



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación Previo a la Obtención
del Título de Psicólogo Industrial.**

TEMA: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A. DE LA
PARROQUIA BENÍTEZ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”

Autor: Carlos Eduardo Arévalo Arcos

Tutora: Lic. María Gabriela Romero Rodríguez


AMBATO-ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez; CC. 1803691136, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A. DE LA PARROQUIA BENÍTEZ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAGUA”**. Desarrollado por Carlos Eduardo Arévalo Arcos, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.




Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez.
CC. 1803691136
TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Carlos Eduardo Arévalo Arcos, portador de la C.I. 1804424602, declaro que lo expresado en el presente trabajo investigativo, con el tema: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A. DE LA PARROQUIA BENÍTEZ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAGUA”, previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial son totalmente originales, personales y auténticos; exceptuando las citas.

AUTOR



Carlos Eduardo Arévalo Arcos
C.I. 1804424602

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A. DE LA PARROQUIA BENÍTEZ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAGUA”**, del estudiante Carlos Eduardo Arévalo Arcos, alumno de la carrera de Psicología Industrial.



Psc. Indus. M.A. Leonardo Vicente Carvajal.
C.I. 1803885076
CALIFICADOR



Msc. Lcdo. Carlos Valdés Hernández
C.I. 0950959411
CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación tuene una especial dedicatoria a mis padres, que han inculcado en mí todos los valores morales que han hecho de mi la persona que hoy por hoy soy, especialmente a mi padre que a pesar de tener que cumplir las funciones como padre y madre en una etapa de mi vida no me deajo decaer en mis sueños y a mi madre que desde el cielo siempre me apoya en mis decisiones.

Agradezco a mi hermana por ser una de las principales razones para conseguir esta meta y ser mi motor diario, a mi hermano quien nunca dudo de mí, a mis abuelitos, tíos y primos que han sido un pilar constante de apoyo y confianza.

A mis amigos de corazón con los que no solo eh compartido momentos buenos sino los más duros de mi vida, regalándome su hermandad.

A mis compañeros de la universidad, que al pasar tanto tiempo juntos ahora son indispensables y son considerados parte de mi vida.

A mis maestros que no solo se quedaron como tal sino lograron brindarme su amistad y su apoyo constante.

En fin a todos quienes depositaron en mi confianza y fe para cumplir mi meta educativa y pensar que lograre ser un profesional de éxito, tengan por seguro que no serán defraudados y que continuare superándome en todos los ámbitos de la vida.

Carlos Eduardo Arévalo Arcos.

AGRADECIMIENTO

Antes que nada a mi padre por darme su apoyo incondicional en este proceso de vida universitaria, estando presente en todo momento de manera incondicional.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de instruirme en sus inmediaciones y por permitirme poder alcanzar uno de mis objetivos más importantes

Además agradezco a mis maestros que me guiaron en el desarrollo del presente trabajo.

Carlos Eduardo Arévalo Arcos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema investigativo.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Árbol de problemas.....	4

1.2.3. Análisis crítico.....	5
1.2.4. Prognosis.....	5
1.2.5. Formulación del problema.....	5
1.2.6. Preguntas directrices.....	6
1.2.7. Delimitación del problema.....	6
1.2.7.1. Del contenido.....	6
1.2.7.2. Delimitación espacial.....	6
1.2.7.3. Delimitación temporal.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación filosófica.....	16
2.2.1. Fundamentación epistemológica.....	17
2.2.2. Fundamentación axiológica.....	17
2.3. Fundamentación psicológica.....	17
2.4. Fundamentación legal.....	18
2.5. Fundamentación Teórico – Científica.....	24
2.5.1. Evaluación del desempeño.....	27

2.5.2. Rendimiento laboral.....	59
2.6. Hipótesis.....	87
2.7. Señalamiento de variables.....	88
2.7.1. Variable independiente.....	88
2.7.2. Variable dependiente.....	88

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.....	89
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	90
3.2.1. De campo.....	90
3.2.2. Bibliográfica documental.....	90
3.3. Niveles de investigación.....	91
3.3.1. Exploratoria.....	91
3.3.2. Descriptiva.....	91
3.3.3. Correlacional.....	92
3.4. Población y muestra.....	92
3.4.1. Población.....	92
3.4.2. Muestra.....	93
3.5. Operación de variables.....	93
3.5.1. Variable Independiente (Evaluación del Desempeño).....	94
3.5.2. Variable Dependiente (Rendimiento Laboral).....	95
3.6. Recolección de la información.....	96

3.7. Procesamiento de la información.....	98
---	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	99
4.2. Verificación de la hipótesis.....	116

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	121
5.2. Recomendaciones.....	122

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos.....	124
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	125
6.3. Justificación.....	125
6.4. Objetivos.....	126
6.4.1. Objetivo general.....	126
6.4.2. Objetivos específicos.....	126
6.5. Análisis de factibilidad.....	126
6.6. Fundamentación Científico – Técnica.....	128
6.7. Modelo operativo.....	135
6.8. Administración de la propuesta.....	148

6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1.....	92
Tabla #2.....	94
Tabla #3.....	95
Tabla #4.....	96
Tabla #5.....	97
Tabla #6.....	99
Tabla #7.....	101
Tabla #8.....	102
Tabla #9.....	103
Tabla #10.....	104
Tabla #11.....	105
Tabla #12.....	106
Tabla #13.....	108
Tabla #14.....	109
Tabla #15.....	109
Tabla #16.....	110
Tabla #17.....	111
Tabla #18.....	112
Tabla #19.....	113

Tabla #20.....	114
Tabla #21.....	115
Tabla #22.....	118
Tabla #23.....	119
Tabla #24.....	119
Tabla #25.....	136
Tabla #26.....	148
Tabla #27.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1.....	4
Gráfico #2.....	24
Gráfico #3.....	25
Gráfico #4.....	26
Gráfico #5.....	100
Gráfico #6.....	101
Gráfico #7.....	102
Gráfico #8.....	103
Gráfico #9.....	104
Gráfico #10.....	105
Gráfico #11.....	107
Gráfico #12.....	108
Gráfico #13.....	109
Gráfico #14.....	110
Gráfico #15.....	111
Gráfico #16.....	112
Gráfico #17.....	113

Gráfico #18.	113
Gráfico #19.	114
Gráfico #20.	115
Gráfico #21.	118
Gráfico #22.	120
Gráfico #23.	124

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación del desempeño a nivel mundial se está convirtiendo en tendencia. Ésta herramienta permite medir y comparar el nivel de producción de los colaboradores por parte de la organización, con los estándares de producción esperados.

