de este estudio.

En el capítulo tres se ha determinado la metodología de investigación y se analizan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la empresa comercial, los mismos que son esenciales para diseñar el sistema que se presenta, finalmente el capítulo cuatro, muestra el diseño del sistema de talento humano creado, alcance principal de este estudio; para el efecto se ha diseñado formularios de evaluación, así como un flujograma en la que se muestran las fases del sistema y la normativa para la ejecución del mismo.

Planteamiento del problema

El presente proyecto de investigación, busca relacionar cómo la evaluación del desempeño afecta al sistema de talento humano de una empresa comercial, específicamente en el área de crédito. Considerando que la evaluación del desempeño, recientemente se está utilizando en el país y a la fuerza que ha tomado su implementación en el mundo, estableciéndola como una herramienta esencial para la toma de decisiones.

Se ha revisado el sistema de evaluación del desempeño utilizado en la empresa comercializadora de electrodomésticos, mediante lo cual se ha determinado que esta institución no cuenta con un sistema idóneo de evaluación del desempeño, dado que los empleados del área de crédito son simplemente calificados en base a la obtención de resultados previamente establecidos en virtud de las metas y objetivos del departamento.

Actualmente en el Ecuador no se encuentra desarrollado un correcto sistema de evaluación del desempeño, tanto en las empresas públicas como privadas, el cual busca detectar cuáles son los puntos que afectan en el mal desempeño laboral y buscar a través de este los correctivos inmediatos para optimizar el desempeño

laboral de los empleados. A su vez en la empresa comercial objeto de este estudio, no cuenta con un sistema adecuado de evaluación del desempeño y de talento humano, manifestando problemas en temas de resultados de evaluación y en la toma de correctivos adecuados para mejorar el nivel laboral de los empleados

A través del tiempo la evaluación del desempeño ha sido considerada simplemente como un método de calificación que permite la medición de resultados y alcance de objetivos alineados a la estrategia corporativa; sin embargo su alcance va más allá, ya que a través de esta se realiza un monitoreo profundo acerca de cuál es la raíz del problema que afecta el desempeño de los empleados, considerando factores como: El clima laboral, cultura organizacional, problemas de dirección, satisfacción laboral, incorrecta ubicación del personal en los puestos de trabajo, entre otros, los cuales están estrictamente alineados a la elaboración de perfiles mínimos requeridos para un cargo, así como los manuales de funciones.

En virtud de lo indicado se establece la necesidad de revisar los subsistemas de talento humano como: Reclutamiento y selección de personal, plan de capacitaciones, plan de promoción y compensaciones, seguridad industrial y clima laboral, los cuales son considerados factores claves en el desempeño laboral de los colaboradores y deben ser incorporados en la evaluación del desempeño para obtener resultados que permitan establecer correctivos.

Mediante el diseño del sistema de evaluación del desempeño, las empresas, organizaciones y corporaciones podrán implementarlos y así establecer los correctivos pertinentes para mejorar el desempeño de sus empleados y crear fidelidad de los mismos en las instituciones, buscando obtener resultados lo más cercanos a la realidad empresarial.

Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de evaluación de desempeño adecuada para mejorar el desempeño laboral de los departamentos de crédito de las empresas comerciales?

Preguntas de investigación

¿Cuál es la estructura del departamento de crédito?

¿En qué consisten los subsistemas de talento humano aplicados en una empresa comercial?

¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

¿Cuáles son los objetivos (Indicadores de Gestión) del área de crédito?

¿Cuál es el perfil por competencias idóneo de los cargos analizados?

Justificación del problema

Debido a la importancia que actualmente se da al individuo dentro de una organización y considerando que en el Ecuador recientemente se están implementando los sistemas de evaluación del desempeño, vistos tan sólo como métodos de evaluación de resultados, sin establecer la importancia real que conllevan y la vinculación que tiene con el correcto funcionamiento de la empresa, a través de la satisfacción laboral de los empleados y por ende de la fidelización de los colaboradores hacia la empresa.

En base a lo indicado y con la finalidad de diseñar un óptimo sistema de evaluación del desempeño para el área de crédito de las empresas comerciales, se estudiarán los diferentes métodos de evaluación del desempeño utilizados en la actualidad, así como un caso de empresa similar; sin embargo es muy importante relacionar los subsistemas de talento humano existentes como: reclutamiento y selección de personal, plan de capacitaciones, plan de promoción y compensaciones,

así como seguridad industrial, los cuales están íntimamente relacionados con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, razón por la cual se busca vincularlos al sistema de evaluación.

A través del diseño e implementación del sistema, las empresas pueden determinar a profundidad cual es la causa del problema que está generando un bajo desempeño laboral en los empleados, así como cuáles son los factores que determinan un óptimo y eficiente desempeño laboral, estableciendo de esta forma resultados confiables y cercanos a la realidad que permitan tomar correctivos pertinentes y seguir un mejoramiento continuo para desarrollar capacidades, competencias y habilidades de los colaboradores.

Según el estudio realizado por Velez y Marín (2012), señala que el grado de satisfacción de los colaboradores de una empresa se refleja en la productividad de la misma, es decir que un empleado satisfecho pone pasión en lo que realiza y hace lo que le gusta presentando un estrecho sentimiento de pertenencia hacia la empresa, reduciendo el nivel de estrés e incrementando la satisfacción y bienestar laboral.

Considerando que el objetivo mancomunado de las empresas es ser sustentables en el tiempo y a la relevancia que se da a los empleados como eje principal del desarrollo organizacional, se busca medir, valorizar y tomar los correctivos pertinentes en las debilidades encontradas en los empleados, a través del sistema de evaluación del desempeño, de la misma manera a través de este sistema se puede recompensar y valorizar de una manera abierta el desempeño de excelencia de los colaboradores, lo cual no solamente implica un beneficio al empleado, sino también para el cliente interno y externo de la organización, considerando que estos factores dan como resultado un efecto cíclico.

Se busca diseñar un aplicativo para mejorar el sistema integrado de Recursos Humanos sistema de talento humano que pueda ser implementado indistintamente en cualquier empresa comercial en el área de crédito, vinculando a los subsistemas de evaluación del desempeño, estableciendo de esta manera generar mejores índices de desempeño, desarrollo laboral, capacidad, habilidades, destrezas y competencias de los empleados; a través de lo cual se alcanzará un mejor desarrollo institucional, considerando que los principales beneficiados de este estudio serán las empresas comerciales del país que deseen implementar el sistema diseñado.

Objetivos

Objetivo General de la Investigación.

Analizar la evaluación para el personal del departamento de crédito de empresas comerciales, para mejorar desempeño laboral mediante un estudio de campo, a fin de proponer un modelo del proceso de evaluación del desempeño aplicable en toda organización.

Objetivos Específicos.

- Caracterizar el desempeño laboral del área de estudio para definir la situación actual sobre la aplicación de los instrumentos de evaluación.
- Determinar los factores para la evaluación aplicada en el departamento de crédito mediante entrevistas y formularios.
- Caracterizar los datos obtenidos y proponer un modelo del proceso de evaluación del desempeño aplicable en toda la organización.

Capítulo 1: Teorías que sustentan la propuesta

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Antecedentes.

En Ecuador, recientemente se está implementado el sistema de evaluación del desempeño a nivel empresarial, sin embargo en la mayoría de organizaciones privadas se han establecido modelos propios y básicos en este tema, sin dar relevancia a la detección y corrección de problemas de fondo que afectan el desarrollo laboral de los empleados; por otro lado, las empresas públicas trabajan sistemas de evaluación del desempeño basados en los formularios previamente establecidos por el Ministerio de Relaciones laborales EVAL- 01 y EVAL- 03, los mismos que tampoco permiten establecer cuáles son las falencias institucionales que afectan a los colaboradores en las organizaciones, pero si son consideradas una herramienta fundamental en términos de rotación de personal.

La evaluación de desempeño ha tomado gran importancia durante la última década, en este tiempo el Ecuador ha desarrollado un gran crecimiento y solidez en las empresas ecuatorianas y multinacionales, cuyo propósito final es ser sustentables en el tiempo y en vista de la carencia de un sistema de evaluación que permita medir el desempeño y que pueda ser aplicado a cualquier empresa comercial dirigido al departamento de crédito, se ha optado por diseñar un sistema de talento humano basado en la evaluación de desempeño para los departamentos de crédito de empresas comerciales.

A través de la evaluación del desempeño, se permitirá medir el conocimiento global de las tareas laborales, la calidad de trabajo, capacidad analítica, toma de decisiones, soluciones de conflictos, así como también las relaciones interpersonales

y la capacidad emotiva de los colaboradores, por lo cual es importante conocer: definiciones, propósitos, procesos, métodos y su origen hasta la evolución actual.

Pero ¿cuándo nace la evaluación de desempeño?, en los textos consultados no indican con exactitud una fecha que certifique el origen o la aparición de la *Evaluación de desempeño*, sin embargo varios autores concluyen que nace a través del tiempo, tal como lo señala Chiavenato (2007) citado en Alcalá (2011).

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas. Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre, calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión

total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre (p. 17-18).

Con lo expuesto anteriormente se puede indicar que la evaluación de desempeño aparece desde que el hombre empieza a realizar trabajos para otra persona, es decir que no labora para sí mismo, sin importar la actividad, tipo de industria, tipo de mercado, inclusive se aplica en la iglesia, militares, sectores gubernamentales *público* y sector privado. Entre algunos de los conceptos más relevantes sobre el desempeño Parra (2014) afirmó que:

La evaluación del desempeño ha sido asumida dentro de un concepto más amplio y genérico que es la gestión del desempeño, la cual vincula las directrices, acciones y resultados de la empresa, con la creación de un ambiente organizativo en el que el individuo materialice una agenda de progreso profesional y personal. La cadena de valor del desempeño comienza con personas motivadas en alto grado en cuanto a sus realizaciones, responsabilidades, reconocimiento y ambiente de trabajo; ello se traduce en el mejoramiento continuo para beneficio personal, de clientes y terceros; el ciclo se expande y se refuerza con resultados empresariales sobresalientes (p. 59).

La evaluación de desempeño es considerada como un sistema a través del cual se pueden determinar las falencias laborales de los empleados, así como también permite identificar la inconformidad de éstos en los puestos de trabajo, considerando el cumplimiento de las metas y los resultados obtenidos dentro de la organización. Mediante éste proceso, se puede aplicar acciones, implementando los correctivos que permitan la obtención de los resultados propuestos, buscando desarrollar el máximo potencial de los empleados.

Durante la evaluación de desempeño, no se busca sólo juzgar el trabajo de un empleado, por el contrario comprende realizar un análisis de motivación del personal, buscando el mejoramiento continuo que permita cumplir los resultados u objetivos propuestos, tal como lo resaltó Santos (2007) afirmando que “es un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa” (p. 44).

El concepto de evaluación del desempeño, ha evolucionado a través de los años, tal como lo señaló Chiavenato (2007) que es un método para medir resultados empresariales en base a los objetivos y metas de un área específica, cabe destacar que no se pueden medir resultados si la organización no ha definido a través de su plan estratégico objetivos y metas para los departamentos de la empresa; sin embargo, Parra (2014) comienza a considerar este concepto como básico y busca integrar al empleado a la empresa, determinando cual es el motivo de la falta de incentivos dentro de esta, Puchol (2007) va más allá de este concepto y señala a este subsistema como un proceso continuo y sistemático que considera la historia del empleado dentro la empresa y como se lo ve en el futuro.

El concepto de evaluación del desempeño comienza a cambiar radicalmente en el año 2005 con Minich, quien considera como parte fundamental de la evaluación a los subsistemas del talento humano (Chiavenato, 2007), pero no es hasta el año 2006 que se trata de establecer a través de la evaluación del desempeño, cuales con las causas de fondo que delimitan el correcto desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización (Burguburu, 2012). En virtud de lo indicado, a continuación se resume la evolución del concepto de evaluación de desempeño en la figura 1.

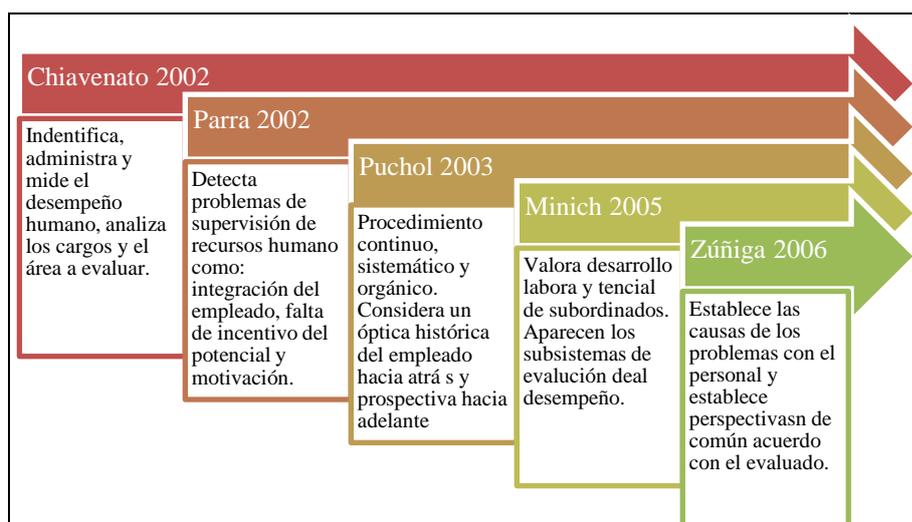


Figura 1. Concepto de Evaluación de desempeño entre 2002 y 2006. Adaptado de Parra (2014). Relaciones entre modos cognitivos, desvíos de tipos y desempeño laboral.

Es importante tener claro el propósito del desempeño, tomando en cuenta una visión del empleado, sin dejar a un lado el punto de vista de la organización de estos actores, se puede considerar al desempeño como la combinación de dos variables: rendimiento y esfuerzo. El rendimiento se relaciona con la ejecución de las tareas que forman parte del trabajo de un individuo y el esfuerzo vincula estrechamente la energía, pasión, compromiso con el cual el individuo emplee en el desarrollo de sus funciones, tal como lo señaló Parra (2014) quien señaló:

Desde una visión amplia y más humana, a diferencia de la típica oficina y área de recursos humanos, el desempeño sería la conjugación de dos variables: rendimiento y esfuerzo. El rendimiento se refiere al grado de realización de las tareas que forman el trabajo de un individuo y refleja que también cumple con los requisitos del mismo. El esfuerzo se refiere a la energía y la actitud en la realización del trabajo (p. 58).

La evaluación de desempeño tiene distintas apreciaciones, sin embargo el denominador común de las definiciones señala que es un proceso sistemático que involucra la actuación en forma global de cada trabajador en su área de trabajo,

considerando que los procesos realizados para el correcto desempeño laboral van concatenados uno con otros, combinando esfuerzo y rendimiento. El modelo para medir el desempeño, no sólo debe identificar o determinar resultados, por el contrario debe proponer principios de mejora, según el estudio realizado por Parra (2014) indica que:

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (p. 60).

Evaluar el desempeño también involucra la revisión de las competencias del evaluado, por esta razón es considerado un *subsistema de talento humano*, tal como lo refieren Salas, Díaz y Pérez (2012) quienes determinaron que:

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, del conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes (p. 616).

Con los antecedentes expuestos se puede concluir que la evaluación del desempeño, abarca mucho más que un simple propósito de evaluar resultados y metas de un trabajador, también involucra relacionar el diagnóstico de operatividad,

considerando las tareas, procesos e indicadores que se requieren para el puesto, es decir está ligando al trabajador con el ambiente laboral, la capacidad instalada de producción de los equipos y los recursos utilizados para llegar a la meta, buscando siempre estimular al empleado con un diagnóstico confiable, verás, efectivo y sin manipulaciones, bajo la premisa de tener a la persona correcta en el puesto correcto.

El empleado debe desempeñar las funciones conforme a sus actitudes y habilidades, cuyos resultados sirvan para considerarlo en el plan de recompensas, entrenamiento, promociones y ascensos conforme a su desempeño, lo cual se verá reflejado en los resultados de metas, capacidad de producción y satisfacción que genere al cliente interno y externo de la organización, tal como se muestra en la figura 2. El evaluado no solamente debe ser visto como un indicador de alcance de metas, sino como un todo en el que se incluyen metas, objetivos, índice de satisfacción laboral, así como una herramienta de crecimiento empresarial, lo que se muestra en la figura 2.



Figura 2. Propósito de la evaluación de desempeño. La figura pretende describir los distintos factores que influyen y se necesitan para evaluar a un empleado.

Se debe recordar que un empleado competente no siempre tendrá un excelente desempeño laboral, sino se toma en consideración los factores indicados en la figura 2 tales como: metas, indicadores, ambiente laboral, herramientas. En

resumen se puede indicar que los propósitos de la evaluación de desempeño son de carácter administrativo y de desarrollo. Los propósitos administrativos de la evaluación buscan establecer decisiones como promoción, ascensos, traslados, planes de carrera, remociones y despidos, los cuales están sujetos a los programas de administración que establece la organización.

Por otro lado, los propósitos de desarrollo, buscan incentivar el desarrollo individual del empleado, determinando a través de la evaluación cuáles son las falencias del individuo, estableciendo las fortalezas y debilidades que generen un indicador para mejorar su desempeño de manera continua, con el fin de alcanzar desarrollar oportunamente las capacidades de empleado, conforme a lo que señala Alcalá (2011) “sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor” (p. 19).

No es un mito decir que los empleados por lo general buscan que los jefes reconozcan el trabajo que desarrollan en el día a día, sintiéndose de esta manera valorados y con un sentido de pertenencia en la empresa en la que laboran. Un colaborador que no se siente motivado y valorado, por lo general realizará sus labores basándose en la costumbre, rutina, es decir que no hará su mayor esfuerzo para conseguir cualquier mejoramiento continuo, siendo reflejado su escaso desempeño laboral, debido a este hecho Bedoya (2003) resaltó la importancia de generar el reconocimiento del trabajo de los empleados, relacionando el esfuerzo con la recompensa, es decir que el esfuerzo de cada empleado debe estar acompañado del valor de las recompensas, éste esfuerzo individual debe estar dirigido por las

capacidades y habilidades del individuo, así como por las percepciones que éste tenga del papel que debe desempeñar.

En virtud a lo mencionado y tal como se resume la figura 3, se debe relacionar si el individuo tiene capacidades inherentes al cargo y si en base a éstas realiza un esfuerzo individual para desempeñar sus funciones, el esfuerzo de la tarea desempeñada se verá reflejado en los resultados y en la percepción de los involucrados en el proceso. Cualquier mejora de proceso que manifieste el empleado en el desarrollo de las actividades, estará ligado al reconocimiento o recompensas, las mismas que deben aplicarse de acuerdo a la personalidad del individuo.



Figura 3. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño. Adaptado de Bedoya (2003).

Los reconocimientos se convierten en estímulos para mejorar el desempeño laboral, se ha comprobado que un empleado motivado cumple la tareas encomendadas e incluso puede dar un poco más, llegando a reflejar la *excelencia* en la calidad de la tarea asignada, los reconocimientos pueden ser onerosos o no onerosos, entre algunos ejemplos de reconocimientos no onerosos se encuentran: la palmadita en el hombro como gesto sincero, la felicitación espontánea ante los

compañeros de trabajos o exaltar el trabajo realizado ante una reunión gerencial, los reconocimientos onerosos van desde la entrega de una placa, obsequios, invitación a cenar, aumento de sueldo, hasta viajes, cursos de capacitación y entrenamiento, bonos, o entrega de bienes.

A la medida que se logra que el empleado esté satisfecho y a gusto en el lugar donde labora, este creará un sentido de pertenencia hacia la empresa, buscando siempre el progreso de la misma, dejando de lado los intereses muchas veces personales y trabajando constantemente en beneficio de la organización.

La definición del manual de funciones, es un factor de gran relevancia previo a la aplicación de la evaluación del desempeño, el mismo que debe estar documentando, anexando las modificaciones al proceso como alcances de los mismos, estas mejoras nos servirá para identificar si las mismas fueron producto de la evaluación de desempeño, los manuales de funciones deben guardar relación con el reclutamiento y selección de personal, subsistema que forma parte de sistema de gestión de talento humano; a través de este se determinan los cargos funcionales del área de crédito en una empresa comercial, tal como se señala en la figura 4 de la empresa comercializadora de electrodomésticos.

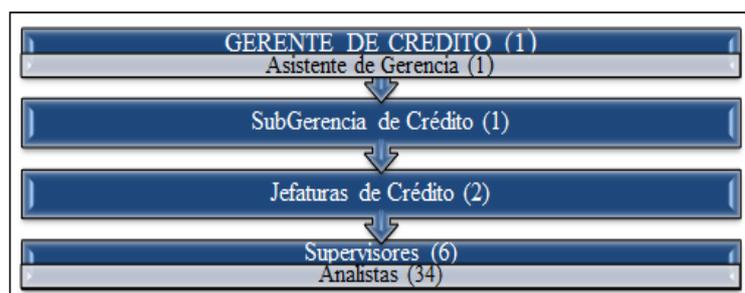


Figura 4. Estructura departamento de crédito de empresa comercial. Adaptado de Empresa Comercial de Electrodomésticos de la ciudad de Guayaquil.

La empresa comercial objeto del presente estudio, cuenta con dos colaboradores de nivel superior, *Gerentes y Subgerente*, ocho colaboradores de

mando medio, *jefes y supervisores*, 34 colaboradores *analistas y ejecutivos de cuenta*, así como un asistente gerencia. Para la elaboración de los perfiles del personal se identificarán las competencias, estableciendo como primer punto las competencias genéricas organizacionales de las cuales parten el desarrollo de los manuales de funciones.

Existen algunos métodos de evaluación del desempeño, entre los más conocidos se puede rescatar a la evaluación por competencias, la cual se basa en la creación de perfiles idóneos, para los puestos de trabajo, así como manuales de funciones, considerando que un empleado correctamente ubicado en el puesto de trabajo, será evaluado de una manera más justa y equitativa, en virtud a lo indicado Ordóñez y Romero (2011) en su aplicación de modelo de gestión de competencias para una empresa comercial de electrodomésticos que reside en la ciudad de Cuenca, elaboró un diccionario de competencias genéricas organizacionales e indicadores, lo cual es el pilar sobre lo que se fundamenta la creación de perfiles mínimos requeridos de los empleados y los manuales de competencias.

La definición de competencias consiste en identificar las características inherentes, habilidades, competencias requeridas para un determinado cargo o puesto de trabajo, las cuales deben incluir situaciones o eventos que reflejen el alcance del accionar del empleado, dadas diversas situaciones que se van generando dentro del ámbito laboral, como la comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional; así como las actitudes y aprendizaje a nivel técnico.

La elaboración del perfil del personal, *empleado que desempeñará las funciones*, debe basarse en los siguientes parámetros: definición del puesto, tareas y actividades principales, formación y experiencia, así como competencias requeridas.

La empresa comercial no cuenta en la actualidad con manuales de funciones actualizados, sin embargo habrá que enfocarse en desarrollo del sistema de talento humano basado en la evaluación del desempeño, considerando como punto relevante, el tener correctamente establecidos los perfiles mínimos requeridos, para que los colaboradores sean evaluados en los puestos acorde a su competencia.

1.1.2 Proceso de la Evaluación del Desempeño.

El empleado a través de la evaluación del desempeño, demuestra sus habilidades, capacidades, actitudes y valores inherentes, basándose en sus acciones dentro del ámbito laboral, considerando que los resultados obtenidos permiten ejecutar planes de acción que solucionen los problemas detectados en la evaluación.

Para realizar una correcta evaluación del desempeño, se deben establecer previamente cuales son las tareas y funciones inherentes al puesto de trabajo del empleado, ya sean de índole asistenciales, investigativas, financieras, administrativas, educacionales o de dirección. Es importante mencionar que es imposible evaluar en su totalidad el desempeño del empleado mediante la evaluación; sin embargo los indicadores, tareas y funciones sujetas a esta evaluación deben ser claros y basados en la realidad de las actividades laborales de los empleados, para de esta manera generar resultados confiables.

Dentro de la evaluación del desempeño existe la evaluación por competencias, mediante la cual se establecen los perfiles laborales adecuados en cada puesto de trabajo, determinando las competencias, habilidades y destrezas que requiere el cargo, basándose en un estándar previamente definido para conocer si la persona es la adecuada o no para una función laboral determinada.

Es de suma importancia que la evaluación del empleado siempre deba ser

evidenciada, a través de memos, oficios y documentos que corroboren el correcto manejo de la evaluación del desempeño. Se debe garantizar que las técnicas y procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen en base a la normativa establecida, así como los lineamientos técnicos, administrativos y metodológicos creados para este propósito. Las evaluaciones deben estar realizadas en pleno conocimiento de las partes, sobre la observación, evidencia, comportamiento de los indicadores respecto de las metas logradas, así como las competencias y habilidades del empleado que incidan en sus actividades laborales.

Para evaluar el desempeño se necesita seguir seis pasos: establecer los estándares de desempeño para todos los perfiles, establecer los criterios de evaluación, establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, indicar la frecuencia de la evaluación, definir la persona que deberá hacerlo y solicitar a los evaluadores la información sobre el desempeño de los empleados.

El establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y criterios de evaluación, servirá de gran ayuda para señalar e identificar los criterios de evaluación que logren maximizar el rendimiento laboral de los empleados, sin considerar la personalidad de los mismos, como ocurre en algunos casos, estos parámetros deben ser sensibles, factibles, confiables, así también se debe determinar una combinación de los criterios de las actividades seleccionadas y de los resultados para que la medición de la evaluación sea muy cercana a la realidad.

Mediante el criterio de establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar; con qué frecuencia y quien debe hacerlo, se debe indicar el periodo de evaluación de desempeño, conforme al ciclo de actividad y naturaleza de la empresa, considerando de la misma manera el criterio de la junta directiva,

llevándose usualmente la evaluación del desempeño en un periodo semestral, trimestral o más frecuentemente de manera anual, por otro lado el evaluador designado para la evaluación, va a depender del criterio de la organización, quien por lo general es el Jefe o Supervisor inmediato.

Conforme al parámetro, pedir a los evaluadores reunir datos sobre el desempeño de los empleados, la evaluación del desempeño del personal debe estar sustentada con documentos que certifiquen el cumplimiento de resultados. La información recolectada, será de gran utilidad en el momento de aplicación del método de evaluación seleccionado, para lo cual los evaluadores deberán estar muy bien capacitados previo a la ejecución del método.

Antes de medir el desempeño, se debe elegir previamente el método de evaluación más idóneo conforme a las necesidades empresariales, informando tanto a los evaluadores como a los empleados en general acerca de los instrumentos utilizados para la ejecución del mismo, considerando que la evaluación debe ser ejecutada de manera imparcial, confiable, objetiva, dejando a un lado las simpatías personales.

Para analizar la evaluación con el empleados, se deben realizar reuniones personalizadas, sin interrupciones, de preferencia en un lugar distinto de su área laboral que permitan el diálogo entre las partes, estableciendo una comunicación clara sobre el desempeño, entre el evaluador y el evaluado, determinando las falencias y debilidades que arrojaron los resultados de evaluación, así como la retroalimentación positiva, considerando la obtención de objetivos claros para el siguiente periodo.

Finalmente, se deben tomar decisiones y archivar la evaluación, la cual será

de gran importancia, dependiendo la utilización que se de en base a la aplicación de la misma en la organización. Esta información debe ser considerada para planes de carrera, ascensos, traslados, capacitaciones, mejoramiento del ambiente laboral, remuneraciones, etc., debe ser archivada en el file personal del empleado, para posteriormente dentro de un plazo de cinco a siete años pasarla al archivo general de la empresa.

Uno de los puntos principales para realizar una correcta evaluación del desempeño, se refiere a la *definición del puesto de trabajo* para lo cual cada empresa deberá entregar a cada empleado su respectivo manual de funciones, documento en el que se detalla las obligaciones y responsabilidades del cargo asignado, la recepción del documento por parte del empleado es considerada la aceptación de condiciones del puesto de trabajo, es decir que tanto Jefe como empleado están de acuerdo y en conformidad con las responsabilidades que el cargo requiere.

De la misma manera para evaluar el desempeño en función del puesto, se debe establecer una escala estándar de calificación y previamente definida y finalmente la retroalimentación, mediante la que se debe informar los resultados de la evaluación al empleado por parte del jefe, evaluadores. Es importante resaltar que Alles (2009) propuso algunos modelos para la evaluación de desempeño:

Evaluación de 360: Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre 360 en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Evaluación de 180: Similar a la evaluación de 360; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180 en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Evaluación de desempeño Vertical: Medición de desempeño realizada por el jefe o superior que se complementa con autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo ("jefe del jefe") (p. 50).