En PRODEGEL S.A., hemos denotado una mala evaluación del desempeño, ya que los colaboradores no saben si el desempeño que tienen es el más adecuado, por tal motivo se instaura un modelo evaluativo acorde a las necesidades, que evidencien el correcto desempeño de todo el personal.

Investigando varios modelos evaluativos se llegó a la decisión, que el método más acorde a la realidad de la organización, es el modelo de evaluación del desempeño de 360°. El modelo permite evaluar al colaborador desde su perspectiva y desde las de los demás. De esta manera, se obtiene una panorámica de su desempeño laboral. Además, el modelo de 360° nos permite proveer/obtener una adecuada retroalimentación a los colaboradores.

La evaluación de desempeño como proceso de la organización debe ser constante para tener datos reales que se puedan medir y comparar, con el tiempo todos estos datos nos permitirán tener una idea holística con respecto al desempeño de sus trabajadores.

Palabras Clave: Evaluación, desempeño, organizaciones, tendencia, producción, colaboradores, objetivos, estándares, método y modelo.

EXECUTIVE SUMMARY

Performance evaluation worldwide is becoming a trend. This tool allows you to measure and compare the level of production of the employees by the organization, with production expected standards.

In PRODEGEL SA, we have denoted a poor performance evaluation, because the partners do not know if the performance they have is the right one, for that reason a chord evaluation model to the needs, that demonstrate the proper performance of all staff is established .

Researching various evaluative models came to the decision, which according to the reality of the organization, method is the performance evaluation model 360 °. The model evaluates the employee from their perspective and from those of others. Thus, an overview of his work performance is obtained. In addition, the model 360 allows us to provide / obtain adequate feedback to reviewers.

The performance evaluation process of the organization and should be consistent to have real data that can be measured and compared, over time these data will allow us to have a holistic idea about the performance of their workers

Keywords: Evaluation, performance, organization, tendency, produce, hardworking, objectives, standard, method, model.

INTRODUCCIÓN

Como es de conocimiento en PRODEGEL S.A., se instaurará un modelo de evaluación del desempeño 360°, considerado el más acorde a la realidad de la empresa, pues este tiene la facilidad de cuantificar el rendimiento laboral de todos los miembros de la organización, sin excepciones. El método, para ser aplicado en la organización, constará de: guía y fichas de aplicación, y fichas de proyección de resultados.

La investigación está compuesta de seis capítulos, que se explican a continuación.

CAPÍTULO I: Se enfoca en el problema, en la ubicación, análisis crítico, pronóstico, formulación, delimitación, justificación y objetivos de el problema en sí.

CAPÍTULO II: Aduce al marco teórico, es decir a todo lo que tiene que ver a conceptos que servirán como base científica en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO III: Se enfoca en la metodología aplicada en el trabajo investigativo, en el enfoque que tendrá, la modalidad que usara, el nivel al que llegara, la población que se estima para desarrollar el presente trabajo, la operacionalización de variables, los instrumentos de recolección de información y el procedimiento llevado a cabo en la misma, y el análisis de datos.

CAPÍTULO IV: Se detalla el resultado de la encuesta por cada ítem con su respectivo análisis e interpretación, se desarrolla la comprobación y rechazo de hipótesis.

CAPÍTULO V: Se plantea conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI: Se redacta la propuesta de manera clara y concisa, haciendo conocer los distintos pasos que nos permitan una aplicación de la misma de una manera más fácil.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A. DE LA PARROQUIA BENÍTEZ, CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Existe una tendencia mundial a cuidar el talento humano en las organizaciones. Zuñiga en su tesis Evaluación del Personal y su incidencia en el Rendimiento de personal... menciona que no podemos dejar de lado el estudio del individuo en la organización y la mejor manera de evaluar su desempeño es el uso de métodos de evaluación del desempeño. (2014).

Por esta razón, es importante escoger el mejor modelo de evaluación para obtener resultados más precisos.

En Ecuador, el método de evaluación del desempeño en sus distintas variables ha sido introducido paulatinamente por empresas de gran envergadura y

transnacionales. Hasta hace algunos años, en Ecuador, las organizaciones cuidaban más su producción que al talento humano. Pues han pasado varios años para que el país prepare al recurso humano con el conocimiento necesario en el tema.

Una de las primeras empresas en evaluar el desempeño del personal en Ecuador, fue la franquicia Friday's. Zuñiga menciona que se establecieron diez competencias de estudio con rangos de calificación muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo. Los resultados son los siguiente: muy alto con el catorce por ciento, alto con el treinta y cinco por ciento, medio con treinta y dos por ciento, bajo con diecinueve por ciento y muy bajo con cero por ciento. (Zúñiga, 2014).

En Ambato en el año 2011 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., se realizó un estudio de evaluación del desempeño ellos igualmente se establecieron unas competencias para evaluar el desempeño del emplead. Se evaluar competencias como liderazgo, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.(Iturralde, 2011).