Mediante la evaluación de desempeño, se permite detectar cuáles son las labores que los colaboradores realizan en las empresa, así como que áreas y personal de apoyo son necesarios para llevar a cabo estas actividades, sin olvidar los implementos y materiales requeridos para su desarrollo, tal como lo afirmaron Salas et al. (2012) la evaluación de desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

También se la considera como herramienta importante en tiempos de crisis, para ello sugieren la participación de los evaluados y evaluadores en el diseño del sistema, tal como lo resumieron Ramos y Peiró (2014) "su especial valor en tiempos de crisis al mejorar la organización y motivar a los trabajadores. Para conseguirlo, los sistemas de evaluación de desempeño deben ser precisos y fiables, y las evaluaciones justas y creíbles" (p. 82). Es decir que el sistema debe ser: objetivo, efectivo, confiable.

1.1.3 Métodos de Evaluación del desempeño.

Existen algunas metodologías para medir el desempeño, como las que

consideran una calificación numérica en virtud de la percepción que tiene el evaluador sobre el accionar del evaluado, así como las técnicas de autoevaluación del empleado a través del sistema APO, las cuales serán revisadas a continuación

Se evalúa el desempeño con base en el pasado y en el futuro. Los métodos de evaluación con base al pasado incluyen: Escalas de puntuación; lista de verificación; método de selección forzada; método de ejercicio de acontecimientos notables; escala de calificación conductual; método de calificación de campo; enfoque de evaluación corporativa; método de establecimiento de categorías; distribución forzosa y método de comparaciones pareadas. Mientras que el método de evaluación en base al futuro incluye: Autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas; así como centros de evaluación (Alcalá, 2011, p. 28).

1.1.3.1 Método de evaluación de desempeño con base al pasado.

En éste método Davis y Werther (2007), citado en Alcalá (2011) afirman que se deben incluir los siguientes parámetros:

Escalas de puntuación: Consiste en realizar una evaluación subjetiva por parte del evaluador hacia el evaluado, utilizando escala de puntos que van de menor a mayor. Además se basa en las opiniones de quien realiza la evaluación, *evaluador*.

a) Lista de Verificación: Consiste en la calificación de oraciones que describen el desempeño del evaluado, dejando al lado la opinión del evaluador.

b) Método de selección forzada: El evaluador debe seleccionar la frase que describa el desempeño del empleado.

c) Acontecimientos notables: Consiste en el registro diario de las actividades

que realiza el evaluado, incluyendo las tareas con resultados positivos y negativos.

d) Comparaciones pareadas: Consiste en la comparación del desempeño de cada empleado del mismo grupo.

e) Escala de calificación conductual: Obtiene resultados a través de las descripciones del desempeño aceptable e inaceptable, elaboradas por el jefe (s) inmediato(s), determinando parámetros para medir el desempeño del evaluado.

f) Verificación de campo: Se delega a un representante de talento humano, para que solicite información pertinente al desempeño del evaluado al Jefe inmediato, mediante lo cual se prepara una evaluación del empleado por parte del área delegada, para posteriormente enviarla al Supervisor o Jefe inmediato, para el respectivo análisis y discusión con el experto en talento humano y posteriormente con el evaluado. Una vez realizado este proceso, se registran los resultados en los formularios pertinentes.

El enfoque de evaluación corporativa, busca comparar los resultados del empleado y sus compañeros de trabajo de la misma área. Adicional a este el método de establecimiento de categorías, se enfoca en que el evaluador clasifique a sus empleados en escalas de mejor a peor; sin embargo, este método ha sido muy discutido, ya que la información puede verse distorsionada en base a simpatías personales o acontecimientos recientes. Se sugiere que este método sea realizado por un mínimo de dos evaluadores para evitar la distorsión.

Finalmente, la distribución forzosa, pide que el evaluador ubique a cada empleado en base a sus calificaciones conforme al parámetro dado según la normativa y finalmente el método de comparaciones pareadas, busca que el evaluador compare a cada empleado con todos los evaluados en el mismo grupo y conforme al número de veces que el empleado sobresale a otro, se constituye un

índice mediante sumatoria.

1.1.3.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

Las autoevaluaciones son herramientas que pueden ser consideradas en el enfoque de evaluación, orientadas al pasado y al futuro, su aspecto más importante establece la participación del evaluado y proceso de mejora continua. Según Alcalá (2011) “cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual” (p. 31).

La administración por objetivos es una técnica, mediante la cual el evaluador y el evaluado, definen de manera conjunta los objetivos del desempeño deseables en el periodo de evaluación, realizando los ajustes pertinentes en caso de ser necesario. El empleado debe recibir retroalimentación periódica de estos resultados para cumplir con la meta fijada. En este aspecto es importante que el empleado tenga claro el sentido de exigencia, ya que si un trabajador especifica objetivos muy pobres puede llevar a que la organización salga desfavorecida con esta técnica; aquí se deben ponderar los objetivos en base a un consenso que sea aprobado no sólo por el empleado, sino también por sus compañeros.

Por otro lado, las evaluaciones psicológicas consisten en entrevistas a profundidad, conversaciones con los jefes, análisis psicológicos y verificación de otras evaluaciones. Este método tiene que ser llevado a cabo por un experto en el tema, *Psicólogo*, quien preparará la evaluación de las características emocionales, de motivación e intelectuales del evaluado, lo que permitirá una evaluación y predicción del desempeño futuro.

Finalmente, los centros de evaluación, son una forma estandarizada para la

evaluación de los empleados, enfocándose en varias evaluaciones y múltiples evaluadores. Este método por lo general se lleva a cabo en centros especializados, llevando a los empleados con potencial para que sean sometidos a una evaluación individual. El grupo seleccionado, tendrá que ser medido en base a estudios de antecedentes personales, comportamiento, exámenes psicológicos, participación en mesas de opinión, casos, ejercicios de simulación basadas en condiciones reales y extremas del ámbito de trabajo. Estas actividades serán calificadas por un grupo experto de evaluadores.

Otros métodos para evaluar el desempeño relacionan: características, resultados y conductas. El método de características, resalta los atributos que posee el empleado para realizar su trabajo; por otro lado el método por resultados, busca evaluar al empleado en base al alcance de metas y objetivos; finalmente el método de medición de conductas, se enfoca en los empleados que se alejan del promedio de evaluación.

El método de evaluación con base al desempeño futuro, involucra al empleado cara a cara con las actividades que realiza, tratando de establecer si el colaborador puede o no funcionar en determinado puesto de trabajo, ubicándose en el plano futurista considerando más allá de las competencias y habilidades, la capacidad de cumplir los objetivos establecidos, así como un análisis de perfil psicológico que permita determinar si el colaborador se encuentra apto para el cargo. Es importante destacar que un empleado puede tener mucha capacidad y experiencia técnica, pero esto no significa que vaya a desempeñar de manera óptima sus funciones o que vaya a tener una productividad superior; debido a esto es importante evaluar al mismo desde un punto de vista holístico, en donde se identifique tanto su perfil profesional como psicológico. Estos métodos se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1
Métodos para evaluar el desempeño.

Tipo		Método	Descripción
Medición de Características	Hasta qué punto un empleado posee ciertas características, tales como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la compañía considera importantes para el presente o para un futuro (Sherman, Bohlander y Snell, 1999)	Escalas gráficas de calificación	Se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un intervalo de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características
		Escalas de clasificación mixta	Igual que la escala gráfica pero con adjetivos. Por ejemplo: superior, medio e inferior
		Clasificación forzada	Se predifine una clasificación, por ejemplo, desempeños altos y bajos; después, cada empleado irá a uno de los grupos posibles. Por ejemplo: Distribución por cuartiles
		Método Narrativo	El evaluador es el jefe y elabora una descripción oral o escrita sobre el desempeño de su colaborador. Con posterioridad se da una retroalimentación y se plantean propuestas para mejora
Medición por Resultados	Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen de su trabajo	Medición de Productividad	Se basan en indicadores de productividad (rendimiento), por ejemplo: índice de ventas, aumento de la rentabilidad, aumento de clientes, etc. Este método permite la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales. No considera factores externos como la escasez de una materia prima y la recesión de un mercado determinado
		Evaluación por objetivos	Tiene una filosofía administrativa, califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante un acuerdo entre el trabajador y la empresa, representada por su jefe o director de área responsable
Medición por Conductas	Permiten al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de una escala predefinida o normativa. Estos métodos se desarrollan para describir cuáles acciones deberían o no deberías exhibirse en un cargo. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación del desarrollo	Investigación de Campo	Se asigna una cuota de participación ponderada en la evaluación final del desempeño a un profesional calificado, que puede ser de GH o del staff para evaluar el desempeño de un empleado con base en criterios diferentes a la evaluación de desempeño tradicional
		Método de incidentes críticos	Se basa en las características que representan un desempeño positivo o negativo en relación con incidentes críticos para el desempeño
		Evaluación por competencias	Mide el nivel de competencia con respecto a unos criterios preestablecidos y esperados en el desempeño del cargo. Por lo general se evalúa a partir de un enfoque de 360° grados

Fuente. Esta tabla explica los distintos métodos para evaluar el desempeño. Adaptado de Pérez (2009).

En el Ecuador, el sistema de evaluación del desempeño está tomando relevancia, sin embargo existen falencias sobre los métodos existentes, su correcta aplicación, la comunicación de los resultados y la retroalimentación de los evaluados, afectando a la realidad empresarial; razón por la cual no existe un sistema que pueda ser aplicado en cualquier empresa de manera estándar. El no dar la importancia necesaria a éste herramienta, ocasiona que se presenten problemas de inconformidad laboral por parte de los empleados, ya que no se establecen las causas que generan un bajo rendimiento laboral en los empleados, así como tampoco permite potenciar

habilidades, competencias y destrezas.

Cabe recalcar que siempre se debe considerar la estrategia organizacional, misión, visión y objetivos empresariales, como punto de partida para determinar cuáles son las metas de la empresa y de cada área de trabajo, y en virtud de estos trabajar en el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño que permita concatenar estos puntos y los subsistemas de talento humano en pro del crecimiento de las instituciones.

1.1.4 Tipos de evaluación del desempeño.

El objetivo principal del presente trabajo, tal como se señala en el título es *Diseñar un sistema de talento humano, basado en la evaluación del desempeño, para los departamentos de crédito de las empresas comerciales*, por lo que se pretende que el sistema de evaluación del desempeño considere aspectos relacionados a los subsistemas de talento humano, como capacitación, reclutamiento y selección, seguridad industrial y ocupacional/ clima laboral; así como el plan de capacitación y plan de promociones y compensaciones.

Es necesario considerar que al aplicar un nuevo sistema, pueda generar rechazo en primera instancia por parte de los empleados, por esta razón se debe establecer una comunicación adecuada con los mandos superiores, mandos medios e inferiores, a fin de minimizar el impacto negativo que pueda presentarse por parte de los miembros de la organización, también se debe indicar el uso, manejo idóneo de la herramienta, explicar y detallar los beneficios del nuevo sistema, tal como lo señala en su estudio Domínguez (2011) en el cual indica que debe elegirse el método de evaluación de desempeño idóneo para el desarrollo de las tareas, éste sistema puede definirse por una matriz comparativa entre los métodos existentes.

En la actualidad, existen varios tipos de evaluación del desempeño, sin embargo se destacan los siguientes: Evaluación de desempeño por objetivos, evaluación de desempeño de la conducta laboral *utilizando ciertos criterios cualitativos*, mediante el método de 180 grados, *esto se basa respecto a quien se debe calificar*.

La evaluación del desempeño por objetivos, está basada en la definición y aplicación de objetivos estratégico, táctico y operativo; sin embargo estos deben ser diseñados bajo los parámetros de tiempo, calidad, costo y cantidad. En la evaluación del desempeño de la conducta laboral se debe valorar una serie de criterios, los cuales van desde conocimientos del colaborador, trabajo en equipo, iniciativa, cooperación, entre otros. Según Domínguez (2011) éste método incide directamente en el clima laboral de la organización, considerando parámetros relacionados a la personalidad del trabajador, motivación, toma de decisiones, etc.

Por último, el método de evaluación de 180 grados permite establecer el número de puestos y áreas que evaluarán al empleado, contrario a la evaluación de 360 grados, en la cual se analiza el puesto desde todos los ángulos posibles es decir que se toma en cuenta a los clientes internos y externos del empleado. La evaluación de 180 grados consiste en realizar dos entrevistas, en la primera intervienen el jefe inmediato y el evaluado acordando los objetivos y metas que deben alcanzar, la segunda entrevista se realiza al momento que el evaluador, *en este caso es el jefe del evaluado*, realiza la retroalimentación al evaluado sobre el resultado de la evaluación.

Al aplicar el sistema de evaluación del desempeño, se debe tener en cuenta que ésta busca la creación de sinergias, considerando los siguientes puntos: Objetivos, importancias y beneficios de la evaluación del desempeño. La evaluación

debe desarrollarse con total objetividad, claridad y transparencia, de tal manera que los resultados sean más cercanos a la realidad, los evaluadores deben reunir requisitos y valores de acuerdo a la empresa evitando rumores y comentarios que desvíen el objetivo real.

Muchas empresas toman los resultados de las evaluaciones de desempeño para asignar proyectos, revisión de sueldos y salarios, asignación de bonos, ascensos / promociones / transferencias de áreas, planes de sucesión, formación y desarrollo. Por ende la implementación se realiza de acuerdo al cronograma dispuesto por la empresa a través de la Gerencia General o Gerencia de Capital Humano utilizando canales de comunicación adecuados y asignar los recursos necesarios para la implementación, con la finalidad de cumplir el propósito del sistema.

1.1.5 Subsistemas de Talento Humano.

Sin duda, para realizar una correcta evaluación del desempeño, hay que enfocarse en el desarrollo adecuado de los subsistemas, comenzando con el de reclutamiento y selección del personal, ya que un empleado mal ubicado dentro de la plaza de trabajo no podrá explotar sus habilidades completamente., tal como lo señaló Fernández (2010):

Se centra la atención en el desempeño profesional en escenarios profesionales y hacia la búsqueda de evidencias, resultado del trabajo realizado, porque como hemos apuntado la evaluación de la competencia nos remite insoslayablemente al propio desempeño profesional (p. 736).

Es importante señalar que la evaluación de desempeño también puede convertirse en una herramienta para tomar decisiones, debido a la información percibida por los mandos medios y los colaboradores, es decir que puede ser de gran

utilidad para cargos gerenciales, jefaturas y mandos medios, así lo simplifica en su estudio Reis (2007) citado en González (2015):

a) Utilidad percibida por la Dirección Jefes y Subordinados

- ✓ Diseño de estructuras retributivas
- ✓ Perfeccionar sistemas de Gestión y desarrollo de carreras
- ✓ Diagnosticar necesidades de formación
- ✓ Reforzar motivación y mejorar comunicación vertical
- ✓ Validar criterios de selección

b) Utilidad percibida por los jefes

- ✓ Mejorar la objetividad y recompensa de los subordinados
- ✓ Conocer y aprovechar mejor el potencial del equipo
- ✓ Reforzar la orientación a objetivos
- ✓ Mejorar la comunicación con los subordinados

c) Utilidades percibidas por los subordinados

- ✓ Mejorar el conocimiento sobre lo que la empresa valora en su trabajo
- ✓ Mejora la noción de sus puntos fuertes y débiles
- ✓ Mayor implicación personal en la mejora de su desempeño
- ✓ Tener una oportunidad de comunicarse franca y directamente con el jefe

directo

- ✓ Tener una oportunidad de desarrollo personal y de progresar en la carrera

Este proyecto de investigación permitirá revisar los subsistemas de talento humano existentes, incluyendo los diversos indicadores de gestión que se aplica al personal para conseguir las metas del área, pero éste proceso debe tomarse en cuenta la recomendación del estudio realizado por Schvarstein (2013) donde relaciona a la evaluación del desempeño con la dirección de la organización, por ende está

sometido a su legitimidad y claridad, credibilidad, otorgando la validez, veracidad de los contenidos, rectitud en el establecimiento de las relaciones interpersonales, e inteligibilidad del lenguaje utilizado.

Si se desarrolla correctamente la evaluación del desempeño, se podrá identificar los factores que afectan en la satisfacción laboral, éstos pueden ser internos: estrechamente relacionado con el tipo de liderazgo, comunicación, inteligencia emocional y externos: vinculados con el ambiente laboral, cultura organizacional, clima laboral y satisfacción laboral, tal como lo resaltaron Chiang, Méndez y Sánchez (2010) en su estudio, en el cual relaciona la satisfacción laboral como factor influyente en el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de aportar con nuevos conocimientos a la gestión del personal.

Con la finalidad de dar a conocer al lector, como han ido evolucionando los subsistemas de talento humano a través de la historia, considerando que éstos son pilares fundamentales del trabajo de estudio, se muestra los conceptos básicos de los subsistemas de talento humano y su evolución.

Los subsistemas de talento humano son la base para el desarrollo de un sistema de gestión de las organizaciones tanto públicas como privadas, los cuales han sufrido cambios sustanciales a lo largo del tiempo. Entre los principales subsistemas de talento humano usados actualmente encontramos: Reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, seguridad industrial y ocupacional, bienestar ocupacional/ clima laboral, plan de promoción y compensaciones y plan de capacitación. A continuación, estableceremos cómo han evolucionado estos sistemas a lo largo del tiempo.

El primer subsistema al que se hará referencia es el reclutamiento y selección

de personal, este es el subsistema más antiguo de talento humano, el cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, considerándose que la persona adecuada en el puesto adecuado es fundamental para generar un excelente desempeño laboral. Existen características, conocimientos, habilidades y comportamientos implícitos en el empleado que permiten adecuarse a cargos determinados, de allí la importancia de la selección adecuada del personal.

La selección del personal es considerada la base de cualquier subsistema de talento humano, tan importante es que Gallego (2000) indicó en su estudio que “será necesario cotejar la características del puesto y sus requerimientos con su formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades destrezas y motivaciones de la persona” (p. 67). Según los autores señalan a la motivación como el componente de valores, creencias y normas que en conjunto representan la actitud del comportamiento según lo resume en su estudio Chang (2010).

El estudio realizado por McClelland, se orientó a examinar las características de las personas a seleccionar, considerando que en base a esto se podía predecir su desempeño laboral, lo cual se encuentra íntimamente ligado al subsistema de reclutamiento y selección de personal (Chang, 2010), para esto se tomó como variable fundamental de estudio: El desempeño de un grupo de personas consideradas con un desempeño laboral excelente.

Según Llorente (1998) después de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlo bien en un puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección,

junto con otros como la biografía y experiencia profesional.

En 1981 en Inglaterra se comienza a aplicar técnicas de análisis como: Crítica Incidente Technique, la cual se enfocó en definir las actividades básicas que deben tener los empleados en los distintos cargos de las organizaciones, a fin de poder lograr un desempeño laboral de eficiencia; según Llorente (1998) en 1996, el Econ. Holandés Leonado Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos* dentro del marco del seminario internacional: Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tiene que tener en claro que hay características, *factores predominantes*, que no pueden ser obviados ni reemplazados al momento de seleccionar a la persona para un puesto determinado, aquellos factores que no son solucionados a través de la capacitación y son implícitos del individuo.

Con la evolución de la tecnología, el ser humano se ha adaptado a los distintos métodos para buscar personal, los cuales van desde el uso de redes sociales, publicaciones de periódico y páginas web. Existen varias herramientas disponibles para la búsqueda de talento humano, entre las cuales se resalta las redes sociales profesionales, considerada como herramienta de tendencia la misma se basa en la revisión de redes sociales, utilizada para identificar el perfil profesional que requiere el cargo.

Según Rojas (2010) las redes sociales permiten contactar de forma independiente, entre las utilizadas con mayor frecuencia tenemos: XING, LinkedIn y Viadeo. Otra fuente de captación de talentos son las publicaciones en periódicos, la

misma que consiste en publicar la oferta laboral con las características del perfil requerido. Las diversas páginas de empleo también se utilizan para ofrecer oportunidades laborales, en ésta herramienta el administrador selección publica el perfil de la vacante para que los interesados puedan postularse y subir su hoja de vida al puesto que considere acorde a su perfil.

El segundo subsistema de estudio es la evaluación del desempeño, que es el proceso para medir la evaluación del desempeño del personal, el cual ha evolucionado en lo largo del tiempo, considerándose que este subsistema de talento humano, está íntimamente relacionado con desempeño laboral de los empleados, tal como señalaron Henríquez y Calderón (2012):

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina que determina su éxito es la forma en la que aprovechan el trabajo de sus empleados y estos son un recurso sumamente valioso, con base de esta idea surgió el término “Recursos Humanos” y, nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si estos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño (p. 56).

Hace muchos años la evaluación del desempeño era simplemente observada desde la perspectiva del Jefe hacia los subalternos, sin embargo la gestión de recursos humanos ha evolucionado a través del tiempo, generándose de esta manera una diversidad de modelos de evaluación de desempeño, conforme a lo indicado Henríquez y Calderón (2012) afirmaron que:

Tomando conciencia de la importancia que tiene la evaluación del

desempeño en las organizaciones y por ende la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso (p. 59).

En base a una la publicación efectuada por Sánchez y Bustamante (2008) se establece un resumen en la figura 5, mediante la cual se ponen en consideración las etapas establecidas por el autor, para el proceso de evaluación del desempeño, estableciendo los parámetros y consideraciones para cada una de estas etapas, dentro de las cuales se encuentran: La planificación del proceso del talento humano, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación y retroalimentación del empleado y del sistema de evaluación. Estas etapas son claves en la elaboración del sistema, ya que la carencia de alguna de ellas, ocasionaría que el sistema se tornara erróneo y no alcanzaría el propósito básico de su creación, generando un proceso sin utilidad.

Dentro de la planificación de la evaluación del desempeño, se debe decidir a quien se va a evaluar, así como el criterio de evaluación y las etapas en las cuales se realizará el proceso; dentro del diseño del sistema de evaluación del desempeño también se deberá construir el sistema que se desea aplicar, así como la escala de calificación que se usará, como tercera etapa se debe implementar el sistema de evaluación, mediante el cual se pone en práctica el sistema diseñado y se informa a los evaluadores y evaluados el proceso de ejecución del sistema y finalmente dentro de la retroalimentación al empleado se establecerá una entrevista personalizada con el empleado dentro de la cual se indicará los problemas que se han detectado y que afectan su desempeño laboral.

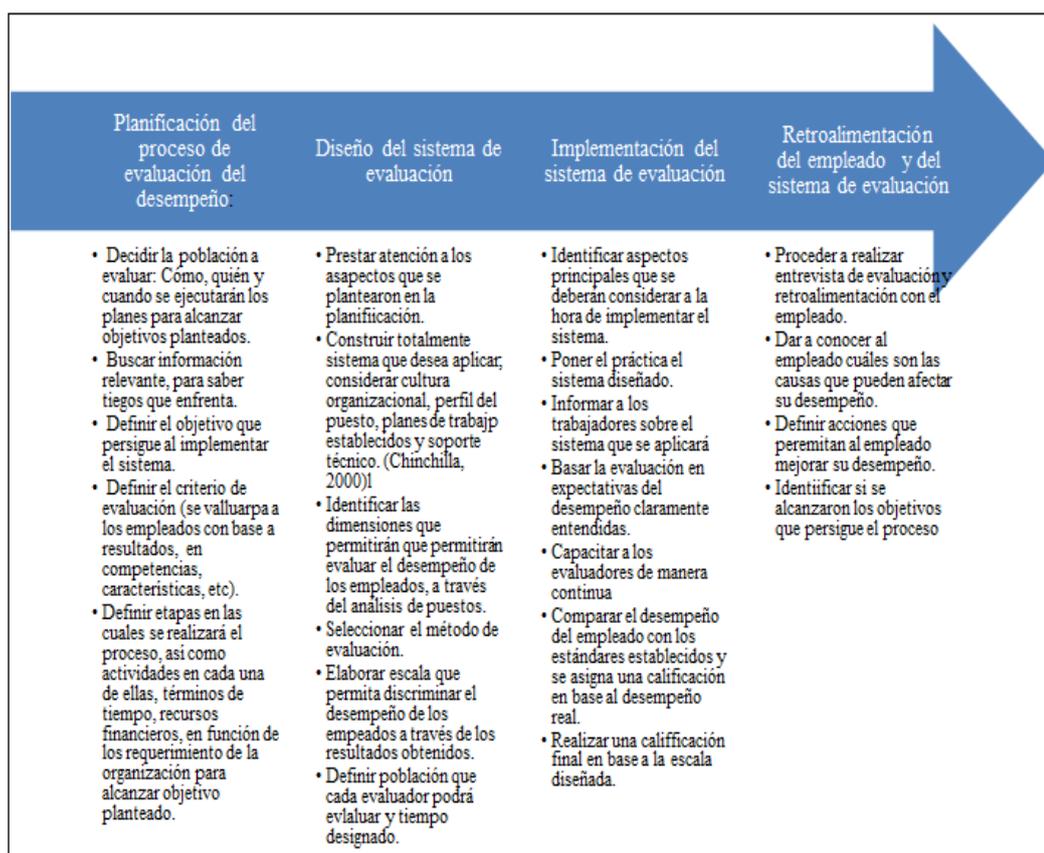


Figura 5. Proceso de evaluación del desempeño. Adaptado de (Sánchez & Bustamante, 2008)

Para complementar el proceso anterior y continuando con la misma línea de investigación, durante el desarrollo en México de la XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, se presentó una original propuesta para auditar la evaluación del desempeño del talento del personal, en la que se mostró un modelo preliminar sobre 66 pensamientos y gestión, 32. Universidad del Norte, 54-82, 2012 de autoría de Jorge Sánchez Henríquez y Viviana Calderón, en el cual se indica que el proceso de evaluación del desempeño contiene cuatro etapas básicas: planificación, diseño, implementación y retroalimentación para el proceso de evaluación del desempeño del personal en las organizaciones, tal como se indicó en la figura 5.

El modelo original, en el que se inspiró esa presentación en México, es el que se presenta a continuación (Sánchez & Calderón, 2012, pág. 66) en la figura 6.

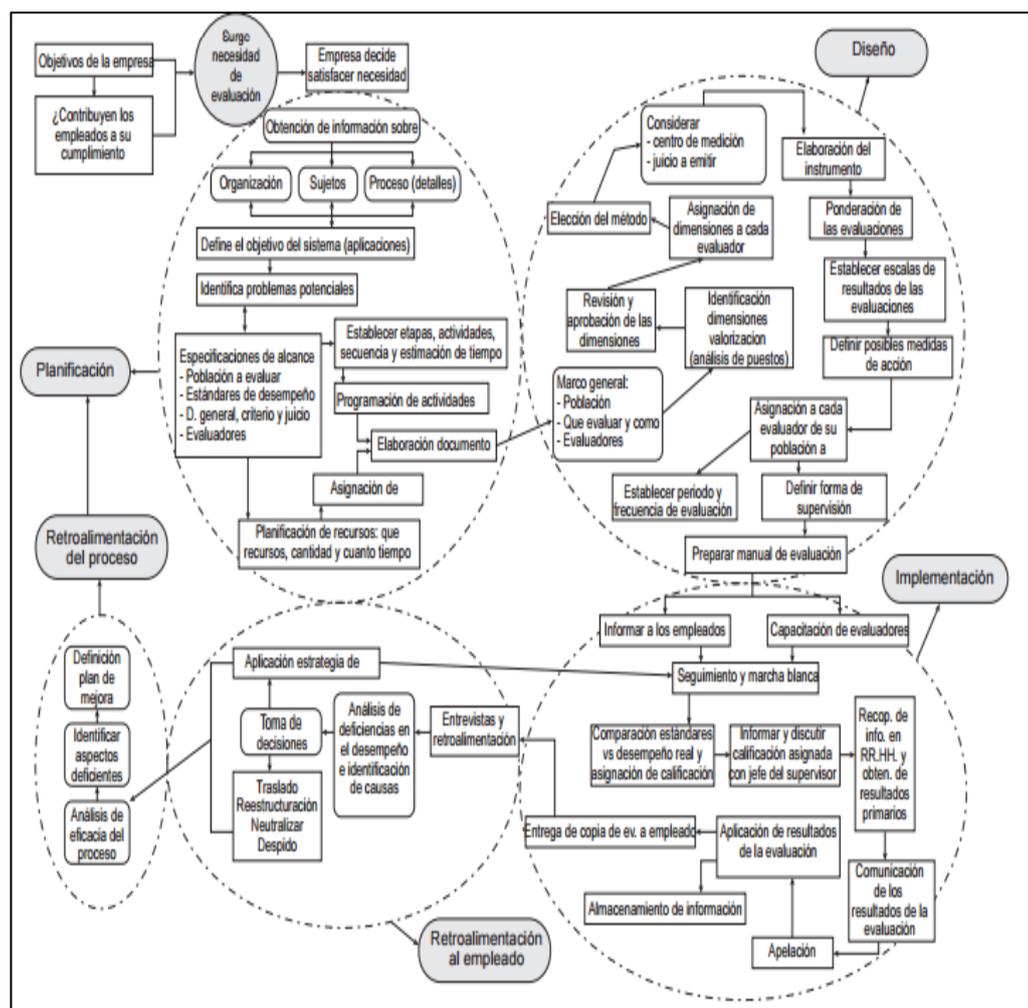


Figura 6. Auditoría de la evaluación. Tomado de la XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración 2012 (Sánchez & Calderón, 2012, p. 66)

El tercer subsistema de estudio es la Seguridad industrial y ocupacional, la cual trasciende desde hace muchos años en las organizaciones, sin embargo tomó mayor relevancia a partir de 1900, donde se estableció que los empleados sufrían graves accidentes en sus lugares de trabajo y no contaban con un método de protección adecuado, tal como se muestra en el siguiente resumen de Kayser (2007):

La seguridad industrial es una actividad Técnico Administrativa, encaminada a prevenir la ocurrencia de accidentes, cuyo resultado final es el daño que a su vez se traduce en pérdidas. En los inicios de la seguridad industrial, se basaba sólo en la productividad. Con la automatización se originaron ciertos métodos organizativos y de fabricación en serie, se dieron cuenta que se

explotaban magnitudes físicas por encima de lo que puede soportar el cuerpo humano y fue para entonces cuando cobra importancia el factor de la seguridad. Esta actividad es consecuencia de la etapa histórica, conocida con el nombre de Revolución Industrial, la cual se inicia en 1776, a raíz de haber inventado el Ingeniero Inglés James Watt, la máquina de vapor (p. 2-3).