En lo que se refiere a PRODEGEL S.A., sabemos que el método de evaluación aplicado es de 180°, que es un método que evalúa horizontalmente a los colaboradores en una misma área o con sus semejantes de otras áreas, sin que supervisores o subordinados puedan opinar. Sin embargo, la aplicación del método no ha sido continua ni se han evaluado resultados, por lo tanto, no existe una valoración real del problema.

La última vez que se aplicó el método de evaluación del personal en PRODEGEL S.A., fue en el año 2012, con resultados muy buenos en la escala de Likert, dándonos un porcentaje del sesenta y tres por ciento, que es algo favorable pero no confiable.

La utilización de un nuevo método que mida el desempeño de manera más completa que el modelo de 180° es necesaria. Pues los métodos al pasar el tiempo

van convirtiéndose en obsoletos o no acordes a las necesidades actuales de las organizaciones.

Al aplicar el nuevo método de evaluación de desempeño, se quiere cuantificar la motivación del cien por ciento de los colaboradores, además de identificar las debilidades que tienen los miembros de la institución y crear un correcto plan de retroalimentación.

1.2.2. Árbol de problemas

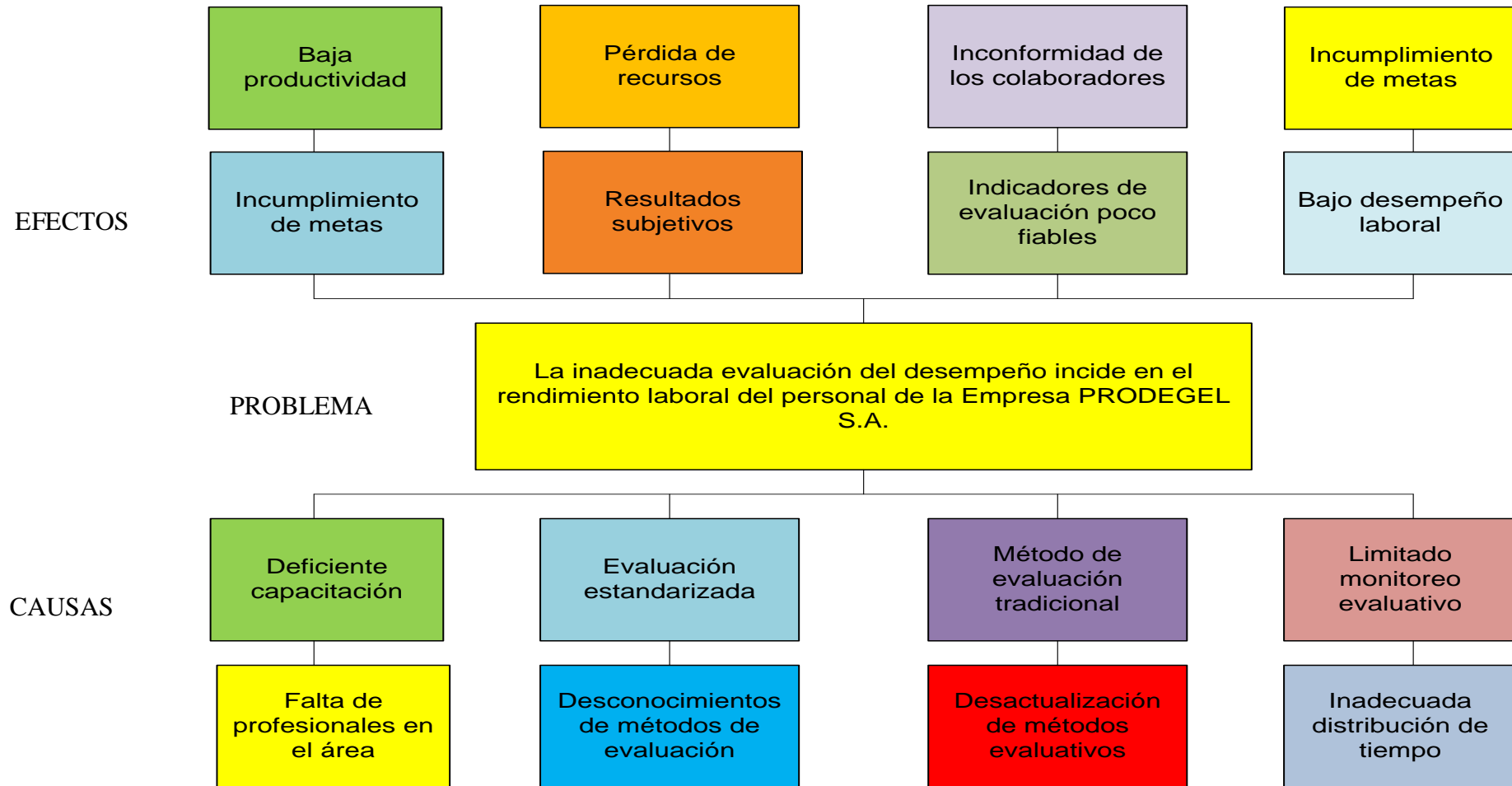


GRAFICO N.-1
 FUENTE: PRODEGEL S.A
 ELABORADO POR: CARLOS EDUARDO ARÉVALO

1.2.3. Análisis Crítico

Analizando el problema, hemos identificado una inadecuada evaluación del desempeño en la empresa PRODEGEL S.A., y también su incidencia en el rendimiento laboral del personal, el resultado de la falta de una buena evaluación del desempeño es el incumplimiento de metas y por lo tanto una baja productividad.

Igualmente, el desconocimiento de técnicas de evaluación, ocasionan que se tenga una evaluación estandarizada, por ende se tienen resultados subjetivos. Siendo una de las razones de la inadecuada evaluación del desempeño, obtendremos resultados sesgados y que no demuestran la realidad de la empresa. Como consecuencia se tiene un bajo rendimiento laboral.

1.2.4. Prognosis

De no dar solución a la problemática en la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, además se continuara el desperdicio de habilidades y destrezas de los colaboradores. Consecuentemente la empresa no se beneficiará de todo el potencial de sus empleados, tampoco cumplirá sus objetivos institucionales y empeorara el clima laboral.

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la evaluación de desempeño en los resultados del rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa PRODEGEL S.A.?

1.2.6. Preguntas Directrices

¿De qué manera se evalúa el desempeño laboral actualmente en la empresa PRODEGEL S.A.?

¿Cómo está cuantificado el rendimiento laboral que tienen los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.?

¿Qué herramienta se debería aplicar para mejora la evaluación de desempeño de la empresa PRODEGEL S.A.?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Del Contenido

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Evaluación del Desempeño

Rendimiento Laboral

1.2.7.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará con los colaboradores de la Empresa PRODEGEL S.A. ubicada en el Km 10 vía a Baños, Parroquia Benítez, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

1.2.7.3. Delimitación Temporal

El presente trabajo investigativo se lo realizará a cabo durante el período Abril-Septiembre 2015.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación que se lleva a cabo es realizar un proceso evaluativo de desempeño laboral de los colaboradores de la institución, ya que al implementar un nuevo sistema se espera que la organización reciba beneficios más directos y a corto plazo, potenciando capacidades y generando una adecuada retroalimentación.

Al presentar la institución un gran interés en la investigación realizada y considerando que el factor humano es lo esencial para la subsistencia de una institución en la actualidad, se considera realizar el trabajo investigativo lo más pronto posible.

La investigación es novedosa para la empresa, por lo que se ha dado una gran apertura para la realización de la misma, esto es importante ya que se conoce el historial de la organización de no dar acceso a personal externo a sus archivos pues son considerados confidenciales.

Esta investigación es factible llevar a cabo pues tiene su debida apertura, ya que se tiene el apoyo de la institución y sus directivos, además se cuenta con un asesor capacitado y se cuenta con la información necesaria tanto de la institución como de fuentes bibliográficas.

Incluso la investigación tendrá la implementación del nuevo modelo evaluativo, que poseerá un gran impacto social, ya que mejorará la calidad de vida de los colaboradores en los predios organizativos y por ende evitará la monotonía y estrés laboral. Buscando elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores y esto se evidenciara en las relaciones interpersonales fuera de la empresa.

Los beneficiarios directos son los colaboradores que se desempeñan de manera acorde a lo esperado en la evaluación del desempeño y logran sus objetivos tanto organizacionales como personales.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Investigar la incidencia de la evaluación del desempeño en los resultados del rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa PRODEGEL S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo actual de evaluación de desempeño laboral que se les aplica a los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.
- Analizar el rendimiento laboral previamente obtenido de los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.
- Proponer una solución factible al problema planteado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez revisados los repositorios de la Universidad Técnica de Ambato, la presente investigación ha tomado como referencias las siguientes investigaciones, que pueden servir como parámetros para el desarrollo del presente trabajo.

2.1.1. TEMA: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS RADIOS AM Y FM DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

- AUTOR: Juan Carlos Guevara Manzano (2014)

- CONCLUSIONES:
 - Existe una clara relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el personal no están eficiente porque no recibe capacitación y reconocimiento por su labor, además no existe claridad en las funciones de cada cargo.
 - Las características de la gestión del talento humano están basadas en que se han implementado solo algunos beneficios sociales, pero no para todo el personal, no es buena la misma puesto que no existe

claridad en las funciones del personal, ni procesos para el reconocimiento, incentivos y capacitación del personal de la empresa.

- El nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente, se debe la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al recurso humano El ambiente laboral no es el más idóneo, lo que ha creado malestares e incomodidades que se refleja en una actitud inhóspita hacia los demás convirtiendo a la organización en un ambiente difícil de llevar y desarmonioso.
- No existe un plan del talento humano que mejore el desempeño de los trabajadores.

- **CONCLUSIÓN PROPIA**

Ya que el mundo de transición e innovación constante en todo ambiente requiere una adecuada dirección por parte del departamento de RRHH y la gestión que este debe tener directamente en los colaboradores de una institución, dejando en claro deberes, derechos, funciones, obligaciones y políticas tanto internas como externas a las que se deben regir los empleados ya que esto incide directamente en el desempeño laboral y en su rendimiento.

2.1.2. TEMA: EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE PRODELTA CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

- **AUTOR: María Verónica Castro Escobar (2014)**

- CONCLUSIONES:

- El personal que trabaja en el área de ventas fue reclutado de forma externa sin embargo sabe a qué se dedica la misma.
- La posibilidad de crecimiento profesional es nula por lo que al ingresar a laboral reciben una información general sin detalles de los otros departamentos.
- Se sienten seguros del trabajo que realizan, en plena capacidad de hacerlo aunque no recibieron una capacitación previa es decir no tuvieron un proceso inductivo.
- No conocen sobre los beneficios y restricciones que la empresa mantiene para con sus empleados en cada área de trabajo, aunque los objetivos propuestos por la empresa se cumplen.
- El personal tiene claro que las posibilidades de ascenso en la empresa son muy nulas.
- El personal se siente presionado permanentemente debido a las exigencias de la empresa para cumplir con las metas establecidas en el mes.
- El personal sabe que todas las habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en la empresa para desarrollar mejor sus funciones en las que fueron contratados.

- CONCLUSIÓN PROPIA

Estos instaurarán un reclutamiento externo para la selección de personal, enfocados en las necesidades inmediatas que se tienen al momento de cubrir vacantes, quienes ingresan a la institución denotan que las oportunidades de crecimiento y superación en la misma son muy limitadas, además se desempeñan bajo presión, desconociendo los beneficios a los que la empresa se debe acoger por ley y a los que otorga la empresa como tal, sin mencionar

que las habilidades y destrezas que estos poseen son verificadas y cuantificadas de manera recurrente, incidiendo de manera directa en el rendimiento laboral.