Los accidentes en las empresas por mucho tiempo han generado daños y pérdidas a las mismas, y es por este motivo que se inicia la implementación de medidas de seguridad. Según en el estudio de Kayser (2007) Inglaterra fue pionero en implementar medidas de seguridad para reducir los accidentes laborales, a través de la contratación de inspectores quienes visitaban las empresas para diagnosticar novedades relacionadas a la seguridad a través de la emisión de informes, realizando recomendaciones de los hallazgos encontrados enfocándose en los puntos más críticos. A raíz de la implementación de la ley de seguridad industrial, surgieron muchas indemnizaciones por accidentes laborales, el incremento desmesurado de estos valores motivó a los dueños de las empresas a solicitar las investigaciones e indagaciones previas para su cancelación, tal como lo señaló Kayser (2007).

Para el año 1868, durante el gobierno de Bismark, a casi un siglo de iniciarse la Revolución Industrial, se emite en Alemania la Ley de Compensación al Trabajador, dicha ley establecía, que todo trabajador que sufriera una lesión incapacitante, como consecuencia de un accidente industrial, debía ser compensado económicamente por su patrón (p. 2).

La mencionada ley se implementó en los países industrializados de Estados Unidos y Europa, razón por la cual este subsistema de talento humano tiene sus inicios en Europa. A continuación se exponen diferentes conceptos que están

vinculados con la higiene y seguridad industrial, basados en el estudio realizado por Kayser (2007), entre los más importantes:

Higiene de las industrias: Reconocimiento, evaluación, verificación y control de aquellos factores o elementos estresantes del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia de importancia entre trabajadores. Las empresas están en la obligación de mantener el lugar de trabajo limpio y libre de cualquier agente que afecte la salud de los empleados.

La seguridad industrial: La seguridad industrial se ha definido como el conjunto de normas y principios encaminados a prevenir la integridad física y mental del trabajo, así como el buen uso, cuidado y protecciones de las maquinarias, equipos y herramientas de la empresa.

Inspecciones de Seguridad Industrial: Tiene como objetivo relevar las condiciones operativas en el medio ambiente laboral, *Hombre- máquina- medio*.

Bienestar laboral y clima organizacional: Estudia el comportamiento de la conducta humana dentro del lugar de trabajo, el cual establece la vinculación que existe entre los empleados y la organización y viceversa.

Mediante éste subsistema se busca el crecimiento profesional de los empleados, el desarrollado de habilidades inherentes, así como mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Espín y Torres (2014) afirmaron que “el clima organizacional fue planteado en la década de los sesenta contiguo al surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones” (p. 3).

A través de los años se ha concluido que existe un vínculo relevante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo de los empleados y la productividad en el trabajo, ya que por lo general los trabajadores llevan en si diversas necesidades sociales al trabajo y al momento de realizar sus actividades diarias estos se convertían en grupos de trabajo, en base a esto se establecía que los que sentían que sus necesidades sociales eran satisfechas son los empleados más productivos, al contrario de los que no se sentían satisfechos. Por lo tanto, se llegó a la conclusión que el ambiente laboral está estrictamente ligado a la productividad de los empleados.

En la actualidad, las organizaciones buscan un mejoramiento continuo del ambiente y del clima laboral para lograr una mayor productividad en sus empleados, manteniendo siempre los parámetros de control. Se puede determinar que el comportamiento de un miembro activo de la organización no se basa en factores organizacionales internos y externos, sino más bien en la percepción que guardan los empleados sobre estos factores.

Dentro del plan de promoción y compensaciones, las empresas en la actualidad buscan que su fuerza laboral se sienta motivada para acrecentar su productividad y desarrollo. En base a esto, se han creado el subsistema de plan de compensación y de carrera, para a través de este lograr la motivación que requieren los empleados. Según Calguri y Cascio (2000) la compensación incluye pagos directos realizados en efectivo, así como pagos indirectos en formas de beneficios para el empleado e incentivos que sirvan de motivación para el empleado que lo guíen a obtener niveles altos de productividad.

Es también importante notar que los empleados deben reunir una serie de habilidades y competencias implícitas, para que al momento de desarrollar sus actividades se destaquen. El plan de promociones o de carrera, busca que los empleados más destacados de la organización sean los elegidos para ocupar vacantes en cargos de nivel superior, haciendo de esta manera que el talento humano propio de la organización se sienta motivado a realizar un esfuerzo mayor en su trabajo, para a futuro ser considerados en las promociones o planes de carrera.

El Talento Humano es considerado un factor clave para el crecimiento empresarial, una buena relación empresa-trabajador rinde buenos frutos si es manejada en forma ordenada e incluyente y tiene sus orígenes en un proceso de reclutamiento y selección adecuados, para lograr alcanzar los objetivos empresariales resulta imprescindible tener como cómplices a las personas que ejecutan las acciones para que estos objetivos sean alcanzados, de lo contrario será perjudicial para la empresa, la elaboración de un plan de carrera permitirá la continuidad en el personal, desarrollo de proyectos sea a corto o largo plazo, logrando tener personas capacitadas y comprometidas con la empresa.

García (2011) señaló que existen personas que consideran sus planes personales acordes con los de la empresa, además de que al desarrollar habilidades y capacidades obtienen una satisfacción y al tener satisfacción presentan una productividad mayor. Finalmente, el subsistema de plan de capacitación, es el que más ligado se encuentra a la evaluación del desempeño, ya que a través de los resultados de la evaluación del desempeño, gran parte de las organizaciones detectan cuales son las necesidades de capacitación de los empleados.

Con la finalidad de mantener a los empleados a la vanguardia del conocimiento, se acceden a diferentes tipos de capacitación: cursos, seminarios, estudios de pregrado e inclusive de postgrado, considerando la gran importancia de contar con un personal altamente capacitado que permita el alcance de las metas y objetivos propuestos, tal como lo señalaron Ascencio y Navarro (2015) una de las preocupaciones de las empresas ecuatorianas ya sea pública o privada consiste en contar con personal calificado y altamente productivo que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos, metas y visión.

Dentro de los subsistemas de Recursos Humanos, se considera a la capacitación como la oportunidad para dar continuidad a una organización, considerando que la fuerza laboral es necesaria y de vital importancia y que a través de la misma los empleados pueden volverse más competitivos entre sí, contribuyendo al desarrollo profesional de los mismos.

Es importante determinar las necesidades de capacitación, con el fin de alinearla con los objetivos organizacionales, se debe establecer las necesidades de conocimiento, considerando que existen habilidades y competencias propias del empleado que no pueden ser generadas mediante la capacitación.

Antes de determinar cuáles son las necesidades de capacitación se debe tener en claro los siguientes aspectos de la empresa tales como: misión, visión, estructura organizacional, organigrama funcional, reglamentos, políticas, planes de capacitación anteriores, etc., así como considerar el conocimiento del empleado y los planes de capacitación previamente programados, tal como lo reseñaron Ascencio y Navarro (2015) en la figura 7.

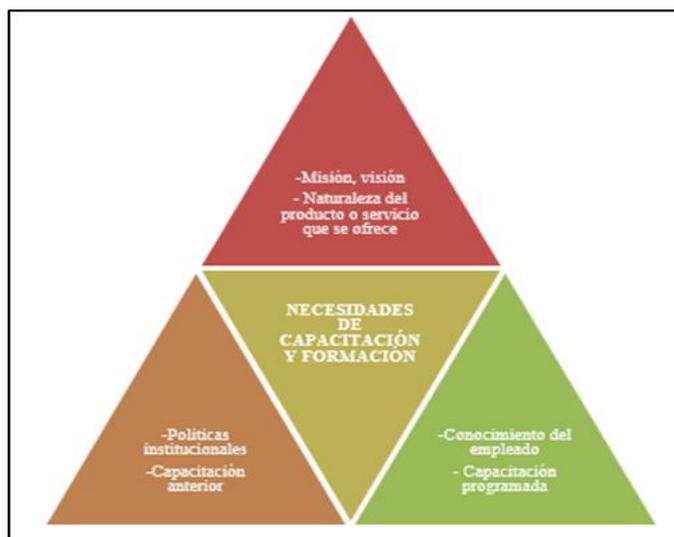


Figura 7. Modelo de necesidades de capacitación. Adaptado de (Ascencio & Navarro, 2015)

1.2 Marco referencial

Para un mayor enfoque de los sistemas de talento humano utilizados en la actualidad en empresas comerciales, se ha tomado como ejemplo el modelo de evaluación del desempeño aplicado en una empresa comercial realizado por Ordóñez y Romero (2011), en la ciudad de Cuenca, considerando que es una empresa comercial, con amplia trayectoria en el país y cuenta con un área de crédito extensa debido al giro de su negocio, comercialización de muebles y enseres.

1.2.1 Caso de estudio empresa comercial de la ciudad de Cuenca.

El estudio de Ordóñez y Romero (2011) enfocó la medición de resultados por un modelo de competencias, el cual aborda los procesos de talento humano, basados en el desempeño del personal y busca corregir los errores en la evaluación del capital humano dentro de la organización. Este modelo busca mejorar los desempeños, habilidades y destrezas de los individuos, los cuales son considerados claves en desempeño exitoso de cada uno de los puestos de trabajo.

Así también abarca los diferentes procesos de evaluación como lo son: proceso de selección y capacitación del personal, evaluación del desempeño y planes

de promoción y sucesión, para lo cual se analizan previamente los puestos claves de la empresa, las capacidades, habilidades y destrezas de los individuos en cada puesto de trabajo, tal como lo indicaron Ordóñez y Romero (2011).

La implementación de un modelo de competencias propone el análisis de los puestos clave, es decir, aquellos que afectan directamente en los resultados del negocio. Es así que conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuales son ellos. Los puestos claves analizados en la Regional de la empresa comercial Austro fueron: Supervisor, Oficial de Crédito, Jefe de Producción, Jefe de Almacén y Vendedores (p. 44).

A través de su sistema de gestión de talento humano por competencias, la empresa comercial creó los perfiles de cargos, manual de funciones e indicadores de evaluación, para aplicar el modelo se debieron cumplir con cada uno de los pasos que se señalan en la tabla 2, tales como: capacitación, entrevista de eventos conductuales, establecer el diccionario de competencias, evaluación del personal y finalmente la entrega de resultados a los evaluados, así como a los puestos de mando superior, los cuales son considerado como pasos previos para realizar un proceso adecuado de la evaluación del desempeño por competencias.

Este caso sirve para observación del modelo aplicado por una empresa similar a la de objeto de la presente investigación, ya que esta compañía cuenta con una actividad similar a la del objeto del presente estudio, basándose en la evaluación por competencias. La compañía analizada es segunda en el Top of mind del consumidor ecuatoriano y cuentan con un sistema de evaluación del desempeño que sirve como referencia para el presente estudio. A continuación en la tabla 2 se muestran los pasos previos para evaluación de desempeño por competencias.

Tabla 2
Pasos previos para evaluación de desempeño por competencias.

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
Capacitación	Entrevista de eventos conductuales	Establecer el diccionario de competencias	Evaluación del personal	Resultados
Directivos y personal capacitado e informado del proceso	Personal Seleccionado Entrevistado	Diccionario de competencias validado. Priorización de competencias	Evaluaciones del personal seleccionado. Retroalimentación del personal.	1. Estadísticas de evaluación. 2. Prioridades en la selección de personal y plan de capacitación.

Fuente. Estos son los pasos aplicados por Ascencio y Navarro (2015) para la evaluación del desempeño por competencias en su estudio.

Una vez realizado la valoración de las competencias del personal para cada uno de los cargos, se procede a delinear los perfiles de los puestos de trabajo en base a lo indicado. Acorde al modelo del perfil, se debe incluir lo siguiente: definición de puestos, tareas y actividades principales, formación de base y experiencia requerida para su desempeño, así como las competencias que requiere el puesto. El análisis y descripción de los puestos de trabajo busca proporcionar el conocimiento real ya actualizado de las distintas posiciones que configuran la estructura de una organización, de los objetivos, actividades y resultados que debe cumplir cada puesto en la organización.

El siguiente paso del modelo es el reclutamiento y selección del personal que puede basarse en las competencias que requiere el cargo, el mismo inicia con una acertada selección del personal, luego se establece el sistema de gestión por competencias a aplicar, en éste punto se debe considerar los perfiles de cargo (determinados con anticipación) en el proceso de reclutamiento y selección, para que de esta manera puedan ser seleccionados los candidatos más idóneos al cargo, tal como se muestra en la figura 8.

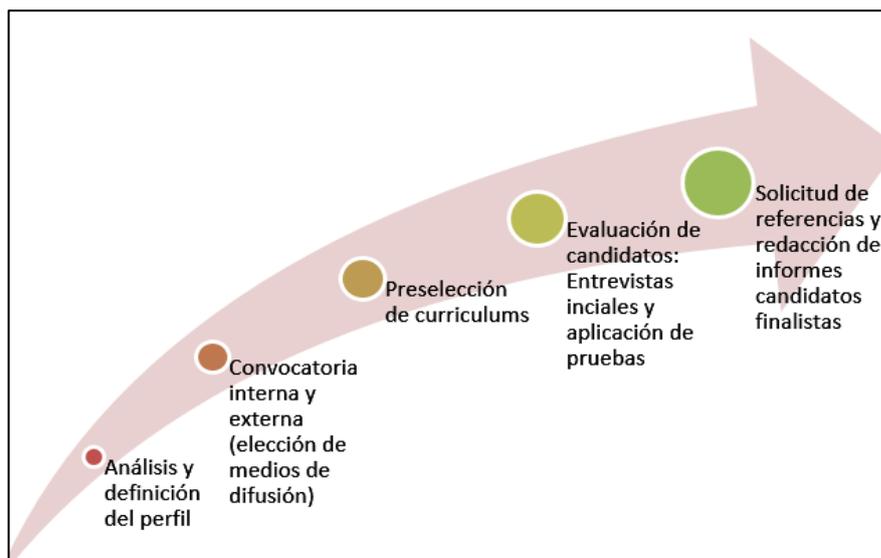


Figura 8. Fases del proceso de selección. Adaptado de (Ordóñez & Romero, 2011).

Una vez concluido la fase del proceso de selección, se procede a establecer los medios más idóneos a emplear para el reclutamiento, los mismos que pueden ser: anuncios, entrevistas focalizadas, test y simulaciones prácticos con la aplicación assessment center.

Por lo general, el área de talento humano, realiza entrevistas personalizadas y pruebas psicológicas con la finalidad de determinar la persona más idónea para asumir el puesto de trabajo vacante, en la práctica podemos encontrar varias personas que cumplen el perfil, características, habilidades y conocimientos para asumir el cargo, sin embargo durante la entrevista se puede constatar la inteligencia emocional, requisito que será de gran importancia para enfrentarse a los desafíos laborales que se requiere.

Ordóñez y Romero (2011) reseñan que en esta etapa, la entrevista por competencias, la empresa comercial aplica test o pruebas psicológicas a los candidatos que forman parte del proceso, en el caso de un supervisor regional se aplican pruebas como: test de adaptación de Hugo Bell, que ayuda a definir la capacidad que tiene el candidato para ajustarse al medio, buscando el equilibrio entre

sus necesidades y las limitaciones que este impone; así como el test de personalidad 16PF 5, el cual analiza los rasgos de personalidad de los candidatos y criterios en base al comportamiento laboral.

Finalmente, la última etapa del estudio, consiste en la evaluación del desempeño, la cual permite medir el desempeño del empleado en base a los objetivos, metas y estrategias de la organización, considerando básicamente las competencias establecidas previamente para cada cargo dentro de la empresa.

1.2.1.1 Subsistemas de talento humano utilizados en la evaluación de desempeño por la empresa comercial de la ciudad de Cuenca.

El subsistema evaluación del desempeño consiste en un derecho supervisado tanto por parte del empleado como del empleador, con la finalidad de poder determinar las contribuciones que genera el empleado en la organización, estableciendo las necesidades de mejoramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional, éste proceso es considerado pilar fundamental para lograr ascensos o promociones, a nivel de empleados, realizando enfoques específicos cuando se trata de gerencias, jefaturas, en el cual se considera notablemente los resultados finales, éste enfoque permite generar un vínculo entre la contribución individual y los objetivos de la Compañía, el establecimiento de objetivos deben estar alineados a la estrategia y el negocio de la empresa, tal como señalan Ordóñez y Romero (2011):

En la evaluación del desempeño se evalúa el "Qué" es decir, los objetivos del negocio y el "Cómo" el colaborador alcanza esos objetivos con base en cuatro competencias definidas corporativamente: Enfoque en Resultados, iniciativa,

cooperación proactiva y practica lo que predica es reflejado a través del formulario (p. 35).

En el sistema de evaluación del desempeño, los objetivos deben estar alineados con la estrategia institucional y para esto son útiles las técnicas como: Entrevistas y observación, teniendo como soporte el levantamiento de información, a través del formulario de evaluación por competencias.

En las empresas existen políticas de desarrollo dirigido a los empleados, cuyo principal objetivo es mantener a los mejores colaboradores, por eso crean procesos que identifiquen, atraigan, desarrollen y retengan talentos; garantizan y estandarizan los procesos de gestión de carrera, tomando en cuenta que los planes de carrera estén alineados con las estrategias de crecimiento del negocio; la evaluación del desempeño, busca gestionar el desempeño del empleado, el mismo que debe estar alineado con los objetivos del negocio, generando de esta manera una cultura de alto desempeño.

El proceso exige revisar por lo menos dos veces al año los avances frente al logro de los objetivos propuestos. Al final del año, todos los colaboradores recibirán un *Rating de Desempeño*, lo que permitirá un vínculo entre desempeño, recompensa y reconocimiento en base a lo que señalaron Ordóñez y Romero (2011) “para asegurar transparencia en el proceso el ‘Rating de Desempeño’ de cada colaborador será calibrado por su respectivo Line Manager o Jefe Inmediato” (p. 119).

Por otro lado, en el plan de desarrollo y carrera debe estar siempre involucrado el colaborador, a fin de construir las habilidades, competencias y experiencia requeridas para llegar a la meta. La empresa comercial considera el

desarrollo como una responsabilidad compartida entre recursos humanos, line manager y el colaborador, tal como se puede notar en la tabla 3.

Este subsistema trata de involucrar claramente el Jefe con sus subalternos, creando parámetros que determinen el alcance de las funciones, busca un ambiente de confianza y de desarrollo profesional, por lo que el empleado tiene la libertad de comunicar sus dudas y problemas, busca establecer oportunidades de desarrollo, retroalimentar directamente al empleado sobre su proceso de evolución y mejoramiento, estableciendo un proceso de coaching constantemente, identificando cuales son los procesos de consecución de objetivos.

Tabla 3

Roles establecidos para los empleados de la empresa comercial.

Recursos Humanos	Line Manager	Colaborador
Brindar asesoría e información con relación a: - Oportunidades de desarrollo y aprendizaje. - Planes de desarrollo y carrera (Ej: Escaleras de desarrollo, publicación de vacantes, etc). - Servir de Coach a Line Managers y colaboradores con el fin de que tengan discusiones constructivas durante el año.	- Junto con el colaborador, establecer oportunidades de desarrollo y dar clara dirección a sus expectativas. - Ser coach y preparar al colaborador para el éxito. - Proactivamente brindar retroalimentación constante y honesta, apoyándose en datos y hechos concretos. - Invertir tiempo para explorar y entender las necesidades de desarrollo y carrera del colaborador.	Es responsabilidad del colaborador obtener lo que necesita para su desarrollo personal, y para el desarrollo de su carrera en Comandato. La persona deberá: 1.- Hablar con su line manager de sus aspiraciones de carrera y desarrollo para generar acuerdos y establecer planes de acción. 2.- Apropiarse y conducir su desarrollo personal y planes de carrera, asegurándose de ser honesto en sus aspiraciones. 3.- Buscar retroalimentación acerca de su desempeño y desarrollo para identificar fortalezas y necesidades de mejora. 4.- Identificar donde se encuentran los recursos para apoyarse. 5.- Conocerse a sí mismo y tener claridad de hacia dónde quiere enfocar su carrera. 6.- Buscar oportunidades de desarrollo consistentes con lo que se tiene planeado para sí mismo en la organización. 7.- Tener un plan de desarrollo con seguimiento y acciones concretas.

Fuente. En la tabla se describen los roles para los empleados de recursos humanos, line manager y colaboradores. Adaptado de Ascencio y Navarro (2015).

El plan de capacitación permite desarrollar competencias de los empleados, esta planificación se realiza generalmente de manera anual, los mismos que van

desde cursos curriculares, asistencia a congresos, estudios de pregrado y postgrado, garantizando el nivel de pertenencia. El proceso debe iniciar identificando cuales son las necesidades de capacitación de manera científica y objetiva, realizando el mismo conforme a la necesidad detectada. Los procesos de detección de necesidades se deben realizar en los siguientes niveles: Análisis de la organización, análisis del personal, análisis del puesto de trabajo.

El programa de capacitación debe estar ligado a la estrategia corporativa, posteriormente se debe entender lo que la empresa demanda de sus líderes, establecer el programa de coaching y aprendizaje continuo; estos programas buscan desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas y competencias del personal que laboran en la empresa.

Debido a que el modelo de competencias es la base para identificación y desarrollo del talento, es importante revisar y actualizar continuamente. Este modelo se basa en la evaluación periódica de los colaboradores, para lograr la retención de empleados y su satisfacción laboral, incorporando el concepto de auto desarrollo como parte esencial de la obligación del trabajador y no de la organización, buscando constantemente excelencia en el desempeño y capacitación constante, desarrollando un fortalecimiento institucional.

En este modelo, la seguridad industrial - bienestar ocupacional - ambiente laboral no son parte del mismo, sin embargo dada la tendencia actual de protección del ambiente de trabajo, para lograr un nivel de satisfacción en los empleados y sentido de pertenencia sería importante implementar estos subprocesos dentro del esquema.

Algunas empresas comercializadoras de electrodomésticos cuentan con

sistemas desarrollados, sistematizados en la elaboración de perfiles para cada uno de sus puestos de trabajo, inclusive han establecido formatos de entrevistas conductuales focalizadas, como se muestra en el apéndice A y en el apéndice B la descripción de puestos de trabajo, a fin de determinar habilidades conductuales, emocionales, destrezas y conocimientos de los aspirantes a una plaza de trabajo, en conformidad a los perfiles previamente establecidos.

Es importante que las empresas involucren a sus colaboradores en el día a día, a través de la misión, visión, valores y objetivos institucionales, tal como se muestra en el apéndice C vinculando al talento humano con los pilares institucionales que son la base para la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, con la finalidad de cumplir las metas propuestas y reforzar la cultura e identidad de la empresa.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Fundamentación conceptual del sistema propuesto.

Para que un colaborador pueda cumplir con las exigencias de un puesto específico y sus competencias estén acorde al perfil requerido, se deben considerar los siguientes componentes como los conocimientos, las destrezas y habilidades, las actitudes e intereses y la motivación, tal como lo señalaron Ordóñez y Romero (2011):

Saber (conocimientos): Conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc., los cuales permiten a la personas realizar los comportamiento incluidos en la competencia.

Saber hacer (habilidades / destrezas): Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee para la solución eficiente y eficaz de los

problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.

Saber estar (actitudes / intereses): No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso también, que los comportamientos se ajusten a las normas, lineamientos reglas de la empresa, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

Querer hacer (motivación): La persona debe querer llevar a cabo sus acciones a través de los conocimientos, debe potencializar esencialmente el aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente dentro del rango del tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento adecuado a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si se comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento o no son apoyados por sus superiores o colaboradores.

Poder hacer (medios y recursos): Es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia (p. 43).

Este factor es primordial ya que si los colaboradores no cuentan con los implementos necesarios para llevar a cabo las tareas encomendadas, simplemente no

podrá ejecutar a cabalidad ninguno de sus procesos y la responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su trabajo no será debidamente calificada.

En virtud a los modelos estudiados, los subsistemas de talento humano y el modelo por competencias, se ha desarrollado un sistema de talento humano, basado en la evaluación del desempeño, tal como se establecerá en los siguientes puntos de este estudio, el cual servirá de base para toma de decisiones organizacionales y correctivos que permitan mejorar el desempeño laboral de los empleados y por lo tanto el mejor el desempeño global de la empresa en el mediano plazo.

Conforme a lo que afirma la SENRES (2008) “la evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución” (p. 2).

De la misma manera la SENRES (2008) señaló que existen diversos principios establecidos para la evaluación del desempeño, tales como:

- a) Relevancia.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- b) Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y

objetividad; c) Confiabilidad.- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución; d) Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla; e) Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y, f) Interdependencia.- Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas (p. 3).

1.3.2 Competencias genéricas organizacionales e indicadores.

Con la finalidad de incluir a los subsistemas en el diseño del sistema de talento humano, basado en la evaluación del desempeño a proponer, se ha establecido un diccionario de competencias e indicadores adaptado a lo que indicaron Ordóñez y Romero (2011), el cual es necesario para la creación de los perfiles inherentes a cada puesto o cargo y es parte importante del subsistema de reclutamiento y selección de personal, considerando que el personal tiene que ser ubicado en los diferentes puestos de trabajo en base a los conocimientos, destrezas, actitudes y motivación que el puesto requiera.

Sin embargo, este tema no será profundizado, pero si necesario de mencionar, ya que en dentro de la evaluación del desempeño se debe medir la satisfacción de estas competencias; pero no es la base del estudio del presente proyecto de

investigación, ya que se sustenta más para el sistema de evaluación por competencias, sin embargo se considera que es muy importante determinar cuáles son las competencias necesarias para el personal del área de crédito de la empresa comercial.

Estas competencias se han elaborado en función de los requerimientos mínimos que deben tener los empleados para laborar en el área de crédito, es importante señalar que este diccionario de competencias e indicadores fue adaptado en base a lo propuesto por Ordóñez y Romero (2011) ajustando las necesidades de la empresa que permitió realizar el proyecto de investigación, el detalle de lo indicado se muestra en las tablas 4, 5, 6, 7 y 8.

El diccionario de competencias está directamente relacionado al éxito en el puesto de trabajo. Estas competencias permiten detectar el nivel de desarrollo del empleado en un cargo determinado. Las competencias deben estar direccionadas a la estrategia corporativa, objetivos y metas, siendo estas las competencias básicas para un puesto de trabajo no solamente en el área comercial, sino en cualquier otro cargo de la empresa. Esta es una guía de las competencias universales.

A su vez el diccionario de competencias, sirve para direccionar a los empleados sobre los valores de la compañía, ya que estos están arraigados a los principios institucionales previamente establecidos. Cada compañía debe establecer cuáles son las competencias universales requeridas.

Se hace mención a las competencias universales considerando la importancia que están tienen al momento de elaborar los perfiles mínimos para selección de personal, pero no son parte primordial del presente estudio.

Tabla 4
Conociéndose a sí mismo

<p>Definición: Habilidad de identificar y comprender por sí mismo sus fortalezas y debilidades, comprender de manera adecuada las implicaciones que estas conllevan en la eficiencia y eficacia con la que se desempeña en la organización, teniéndola presentes en su rendimiento continuo.</p> <p>Contexto: Parámetros de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar retroalimentación oportuna a los colaboradores acerca de su rendimiento y la forma en que se alcanzó. - Apoyar a las personas que tienen iniciativa de mejora en sus áreas. - Colaboradores que reconocen los comportamientos adecuados en la organización pueden exhibirlos en cual momento y lugar apropiado. - No solo debe buscar un enfoque orientado resultados en la organización, independientemente de cómo se logren estos.
--

Fuente. Diccionario de competencias adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

INDICADORES

Tabla 5
Indicadores conociéndose a sí mismo.

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
Identificar y comprender las fortalezas personales y las áreas de desarrollo.	Reconocer cuando existe un área de mejora o cuando se puede aplicar una fortaleza, y actúa conforme a esto.	Poseer un autoconocimiento claro y profundo, actúa constantemente para mejorar sus fortalezas y compensar debilidades en el trabajo
Vía retroalimentación se identifica las fortalezas y sus necesidades de mejora.	Está consciente de sus fortalezas y busca oportunidades en base a estas.	Aporta constantemente con ideas que mejoren el desempeño de su área.
Sabe claramente como lo perciben.	Identifica de manera clara que recursos puede aprovechar para sus áreas de mejora.	Hace énfasis en sus fortalezas y busca constantemente disminuir sus debilidades.
Analiza cómo se alcanzaron sus logros y éxitos personales	Va más allá del trabajo en su área y busca nuevas oportunidades de desarrollo profesional	Maneja en forma continua su influencia sobre las personas en otros niveles de la organización con la finalidad de maximizar el rendimiento.
Recibe buena manera la retroalimentación.		
Sabe escuchar y aprender de esto.	Busca mejorar la influencia que tiene sobre los demás.	

Fuente. Aplicación de un modelo de gestión por competencias para talento humano. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

Tabla 6
Enfoque a Resultados

Definición: Busca el mejoramiento continuo del desempeño, calidad de trabajo, productividad, aportando a la organización mejoras sostenibles en el tiempo, mediante los métodos y procesos para llevar a cabo resultados.

Contexto: Este comportamiento se desarrolla en organizaciones que promueven:

- Objetivos claramente definidos alineados a la misión, visión, metas y estrategias organizacionales.
- Responsabilidad individual y grupal en los resultados obtenidos.
- Estimular a los colaboradores el mejoramiento continuo y la recompensa obtenida por su desempeño.

Problemas de este comportamiento:

- Ausencia de vinculación en los estándares de evaluación del desempeño.
- Objetivos no establecidos de manera clara.
- Falta de seriedad y credibilidad en las evaluaciones del desempeño.

Fuente. Concepto de enfoque a resultados. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

INDICADORES

Tabla 7
Indicadores de enfoque a resultados

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
Altamente motivado para alcanzar resultados	Busca mejorar su desempeño en base a lo orientado. Tiene gran exigencia de resultados	Busca que el resultado sea sostenible en el tiempo
No se deja vencer por obstáculos.	Trata de obtener resultados de forma eficiente y eficaz, enfocándose en la productividad o satisfacción al cliente.	Crea las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través de los recursos y tiempo requerido para estos.
Trata de generar resultados de manera constantes.		
Evalúa de manera frecuente su propio desempeño.	Se fija objetivos y metas más allá de los lineamientos establecidos	Establece el menor tiempo para conseguir resultados.
	Evalúa la probabilidad de alcanzar los objetivos ambiciosos y la incidencia de riesgo.	Toma riesgos comerciales calculados con el tiempo para alcanzar metas

Fuente. Se muestran los indicadores de enfoque a resultados. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

Tabla 8
Iniciativa.

<p>Definición: Las personas buscan actuar conforme a las necesidades inmediatas y organizacionales de forma proactiva, anticipan oportunidades y son capaces de detectar problema futuros anticipándose a la solución de estos.</p> <p>Contexto: Este método es favorable bajo organizaciones con los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación contante entre mandos altos, medios e inferiores. - Empresas que siempre están un paso adelante en el futuro y buscan tomas de decisiones en este contexto. <p>Los problemas que conlleva este método son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miedo a equivocarse. - Una jerarquía de mando delimitante, en que las tareas ejecutados tienen mayor peso que los resultados. - Genera presión en el corto plazo
--

Fuente. Concepto de iniciativas Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

INDICADORES

Tabla 9
Indicadores de iniciativa

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
Actúa con decisión propia	Es proactivo	Se anticipa al largo plazo
Reacción inmediata ante crisis.	Decide tomar acciones inmediatas sobre temas que generen riesgo y perjuicio organizacional, buscando las oportunidades a través de los problemas.	Piensa en la misión, visión metas y estrategias organizacionales, fundamentando en estos parámetros las tomas de decisiones que pueda afectar el futuro.
Toma por propia iniciativa decisiones sobre problemas que pueden ser solucionados sin consideración a la cadena de mando.	Anticipa la existencia de problemas futuros y busca minimizarlos o evitar que se generen.	Se anticipa a establecer las metas de su departamento en base al futuro.
Toma medidas necesarias para evitar que la crisis se torne insostenible y vuelva a suceder.	Considera las implicaciones de las acciones actuales o planificadas y toma las medidas apropiadas para optimizar su impacto en la empresa.	Busca preparar constantemente a la organización para minimizar el impacto sobre problemas futuros.

Fuente. Se muestran los indicadores de iniciativa. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

Tabla 10
Cooperación Proactiva.

Definición: Implica el trabajo en equipo, demostrando responsabilidad, constancia y compromiso para alcanzar las metas departamentales y organizacionales.

Contexto: Este comportamiento se desarrolla en organizaciones donde:

- Las personas se comunican libre y fácilmente y se promueve la cooperación.
- Los objetivos están claramente definidos y alineados a la estrategia empresarial.
- Se define el interés mutuo y se fijan objetivos compartidos
- Se reconocen y recompensan el trabajo en equipo y los esfuerzos del grupo.

Este comportamiento se ve obstaculizado por:

- Se promueve la competencia individual para sobresalir dentro del grupo.
- Confusión al sobreponer los objetivos individuales de los grupales.

Fuente. Concepto de cooperación proactiva. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

INDICADORES

Tabla 11
Indicadores de cooperación.

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
Contribuye de forma individual al trabajo efectivo en equipo	Mejora la inclusión integral del grupo, al estimular comportamientos de trabajo en equipo	Desarrolla activamente el trabajo en equipo con otros elementos organizacionales, más allá de las limitaciones
Establece cuál es su rol dentro del equipo	Aporta con ideas al equipo, de manera que contribuye a la generación rápida de resultados.	Maneja el tema de apertura, donde el desacuerdo y reto se miden de manera positiva.
Demuestra confianza en las capacidades y habilidades de los compañeros.	A pesar de la adversidad siempre da ánimos al equipo.	Antepone el bienestar de la empresa a la toma de decisiones
Mantiene una comunicación constante y honesta con los miembros del grupo	Apoya a los miembros del equipo a tener claras sus funciones y la importante contribución que generan.	Trabaja de manera adecuada liderando en el rol de líder el grupo de trabajo
Acepta ayuda de los demás.	Ocupa el papel de mediador dentro del equipo.	Mantiene comunicación entre los grupos internos y externos
Reta a los demás de forma constructiva en la consecución de resultados		

Fuente. Se muestran los indicadores de cooperación proactiva. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

Tabla 12
Practicar lo que se predica.

Definición: Actuar de manera alineada con los principios y valores de la empresa, buscar siempre representar a la organización de la mejor manera, bajo la consigna de poner en práctica lo que se dice.

Contexto: Este comportamiento se desarrolla fácilmente en las organizaciones que:

- Los altos directivos deben representar a la organización en cualquier instancia, para que los colaboradores pueden seguir sus lineamientos.

Esta habilidad no se desarrollará en:

- Organizaciones que no siguen los lineamientos establecidos.

Fuente. Concepto de practicar lo que se predica. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

INDICADORES

Tabla 13
Indicadores de practicar lo que se predica

Estándar	Desarrollado	Altamente desarrollado
Aplica y sigue los valores establecidos por empresa	Comportamiento acorde con los valores y principios de la administración	Actúa sobre los valores, en momentos de difícil ejecución
Mantiene sigilo con la información empresarial.	Trata de usar los recursos necesarios de manera eficiente y eficaz.	Ocupa el papel de líder, incitando a los demás que cumplan lo que predicen.
Manifiesta orgullo de formar parte de la organización.	Pone en práctica lo que se predica.	Se rige dentro de los lineamientos organizacionales y no vacila en sancionar o despedir a las personas que han actuado fuera ética.
Trata a la gente basándose en valores, honestidad, respeto y amabilidad.	Tiene altos índices de moralidad, generando un impacto positivo en los colegas	No tiene miedo de enfrentar y admitir errores cometidos.
	Trabaja de manera honesta siempre procurando el bienestar organizacional.	

Fuente. Se muestran los indicadores de practicar lo que se predica. Adaptado de Ordóñez y Romero (2011).

1.4 Marco Legal

El Gobierno Nacional del Ecuador a través del Plan Nacional del Buen Vivir, conforme a lo que señala Senplades (2013) establece dentro de los objetivos nacionales del buen vivir y dentro del objetivo cuatro específicamente señala la libertad individual y social, así como también exige la emancipación del pensamiento.

El conocimiento debe ser entendido como un proceso permanente y cotidiano, orientado hacia la comprensión de saberes específicos y diversos en permanente diálogo. Por lo tanto, el conocimiento no debe ser entendido como un medio de acumulación individual ilimitada, ni un acervo que genere diferenciación y exclusión social. Este conocimiento, más que un medio para saber, es un instrumento para la libertad individual (p. 160).

Lo indicado establece que todos tienen derecho a una capacitación constante y a acrecentar los conocimientos sin discriminación alguna, por lo cual las empresas en el Ecuador deben alinearse al PNBV.

De la misma manera dentro del mismo objetivo se indica que *El talento humano también se nutre de los saberes existentes, del vivir diario, de la indagación y de la retroalimentación constante de conocimientos. Educar en este modelo se convierte en un diálogo constante, en el cual aprender y enseñar son prácticas continuas para los actores sociales;* una vez más se establece la necesidad del Talento Humano de tener una capacitación constantes, a fin de poder formar empleados con altos estándares y altos índices de desempeño, considerando que la capacitación es uno de los subsistemas de talento humano que está más ligado a la evaluación del desempeño.

Capítulo 2: Situación actual empresa comercializadora similar

Se ha realizado un análisis de la empresa comercializadora objeto del presente estudio, con la finalidad de identificar el método de evaluación del desempeño que están utilizando y como han adaptado este al sistema de talento humano actual, específicamente en el área de crédito, dado que a partir de esto, y considerando las necesidades organizacionales y del estudio de diversos modelos de evaluación del desempeño, se podrá diseñar un sistema de talento humano idóneo, basado en la evaluación del desempeño para el área de crédito de cualquier empresa comercial. La información obtenida de la empresa comercializadora de electrodomésticos, ha sido suministrada por la gerencia del departamento de crédito, mediante entrevistas realizadas por las autoras del presente proyecto de investigación.

La empresa objeto de estudio, se fundó en 1989 con capital peruano como una planta de ensamblaje de electrodomésticos, en ese mismo año la empresa cambia su estrategia abriendo dos tiendas para la venta de electrodomésticos al detalle, *consumidor final*. Para 1994, la empresa contaba con la proveeduría de las principales marcas nacionales e importadas y al mismo tiempo había abierto rápidamente nuevas tiendas en 13 ciudades del Ecuador, durante la crisis económica del año 1999, los principales acreedores comerciales realizaron una importante capitalización de sus acreencias, en el 2000 la empresa pasó a manos de capitales ecuatorianos y mexicanos.

En el 2004, incursionó exitosamente en nuevas líneas como motos, celulares, cómputo, en el año 2008, se inició la importación directa con las principales marcas de video como Sony, LG, Samsung y Panasonic, a finales de ese mismo año la

empresa comercial realizó su primera titularización de cartera por un monto de \$20 millones, vendiéndola exitosamente en el mercado de valores del Ecuador.

En el 2009, amplió su oferta a clientes, incluyendo seguros de masivos tanto de vida como desempleo, en el 2010, obtuvo un record de ventas, con un crecimiento del 29% y comenzó con el proyecto de estandarización de su imagen en tiendas. En el 2011, obtuvo el mayor crecimiento del sector, logrando crecimiento en ventas en el 36%, con presencia en 43 ciudades del Ecuador. En este año *la empresa comercial* escaló al segundo lugar en el Top Of Mind de cadenas de electrodomésticos en el Ecuador.

Conforme al análisis realizado en esta empresa, se ha detectado que recientemente están esquematizando un sistema de evaluación del desempeño por competencias mediante el método de 180 grados, sin embargo a través de este sistema sólo se busca medir resultados en base a los indicadores de gestión, establecidos dentro del período de evaluación, pero no se vincula los resultados al mejoramiento de falencias existentes y reconocimiento a quienes obtienen calificaciones de excelencia.

De la misma manera, no genera un indicador sobre el clima laboral organizacional y no es la base para la capacitación del personal, ascensos y promociones, razón por la cual es necesario implementar un sistema que permita establecer parámetros medibles y confiables, cuyos resultados se vinculen directamente a los subsistemas de talento humano y a la toma de correctivos en los resultados más bajos y reconocimiento en el caso de los resultados más altos.

2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa objeto de estudio está dada de manera

vertical, donde existe un Jefe que delega responsabilidades a los empleados de cada departamento o área, estableciendo un nivel jerárquico, tal como se muestra en la figura 9.

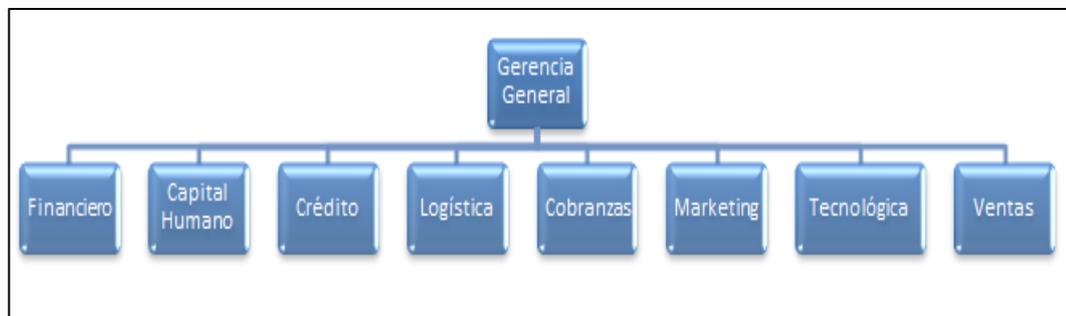


Figura 9. Estructura organizacional de empresa comercial de electrodomésticos. La información fue obtenida de la empresa comercializadora de electrodomésticos.

2.1.1 Estructura Organizacional Departamento de Crédito.

La estructura organizacional del departamento de crédito de la empresa, está conformada por dos personas de nivel jerárquico superior, dos personas de mando medio, así como de 44 personas entre supervisores, analistas y asistentes. La Gerencia de Crédito se encarga de delinear los objetivos y metas dentro del departamento, trabajados de manera conjunta con la Gerencia General, mientras que la Subgerencia de crédito busca que se implementen a cabalidad las metas y objetivos propuestos.

Existen tres jefaturas: negociaciones, central crédito y crédito inmediato; en central crédito, se realiza la aprobación de los créditos a nivel nacional de todos los puntos de venta, en crédito inmediato se asignan cupos de crédito dirigido a clientes nuevos y en negociaciones se realiza la revisión de los documentos de las operaciones que fueron aprobadas por las áreas de central crédito y crédito inmediato, en cada área se encuentran definidos: supervisores, analistas y asistentes, tal como se muestra en la figura 10.

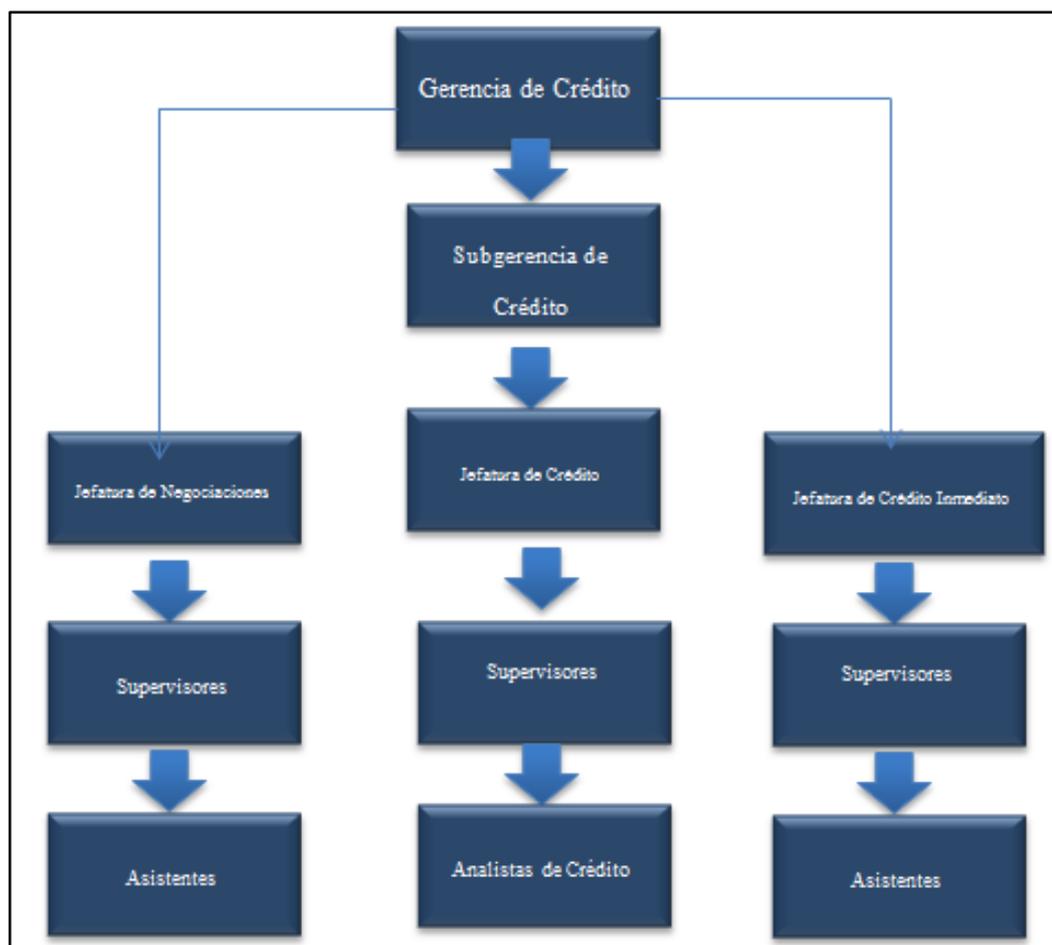


Figura 10. Estructura organizacional del Departamento de Crédito. La información fue obtenida de la empresa comercializadora de electrodomésticos.

2.2 Mecanismos de gestión del sistema de talento humano utilizados en la empresa comercializadora de electrodomésticos

Las actividades de planeación de talento humano no se encuentran definidas bajo ninguna estructura formal, cada jefatura determina las funciones de su área, realiza sus propias evaluaciones del desempeño en base a las metas planteadas al inicio del año y consecutivamente informan a talento humano de los resultados obtenidos, así como de problemas por renuncia de algún empleado del área para cubrir la vacante. Al momento de requerir personal adicional debido a la carga laboral en el área de crédito se establece una comunicación directa con la Gerencia General, para luego realizar el requerimiento respectivo a la Unidad de Talento Humano.

Previo a la contratación de un nuevo personal, se elaboran las entrevistas respectivas por el área de Talento Humano, la cual envía a los seleccionados a una entrevista con el jefe del área de crédito para la selección final del colaborador; sin embargo, no se trabaja de una manera conjunta en conformidad con manuales de función y perfiles mínimos requeridos, por lo cual al momento de realizar la evaluación del desempeño, esta se realiza en función de los resultados de las metas establecidas, sin considerar los parámetros del puesto a evaluar, satisfacción del personal y subsistemas de talento humano.

Dentro del subsistema reclutamiento y selección de personal, se realizan convocatorias de reclutamiento de personal, mediante páginas web, referencias del personal que labora en la empresa y prensa escrita; sin embargo, en caso de ser necesario contratar alguien especializado en determinada área, se busca cazar talentos de otras instituciones, considerados como profesionales de excelencia.

Con la finalidad de establecer perfiles para un cargo o puesto determinado la empresa comercializadora de electrodomésticos, ha establecido formatos de perfil de cargo y puesto como figura en los apéndices D y E. El proceso toma aproximadamente una semana laboral (cinco días), una vez seleccionadas las personas, conforme al perfil establecido por el área requirente, se realizan pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y entrevistas personalizadas.

Posteriormente los seleccionados finales son enviados al área respectiva para entrevistas directas con el jefe encargado de la selección final, paralelamente se informa al área de talento humano sobre la persona seleccionada, para iniciar trámites de rigor con solicitud de los documentos previos a contratación de acuerdo a los procedimientos establecidos en la empresa.

La etapa de inducción es bastante informal, dado que se informa mediante correo institucional a todos los usuarios de la empresa, la incorporación del nuevo empleado, éste mail sólo se aplica en los casos de gerencias, jefaturas, luego se entrega la agenda de entrenamiento del nuevo empleado, la misma que comprende de reuniones con cada una de las áreas relacionadas al cargo a desempeñar, se muestra al contratado el video institucional instruyéndolo sobre: la misión, visión, objetivos corporativos, historia de la empresa entre otros, adicional a esto el Jefe encargado debe informar al nuevo colaborador las funciones y actividades del día a día.

El proceso de análisis descripción de cargos y manuales de funciones no se encuentra claramente definido por la unidad de talento humano, por el contrario cada área se maneja de acuerdo a las metas y objetivos establecidos y a los requerimientos específicos de la alta gerencia. No se ha realizado énfasis ni se ha establecido por escrito las actividades que realiza el trabajador en cada área, ni se ha determinado cantidad de personal óptimo requerido, por lo cual se contrata mayor número de personal en conformidad a la demanda de trabajo, específicamente el área de crédito en función a fechas claves, como navidad (mes de Diciembre) y Mayo (Día de la madre).

Sería importante para la empresa definir estos puntos a fin de establecer los perfiles mínimos requeridos, personal idóneo y alinearse al presupuesto institucional, sin embargo esto se debe trabajar en conjunto con la unidad de talento humano, para cumplimiento de normativas en caso de que el personal contratado no cumpla las tareas asignadas a cabalidad.

Por otro lado, la evaluación del desempeño se realiza en base a las metas y objetivos propuestos por cada área, alineados a la estrategia corporativa, tal como se

puede ver en el apéndice C, este proceso está recientemente establecido, pero no muestra un desarrollo en temas de subsistemas de talento humano, ni profundiza cuales con las causas del bajo desempeño del personal, simplemente sirve como un método de obtención de resultados, pero no busca tomar correctivos, solo busca detectar si las actividades llevadas a cabo fueron realizadas con eficiencia y eficacia.

Los movimientos de personal son realizados en base a las necesidades empresariales y al concepto que mantiene el jefe inmediato sobre el personal en conformidad de su desempeño laboral. Sin embargo, a pesar que estos movimientos no son manejados mediante una normativa técnica se da preferencia al personal interno para ascensos y traslados.

Considerando que no hay proceso definido para los movimientos de personal se evalúa la experiencia y antigüedad del personal bajo una propuesta no estructurada. Si los resultados son positivos se promueve al colaborador al cargo vacante, pero si son negativos se busca otra alternativa de maneara interna y si finalmente no se encuentra a la persona idónea se utiliza fuentes externas. Es claro señalar que una vez se realice el movimiento a un puesto de mayor jerarquía, este cambio irá acompañado de un incremento salarial de acuerdo a lo establecido para el cargo determinado.

Para obtener la rentabilidad de la empresa, se debe comprometer al personal de todo nivel jerárquico, bajo éste concepto el personal que labora en el área de crédito no es la excepción, su esquema de salario se compone de la siguiente manera: 73% corresponde a un ingreso fijo y el 27% se obtiene a través del cumplimiento de objetivos. Adicional a esto, los colaboradores que forman parte de la empresa, firman un contrato a 90 días (prueba) cumpliendo con lo indicado por la legislación

ecuatoriana. Los contratos son registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales *MRL*; durante los 3 meses de prueba se asigna una persona para evaluar el desempeño dentro del período de prueba. El evaluador emitirá el informe respectivo a los 2 meses y 15 días del contrato a prueba.

Los colaboradores gozan todos los beneficios de acuerdo a la legislación ecuatoriana vigente desde el primer día en que firman el contrato de trabajo a prueba. Entre los beneficios adicionales que gozan los colaboradores se destacan:

- Servicio de movilización en horarios nocturnos, *a partir de las 20:00*, para movilizarse a sus respectivos domicilios.
- Servicio de alimentación, la empresa asume el 70% del valor del almuerzo, *de lunes a viernes*, y el 100% los fines de semana.
- Para las áreas que generan valor y enfocadas a la atención de clientes, la empresa asigna líneas celulares con equipo incluido, activado con paquetes de datos, servicio de internet para desarrollar eficientemente la función encomendada.

Con respecto al tema de seguridad industrial, la empresa cuenta con un Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional conformado por 13 integrantes, quienes representan los niveles jerárquicos de la empresa, entre ellos se cuenta con el apoyo del Apoderado Legal de la empresa, el médico ocupacional, cargos de segunda línea de mando, *subgerencias*; mandos medios *jefaturas – supervisores* y colaboradores en general.

El comité está encargado de dar a conocer las acciones que se realizarán a fin de evitar nuevos accidentes de motorizados; identificar al personal que se encuentra en grupos vulnerables, *enfermedades pre-existentes, o dolencias adquiridas en el desarrollo de las actividades*, para programar chequeos periódicos e informar los

resultados; además de realizar campañas de salud: promoción y difusión de la prevención de riesgos laborales.

Además cuentan con cronograma de capacitación y charlas de temas relacionados a:

- **Manejo Seguro y Educación Vial:** Dirigido a los usuarios, *colaboradores*, que cuenten con ese medio de movilización sea personal o para uso laboral, se indican consejos para el manejo seguro de motos, sanciones consideradas en el COIP, Reglamento General para la aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad vial.
- **Investigación de accidentes e Incidentes laborales:** A través de instructivos para formulario de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, formulario de información de incidentes o accidentes y de enfermedades profesionales, formulario de aviso de accidente de trabajo, informe de investigación técnico legal,
- **Identificación y Evaluación de Riesgos Laborales:** Aclarar las definiciones de Riesgo: nivel de riesgo, acciones generales, acciones específicas, los riesgos y su incidencia, mapa de riesgos laborales, en el caso de trabajo que involucre fuerza (bodeguero) el uso del cinturón lumbar y la forma adecuada de levantar pesos, los riesgos laborales: ergonómicos – carga o consumo metabólico, *efectos sobre la salud y como se generan*, movimientos repetitivos y posturas inadecuadas, manejo manual de carga y controles ergonómicos, físicos, químicos, biológicos, mecánicos, sicosociales.
- **Brigadas de Emergencia:** Conformado por colaboradores de todas las áreas, el *Comando de incidentes y brigadas*, son los encargados de hacer cumplir a todos los colaboradores de la empresa de las actividades programadas relacionadas a los

distintos simulacros que se desarrollen en coordinación con las entidades gubernamentales.

También se especializan el inventario de amenazas, inventario de recursos internos y externos, lista de chequeo para el control de extintores, velan por el cumplimiento del procedimiento en caso de una emergencia de incendio, procedimiento para apagar incendios menores *conato*, procedimiento para inspección de extintores, procedimiento para prevenir incendios, procedimiento para solicitar ayuda externa, y se encargan de registrar la bitácora de revisión diaria del sistema contra incendios *centro de distribución*.

- **Compra de extintores recarga y accesorios:** Cumpliendo con la norma dispuesta por el Cuerpo de Bomberos *entidad no Gubernamental*, se coordina que todas las áreas dispongan de extintores, además que las bodegas de Quito y Guayaquil reciban de las tiendas los extintores caducados y luego los reenvíen una vez recargados.

Por otro lado, se considera Clima Organizacional al conjunto de características de la organización, medibles en el tiempo, perdurables que permita distinguirse de una empresa a otra, incluyendo sus estilos de liderazgo, dirección, normas, medio ambiente y procesos que permita desarrollar al individuo en las actividades cotidianas. Otros autores resumen al Clima laboral como el conjunto de variables atributos cualitativos y cuantitativos de organización, otorgando mayor importancia a las relaciones entre sus miembros.

A partir del año 2014, la empresa comercial objeto de este estudio y gracias a la *Nueva Dirección* del área de Talento Humano, incursiona en el desarrollo de la primera encuesta relacionado al *Ambiente Laboral* a través de la contratación del

servicio de una empresa especializada en el tema, ésta encuesta está basada en las leyes nacionales y el código de ética, manejado con estricta confidencialidad. El cuestionario comprende de 25 preguntas relacionadas a la cultura organizacional, liderazgo, desarrollo profesional, plan de entrenamiento y capacitación, plan carrera y sentido de pertenencia, el detalle de las preguntas se encuentra en el apéndice F.