2.1.3. TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI.

- AUTOR: Lilián Fanny Malisa López (2012)

- CONCLUSIONES:
 - El clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.
 - El desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente pero no en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero para el beneficio de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi y de sus trabajadores.
 - El clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente éstos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

- CONCLUSIÓN PROPIA

Podemos denotar que el desempeño laboral está relacionado íntimamente con el clima organizacional, sabiendo que si uno de estos sufre cualquier alteración el otro se verá afectado directamente, además que en la institución el clima no es el más adecuado para obtener los márgenes de idoneidad de rendimiento que se desea y se debería tener en organizaciones como esta y de tal envergadura.

2.1.4. TEMA: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010.

- AUTOR: Julia Irene Iturralde Torres (2011)

- CONCLUSIONES:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.
- No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

- **CONCLUSIÓN PROPIA**

En esta investigación ya se puede evidenciar en tiempo real de aplicación (a su época de estudio) de una evaluación de desempeño, que relativamente da resultados favorables, pero esto en cualquier momento podría variar, ya que los empleados desconocen los objetivos de mencionada evaluación y los resultados que estos obtienen, además que no se cuenta con un correcto plan de mejoras para el desempeño laboral después de obtener los resultados de una evaluación, que desde su plan de elaboración cuenta con falencias.

2.1.5. **TEMA: EVALUACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA LA FORTALEZA LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO.**

- **AUTOR:** Norma Patricia Zúñiga Oñate (2014)

- **CONCLUSIONES:**

- Al ser evaluados los colaboradores de la empresa con más frecuencia logra que el trabajador conozca sus fortalezas y debilidades y se sienta comprometido con su trabajo, por lo que es necesario el diseño de los

nuevos métodos de evaluación y de esta manera los resultados mejorarán.

- No se ha logrado en un porcentaje alto la retroalimentación a los empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA, ya que según la encuesta no siempre reciben retroalimentación, aun sabiendo que esto ayuda a corregir sus falencias en el lugar de trabajo y por ende mejorará la productividad evidentemente.
- La alta gerencia no siempre socializa los objetivos que desean que se cumplan, de igual manera la cantidad que se desea producir a todos quienes conforman la empresa puesto que todos están dirigidos hacia un mismo fin y así lograr una alta competitividad laboral y empresarial.
- Según los resultados de la encuesta se puede concluir que el trabajo en equipo dentro de empresa es muy trascendental y esto permite realizar las actividades en un ambiente unido y positivo, por lo que el rendimiento es bueno.
- La evaluación del desempeño en sí, tiene muchos beneficios para el empleador y empleado, en este caso según los resultados obtenidos la motivación no siempre se realiza a los empleados para que puedan planificar sus actividades las mismas que deben ser desarrolladas correctamente.
- Se concluye que si en la empresa “LA FORTALEZA” existiera una evaluación permanente mejoraría el rendimiento de todos y cada uno quienes conforman la misma y de esta manera se desarrolle con satisfacción y sea más responsable con la misma y los resultados sean aceptables.
- Finalmente se concluye que dentro de la organización la evaluación del desempeño le favorece para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, y que se estén preparados para asimilar cambios internos.

- **CONCLUSIÓN PROPIA**

La investigación es la más actual que se tiene en una empresa de la localidad arrojando resultados favorables, aunque se denota que la evaluación no es constante y tanto objetivos como resultados de la misma no siempre son socializados, y si esto cambia la productividad laboral tendría un alza considerable que conseguiría beneficios no solo para los empleados sino para la institución.

2.1.6. CONCLUSIÓN GENERAL

Una vez revisadas las investigaciones mas pertinentes se pudo denotar: que la variable independiente ha sido poco estudiada, mas no la variable dependiente, teniendo un claro contraste, pese a esto los trabajos de investigación citados anteriormente nos ayudarán a dilucidar de mejor manera la elaboración del presente trabajo y alcanzar su culminación de un modo adecuado con una previa guía.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque de la presente investigación se ubica en el carácter crítico propositivo, por la razón de su fundamentación en una perspectiva social crítica, debido a que tiene una visión del talento humano en la organización y por ende a las relaciones humanas interpersonales, cosa que va mas allá de la arista administrativa y de lo económico para lograr una interrelación empresa-empleado, buscando llegar al éxito mutuo.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Desde la arista epistemológica se tienen que la presente investigación busca definir y diferenciar el conocimiento propio de cada individuo además de aquel que le otorga la institución, sin olvidar que busca la relación entre el conocimiento académico que tiene cada persona y el empírico que ha logrado obtener una metamorfosis de éxito, tanto del empleado como de la organización.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

Axiológicamente la investigación que se hace se rige a los valores individuales de quien la realiza y a los valores institucionales de la organización PRODEGEL S.A., además a los intereses mútuos que estos tienen el uno para lograr su objetivo educativo y la empresa para lograr una mejor evaluación de desempeño, relación que logrará que contribuyamos con la solución al problema investigado.

Incluso siendo la investigación un anclaje para conocer los valores que tienen cada uno de los colaboradores y cómo influyen en su desempeño.

2.3. FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA

En el ambiente donde se desarrollan los seres humanos, más puntualmente en este caso dentro de las organizaciones, donde el empleado construye relaciones interpersonales, un lugar de desenvolvimiento y de superación que se relacionan con sus semejantes, además que varía de persona a persona y de situación a situación por lo que cada persona es un universo único y variante.

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación está respaldada en la:

Constitución Nacional del Ecuador vigente.

Constitución del código de trabajo vigente. (Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012 ACTUALIZADO A MAYO 2013).

Además en el reglamento interno de la empresa PRDEGEL S.A.

CONSTITUCION DEL ECUADOR

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el

campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de Desempleo.