Los resultados obtenidos darán los componentes para tomar acciones, evitando errores comunes en los que se globaliza la entidad personal. Por otro lado se puede llegar a afirmar que en el medio laboral el sujeto busca siempre autonomía, reconocimiento y afirmación de sí mismo poniendo en evidencia sus aptitudes y modo de ser; sin embargo, la empresa no está organizada para dar satisfacción a las necesidades personales de cada colaborador y surge el conflicto entre ambos.

En la empresa comercializadora de electrodomésticos no existe un programa de capacitación claramente definido, actualmente la empresa coordina el presupuesto asignado de capacitación anual con el gerente de cada área, dejando a criterio de éste la persona o personas que reciban la capacitación. En el año 2014 se realizó la campaña de *Identidad Organizacional* impartiendo *código de ética y conducta y reglamento interno actualizado*.

2.3 Competencias genéricas que requiere para el personal del departamento de crédito

El departamento de crédito de la empresa comercializadora de electrodomésticos ha determinado ciertas competencias que deben ser consideradas como primordiales e irremplazables al momento de contratar un colaborador para el área de crédito, ya que debido este departamento maneja solicitudes de crédito, se deben tener en claro ciertos parámetros innatos en el individuo que le permitan

ejecutar su trabajo a cabalidad como se muestra en la Tabla 4: Conocimiento sobre sí mismo, *comprensión de las habilidades y fortalezas*, enfoque a resultados, *detectar oportunidades de mejora*, iniciativa, *detectar necesidades y actuar*, cooperación proactiva, *capacidad de trabajo en equipo* y practicar lo que se predica, *hacer lo que se dice*. Es importante señalar que estas competencias deben cumplirse sin excepción alguna, ya que si alguna de estas no es reflejada por el candidato al puesto de trabajo, esta persona no sería apta para ocupar la vacante.

Tabla 14
Competencias genéricas comercializadora de electrodomésticos.

Competencias	Descripción
Conocimiento sobre sí mismo	Comprensión propia de fortalezas y habilidades, que permitan llevar a cabo su trabajo con eficiencia y eficacia.
Enfoque a resultados	Busca mejoramiento continuo en el desempeño laboral, aportando mejoras constantes.
Iniciativa	Acción inmediata a necesidades de la organización.
Cooperación proactiva	Enfoque en el trabajo en equipo, basado en el compromiso y responsabilidad.
Practicar lo que se predica	Actuar dentro del trabajo alineado a valores propios e institucionales.

Fuente. Se describen las competencias en base al estudio de Ordóñez y Romero (2011).

2.4 Análisis FODA de la empresa comercializadora de electrodomésticos

Para conocer de cerca la situación actual de la empresa, se hace necesario para la investigación aplicar un análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas *FODA*, cuyos resultados se resume en la figura 11.

2.5 Conclusión del sistema de talento humano implementado

A pesar de estar por 20 años en el mercado ecuatoriano, la empresa comercializadora de electrodomésticos carece de un completo subsistema de evaluación del desempeño, que permita evaluar a todo el personal indistintamente del nivel jerárquico al que pertenezcan, producto de la escasa inversión de los antiguos

accionistas, sin embargo a partir del año 2014 y con una nueva dirección en el área de Talento Humano, inician el proceso del cambio, adecuación, implementación y mejora de los subsistemas que forman parte del área.



Figura 11. Análisis FODA de empresa comercializadora de electrodomésticos. El cuadro fue elaborado en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa comercializadora de electrodomésticos.

La incorporación de los nuevos talentos que forman parte del área talento humano desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas, ya que en una primera fase, están levantando los procesos y continúan revisando las mejoras que se pueden lograr normando, actualizando y regulando los procedimientos existentes incorporando a los actores principales de cada labor *los empleados que laboran en el día a día*, haciendo que los objetivos del área estén alineados a la estrategia de la empresa.

Una de las mejoras que se ha evidenciado con la nueva dirección del Talento Humano, es la implementación del subsistema *Evaluación de desempeño* aplicado a gerentes de primer y segundo nivel, *gerentes y subgerentes de cada área*, del cual se detallará más adelante; sin embargo la empresa no cuenta actualmente con un sistema de evaluación del desempeño diseñado conforme a las necesidades de la empresa.

Capítulo 3: Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo no experimental, se utiliza el método de la observación para obtener información, pues no se construye ninguna situación sino que se observa las situaciones existentes, las mismas que no son provocadas por el investigador, según lo afirmaron Hernández, Fernández y Baptista, (2010).

Durante el desarrollo del proyecto de investigación se coordinó entrevistas con los principales funcionarios del área de Talento Humano, *gerentes, jefaturas, supervisores*, con la finalidad de conocer los modelos aplicados en cada una de sus empresas, realizar grupos focales con el personal que labora en el área de crédito de las empresas comerciales para conocer las experiencias, ventajas y desventajas de los modelos aplicados en cada una de sus empresas, siendo rechazada la propuesta debido a los acuerdos de confidencialidad, sigilo profesional y códigos de ética que cada empresa exige a firmar a su personal, en virtud de la limitación presentada se utilizó la metodología de investigación survey, la misma que incluye varias técnicas de recolección de datos, análisis de variables, planteando como pregunta central de la investigación:

- ¿A usted le evalúan el desempeño?

3.2 Muestra

El estudio se desarrolló en las instalaciones de la empresa comercializadora de electrodomésticos, domiciliada en la ciudad Guayaquil ubicada al norte de la ciudad, cuenta con un departamento de crédito estructurado en tres áreas: negociación, central de aprobación y crédito inmediato. La encuesta se realizó al

total de la población equivalente a cuarenta y uno personas, en la tabla 10 se detalla la distribución por cargo de los encuestados.

Tabla 15
Distribución por Cargos de la población encuestada.

Cargo	No. Empleados
Jefe de Crédito	1
Supervisores	6
Analistas	34
Total	41

Fuente. La muestra corresponde al total de la población encuestada.

3.3 Variables de estudio

Las variables de estudio definidas para el proyecto de investigación son:

Variable 1: Evaluación de desempeño

Variable 2: Desempeño laboral

La variable evaluación de desempeño relaciona los procesos, políticas, procedimientos, capacitación, retroalimentación de los resultados de las funciones que desarrollan durante la jornada diaria de trabajo, en tanto que la variable desempeño laboral está vinculada con los indicadores de gestión, cumplimiento de objetivos, establecimiento de metas, esquemas, periodos de evaluación utilizado para medir en forma cuantitativa el desempeño laboral de los empleados en el desarrollo de sus funciones.

En la tabla 16, se visualiza cada una de las variables con sus respectivos indicadores:

Tabla 16
Variables e indicadores.

Variables	Indicadores
Evaluación de desempeño	Procesos
	Resultados
	Políticas
	Capacitación
	Comunicación
Desempeño Laboral	Formato
	Periodos de evaluación
	Procedimiento
	Indicadores de Gestión

Fuente. En la tabla se muestran las variables evaluación de desempeño y desempeño laboral con sus respectivos indicadores que se utilizarán en la investigación.

3.4 Instrumento y procedimiento

En el desarrollo del presente estudio, se utilizó el cuestionario como único instrumento para recolección de datos, por ser un instrumento que contiene preguntas enfocadas y estructuradas (Game, 2012). Inicialmente se elaboró el cuestionario utilizando las herramientas que brinda internet, enviando a través de correo electrónico, sin embargo no se pudo acceder a la herramienta virtual debido a que los encuestados no tenían acceso libre a navegar en internet, ni a los programas en los que se generan este tipo de cuestionarios, *Google Drive*, por esta razón se utilizó cuestionarios en formato pre-impreso, los mismos que fueron llenados por los encuestados en forma manual.

Para desarrollar el cuestionario se realizó la revisión de la literatura relacionada a la evaluación de desempeño, se revisaron los casos de éxito relacionados con la rama de la industria del proyecto de investigación y la aplicación del proceso en empresas similares domiciliadas en el país, proyectos de investigación

y artículos experimentales de empresas que pertenecen a la misma industria y en departamentos en la que aplicaremos el análisis de este estudio.

El cuestionario está compuesto por cuatro etapas, en la primera etapa se analiza el perfil de los encuestados a través del desarrollo de dos preguntas solicitando información relacionada a la edad y el género. En la segunda etapa se recopila información relacionada a la variable *desempeño* comprendida desde la pregunta número uno hasta la pregunta seis.

En la tercera etapa se obtiene información relacionada a los subsistemas que intervienen en el desarrollo de la evaluación de desempeño que comprende desde la pregunta número siete hasta la pregunta número catorce y finalmente en la cuarta etapa se recopila información relacionada a los resultados de la evaluación aplicada, así como el buen uso, beneficios, y utilidad de la misma, que abarca desde la pregunta número quince hasta la pregunta número diecinueve, la composición del cuestionario físico se encuentra en el apéndice G.

3.5 Resultados

Se presentan los resultados obtenidos del cuestionario, herramienta utilizada para la recolección de datos, aplicado en la ciudad de Guayaquil a los empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, aplicando al total de la población *41 empleados* quienes laboran en el departamento de crédito.

Datos Demográficos

En la primera fase del cuestionario se analizó el perfil de los encuestados, la misma que comprende de género y edad de la población. En la tabla 17 se analiza la composición de género de las personas consultadas en la presente encuesta.

Tabla 17
Género.

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	15	37%
Femenino	26	63%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

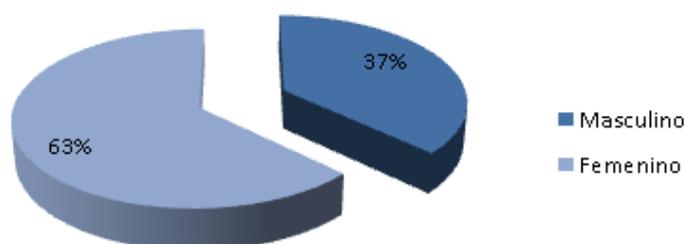


Figura 12. Estratificación social-género. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 37% de la población encuestada pertenece al género masculino, compuesta por 15 personas, el 63% de la población restante corresponde al género femenino equivalente a 26 personas. En la tabla 13 se analiza la composición por edades de las personas consultadas, considerando como edad mínima 20 años y edad máxima 50 años y rango de 10 años para elaborar la matriz.

Tabla 18
Edades de las personas consultadas.

Edad (años)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 20	0	0%
De 21 a 30	26	63%
De 31 a 40	12	29%
De 41 a 50	3	7%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

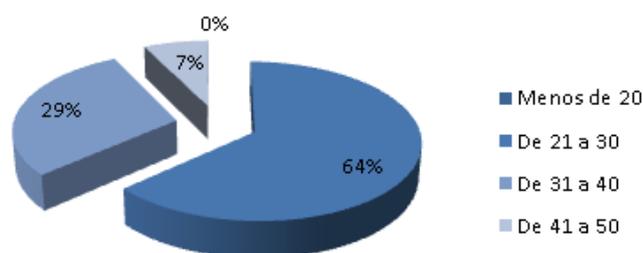


Figura 13. Composición edad de personas consultadas. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 63.4% de la población encuestada oscilan en el rango de 21 a 30 años, seguido del 29.3% que se encuentran entre 31 a 40 años y el 7,3% comprenden el rango entre los 41 a 50 años, en la presentación del cuadro se utilizó la fórmula de múltiplo superior pues no podemos colocar decimales al tratarse de personas.

En la segunda fase del cuestionario se realizó preguntas relacionadas al desempeño la cual es una de las variables del proyecto de investigación, a continuación se tabulará los resultados obtenidos desde la pregunta uno hasta la pregunta seis. Los resultados obtenidos corresponden al total de la población encuestada del departamento de crédito de la empresa comercial objeto de estudio. A continuación se presentan los resultados respecto de la evaluación del desempeño dentro de la empresa.

1. ¿A usted le evalúan su desempeño?

Tabla 19

Cantidad de personas a quienes se evalúa el desempeño.

A usted le evalúan su desempeño?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

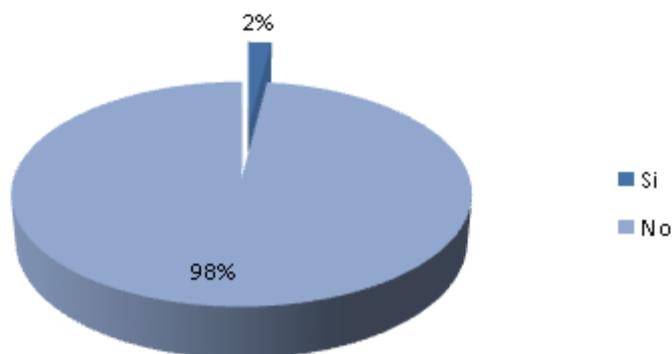


Figura 14. Evaluación de desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 98% de los encuestados no participan de la evaluación de desempeño equivalente a 40 empleados, sólo el 2% participa de éste subproceso. El resultado de la pregunta uno motiva el desarrollo de nuestro proyecto de investigación.

2. ¿Para evaluar su desempeño, cuenta la empresa con algún formato autorizado por el área de Talento Humano?

Tabla 20

Existe formato autorizado para evaluar el desempeño.

Conoce el formato para elaborar la evaluación de desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

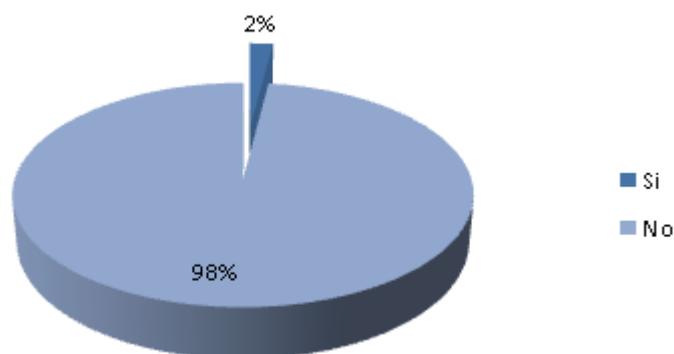


Figura 15. Conoce el formato para evaluar el desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El porcentaje obtenido guarda relación con las personas que son consideradas para la evaluación del desempeño.

3. ¿El formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado?

Tabla 21

Formato claro.

El formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

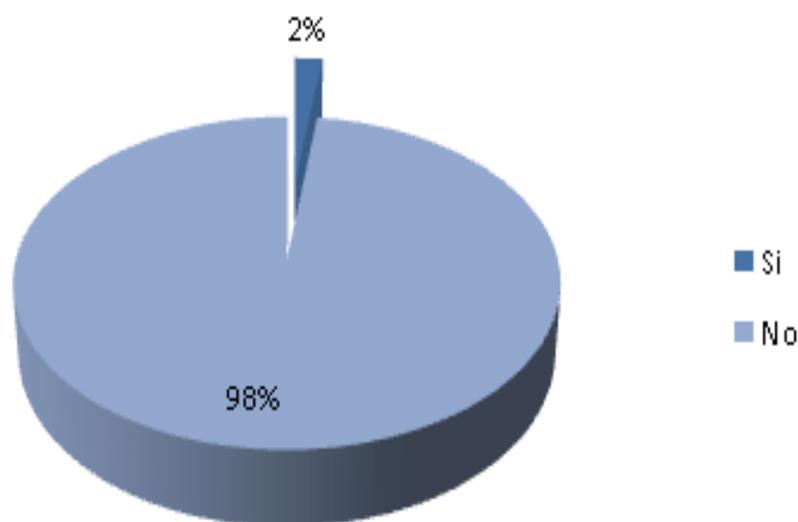


Figura 16. Formato claro. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

Sólo el 2% de los encuestados señala que el formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado, el 98% de encuestados restantes indica que no.

4. ¿Con qué periodicidad se evalúa el desempeño?

Tabla 22

Periodicidad de la evaluación del desempeño.

Periodicidad para realizar la evaluación del desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Anual	1	2%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
No sabe	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

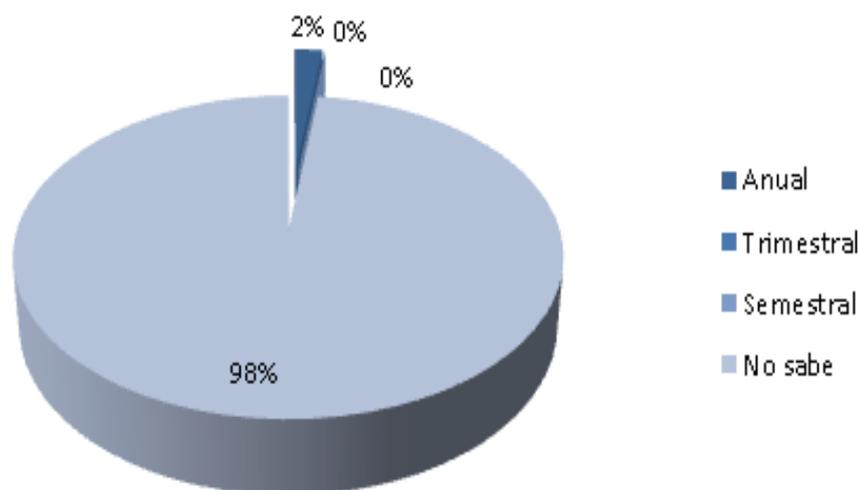


Figura 17. Periodicidad en la evaluación del desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 98% de los encuestados desconocen la periodicidad en la que se evalúa su desempeño, sólo el 2% de los encuestados señalan que la evaluación del desempeño se realiza anualmente.

5. ¿Conoce el método que utilizan para la evaluación de su desempeño?

Tabla 23

Metodología de evaluación del desempeño.

Conoce el método de evaluación del desempeño utilizado en su evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

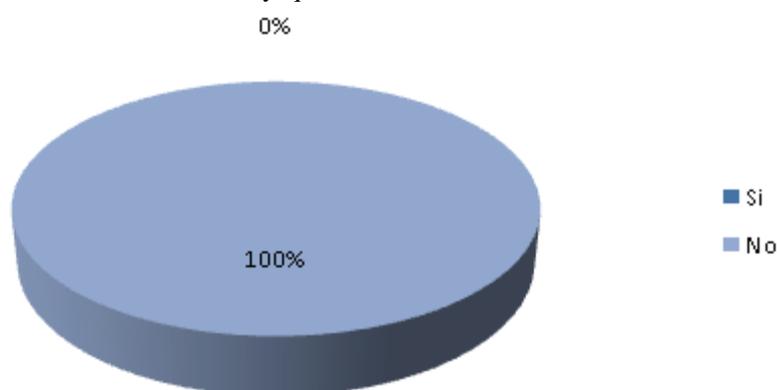


Figura 18. Metodología de evaluación del desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados desconocen la metodología utilizada en la evaluación del desempeño.

6. ¿Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño se relacionan con la misión, visión y valores de la empresa y de la gerencia?

Tabla 24

Indicadores de Gestión y su relación con objetivos de la empresa.

Los Indicadores de Gestión tienen relación con objetivos de la empresa.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

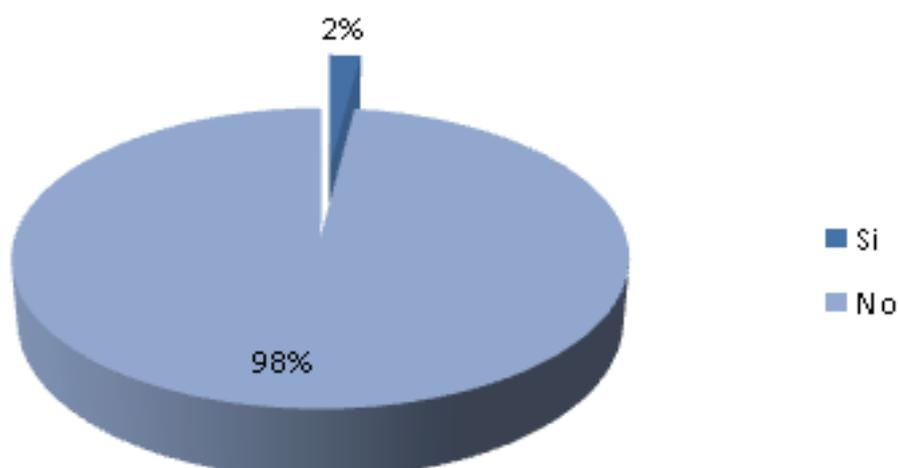


Figura 19. Indicadores - objetivos. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

Sólo el 2% de los encuestados señala que los indicadores de gestión se encuentran relacionados con la misión, visión y valores de la empresa, en tanto que el 98% de los encuestados no lo consideran.

7. Señale los subsistemas de talento humano que se aplican en su empresa.

Tabla 25

Subsistemas de talento humano que se aplican en su empresa

Señale los subsistemas de talento humano que se aplican en su empresa.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reclutamiento y Selección	41	100%
Evaluación de Desempeño	0	0%
Seguridad - Clima Organizacional	28	68%
Plan de Promociones y Recompensas	18	44%
Plan de Capacitación	6	15%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

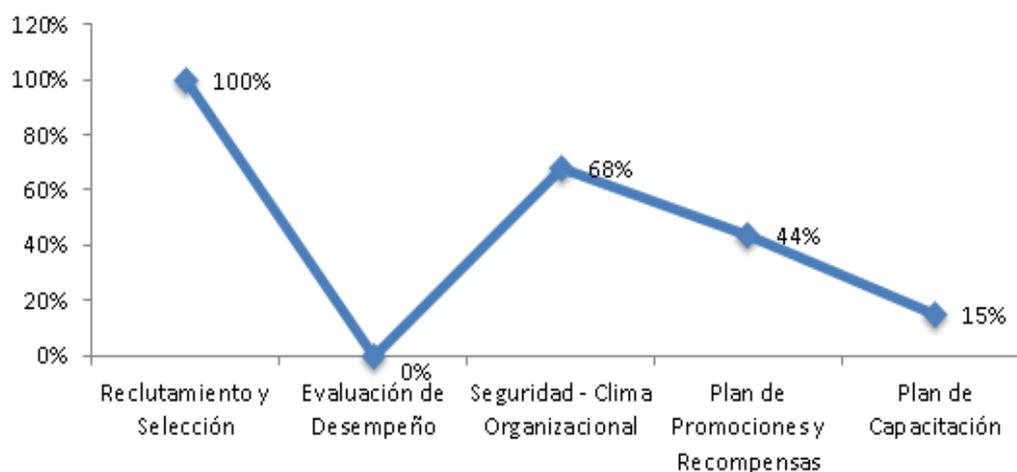


Figura 20. Subsistemas de talento humano que se aplican en la empresa. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

De los subsistemas de talento humano que existen en la empresa, el total de los encuestados conocen y consideran que aplican Reclutamiento y Selección, el segundo subsistema que consideran que la empresa aplica se relaciona a la Seguridad Ocupacional y Clima Organizacional, mientras que el 44% de los encuestados indican conocer el Plan de Promociones y Recompensas, y únicamente el 15% de los encuestados señalaron conocer el plan de capacitación.

8. ¿Existe una adecuada comunicación entre la gerencia, subgerencias y personal del departamento para desarrollar en conjunto planes u objetivos del área?

Tabla 26

Comunicación adecuada para desarrollar objetivos del área.

Comunicación adecuada para desarrollar objetivos del área	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	71%
No	12	29%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

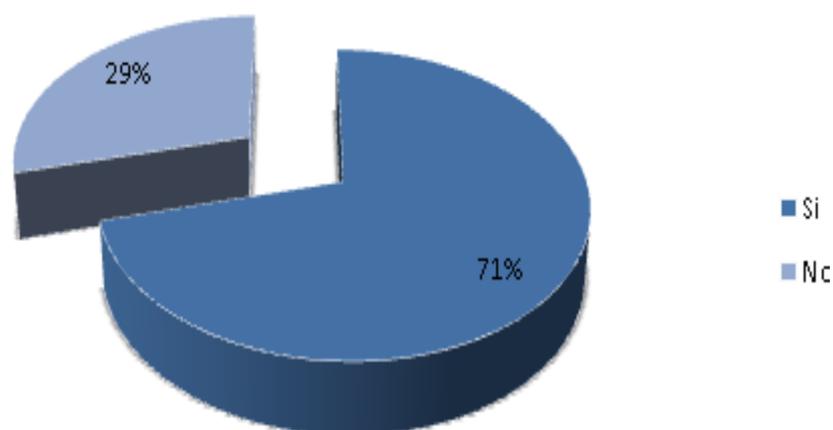


Figura 21. Comunicación – objetivos. Comunicación adecuada entre la gerencia, subgerencias y personal para desarrollar en conjunto planes u objetivos del área. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 71% de los encuestados consideran que existe una adecuada comunicación entre la gerencia, subgerencias y personal del departamento de crédito para desarrollar en conjunto planes u objetivos del área, sin embargo el 29% de los encuestados no están de acuerdo. Por lo que se puede notar más del 50% de los encuestados mantiene una buena comunicación con el nivel jerárquico superior, indicando de esta manera que existe una relación muy cercana entre los empleados y jefes.

9. ¿Los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que usted desarrolla en su puesto?

Tabla 27
Evaluación - actividades.

Los puntos evaluados están relacionados con las actividades que usted desarrolla en su puesto.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

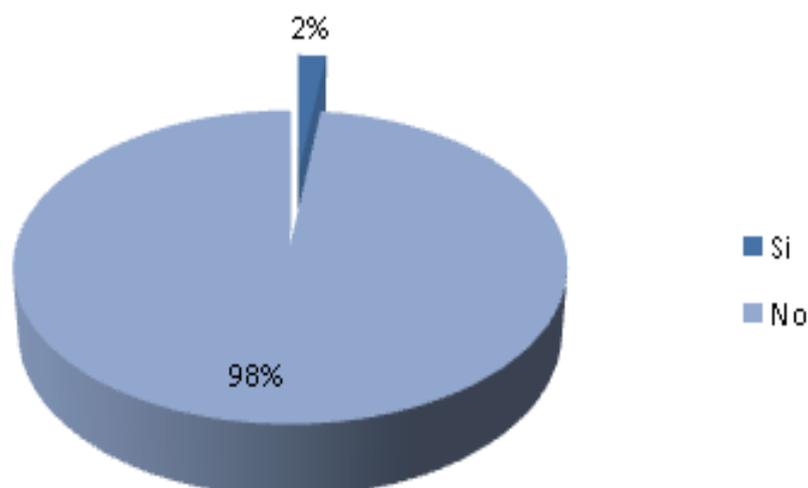


Figura 22. Evaluación – actividades. Los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que el empleado desarrolla en su puesto. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 2% de los encuestados están de acuerdo en que los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que se desarrolla. El resultado obtenido en esta pregunta guarda relación al hecho que solo el 2% de los encuestados es sometido a la evaluación del desempeño, por lo cual 98% restantes desconocen sobre este tema.

10. ¿Es usted tomado en cuenta para elaborar el subsistema de evaluación de desempeño de su departamento?

Tabla 28

Participación de evaluación.

Es usted tomado en cuenta para elaborar el subsistema de evaluación de desempeño de su departamento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

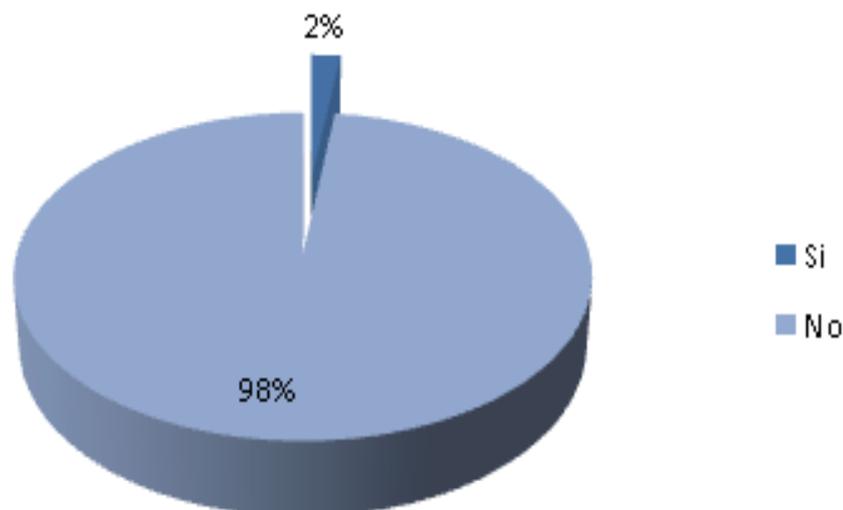


Figura 23. Participación de evaluación. Participación del empleado para elaborar el subsistema de evaluación de desempeño de su departamento. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 2% de los encuestados indican que son tomados en cuenta para elaborar el subsistema de evaluación de desempeño. Considerando que el 2% del personal encuestado es evaluado, se puede determinar que la única persona que es sometida al proceso de evaluación del desempeño si participa en el mismo.

11. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación de desempeño?

Tabla 29
Capacitación para comunicar resultados.