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración

y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Parágrafo 2do. De las fiestas cívicas

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre. Lo son también para las respectivas circunscripciones territoriales y ramas de trabajo, los señalados en las correspondientes leyes especiales.

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Parágrafo 2do. De las utilidades

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado

directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Capítulo I Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Este código debe ser aplicado en toda empresa pública o privada ya que todos los trabajadores tienen derechos y obligaciones de permanecer seguros en sus áreas de trabajo, es por esta razón que los empleadores deben capacitar constantemente para el uso de recursos y de esta manera velar por la seguridad y salud del trabajador y así el empleador cumplir con leyes establecidas.

Art. 41 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE PRODEGEL S.A.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.- Para los efectos del artículo 172 numeral 5 del código de trabajo, se considera ineptitud manifiesta del trabajador para la labor u ocupación para la cual se comprometió, cuando el trabajo realizado sea inferior al promedio del rendimiento de los trabajadores de la respectiva sección o actividad.

Para establecer dicha ineptitud la empresa informará al trabajador de los resultados insuficientes de su evaluación de desempeño, con relación a los obtenidos por los demás trabajadores. Si en la siguiente evaluación se repite un resultado que no alcanzare el 50% del puntaje máximo, la empresa podrá solicitar el visto bueno a la inspección del trabajo.

El sistema de evaluación a desarrollarse contemplará instancia de entrevistas entre los jefes calificadores y el trabajador, para a través del dialogo y discusión de resultados, se asegure la justicia y objetividad de los puntajes.

2.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – CIENTÍFICA

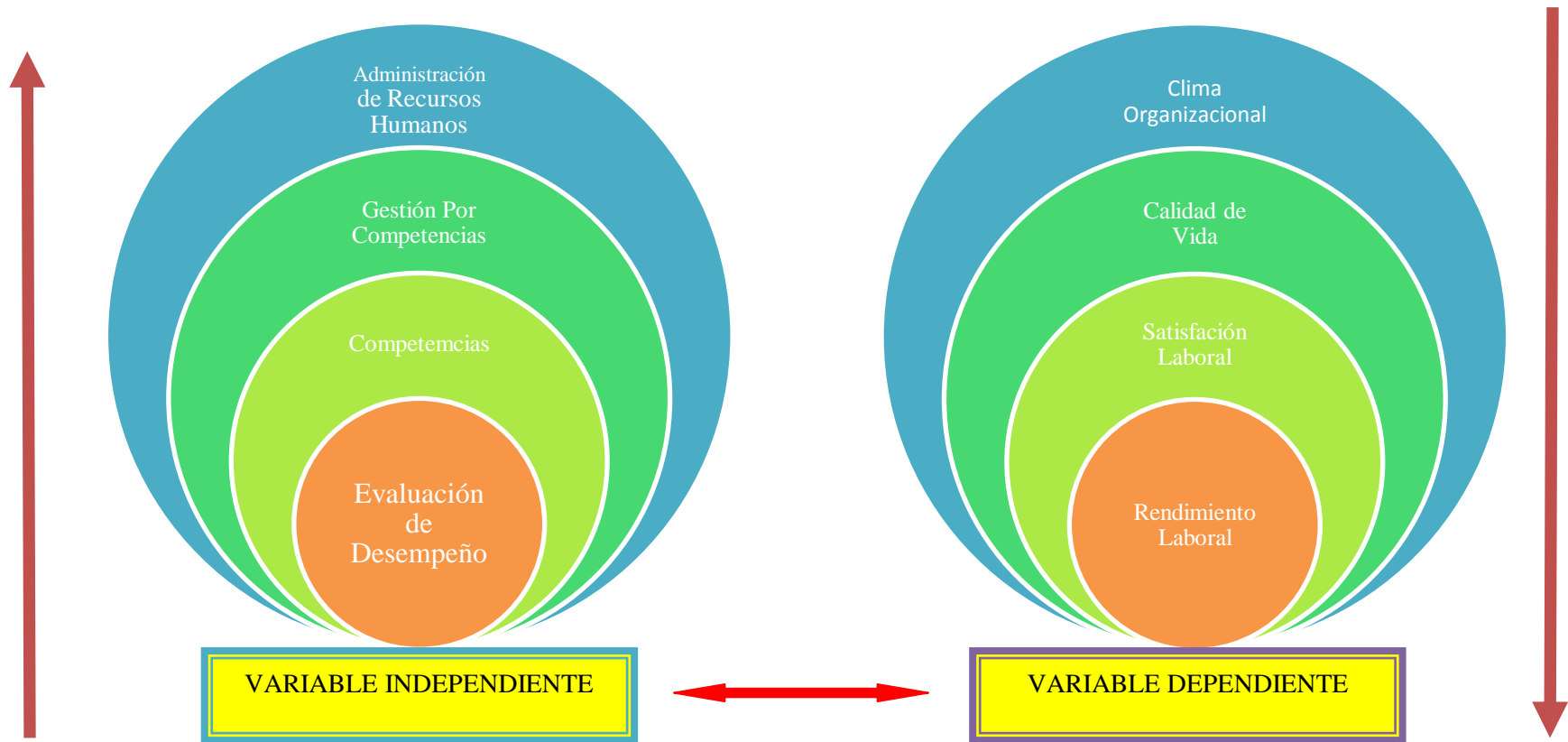
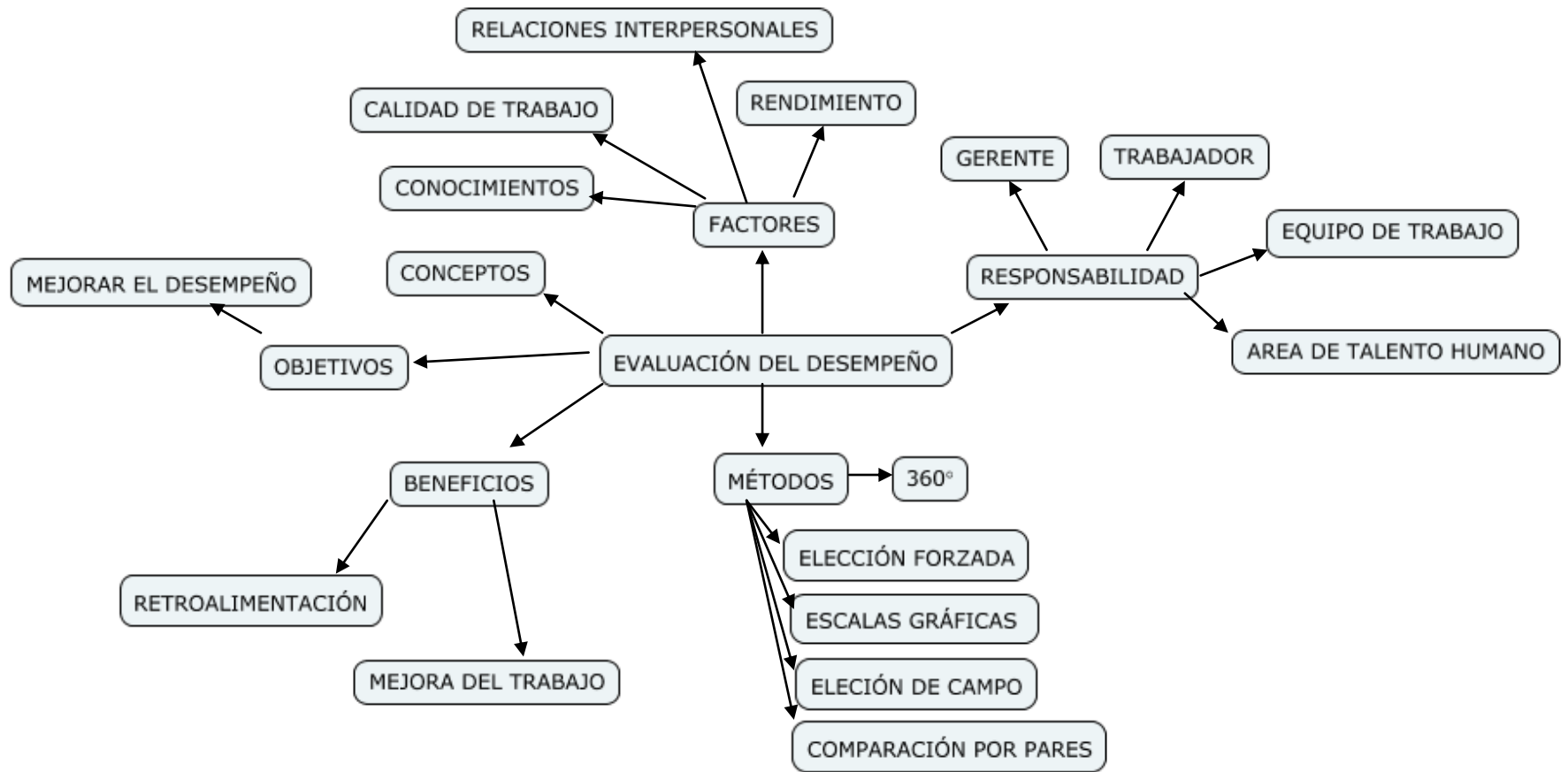