Se capacita a los evaluadores respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación de desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

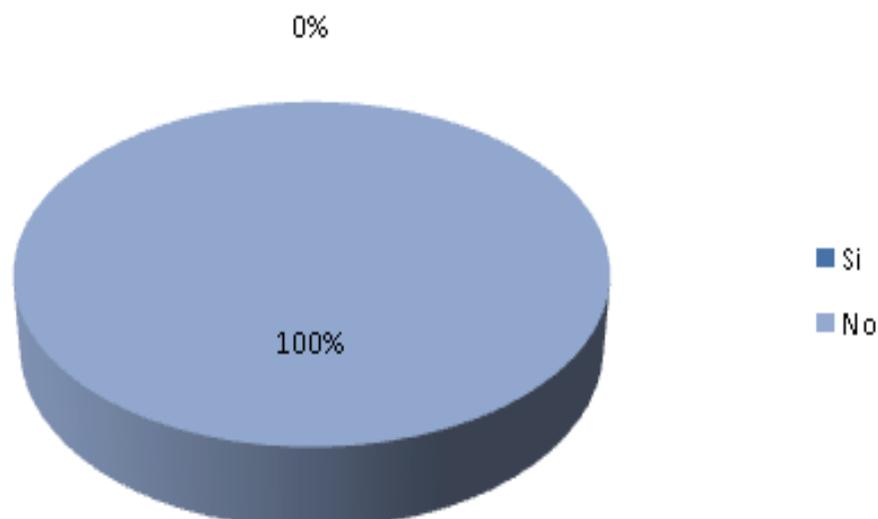


Figura 24. Capacitación para comunicar resultados. Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación de desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados indican que no se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación de desempeño. El resultado obtenido en esta pregunta es muy importante dado que el 2% de los encuestados que es sometido al proceso de evaluación del desempeño, considera que no se imparte capacitación a los evaluadores para dar a conocer los resultados pertinentes.

12. ¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en cómo se conducirá todo el proceso de evaluación?

Tabla 30

Capacitación para la conducción de la evaluación.

Se capacita a los evaluadores con respecto a la forma en cómo se conducirá todo el proceso de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

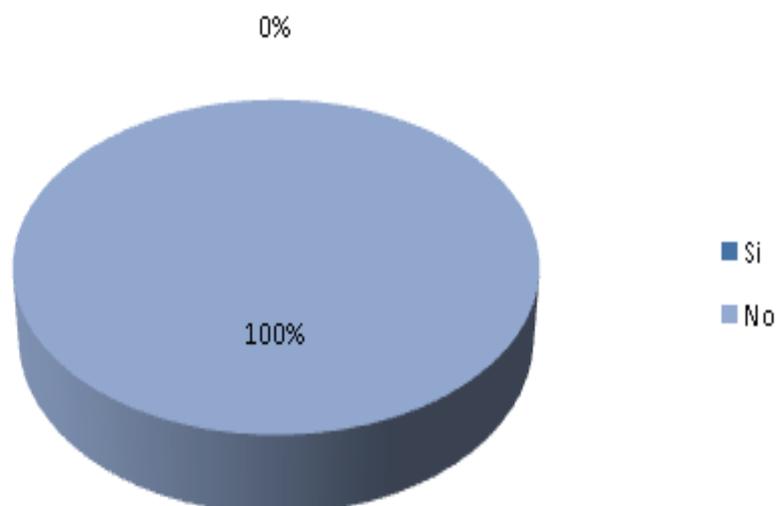


Figura 25. Capacitación para la conducción de la evaluación. Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en cómo se conducirá todo el proceso de evaluación. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados indican que no se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en cómo se conducirá todo el proceso de evaluación. El resultado obtenido en esta pregunta nuevamente pone de manifiesto la falta de capacitación que demuestran los evaluadores dentro del proceso de evaluación del desempeño.

13. ¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los evaluados? (comunicación adecuada entre las partes)

Tabla 31
Transparencia de evaluación.

Se maneja de manera transparente la evaluación de desempeño hacia los evaluados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

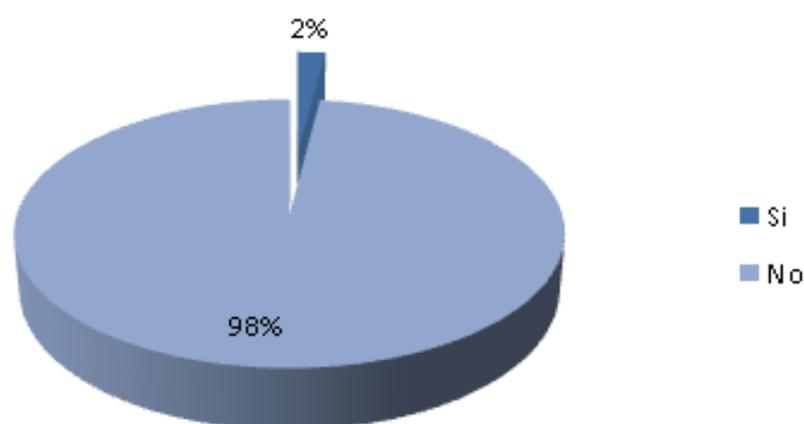


Figura 26. Transparencia de evaluación. Se maneja de manera transparente la evaluación de desempeño hacia los evaluados. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

Sólo el 2% de los encuestados indican que se maneja de manera transparente la evaluación de desempeño hacia los evaluados, mientras que el 98% considera que esta no es manejada de forma transparente por parte de los encargados en realizar la misma. Esta es una pregunta relevante, ya que uno de los principios de la evaluación del desempeño es la transparencia, así como confiabilidad.

14. ¿Existen políticas, procedimientos, reglamentos o normas (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?

Tabla 32
Existencia de políticas para evaluación.

Existen políticas, procedimientos, reglamentos o normas (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

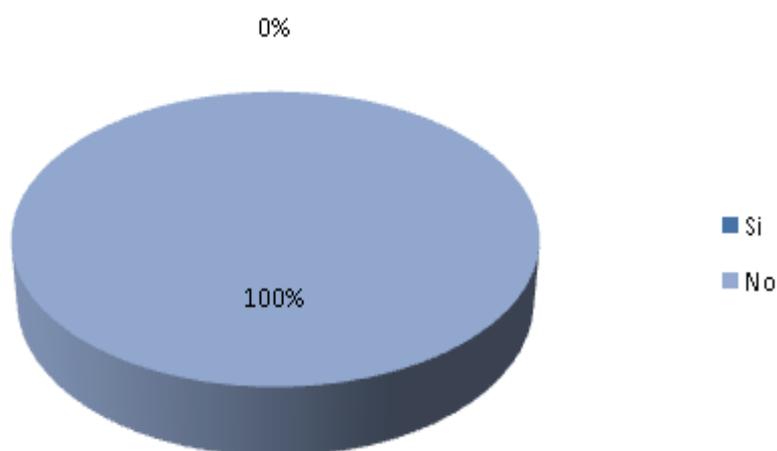


Figura 27. Existencia de políticas para evaluación. Existen políticas, procedimientos, reglamentos o normas por escrito referentes a la evaluación del desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados indican que no existen por escrito políticas, procedimientos, reglamentos o normas relacionadas a la evaluación del desempeño. El resultado de esta pregunta incluye al 2% de los empleados que son evaluados, así como al 98% del personal que no es sometido al proceso de evaluación del desempeño.

15. ¿Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Tabla 33

Retroalimentación al personal sobre los resultados obtenidos.

Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	2%
No	40	98%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

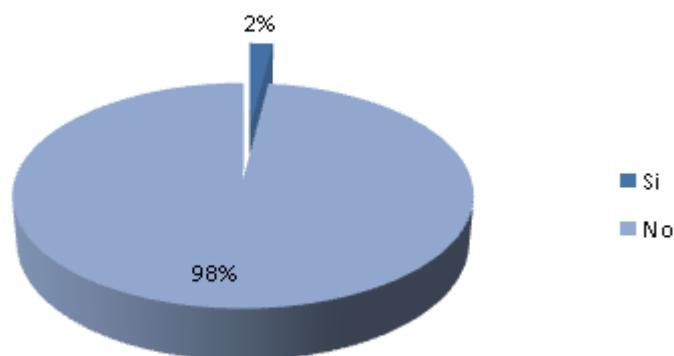


Figura 28. Retroalimentación al personal sobre los resultados obtenidos. Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

Se evidencia que el 2% de la población si recibe retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño.

16. ¿Existe algún sistema de recalificación respecto de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Tabla 34
Recalificación de evaluación.

Existe algún sistema de recalificación respecto de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

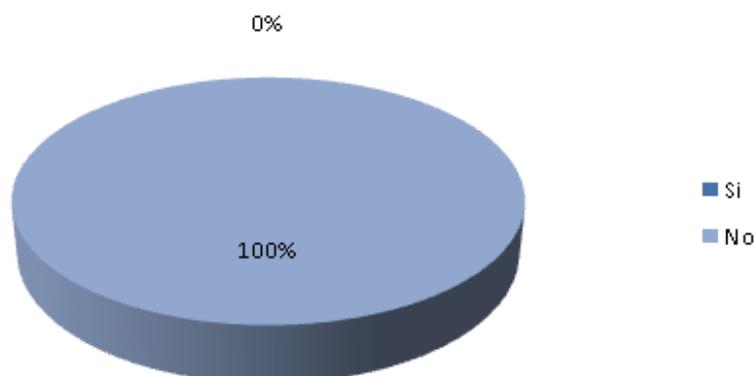


Figura 29. Recalificación de evaluación. Existe algún sistema de recalificación respecto de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

No existe sistema de recalificación de resultados en la evaluación.

17. ¿A través de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se trata de dar solución a problemas que afecten el ambiente laboral y por lo tanto la productividad en el trabajo?

Tabla 35

Solución a problemas que afecten el ambiente laboral

Se solución los problemas que afectan el ambiente laboral y por lo tanto la productividad en el trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

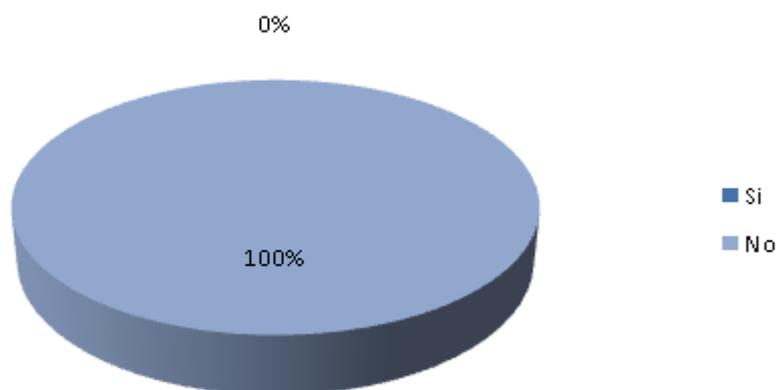


Figura 30. Solución a problemas – clima laboral. Se trata de dar solución a problemas que afecten el clima laboral y por lo tanto la productividad en el trabajo. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados indican que no se trata de dar solución a los problemas que afecten el clima laboral y por lo tanto la productividad en el trabajo.

El 2% de los empleados encuestados que participan en el proceso de evaluación del desempeño al igual que el 98% restante que no participan en este subsistema claramente indican que no se da solución a los problemas mencionados.

18. ¿Mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se busca mejorar el bienestar ocupacional de los empleados?

Tabla 36

Mejoramiento en el bienestar ocupacional.

Mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se busca mejorar el bienestar ocupacional de los empleados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	24	59%
No contestaron	17	41%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

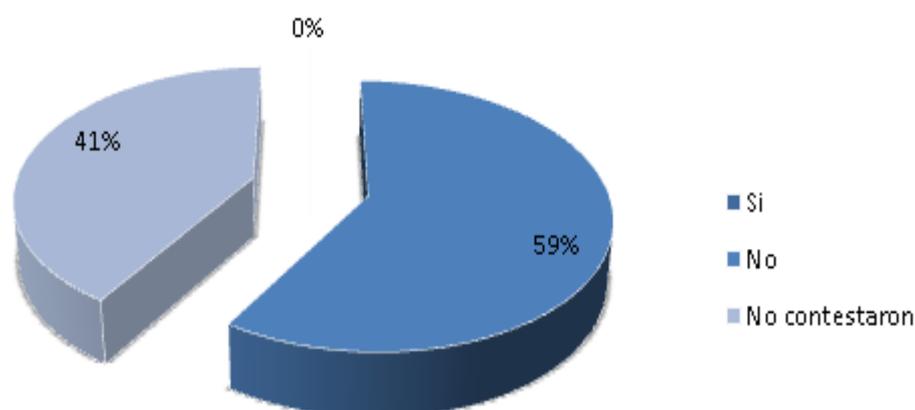


Figura 31. Mejoramiento en el bienestar ocupacional. Mejora en el bienestar ocupacional a través de los resultados en la evaluación de desempeño. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

En esta pregunta el 59% de los encuestados indicaron que la empresa no busca mejorar el bienestar ocupacional de los empleados tomando en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, mientras que el 41% de los encuestados no contestaron la pregunta.

Es importante notar que el 0% de los encuestados indicaron que se mejoró el bienestar ocupacional a través de la evaluación del desempeño, considerando que sólo el 2% de la población encuestada es evaluada.

19. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño, funcionan como indicador para los planes de promoción y carrera de los empleados?

Tabla 37

Resultados – indicador para promoción y carrera.

Los resultados de la evaluación del desempeño, funcionan como indicador para los planes de promoción y carrera de los empleados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	41	100%
Total	41	100%

Fuente. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

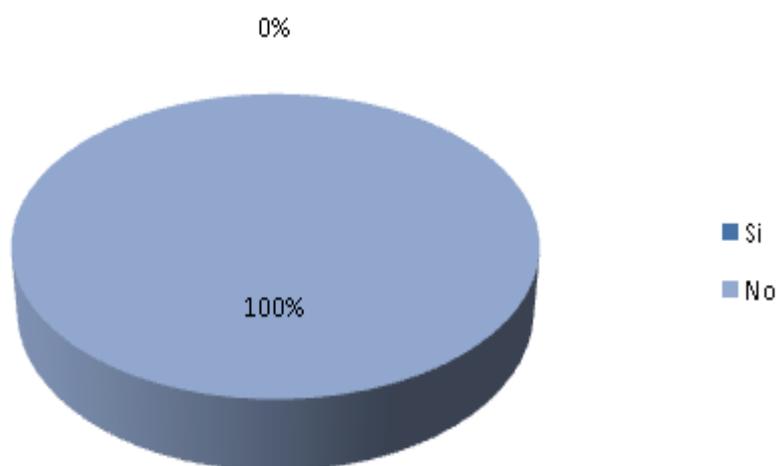


Figura 32. Resultados – indicador para promoción y carrera. Los resultados de la evaluación del desempeño, funcionan como indicador para los planes de promoción y carrera de los empleados. Los datos se obtuvieron en base a la encuesta de 41 empleados de la empresa comercializadora de electrodomésticos de Guayaquil.

El 100% de los encuestados manifestaron que los planes de promoción y carrera de los empleados no toman en cuenta resultados de la evaluación de desempeño.

3.6 Conclusión sobre los resultados obtenidos en las encuestas

De la encuesta realizada a los empleados que laboran en el área de crédito, se concluyen los siguientes temas:

- La evaluación de desempeño se realiza en forma parcial pues tan sólo el 2% de los encuestados ha sido evaluado, dejando el 98% pendiente de evaluar.
- Se desconoce el modelo utilizado para evaluar el desempeño.
- Existe desconocimiento del proceso integral de la evaluación de desempeño, así como tampoco existe procedimiento escrito del proceso.
- Los empleados no participan de la definición de metas, objetivos medibles en la evaluación de desempeño,
- No se maneja con claridad y transparencia el proceso de la evaluación.
- Existe desconocimiento de los planes de carrera, promoción y desarrollo profesional existentes en la empresa.

Considerando que la empresa se encuentra atendiendo el mercado ecuatoriano por más de dos décadas, carece de una sólida estructura en el área de Talento Humano de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta. Los encuestados carecen de claridad del proceso de evaluación del desempeño, desconocen para que sirve y en que los beneficia, por lo cual se puede concluir que el proyecto de investigación está claramente encaminado a dar solución a la problemática que muestra la empresa comercializadora de electrodomésticos en temas de evaluación del desempeño y específicamente el departamento comercial de la organización mencionada.

En base a los resultados obtenidos y al desconocimiento de la aplicación del sistema y subsistemas de talento humano, se elaborará el diseño del sistema de talento humano basado en la evaluación del desempeño, el cual constará de cuatro fases, así como la implementación de formularios que permitan la aplicación eficaz y eficiente de este proceso.

Capítulo 4: Propuesta del diseño del proceso de la evaluación de desempeño

4.1 Antecedentes

Este capítulo muestra el objeto del sistema de evaluación, el tipo de evaluación de desempeño a ser elegido con la justificación respectiva, los elementos y características que conforman el sistema de evaluación propuesto *políticas y reglas del sistema de evaluación, formatos e instructivos diagrama de flujo y programa de evaluación*. Previo a esto se establecerá los perfiles de cargos más relevantes *conocimientos, habilidades, actitudes y competencias para determinados puestos*, para de esta manera desarrollar un enfoque completo ligado a la evaluación del desempeño, ya que de la ubicación correcta de los colaboradores en los puestos de trabajo está íntimamente relacionado con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano es un medio a través del cual se ayuda a la organización a conseguir sus propósitos alineados al plan estratégico, objetivos, misión y visión, considerando la vinculación de los subsistemas de talento humano, por lo cual es de gran importancia la metodología de evaluación del desempeño a ser aplicada, así como lo señaló Gallego (2000).

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente, ya que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión de desempeño, administración de compensaciones, capacitación y desarrollo, entre otros) son afines en sí mismas, se llevan a cabo de forma independiente, pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, contrastando la visión

estratégica, la cual aparte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización, determinando su funcionamiento (p. 64).

4.2 Flujograma del sistema de talento humano basado en la evaluación del desempeño

Considerando las etapas del proceso de talento humano y lo indicado en la figura 5, en base a la información adaptada a Sánchez y Bustamante (2008) se ha establecido un flujograma correspondiente al diseño del sistema, basado en cuatro fases: 1) Planificación del proceso, 2) diseño del sistema, 3) Implementación del sistema y 4) retroalimentación al empleado.

Fase 1: Planificación del proceso.

Esta fase se enfoca netamente en la planificación del proceso de evaluación del desempeño, determinando inicialmente a quién se va a evaluar, *el objeto de evaluación*. Se define cuál es el criterio de evaluación, dentro de lo cual se revisa el estado actual del sistema implementado, así como información relevante de la empresa respecto del clima laboral, a fin de saber que riesgos se enfrentan al implementar el subsistema de evaluación del desempeño. Es importante destacar que se debe iniciar desde un punto de partida para poder definir mejoras.

¿Qué objetivo persigue la implementación del sistema? Se puede observar que el sistema busca alinear la funcionalidad del mismo a la misión, visión objetivos y estrategia de la empresa, así como revisión de parámetros de evaluación previamente establecidos, tal como se describe en la figura 33.

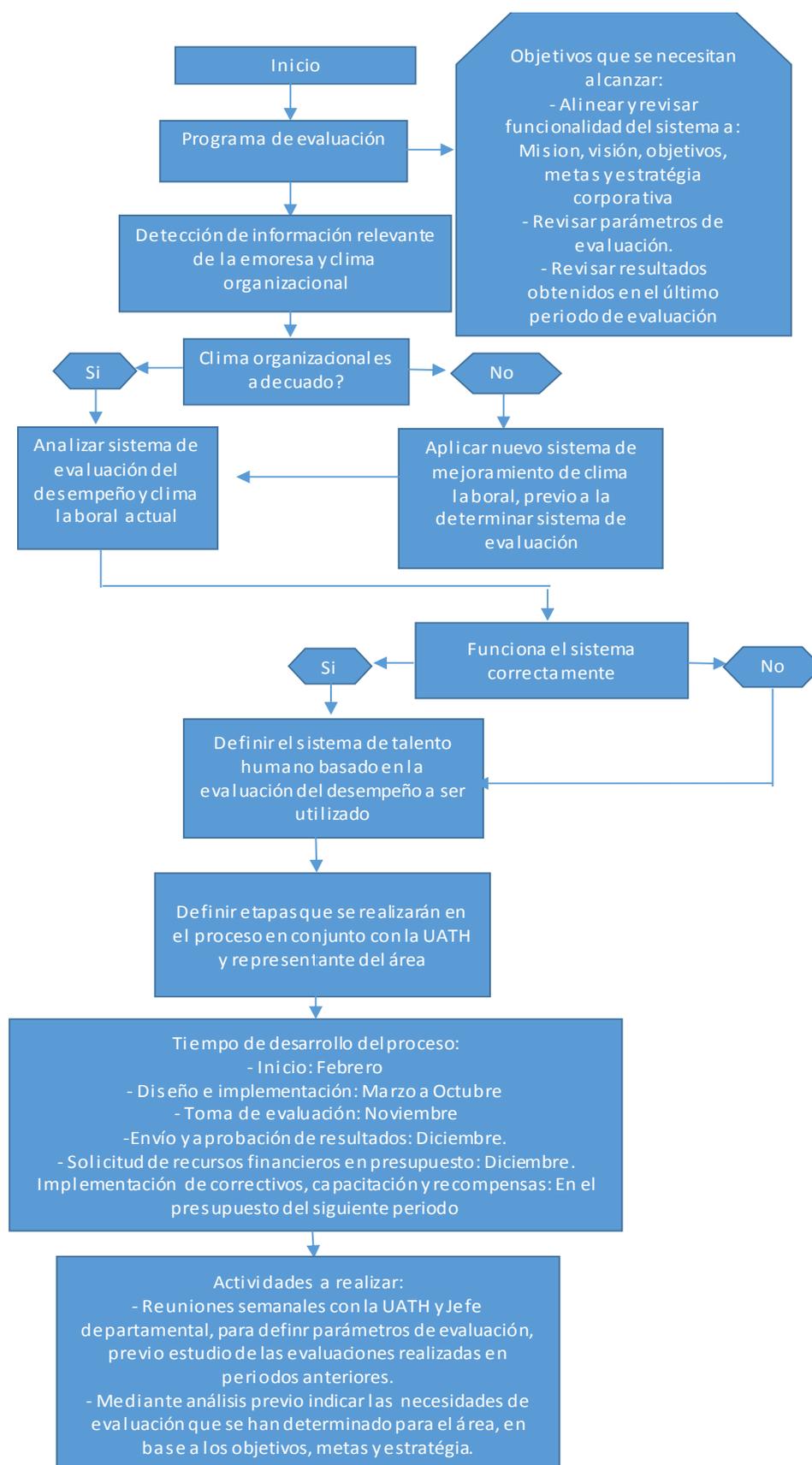


Figura 33. Fase 1 Planificación del proceso. Se determina a quién se va a evaluar, el criterio de evaluación e información sobre el clima laboral.

Fase 2: Diseño del sistema.

Dentro de la fase dos, se establece el diseño del sistema de evaluación, para lo cual se determinará el método de evaluación a utilizar, de la misma manera se indica la escala de calificación y la población a evaluar. Adicional a esto se realiza una entrevista con la UATH con la finalidad de concluir si procede o no el sistema de evaluación.

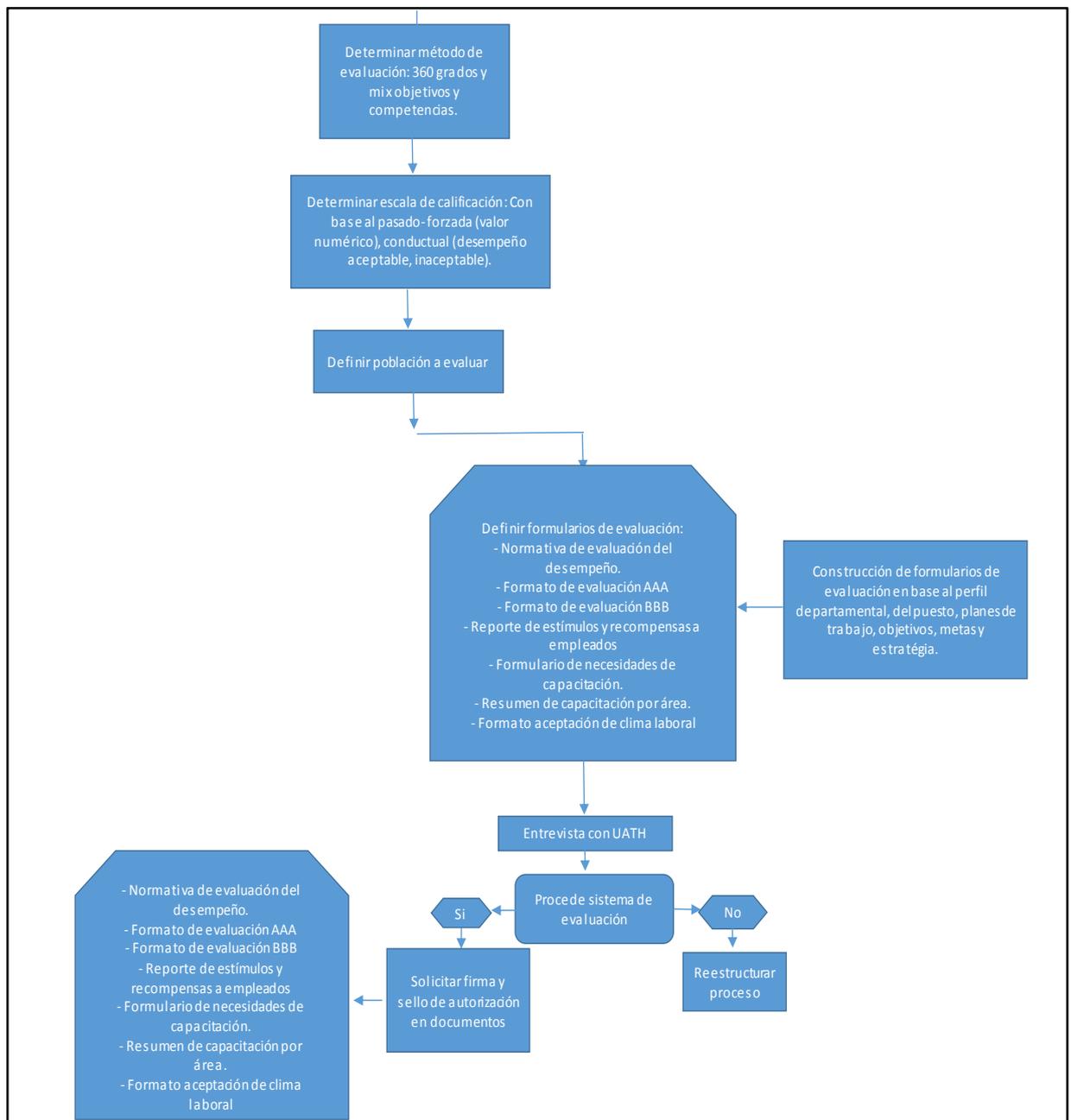


Figura 34. Fase 2 Diseño del sistema. Se determina método de evaluación a utilizar, la escala de calificación y la población a evaluar.

FASE 3: Implementación del sistema.