GRAFICO N.-2
FUENTE: INVESTIGACIÓN PERSONAL -PRODEGEL S.A
ELABORADO POR: CARLOS EDUARDO ARÉVALO

Constelación De Ideas de Evaluación De Desempeño



Constelación de Ideas de Rendimiento Laboral



2.5.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

¿POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y que les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas. (Dessler, 1996).

Es necesario realizar una evaluación de desempeño laboral ya que visualiza en manera cuantificable la productividad de los miembros de una organización, la evaluación del desempeño como tal es buscar maneras para denotar el rendimiento bueno o malo de un colaborador en la institución y en el caso de que el rendimiento sea desfavorable encontrar posibles soluciones, cosa que si es favorable utilizar métodos para seguir potenciando este, ya que consecuente con esto se considerara la continuidad laboral de dicho colaborador.

DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Elementos legales**

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Según Werther Willian, Keith Davis, los elementos legales en los desafíos de la evaluación del desempeño de la institución deben surgir en fundamentos cuantificables de rendimiento laboral y sus resultados, cosa que nos ayuda a nuestra investigación, en la comparación del método actual aplicado en la organización y en el que nos interesaría aplicar.

No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para auditores internas o externas, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Las evaluaciones del desempeño deben tener y deben ser respaldadas en marcos legales tanto internos como externos a un ente corporativo, teniendo en consideración que sus resultados se deben evidenciar de la misma manera, evitando caer en suposiciones no verificadas ni respaldadas, ni dejándose llevar por “palpitaciones” del evaluador ya que esto dejaría en subjetividad la evaluación, por lo que en el presente trabajo estará fundamentado en bases científicas bibliográficas.

- **Prejuicios del evaluador**

Las *mediciones subjetivas del desempeño* pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos.
- Error por tendencia al promedio.

- Permisividad e Inflexibilidad.
- Elementos culturales. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En tanto a lo enunciado por Werther Willian, Keith Davis, nos damos cuenta que las evaluaciones de desempeño suelen ser erróneas por distintos factores previamente mencionados en cuanto a los prejuicios que puede tener o no un evaluador, cosa que no queremos que suceda en el presente trabajo investigativo y procuraremos ser lo más objetivos posibles, para que el trabajo de investigación se realice con una veracidad total.

Elementos Subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

El criterio personal que tiene el evaluador sobre el evaluado puede llevar a un sesgamiento de la información, ya que éste utilizará su buen o mal concepto sobre el colaborador al momento de evaluarlo o de retroalimentarlo y los resultados finales se nublarían en consideración a lo que en realidad se quiere lograr, situación que en este caso no sucederá ya que quien realiza la investigación es un miembro fuera de la organización y no tiene relación de ningún tipo con los integrantes de la misma empresa.