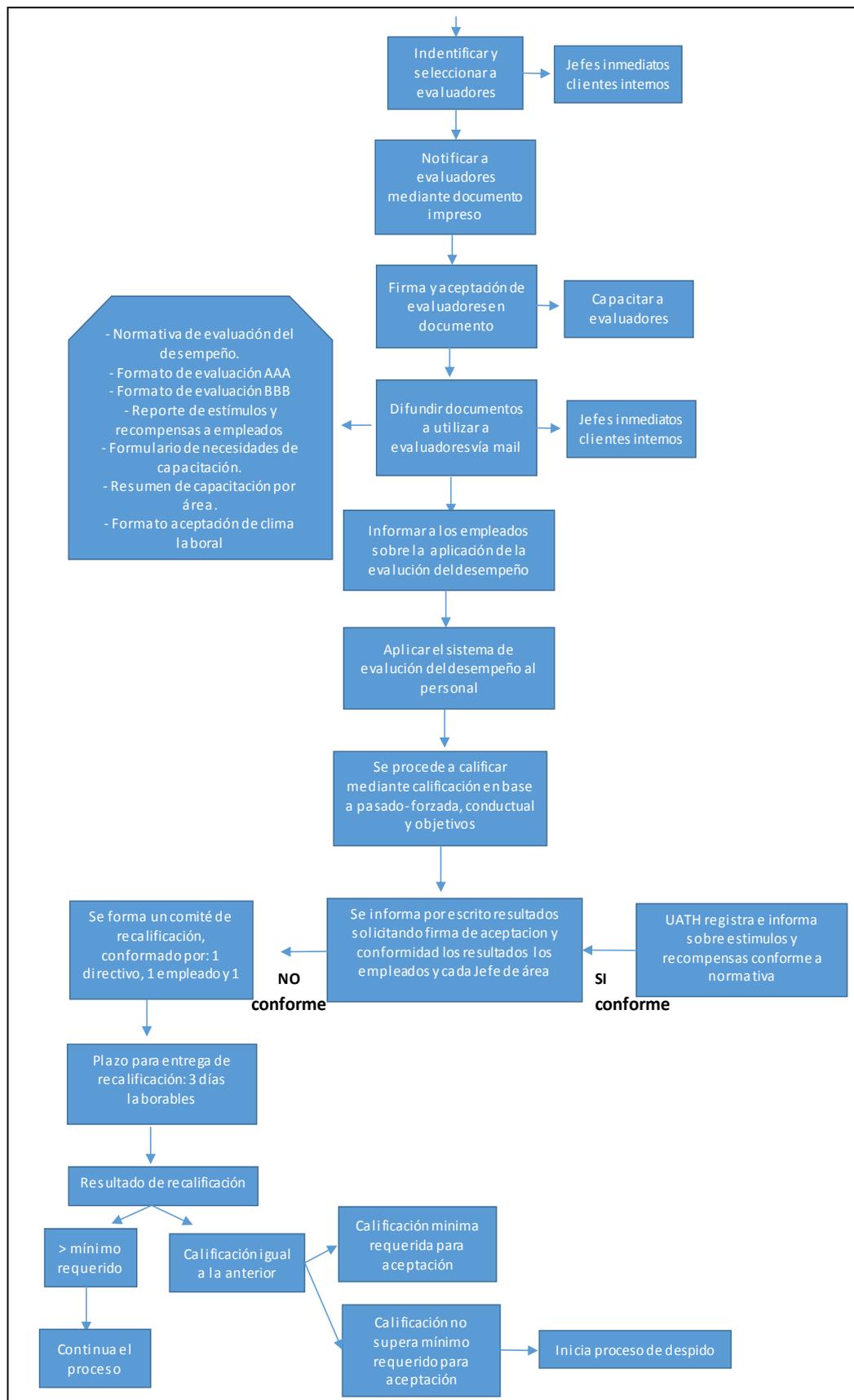


Figura 35. Fase 3 Implementación del sistema. Esta es la fase de aplicación de la evaluación.

En la fase tres se implementa el sistema de evaluación, para lo cual se requiere seleccionar, notificar y capacitar a los evaluadores, así como informar a los empleados sobre la implementación del mismo, proceder a aplicar el sistema y posteriormente se informa los resultados a los empleados y a la UATH, para determinar informes sobre estímulos y recompensas conforme a la normativa establecida.

Fase 4: Retroalimentación al empleado.

Finalmente, la etapa cuatro busca una retroalimentación del empleado sobre el sistema de evaluación, para lo cual se definen las acciones necesarias para mejorar el desempeño del empleado, determinando planes de capacitación y recompensas en el siguiente presupuesto.

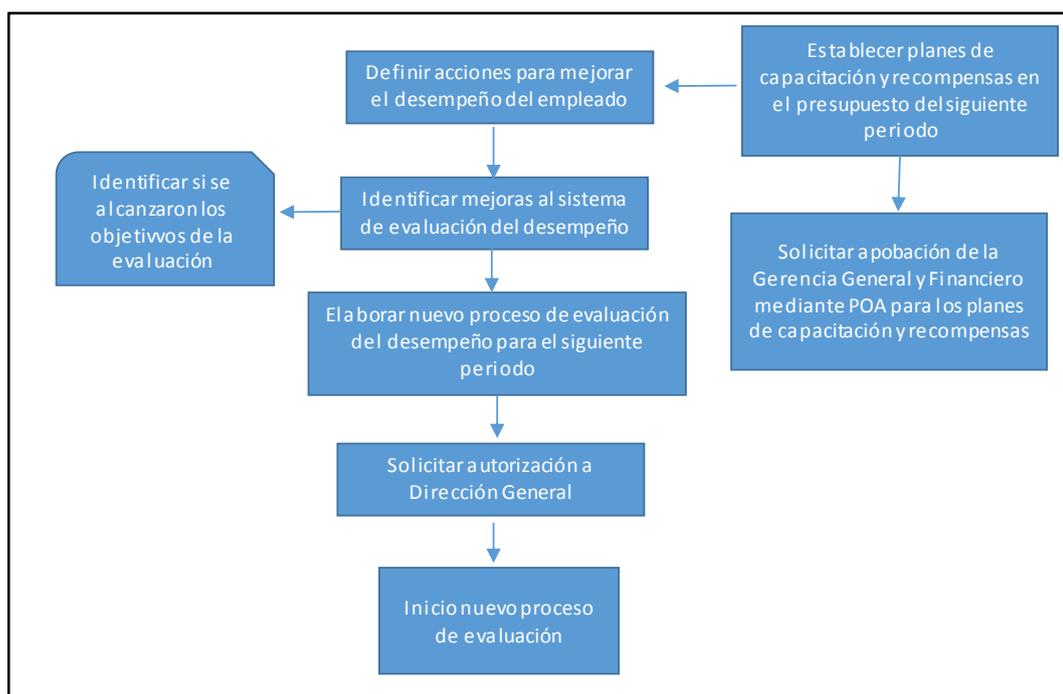


Figura 36. Fase 4 Retroalimentación al empleado. Se definen las acciones necesarias para mejorar el desempeño.

Una vez realizado esto se elabora el nuevo proceso de evaluación del desempeño para el siguiente periodo, y por consiguiente se inicia el nuevo proceso de

evaluación, considerando que el proceso inicia en el mes de febrero y concluye en enero del año siguiente, las pruebas respectivas son tomadas en el mes de noviembre.

Cabe recalcar que este flujograma fue elaborado considerando las fases necesarias para que el sistema de evaluación mantenga una secuencia de acciones, evitando problemas por falta de coordinación, así como confusión en los empleados. Es importante señalar que por lo general los empleados manifiestan dudas e inconformidad siempre al implementar un nuevo sistema, pero se ha tratado de reducir esta problemática a través de una correcta y completa información al empleado.

4.3 Normativa para aplicación de la evaluación del desempeño propuesta

Dentro de la normativa de evaluación de desempeño, se exponen a continuación los conceptos básicos que serán implementados en el desarrollo de este proyecto de investigación, los cuales han sido desarrollados en base a adaptaciones de la información suministrada por Ordóñez y Romero (2011).

Clientes internos: Colaboradores que trabajan en la empresa y tienen relación y contacto directo con el evaluado.

Requisitar: Es el llenado del formato

Entrevista de evaluación: Se entiende como entrevista de evaluación a aquella etapa que permite proporcionar retroalimentación al evaluado con respecto a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño (Domínguez, 2011)

Se han determinado las siguientes reglas y lineamientos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la organización:

Colaboradores sujetos a formato de aplicación ED1 y ED2.

A continuación se expondrán los tipos de formatos de aplicación según Ordóñez y Romero (2011), los cuales han sido adaptados y modificados conforme a la investigación realizada en el presente estudio. Formato ED1, aplicado a cargos de nivel superior, quienes tienen subalternos a su mando. Se utiliza para calificar a los colaboradores que desempeñen funciones y actividades que permitan cuantificarse en forma de objetivos. El evaluador será considerado el Jefe inmediato del evaluado.

Adicional a la evaluación del Jefe Inmediato, el colaborador debe ser evaluado por cuatro clientes internos*, sin embargo estos utilizarán el formato ED-2. El personal establecido como cliente interno será considerado dos personas de la misma línea jerárquica y dos subordinados. El formato tipo ED2 se aplica a colaboradores, cuyas actividades no son cuantificables en forma de objetivos.

Quienes utilizarán el formato ED2 y actuarán en calidad de evaluadores son el Jefe inmediato del evaluado y dos clientes internos de la persona a evaluar. Los nombres de los clientes internos que hacen uso del formato ED2 serán manejados de manera confidencial.

¿Quién coordina y es encargado de la evaluación del desempeño?

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano es la encargada de la planeación, organización dirección y control de todas las etapas de ejecución del proceso del sistema de evaluación del desempeño, a través de la coordinación directa con los Jefes inmediatos, desde su etapa inicial hasta el manejo de los resultados generados y respectiva retroalimentación.

Todas las personas que cuenten con caragos directivos, que tengan personal a

su mando, deberán dar seguimiento a la evaluación del desempeño realizada a sus subordinados, siguiendo los criterios definidos sobre la coordinación y ejecución de la misma. Cada Jefe tiene la obligación de retroalimentar al personal a su cargo sobre su desempeño, facilitando los mecanismos que lleven a una mejora continua de este.

Periodos de aplicación de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño será aplicada de manera anual, bajo la coordinación de la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, sin embargo dadas las necesidades de la organización se podría llevar a cabo de manera semestral. Se ha determinado como fecha de inicio desde el momento que comienza se desarrolla el sistema, se realizan capacitaciones y demás aspectos señalados en las tres etapas del flujograma detallados en el capítulo 4. El proceso inicia en Febrero y concluye en enero del siguiente año, tomándose las evaluaciones en el mes de noviembre y concluyendo la fase de toma y resultados en el mes de enero.

¿La evaluación del desempeño permite ejecutar otros subsistemas de talento humano?

Una vez que se generen los resultados de la evaluación del desempeño y luego de efectuar la respectiva retroalimentación se procede a realizar la planificación anual de talento humano en el mes de Diciembre, dentro de la cual se debe incluir:

Plan de capacitación anual: Basándose en las necesidades de capacitación que se ponen de manifiesto a través de la evaluación del desempeño, así como las necesidades inherentes del departamento, se establece este plan de capacitación anual para que conforme a presupuesto se elaboren los programas de ejecución en siguiente año.

Reclutamiento y selección del personal: A través de la evaluación de desempeño, se puede determinar si existen falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, considerando que los colaboradores no están siendo ubicados de manera correcta en cargos afines a sus destrezas, habilidades y competencias. Se realiza una revisión anual de los parámetros, perfiles y manuales de funciones para este proceso.

Seguridad industrial, ocupacional/ clima laboral: En base a la evaluación del desempeño, se puede determinar si alguna situación relacionada con el clima laboral organizacional, está afectando el desempeño laboral de los colaboradores, a su vez permite detectar si hay problemas de seguridad industrial o riesgos implícitos que estén afectando la integridad, salud y bienestar de los colaboradores. Se realiza dentro de la planificación anual de talento humano las correcciones respectivas sobre estos parámetros de mediciones para el siguiente año y de ser necesario aplicar correcciones inmediatas en el llamado proceso “Mejora de clima”.

Plan de promoción y compensaciones: A través de la evaluación del desempeño, se accede al listado de colaboradores con más altas puntuaciones en cada departamento o área, los cuales serán considerados dentro del plan de carrera organizacional, siendo partícipes de capacitaciones especiales que les permitan acceder a cargos de mayor jerarquía, en caso de existir vacantes en el área serán los principales postulantes para promociones de cargos.

El plan de compensaciones, también se realizará en virtud de las evaluaciones del desempeño, mediante las cuales se otorgará beneficios en efectivo y no efectivo *beneficios adicionales como: cursos, planes de salud, becas a dependientes etc.*, a los empleados más destacados de la organización. Estos procesos se realizan dentro

de la planificación anual de talento humano, en virtud de la solicitud de presupuesto para el siguiente año.

Tipo de información.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano deberá manejar con sigilo, reserva y confidencialidad la información generada mediante la evaluación del desempeño, así como los nombres de los evaluadores y clientes internos, por lo cual su implementación, difusión y control se hará en estricto apego a lo establecido en la presente normativa.

Conservación y mantenimiento de las evaluaciones del desempeño.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, deberá adjuntar los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño al expediente del colaborador, la cual se mantendrá en archivos de manea física por un lapso de cinco años, luego de lo cual será enviada al archivo muerto institucional.

Alineación de los objetivos táctico y operativo con los estratégicos *largo plazo*:

Los directivos, *Nivel jerárquico superior* comunicarán en una reunión anual a cada una de las áreas o departamentos los objetivos estratégicos de la organización, buscando el compromiso de cada una de las áreas en el cumplimiento de los mismos. Los Jefes de cada área comunicarán en cada uno de sus departamentos los objetivos a largo plazo, siendo necesario que mediante reunión en el departamento se determinen cuáles son los objetivos inherentes, informando posteriormente a los directivos, cuales son los objetivos con los cuales aportarán.

¿Quién se encarga de la retroalimentación de resultados de la evaluación del desempeño?

La Dirección/ Gerencia o Jefaturas de Talento Humano, se encargará de retroalimentar mediante reunión de alta gerencia los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, informando de la misma manera a los Jefes Inmediatos.

En las reuniones de alta Gerencia se deben presentar: a) Resultados físicos por área de cada una de las evaluaciones realizadas, b) Estadísticos de resultados de las evaluaciones a nivel institucional, c) Resultados de desempeño más altos y bajos, d) Departamentos con resultados de desempeño más bajo y alto, f) Formato requisitado con puntos claves de necesidades capacitación g) Formato requisitado sobre los problemas detectados en el clima laboral que afectan el desempeño y h) Formato requisitado sobre plan de recompensas y posibilidades de promoción.

Implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño.

Se deben tomar en cuenta las siguientes Consideraciones para la implementación del sistema de evaluación del desempeño: a) Medios de comunicación asertiva sobre el uso, manejo e implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño por parte de la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, b) Medios de comunicación: Correo institucional, Capacitaciones por departamento, *evaluados y evaluadores*, Página web institucional, tableros con información en los pasillos y manuales entregados a los colaboradores.

La Dirección/ Gerencia o Jefaturas de talento humano tienen que revisar de investigar a anualmente los nuevos sistemas de evaluación del desempeño y contrastarlo con el método aplicado actualmente. Adicional a lo indicado se debe realizar una prueba piloto antes de la implementación organizacional del nuevo

sistema de evaluación del desempeño.

Planificación, organización, dirección y control del programa de evaluación del desempeño:

La Dirección/ Gerencia o jefatura de talento humano será la encargada de planificar y elaborar el plan de evaluación de desempeño correspondiente a cada periodo, así como la organización del mismo por área, dirección en su ejecución y el control de la transparencia y confiabilidad del mismo.

En el flujograma establecido en el capítulo 4, se han determinado las cuatro fases para el diseño y ejecución del sistema de evaluación del desempeño, el cual se trabaja constantemente dentro de todo el año, comenzando en el mes de febrero donde se realiza la planificación, solicitud de aprobaciones, elaboración de formatos, estudios y mejoramiento del sistema aplicado en el anterior periodo, capacitaciones, etc., hasta llegar al mes de Noviembre donde se realiza la evaluación del desempeño, estableciendo los resultados y correctivos pertinentes hasta el mes de Enero y cíclicamente comenzando el siguiente proceso en el mes de Febrero.

Parámetros de funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, tiene que estar enfocada en la estrategia de la empresa, la cual debe estar regida bajo los siguientes parámetros: Misión, visión, valores, objetivos a largo plazo y estructura de la empresa. Es claro indicar que estos parámetros deben ser alineados a los subsistemas de talento humano (reclutamiento y selección, capacitación, promoción y compensaciones, seguridad industrial, bienestar y clima organizacional) y deben ser elaborados en conjunto con los Jefes Departamentales.

Parámetros de calificación:

La calificación de hará en base a los porcentajes establecidos, conforme los siguientes rangos: Nulo: 0-40%, regular: 41%-60%, bueno: 61%-80%, Muy bueno: 81%-99%, excelente: 100%.

Parámetro mínimo requerido para aceptación de continuidad laboral:

Se debe obtener mínimo una calificación de bueno: 61%-80% para seguir laborando dentro de la empresa. En caso de obtener una calificación inferior a lo indicado se procederá al proceso de despido del empleado.

Comité de recalificación:

En caso de que el empleado evaluado esté inconforme con el resultado obtenido dentro del proceso de evaluación del desempeño, se procederá a conformar un comité de recalificación, el cual se integrará por: un directivo, un empleado y un representante de talento humano. El comité está en plena facultad de solicitar tanto al empleado como al Jefe inmediato documentos como memos, oficios, indicadores, entre otros que demuestren el cumplimiento o no de las actividades laborales.

Plazo para entrega de recalificación:

La recalificación debe ser entregada en un plazo mínimo de tres días a la Unidad de Talento Humano. Si el empleado solicita recalificación con una nota mayor igual a bueno, se llevará a cabo el proceso, sin embargo no se verá afectada su estabilidad laboral; pero si el empleado tiene una calificación inicial regular o nula, dependerá del comité de recalificación su continuidad laboral, ya que si el empleado alcanza una calificación como mínimo buena podrá seguir laborando dentro de la

empresa, sin embargo si mantiene la misma calificación o no alcanza el mínimo establecido se someterá al proceso de despido.

Tipo de evaluación de desempeño:

La evaluación del desempeño se realizará bajo el enfoque de 360°, considerando a los clientes internos y externos, así como a los subsistemas de talento humano.

Documentos utilizados para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

Los formatos que han sido diseñados para realizar la evaluación del desempeño son: a) Formatos de evaluación ED-1 y ED-2, b) formato de evaluación al evaluador, c) flujo de la evaluación del desempeño, *proceso*, normativas, d) formato de resumen de calificaciones individuales y por departamento, e) formato de necesidades de capacitación en base a resultados, f) formato de reporte de plan de compensaciones y estímulos g) formato problemas detectados en el ambiente laboral que afectan el desempeño. Estos documentos deberán ser autorizados por la Dirección General de la organización. En caso de no ser aceptados, se deben reestructurar hasta lograr la aprobación final.

Selección de evaluadores.

El Jefe inmediato es considerado como evaluador en primera instancia, los dos clientes internos* seleccionados como evaluadores serán escogidos al azar, para cada periodo de evaluación.

Capacitación de evaluadores.

Los Jefes inmediatos y clientes internos en calidad de evaluadores, deberán

asistir a los cursos impartidos en consideración a las indicaciones dadas por la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, previo al curso serán entregados por parte de la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano instructivos en los que se encontrarán toda información relacionada a la evaluación del desempeño, el cual deberán llevar el día de los cursos mencionados.

¿A quién se debe aplicar la evaluación del desempeño?

Los evaluadores deberán aplicar la evaluación del desempeño con estricto cumplimiento a las fechas señaladas en el programa de evaluación, de la misma manera deben aplicarse en base a la normativa estipulada para la evaluación del desempeño y para la aplicación de la evaluación del desempeño, cada jefe inmediato deberá dejar los siguientes apartados del formato tipo ED-1 para requisitarlos de manera conjunta con el evaluado, *colaborador subordinado*, en la entrevista de evaluación

Estos apartados son como siguen: a) Justificación del evaluado respecto al por qué no se han alcanzado los objetivos previamente contraídos; b) Objetivos contraídos para el próximo periodo; c) Desglose de indicadores de cada objetivo; d) Formulaciones hacia el evaluado; f) Acuerdo entre evaluador y evaluado respecto de las necesidades de capacitación detectadas en la evaluación del desempeño. El formato tipo ED-2, se aplicará a personal cuyas actividades no sean cuantificables en forma de objetivos.

Entrega de resultados por parte de clientes internos del evaluado.

Este formato o documento deberá constar con el nombre y firma del evaluador. El evaluador, *cliente interno* deberá solicitar las firmas de recepción del Jefe Inmediato, a fin de dejar constancia de la entrega de la evaluación. Una vez

concluido el proceso de evaluación por parte de los clientes internos, estos resultados serán entregados de manera impresa al Jefe Inmediato del evaluado, a través del formato establecido debidamente requisitado.

Entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación deberá ser llevada a cabo en apego a las recomendaciones dadas en la capacitación. Las personas responsables a realizar la entrevista al evaluado únicamente son los Jefes Inmediatos. El evaluador Jefe Inmediato, realizará la entrevista al evaluado de acuerdo al cronograma establecido en el programa de evaluación. La entrevista al evaluado deberá llevarse a cabo en forma personal y sin interrupciones de ningún tipo.

La entrevista permitirá atender los siguientes puntos: a) Retroalimentar el empleado sobre los resultados obtenidos; b) establecer los puntos que deben ser mejorados en su desempeño; c) conocer el por qué se ha generado un bajo desempeño en el empleado; d) Determinar qué objetivos pueden ser evaluados en el siguiente periodo y e) generar un acercamiento entre el evaluador y evaluado.

Determinación de objetivos e indicadores.

Para establecer los objetivos a evaluar en el siguiente periodo, se recomienda que los mismos sean revisados entre el evaluador y evaluado y deberá ser registrado en el formato ED-1, *objetivos contraídos para el próximo periodo*. El evaluador y evaluado deben considerar los siguientes parámetros para la elaboración de los objetivos, según Domínguez (2011), los cuales deben ser:

- a) Medibles.- Deberán involucrar porcentajes, montos en dinero, cantidad, tiempo, costos, fechas, incrementos; b) Alcanzables.- Realizables pero

que a la vez no sean fáciles de alcanzar (que representen un reto), c) Específicos.- Centrarse hacia un aspecto en concreto para que la persona no dirija sus esfuerzos en otra dirección, d) Flexibles.- Deben proporcionar cierta holgura para ajustarlo ante posibles cambios en factores que lo puedan afectar, e) Circunscritos.- Ceñirse a la misión, visión, propósitos de la empresa, objetivos generales, políticas y procedimientos, f) Acordados.- Negociados entre el jefe inmediato y trabajador y g) Escritos y comprensibles.- Establecerse de manera escrita y clara para eliminar cualquier mala interpretación del objetivo (p. 74-75).

Establecer necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación se identificarán de manera conjunta entre el evaluador (Jefe inmediato) y evaluado y deberán ser registradas en los formatos ED-1 y ED-2 en la sección *Acuerdo entre evaluador y evaluado sobre necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación.*

En caso de que la capacitación recomendada haya sido proporcionada con anterioridad, la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano notificará esta novedad por escrito al jefe inmediato del evaluado. Si la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano detecta que no procede en su totalidad o que no procede alguna de las capacitaciones requeridas, deberá notificar las razones por escrito al jefe inmediato del evaluado, pudiendo concertar una reunión para tratar el asunto en mención. Una vez determinadas las necesidades de capacitación, la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, deberá cotizar con apoyo del formato denominado Necesidades de Capacitación, los lugares donde tentativamente será impartida la capacitación así como el costo del mismo.

Cuando sean obtenidas las cotizaciones, la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano deberá entregar al departamento de planificación, Financiero y a la Gerencia General el formato Necesidades de Capacitación, debidamente requisitado y una vez obtenida la autorización sobre los cursos de capacitación a proporcionar, la Dirección de Desarrollo Organizacional deberá preparar el programa de capacitación correspondiente y lo dará a conocer a todas las áreas correspondientes en el siguiente año. Los trabajadores están obligados a acudir a los cursos de capacitación autorizados por la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano.

Evaluación al Evaluador: Formulario evaluación al evaluado.

Una vez concluida la evaluación al evaluado, se deberá entregar un formato a este denominado *Evaluación al evaluador*, el Jefe inmediato no podrá acceder de ninguna manera a los resultados obtenidos en este formulario, manteniendo el sigilo del mismo y será implementado de manera anónima. Este formulario debe ser entregado en el buzón de sugerencias de talento humano, dentro del plazo establecido en el cronograma de evaluación del desempeño.

Estadísticas evaluación al evaluador.

En base de las calificaciones obtenidas del formato Evaluación al evaluador la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano en conjunto con planificación deberán desarrollar un estadístico de estos resultados, mediante lo cual la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano podrá determinar los puntos a mejorar de los evaluadores, considerando este punto preponderante para las evaluaciones del siguiente periodo. La correcta recopilación y tabulación de datos es muy importante ya que la toma de decisiones depende de datos fiables; es por esto que esta fase debe ser controlada para prevenir fallos en la misma.

Formulario resumen de calificaciones por área por parte del Jefe Inmediato del evaluado.

Una vez concluida la fase de entrevista de evaluación el Jefe Inmediato deberá llenar el formulario de resumen de calificaciones por área y enviarlo en conjunto con los formularios ED-1 y ED-2 a la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, solicitando firma y sello de recepción a manera de dejar constancia de la entrega del mismo.

Revisión de objetivos contraídos entre Jefes inmediatos y colaboradores a su cargo.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano en conjunto con el área de Planificación y desarrollo, así como la Gerencia General, revisarán la congruencia de los objetivos e indicadores contraídos entre el evaluador y evaluado. En caso de que las áreas indicadas no estén de acuerdo con los objetivos e indicadores planteados, se solicitará una reestructuración del mismo hasta llegar a un consenso entre las partes.

Reporte estadístico de las evaluaciones.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, deberá constatar de manera aleatoria una muestra de evaluaciones del formato tipo ED-1 y ED-2 en base a lo establecido en el formato Resumen de calificaciones por área, para relacionar el grado de precisión con el cual fue requisitado y tomando en consideración la información obtenida del formato Resumen de calificaciones por área La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano, deberá realizar un reporte estadístico con el apoyo del departamento de planificación. Este reporte estadístico se debe realizar de

manera anual y deberá ser presentado a la Gerencia General, mostrándose resultados globales y por área.

Formato de reporte de plan de compensaciones y promociones.

Una vez establecidos los resultados y reportes respecto de la evaluación del desempeño, la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano determinará el personal que se ha hecho acreedor de compensaciones, estímulos y que podrá acceder al plan de carrera y promociones.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano deberá utilizar el *Formato reporte de reporte de plan de compensaciones y promociones* para solicitar autorización a la Dirección General y a Planificación. Los empleados sobresalientes en las evaluaciones de desempeño, accederán al plan de compensaciones y La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano en conjunto con Planificación llevarán un estadístico de aquellos empleados que acumulen desempeños excelentes, y la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano será la encargada de felicitarlos vía correo institucional y publicar sus logros en la página web de la organización.

Además si un trabajador acumula 5 evaluaciones de desempeño excelente de manera consecutiva, recibirá un incremento del 35% de su sueldo y si acumula 8 evaluaciones de desempeño excelentes de manera consecutiva, podrá acceder al plan de becas de sus hasta dos de sus hijos menores de edad con un monto en pensión escolar de hasta USD 250 por cada dependiente.

En el caso de promociones o ascensos se considerará al personal que cumpla con los siguientes parámetros: a) Deberá cumplir con las habilidades y competencias requeridas para el cargo vacante y b) Que cuente con el 80% de desempeños

excelentes dentro de su trayectoria laboral y que al momento de presentarse la vacante su desempeño anterior próximo sea excelente.

Notificación de los estímulos y recompensas a entregar a los empleados.

En primera instancia se notificará al Jefe Inmediato sobre las conclusiones y estímulos que serán entregados a sus subalternos y se realizará un evento de premiación, en la empresa o lugar externo al siguiente año de la evaluación, resaltando los logros obtenidos por los colaboradores premiados.

Identificación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño actual implementado por la empresa comercial.

Los empleados tienen la facultad de manifestar sus opiniones de mejora a través del buzón institucional, además existe una política de opinión, mediante la cual los empleados están en libertad de dar sugerencias referentes al sistema de evaluación del desempeño implementado a través del formato *Mejora al sistema de evaluación del desempeño* o al buzón de sugerencias.

La Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano debe analizar la viabilidad de incorporar las opiniones dadas por los colaboradores en el sistema de evaluación del desempeño y en caso de no ser factibles se publicará mediante web o cartelera institucional, el por qué no fueron aceptadas sus recomendaciones. Si la propuesta aporta a la mejora del sistema será canalizada inmediatamente por la Dirección/ Gerencia o Jefatura de Talento Humano

Evaluación al sistema de evaluación del desempeño.

Mediante muestra elegida de manera aleatoria se realizará a los empleados una evaluación de la evaluación de desempeño realizada en el último periodo y

conforme a los resultados obtenidos se realizarán las mejoras al sistema de evaluación del desempeño en curso. En base a la normativa establecida se ha desarrollado el siguiente sistema de evaluación de desempeño para los departamentos de crédito de las empresas comerciales,

4.4 Propuesta del sistema de talento humano, basado en la evaluación del desempeño para el área de crédito de empresas comerciales

Se han elaborado diversos formatos, en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal del área de crédito de la empresa comercializadora de electrodomésticos, señalados en el capítulo 3, así como los diversos casos de estudio revisados a lo largo de esta investigación, los cuales pueden ser revisados en el apéndice H1, H2, H3, H4, H5, H6 y H7.

Dentro de la propuesta establecida se han elaborado diversos formularios adaptados a la información suministrada por Ordóñez y Romero (2011), dentro de los cuales el formulario H1, es aplicado a funcionarios de alto nivel que tienen personal a su mando, sin embargo en el formulario H2 se evaluarán a los colaboradores en general, en estos formatos se establecerá las actividades que realizan los colaboradores cuantificables en forma de objetivos, estableciendo rangos de calificación que van desde nulo a excelente, así como la evaluación de las competencias universales, habilidades y conocimientos requeridos para el cargo. Dentro de estos formularios el evaluador, indicará los comentarios y recomendaciones sobre la evaluación, así como las iniciativas que ha realizado el empleado para su mejoramiento laboral.

Finalmente, se realizará un comparativo de las falencias detectadas en la evaluación del periodo anterior y del programa de capacitación que fue otorgado en

su momento y si estos contribuyeron a mejorar su desempeño laboral, así como las necesidades de evaluación detectadas en el presente periodo. Por otro lado, también se detectará mediante la evaluación, cuales son los inconvenientes en el bienestar ocupacional, seguridad industrial y clima laboral que afectan el desempeño del empleado.

En el formulario H3, se realiza el reporte de estímulos y recompensas, conforme a la normativa de aplicación de la evaluación del desempeño, que señala que si el empleado acumula consecutivamente cinco evaluaciones con desempeño excelente, recibirá un incremento del 35% de sueldo, de la misma manera si acumula ocho evaluaciones excelentes de desempeño consecutivas, podrá acceder al plan de becas hasta por dos de sus hijos menores de edad con un monto en pensión escolar de hasta USD 250 por cada dependiente. En el caso de promociones o ascensos se considerará al personal que cumpla con los siguientes parámetros: a) Deberá cumplir con las habilidades y competencias requeridas para el cargo vacante y b) Que cuente con el 80% de desempeños excelentes dentro de su trayectoria laboral y que al momento de presentarse la vacante su desempeño anterior próximo sea excelente.

En el formulario H4, se establecerán las necesidades de capacitación del empleado en conformidad a las falencias detectadas en la evaluación del desempeño y las capacitaciones otorgadas en periodos anteriores, se registrarán estas necesidades en el presupuesto del siguiente periodo, para lo cual se trabajará en conjunto con UATH y área financiera.

En el formulario H5, se realizará la evaluación al evaluador por parte del empleado, esto con la finalidad de determinar si la evaluación fue realizada con total

transparencia, sin preferencias de ninguna índole, logrando de asó que la información suministrada sea confiable.

En el formulario H6, se realiza un resumen de calificaciones por cada área, este servirá para informar a los directivos sobre el comportamiento del área, los problemas detectados en estas y si se está cumpliendo con los objetivos propuestos. Este formulario es muy importante para ser analizado en el comité empresarial.

Finalmente, el formulario H7, se puede detectar cuáles son los problemas de clima laboral que afectan al desempeño de los empleados en la empresa. Una vez detectados cuales con los principales puntos a tratar, se establecerán los correctivos pertinentes en el clima laboral, para mejorar el desempeño del empleado.

Conclusiones.

Los expertos señalan a la evaluación de desempeño como un instrumento que emplean las organizaciones para medir situaciones, relacionando los problemas que afectan en el desarrollo cotidiano de labores.

La empresa comercial del presente estudio carece de la metodología, formato o proceso para “evaluar el desempeño”, por el contrario los colaboradores confunden el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el área y la empresa con la evaluación del desempeño, dejando a un lado los medios para conocer la integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, identificar su potencial talento en relación a las competencias, que lo motiva, el tiempo dedicado al trabajo, que lo estresa, la remuneración y la satisfacción entre otros.

Ahora bien, la empresa recurre a la percepción del Jefe Inmediato y a los resultados obtenidos en el cumplimiento de objetivos mensuales para la valoración del rendimiento laboral y tomar decisiones en cuanto a cambios en los cargos, asignación de incentivos, remuneraciones económicas o para realizar capacitaciones, orientación y formación de acuerdo a las necesidades reveladas en la evaluación.

Es por esto que, realizar un estudio acerca de la evaluación de desempeño dirigido al departamento de crédito de empresas comercializadoras de electrodomésticos es de gran importancia, ya que de acuerdo a la forma en que se realice este proceso, los empleados pueden sentirse satisfechos o insatisfechos con el instrumento aplicado, incidiendo en el ejercicio de las actividades diarias, es decir, en el rendimiento laboral, tomando en cuenta el hecho de que los trabajadores obtienen beneficios tales como; conocer las expectativas que tienen sus jefes sobre ellos y así

ver canalizados sus problemas y necesidades, lo cual no solamente busca el beneficio del empleado, sino de la empresa en sí de manera global.

Es importante mencionar que la aplicación de los subsistemas dentro del sistema de talento humano, permite tomar los correctivos necesarios para mejorar los índices de desempeño laboral y a la vez formar personal que cuente con un sentido de pertenencia hacia la empresa, que sientan la motivación necesaria para un mejoramiento continuo, para acceder a planes de carrera, teniendo la necesidad constante de desarrollarse de manera personal y profesional dentro de la organización. Mediante el diseño de esta propuesta se establecerán programas de premiación anual a los empleados, así como incentivar el canal de comunicación mediante el intranet en temas relacionados a cumpleaños, festividades, fiestas de integración, entre otros.

Recomendaciones.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto responde a las necesidades de la organización, esto debido a que cada uno de los elementos que lo componen fueron diseñados comparando a empresas del mismo sector comercial, en este proyecto se toma cuenta las recomendaciones que ofrecen los diversos autores que fueron considerados en el capítulo 1 del presente trabajo, en este mismo contexto se hace prudente resaltar que el diseño de los formatos que conforman el sistema de evaluación del desempeño no corresponde a una copia de los formatos manejados por los autores consultados para efectos de la presente investigación, de tal manera que la propuesta goza de originalidad en su diseño y en la funcionalidad del mismo. De la misma manera, es importante mencionar que el diseño propuesto puede ser aplicado de manera estándar en cualquier empresa comercial, específicamente al área de crédito y con ligeras modificaciones a cualquier empresa pública o privada.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto tiene como objetivo monitorear que el trabajo de cada uno de los colaboradores que se desempeñan en el área de crédito, coadyuven a la consecución de los objetivos organizacionales y alineados hacia la estrategia del negocio; además involucrar al colaborador y hacerlo partícipe de su contribución para el logro de los resultados y en caso de existir alguna desviación al respecto, tomar los correctivos pertinentes de manera inmediata, para así alcanzar la eficiencia, eficacia y resultados de excelencia por parte de los colaboradores.

Referencias

- Alcalá, R. (2011). Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional "El niño Simón". Repositorio de la Universidad de Oriente. Recuperado de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/1750>.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por Competencias*. Mexico D.F.: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias, Volumen 1*. Buenos Aires: Garnica.
- Ascencio, E., & Navarro, J. (2015). Importancia de la Capacitación en el desarrollo del talento humano en el Ecuador. *Eumednet*, 1-11. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Bedoya, E. O. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Repositorio de la Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2698>.
- Burguburu, J. (2012). Las competencias del directivo del futuro y su implicación con el factor humano en las organizaciones. Repositorio de la Universitat Abat Oliba CEU. Recuperado de <http://www.recercat.cat/handle/2072/203749>.

- Calguri, P., & Cascio, W. (2000). Sending women on global assignments: Challenges, myths and solutions. *World at work journal*, 9(2), 34-41.
- Cegarra, S. J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chang, A. L. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/Chang_ya.pdf.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria: Ciencia, arte y humanidades*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Davis KW.; Werther. (2007). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, M. J. (2011). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño en la evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos de una empresa productora de alimentos. Repositorio del Instituto Politécnico Nacional de México. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/15830>. Obtenido de Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño en la dirección de

recursos humanos de una empresa productora de alimentos:

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/15830>

Espín, J., & Torres, N. (2014). Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito para el período 2006-2011. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6902/1/UPS-QT05402.pdf>.

Fernández, I., & Baeza, R. (2011). Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. *Paykhe*, 1-17.

Fernández, J. T. (2010). La evaluación de las competencias en contextos no formales: dispositivos e instrumentos de evaluación. *Revista de Educación*, 354, 731-745. Obtenido de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re354/re354_29.pdf

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.

Game, C. (2012). El uso de las herramientas web 2.0 por parte de los docentes en las escuelas de educación de las universidades de la ciudad de Guayaquil. Repositorio de la Universidad Casa Grande. Recuperado de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/385>.

García, M. (2011). Propuesta de un plan de carrera para la integración del personal hacia la empresa, caso de estudio: Empresa de productos plásticos.

Repositorio del Instituto Politécnico Nacional de México. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/5341>.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Kayser, B. (2007). Higiene y Seguridad Industrial. *AIU Atlantic International University*, 1-42.

Llorente, J. (1998). Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener? *Capital Humano*, 12(122), 12-14.

Maldonado, N. (2015). *La evaluación del desempeño en el Hospital Vicente Corral Moscoso y su impacto en el clima laboral*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4548/1/11035.pdf>

Ordóñez, G., & Romero, C. (2011). Aplicación de un modelo de gestión por competencias para talento humano aplicado en Comandato: Unidad de negocio Cuenca. Repositorio de la Universidad Tecnológica Israel. Recuperado de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/75>. Obtenido de <http://186.42.226.2/bitstream/47000/75/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-448.pdf>.

Pablo Muñoz & Mercedes Gonzalez. (2011). Utilización de las herramientas ofimáticas de la enseñanza universitaria y necesidades formativas del profesorado. *Profesorado Revista de Curriculum y formación del profesorado*, 44.

Parra, J. (2014). Relaciones entre modos cognitivos, desvío de tipos y desempeño laboral. Repositorio de la Universidad EAFIT. Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5090/JeisonParraT%C3%A9%ADjaro_2014.pdf;sequence=2.

Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 12(7), 50-55.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Septima ed.). Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos.

Ramos, J., & Peiró, J. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económicas (2a. parte). 35(2), 81-82. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2357.pdf>

Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Ediciones Profesionales Madrid España.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Salas, R., Díaz, L., & Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior*, 26(4), 604-617.

Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y auditoría*(198), 105-133.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*(32), 54-82.

Santos, M. V. (2007). *Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para las compañías de servicios en el sector petrolero ecuatoriano, basado en el modelo de competencias. Caso de aplicación: Grupo Petrotech*. Obtenido de

Repositorio de la Universidad Politécnica Nacional. Recuperado de
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8374>

Schvarstein, L. (2013). La Evaluación del Desempeño: Una Perspectiva
politicamente incorrecta. *Poiésis*, 6, 1-8.
doi:<http://dx.doi.org/10.21501/16920945.680>

Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de
<http://www.buenvivir.gob.ec/>

SENRES. (2008). *Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de
desempeño. Resolución 38, Registro Oficial 303*. Obtenido de
[http://www.politica.gob.ec/wp-
content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-
SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf](http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf)

Velez, P. A., & Marín, E. G. (2012). Determinación de la satisfacción laboral en la
empresa XYZ. Repositorio Universidad de Cuenca. Recuperado de
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1056>.

Apéndice

Apéndice A: Entrevista conductual focalizada

Fecha:	Lugar:	Analista:
Oferente:	Cédula:	
Competencia Nivel e Indicadores Conductuales		
<p>Iniciativa: Es una persona decisiva en tiempos de crisis; actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan el problema. Actúa para crear una oportunidad o evitar problemas mirando varios meses hacia el futuro.</p>		
<p>Hábleme de una situación donde se halla visto obligado a comunicarse con otras personas, o atender situaciones laborales, después de las horas hábiles de horario?</p>		
¿Cuál era la situación?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
¿Quién o quienes estaban involucrados?	<hr/> <hr/> <hr/>	
¿Qué quería hacer usted?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
¿Qué fue lo que realizó concretamente?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
¿Cuál fue el resultado?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Competencia presente:	- Si	- No	- Nivel:	- C	- B	- A
------------------------------	------	------	----------	-----	-----	-----

Apéndice B: Perfil del Cargo

1.- Identificación del cargo	4.- Contenido del Cargo	7.- Competencias
Regional: _____ Código _____ Fech de emisión _____ Nombre del cargo _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
2.- Misión del cargo	5.- Herramientas	8.- Condiciones de Trabajo
_____ _____	_____ _____	Ambiente: _____ Riesgos: _____
3.- Coordinación del Cargo	6.- Responsabilidades	9.- Condiciones personales
3.1 Jefe Inmediato: _____ 3.2 Relaciones con: Internas: _____ Externas: _____ 3.3 Supervisa a: _____	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____

Apéndice C: Objetivos del departamento de crédito

	Descripción de Objetivos	Indicadores	Tácticas
Crecimiento Rentable y Sostenible	1. Promover la "Mejora Continua" a través de la capacitación	Realizar 6 clínicas de crédito	Capacitación constante al personal aclarando dudas y promoviendo "mejoras" en el desarrollo laboral
	2. Incrementar el "Credito Mix"	Lograr mínimo 68% de venta de producto al crédito	Nuevos planes de Crédito y revisiones mensuales para el seguimiento de este indicador
	3. Incrementar la participación de crédito de cliente reiterativo	Lograr 55% en promedio anual	Incentivar la recompra de clientes reiterativos a través de políticas diferenciadas
	4. Reducir gastos de Cartera	No mayor a 11,5% del Ingreso Total	Seguimiento a través de reportes, e implementar políticas diferenciadas
Excelencia Operacional	1. Reducir el tiempo total de aprobación (TTA)	Promedio máximo: 00:15:00	Revisión mensual por equipo
	2.- Reducir el tiempo de atención (eficacia)	Promedio máximo: 00:03:00	Realizar monitoreos semanales del indicador y mantener informados al
	3. Reducir el número de veces que se revisa un crédito	Lograr reducir el índice de devolución de 1.45 a 1.42	Motivar la reducción de este índice por medio de concursos de crédito trimestrales.
	4. Reducir el número de nombres errados	Indicador promedio anual 40	Reporte semanal de Negociaciones
Organización Centrada en el Cliente	1.- Medición de calidad de servicio al cliente interno	Indicador anual 85% calificación: (excelente y muy bueno)	Implementar encuestas mensuales a tiendas para medir nivel de servicio de la central de crédito

Apéndice D: Perfil del Puesto Empresa comercializadora de electrodomésticos

Edad	
Sexo	
Estado Civil	
Viajes de Trabajo	
Frecuencia	
Escolaridad y Especialidad	
Conocimientos Especiales	
Idiomas	
Experiencia Laboral	
Competencia y Habilidades	

Reviso y Autorizó

Jefe Inmediato	Jefe de Jefe Inmediato	Recursos Humanos

Apéndice E: Perfil del Cargo

Identificación

Título del Puesto	
Nombre	
Vicepresidencia/País	
Gerencia	
Área	
Ubicación	
Fecha de Validación	

Propósito general (ejemplo a continuación)

<i>Acción</i>	<i>Objeto</i>	<i>Guía</i>	<i>Resultado</i>

Llenar este cuadro con el propósito general de su puesto

--	--	--	--

Funciones o finalidades (ejemplo a continuación)

<i>Acción</i>	<i>Objeto</i>	<i>Resultado</i>

Llenar este cuadro con las funciones o finalidades de su puesto

--	--	--

Apéndice F: Formato de encuesta de Ambiente Laboral

Instrucciones: Para cada pregunta, marque (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica la posición, siendo (5) a Definitivamente si - (4) Probablemente si - (3) Indeciso - (2) Probablemente No y (1) Definitivamente No

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le informaron de los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periodicamnete sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente para elo desarrollo de sus funciones					
3	La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza parab el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo.					
7	le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan a su trabajo					
12	Toma decisiomes en su trabajo sin consultar con su jefe					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa.					
14	Para desarrollar su trabajo el tiempo es suficiente					
15	Reciobe la información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas					
17	puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se incia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	la informacion de interés es comunicada oportunamente					
20	Al ingresar a la empresa recibió el manual de funciones a desempeñar					
21	Trecibe recompensa por el cumplimiento de metas					
22	En la empresa existen espacios en los que sea posible compartir temas de interes con el grupo de trabajo					
23	la empres reañoza actividades deportivas, fiestas, y otras actividades de diversión.					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

Apéndice G: Formato de cuestionario utilizado en la recolección de datos

MODELO ENCUESTA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO			
Sexo		Edad	
Maculino	<input type="checkbox"/>	<20	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	21-30	<input type="checkbox"/>
		31-40	<input type="checkbox"/>
		41-50	<input type="checkbox"/>
1.¿A usted le evalúan su desempeño?		2.¿Para evaluar su desempeño, se cuenta con algún formato autorizado por RRHH?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3.¿El formato de evaluación es claro y cuenta con instrucciones para su llenado?		4.¿ Con que periodicidad se evalúa el desempeño?	
Si	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
		Semestral	<input type="checkbox"/>
		No sabe	<input type="checkbox"/>
5. ¿Conoce el método de evaluación del desempeño utilizado en su evaluación?		6.¿Los objetivos financieros de la evaluación del desempeño se relacionan con la misión, visión y valores de la empresa y de la gerencia?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
Mencionelo.....		No	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		
7.¿Conoce los subsistemas de Talento Humano aplicados en su empresa?		8. Señale los subsistemas de talento humano que se aplican en su empresa.	
Si	<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
		Seguridad Industrial y clima organizacional	<input type="checkbox"/>
		Plan de promoción y compensaciones	<input type="checkbox"/>
		Plan de capacitación	<input type="checkbox"/>
9. ¿Para elaborar la evaluación del desempeño se toma en cuenta los subsistemas de talento humano?		10.¿Existe una adecuada comunicación entre la gerencia, subgerencias y personal del departamento para desarrollar en conjunto planes u objetivos del área?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
11.¿Los puntos a calificar en la evaluación del desempeño están relacionados con las actividades que usted desarrolla en su puesto?		12.¿Es usted tomado en cuenta para elaborar el subsistema de evaluación de desempeño de su departamento?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
13.¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en que deben dar a conocer los resultados obtenidos de aplicar la evaluación de desempeño?		14.¿Se imparte capacitación a los evaluadores con respecto a la forma en como se conducirá todo el proceso de evaluación?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
15.¿La evaluación del desempeño es manejada de manera transparente para los trabajadores?		16.¿Existen políticas, procedimientos, reglamentos o normas (por escrito) referentes a la evaluación del desempeño?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
17.¿Se retroalimenta al personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?		18.¿Existe algún sistema de recalificación respecto de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
19. Al obtener los resultados derivados de la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿Se cuenta con los lineamientos apropiados para dar seguimiento a los desempeños sobresalientes, normales y bajos?		20.¿Se imparte capacitación a los trabajadores atendiendo a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
21.¿A través de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se trata de dar solución a problemas que afecten el ambiente laboral y por lo tanto la productividad en el trabajo?		21.¿Mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se busca mejorar el bienestar ocupacional de los colaboradores?	
Si	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
23. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño, funcionan como indicador para los planes de promoción y carrera de los colaboradores?			
Si	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Apéndice H1: Formato de evaluación “ED-1” propuesta de las autoras

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Las actividades son cuantificables en forma de objetivos)					
Fecha de evaluación:				<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> Foto	
I. Datos de Evaluado					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres			
Area que reporta	Cargo	Gerencia			
II. Datos del Evaluador					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres			
Area que reporta	Cargo	Gerencia			
III. Funciones del Cargo a Evaluar					
IV. Actividades Principales del Cargo					
V. Objetivos a Evaluar					
Objetivos a Evaluar	% Avance objetivo	Fecha prevista de cumplimiento	Métodos de verificación de cumplimiento	Observaciones	
VI. Desglose de indicadores de cada objetivo					
Nombre del indicador	Proceso	Objeto	Nivel de frecuencia	Observaciones	
VII. Evaluación de los objetivos					
Objetivos Establecidos	Nulo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	0-40%	41- 60%	61- 80%	81- 99%	100%
VIII. Justificación del evaluado por las cuales no alcanzó a cumplir los objetivos					
Objetivo	Justificación				
Comentarios del evaluador					

Requerido por el evaluador

IX. Objetivos establecidos para el siguiente periodo					
Objetivo	Fecha en que se debe cumplir	Limitaciones del cumplimiento	Observaciones		
X. Indicadores por cada objetivo establecido para el siguiente periodo					
Nombre del Indicador	Objeto	Unidad	Frecuencia	Observaciones	
Comentarios					
XI. Habilidades, conocimientos y competencias universales a evaluar					
Criterios	Marque con un x en el casillero que considera adecuado				
	Nulo 0-40%	Regular 41-60%	Bueno 61-80%	Muy Bueno 81-99%	Excelente 100%
Trabajo en equipo					
Iniciativa					
Responsabilidad					
Liderazgo					
XII. Habilidades, conocimientos y competencias del cargo a evaluar					
Criterios	Marque con un x en el casillero que considera adecuado				
	Nulo 0-40%	Regular 41-60%	Bueno 61-80%	Muy Bueno 81-99%	Excelente 100%
Planificación					
Conocimiento					
Delega					
Motivación					
XIII. Comentarios y recomendaciones sobre la evaluación					
XV. Logros Obtenidos en el area mediante el desempeño laboral					
XVI. Comparativo de las evaluaciones de desempeño anteriores					
Faltencias detectadas en la evaluación	Programa de capacitación Otorgado	Contribuyo a la mejora de su desempeño			
		Total acuerdo	Desacuerdo		
XVII. Necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación					
Necesidades	Programa de Capacitación	Fecha			
XVIII. Inconvenientes en el bienestar ocupacional- seguridad industrial - ambiente laboral que afecten la evaluación de desempeño					
No.	Criterios	Marque X en el casillero que considera			
		Si	No		
1	Se siente excluido del grupo de trabajo				
2	Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?				
3	Cuenta con beneficios necesarios en tema de salud y atención médica?				
4	Los desechos del día son recogidos durante el día?				
5	Su área de trabajo se encuentra libre de elementos nocivos que afecten su salud, olores, ruidos, insecticidas etc?				
6	Se generan rumores sin fundamento de manera continua en su área de trabajo?				
Comentarios sobre factores adicionales que afecten XVIII					

Proceso realizado entre evaluador y

Requisitado por el evaluador

Requisitado por el evaluador y evaluado de manera conjunta

Requisitado por el evaluador

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Apéndice H2: Formato de evaluación ED-2 propuesta de las autoras

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
(Las actividades son cuantificables en forma de objetivos)					
Fecha de evaluación:					Foto
		Día	Mes	Año	
I. Datos de Evaluado					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
Area que reporta		Cargo		Gerencia	
II. Datos del Evaluador					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
Area que reporta		Cargo		Gerencia	
III. Datos del Jefe Inmediato					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
Area que reporta		Cargo		Gerencia	
IV. Funciones del Cargo a Evaluar					
V. Actividades Principales del Cargo					
VI. Habilidades, conocimientos y competencias universales a evaluar					
Criterios	Marque con un x en el casillero que considera adecuado				
	Nulo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	0-40%	41- 60%	61- 80%	81- 99%	100%
Trabajo en equipo					
Iniciativa					
Responsabilidad					
Liderazgo					
VII. Habilidades, conocimientos y competencias del cargo a evaluar					
Criterios	Marque con un x en el casillero que considera adecuado				
	Nulo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	0-40%	41- 60%	61- 80%	81- 99%	100%
Planificación					
Conocimiento					
Integración					
Delega					
Cooperación					
Trabajo a Presión					
Puntualidad					
Maneja recursos eficiente y eficaz					
Denota confianza en sí mismo					
Motivación					
Calificación definitiva de VII.					

Requisitado por el evaluador

VIII. Comentarios y recomendaciones sobre la evaluación				Requisitado por el evaluador
IX. Logros Obtenidos en el area mediante el desempeño laboral				Requisitado por el evaluador
X. Comparativo de las evaluaciones de desempeño anteriores				Requisitado por el evaluador y evaluado de manera conjunta
Falencias detectadas en la evaluación	Programa de capacitación Otorgado	Contribuyo a la mejora de su		
		Total acuerdo	Desacuerdo	
XI. Necesidades de capacitación detectadas en la presente evaluación				Requisitado por el evaluador y evaluado de manera conjunta
Necesidades	Programa de C apacitación	Fecha		
XII. Inconvenientes en el bienestar ocupacional- seguridad industrial - ambiente laboral que afecten la				Requisitado por el evaluador
No.	Criterios	Marque X en el casillero que considera		
		Si	No	
1	Se siente excluido del grupo de trabajo			
2	Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?			
3	Cuenta con beneficios necesarios en tema de salud y atención médica?			
4	Los desechos del día son recogidos durante el día?			
5	Su área de trabajo se encuentra libre de elementos nocivos que afecten su salud, olores, roedores, insecticidas etc?			
6	Se generan rumores sin fundamento de manera continua en su área de trabajo?			
Comentarios sobre factores adicionales que afecten XVIII				
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador		

Apéndice H5: Formato evaluación al evaluador

EVALUACIÓN AL EVALUADOR					
			Periodo de evaluación		
			FECHA		
			DÍA	MES	AÑO
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
INFORMACIÓN DEL EVALUADOR					
CARGO DEL EVALUADO					
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERA ADECUADA					
#	CRITERIOS	PÉSIMO	REGULAR	MUY BUENO	EXCELENTE
1	¿El evaluador explicó los criterios a evaluar de manera clara?				
2	¿El evaluador mostró respeto y amabilidad al momento de evaluarlo?				
3	¿La evaluación se realizó de manera personalizada?				
4	¿Los objetivos a evaluar fueron previamente acordados entre el evaluador y evaluado?				
5	¿Las necesidades de evaluación fueron acordadas entre el evaluador y evaluado?				
6	¿El evaluador estuvo presto a escuchar sus observaciones?				
7	¿La retroalimentación de los resultados de evaluación fue proporcionada de manera correcta?				
8	¿Considera que el evaluador estaba correctamente capacitado para llevar a cabo la evaluación?				
OBSERVACIONES:					

** Esta evaluación se realiza de manera anónima

Apéndice H6: Formato Resumen de calificaciones por área

FORMATO DE RESUMEN DE CALIFICACIONES POR ÁREA												
Fecha: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr><tr><td style="font-size: 8px; text-align: center;">Día</td><td style="font-size: 8px; text-align: center;">Mes</td><td style="font-size: 8px; text-align: center;">Año</td></tr></table>						Día	Mes	Año	Período de Evaluación de desempeño: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; width: 150px; height: 20px;"></table>			
Día	Mes	Año										
Nombre del Área/Departamento:		Nombre del Gerente:		Nombre del Sugerente:								
No.	Apellidos	Nombres	Cargo	Calificación por Objetivos	Calificación por Criterios	Promedio Individual por empleado						
Promedio Total:												
_____		_____		_____								
Gerente del Área		Subgerente del área		Jefe del área								

Apéndice H7: Formato Problemas detectados del Ambiente Laboral que afectan el Desempeño

FORMATO DE PROBLEMAS DETECTADOS EN EL AMBIENTE LABORAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO

Fecha:

--	--	--

Día Mes Año

Período de Evaluación de desempeño:

Nombre del Área/Departamento: _____ **Nombre del Gerente:** _____ **Nombre del Sugerente:** _____

No.	Apellidos	Nombres	Cargo	# Preguntas realizadas sobre ambiente laboral y seguridad ocupacional	# Respuestas marcadas SI en inconvenientes en el bienestar social	# Respuestas marcadas NO en inconvenientes en el bienestar social
Promedio total por área:					<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"></table>	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"></table>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Aguilar Granja Paola Vanessa, con C.C: # 0922053475 y Yungán Martínez, Mariana Jeanette, con C.C: # 0915353544 autoras del trabajo de titulación: *Propuesta de evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral* previo a la obtención del grado de **MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de Marzo de 2017

f. _____

Nombre: Aguilar Granja Paola Vanessa

C.C: 0922053475

f. _____

Nombre: Yungán Martínez, Mariana Jeanette

C.C: 0915353544



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Aguilar Granja, Paola Vanessa Yungán Martínez, Mariana Jeanette		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Dra. Cinthya Game Varas, Mgs. Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs. C.P.A. Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de Marzo de 2017	No. DE PÁGINAS	150
ÁREAS TEMÁTICAS:	Evaluación del desempeño		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Manuales de funciones, perfiles mínimos requeridos, Unidad de Gestión de Recursos Humanos, Administración por objetivos, evaluación de desempeño.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente proyecto de investigación busca describir como se está aplicando las evaluaciones de desempeño en los departamentos de crédito de las empresas comerciales, a través del área de talento humano. Los principales temas que se van a desarrollar en esta investigación, están basados en el significado de la evaluación del desempeño, los tipos y métodos de evaluación del desempeño, subsistemas de evaluación del desempeño, así como los casos de estudio de empresas de retail, los cuales están desarrollados en el marco conceptual. La metodología a aplicar es descriptiva survey, mediante la encuesta realizada al personal del área de crédito de la empresa objeto de estudio, donde se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan obtener información sobre el desempeño de los profesionales del área de crédito de la empresa comercial y proponer un modelo evaluación para el personal de crédito de empresas comerciales para mejorar el desempeño laboral, el cual no solo busca medir de manera numérica el alcance de objetivos, metas y nivel de ejecución del trabajo, sino que también sirva como indicador, para conocer cuáles son los problemas de fondo a nivel empresarial que afectan el nivel de desempeño y resultados de eficiencia y eficacia en términos laborales de los empleados, con la finalidad de tomar los correctivos pertinentes en este tema.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-6016037/ 0998060409	E-mail: paolaaguilar_granja@hotmail.com / mayumita1975@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza Teléfono: +593-4-2206950 E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	