- **Error por tendencias al promedio**

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En

muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En realidad, al colocar a *todos* sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Los encargados de evaluar el desempeño en algunos casos no plasman resultados demasiado buenos o demasiado malos, debido a su consideración que están en un error de aplicación y se limitan a estandarizar resultados buscando un promedio aceptable de desempeño en todos los empleados, situación que no se debería dar porque quienes están por debajo de lo deseado es a quien se busca para dar soluciones a sus bajos resultados, y quien tiene altos porcentajes no está siendo recompensado como se debe y se lo limita a un margen estadístico, situación que conllevaría a un descenso de productividad o un conformismo total, puntos que nosotros dejaremos en claro en nuestro para la correcta rectificación o recompensa de colaboradores.

- **Permisividad e inflexibilidad**

Con frecuencia, determinados factores psicológicos que pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones

aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Según Werther Willian, Keith Davis, el evaluador puede caer un grave error, al buscar aceptación por parte de sus evaluados o al intentar proyectar su superioridad, ya que esto cae en connotaciones psicológicas por parte de colaboradores, incidiendo directamente en el rendimiento laboral que se espera de ellos en la organización, idea que nos lleva a poner en claro que al momento de planificar la futura evaluación nos manejaremos con el debido tacto que las distintas situaciones lo ameriten y así poder ser objetivos y precisos en lo que se busca.

- **Elementos culturales**

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

El aporte que tenemos de lo anteriormente mencionado, nos permitirá poder manejar en grupos distintos culturalmente hablando, ya que la investigación se lleva a cabo en una institución que alberga distintos grupos étnicos sociales, y de varias regiones, no solo de la provincia sino de fuera del país lo que da a notar su variedad cultural.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores

comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

A favor de lo escrito por Werther Willian, Keith Davis, es fácil evidenciar que en nuestro medio y puntualmente en la empresa en la que se lleva a cabo la investigación, encontramos personas con distintos tipos de valores sociales, por que las personas que se desarrollan en la organización no solo pertenecen a las ciudades más cercanas geográficamente hablando, si no a sectores campesinos y pueblos ancentrales del país como lo es Salasaca.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

El evaluador debe tener una mente abierta y no cerrarse a una, ya que se vive en un medio multicultural y las cosas que un ámbito son consideradas normales, en otro son consideradas fuera de lo normal, cosa que lleva a que el evaluador debería conocer previamente a sus evaluados y no limitar su mente a lo que este conoce y considera normal esto conllevaría a ser un poco más flexible en las normas que este aplica al global de empleados, incluso el evaluador como tal no debe dejar ser influenciado por actos realizados recientemente por uno u otro colaborador.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- **Escalas de puntuación**

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de *escalas de puntuación*, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala

que vaya de bajo a alto. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Puntualizando lo anterior, denotamos que la evaluación del desempeño ya ha sido objeto de estudio con anterioridad por lo que podemos encontrar un método ocupado previamente como lo es la escala de puntuación, que en nuestro caso nos servirá solo como conocimiento general ya que este método no nos conviene aparte de ser ya obsoleto es de índole subjetivo.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Tomando como referencia lo dicho por Werther Willian, Keith Davis, este método de escalas de puntuación es demasiado simple no solo en su aplicación, sino en la previa preparación que debe tener el evaluador, lo que nos lleva a un ahorro de recursos, quizás los más importantes en la organización desde un punto de vista netamente de negocios como lo es el dinero y el tiempo.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos. Por ejemplo, el aspecto “creatividad” resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. De manera similar, el aspecto “mantenimiento del equipo a su cargo” guarda remota relación con

las funciones de un creativo de una agencia de publicidad, pero es de esencial importancia en el caso de los marinos. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Estando de acuerdo con lo postulado este método es demasiado subjetivo, puesto que se estandariza una sola aplicación para todo el personal, evitando indagar situaciones más puntuales de acuerdo a distintos cargos, aunque es un método muy simple de desarrollar puede ser un arma de doble filo ya que por su sencillez se podría aplicar por una persona no especializada o capacitada en evaluación de desempeño obteniendo resultados poco verídicos, evento que no queremos que suceda en nuestra futura propuesta.

La realimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Este tipo de evaluación no permite que la retroalimentación sea de manera puntual a cada empleado o área en específico, puesto que se aplica de manera general y los resultados que se obtienen serán globales, evento que no es favorable para nuestros intereses en el presente trabajo investigativo.

- **Listas de verificación**

El método de evaluación del desempeño llamado *lista de verificación* requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*, éstos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en el formulario

que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En el método de lista de verificación, al igual que su antecesor es de carácter subjetivo, ya que los puntos a evaluar son desarrollados por el evaluador, sin tomar en consideración a los jefes sectoriales o capataces, que son quienes conocen de su área y de su trabajo, incluso este tipo de evaluación es estandarizada para el total de colaboradores, en nuestra propuesta este tipo de evaluación de desempeño no es recomendable ocupar y nos servirá mas como referencia histórica bibliográfica.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Al igual que su método predecesor, este es de bajo costo y de poca preparación para la aplicación y calificación del mismo, puntos que llevarían a un mal establecimiento de ítems a medir e incluso a fallidas interpretaciones, situación que conlleva a una mala retroalimentación y desde nuestro punto de vista la retroalimentación es uno de los factores primordiales a considerar en nuestra propuesta.

- **Método de selección obligatoria**

El *método de selección forzada* obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Por ejemplo,

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Aprende con rapidez | 1. Trabaja con gran empeño. |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable | 2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros. |
| 3. Con frecuencia llega tarde | 3. Se ausenta con frecuencia (Werther Willian, Keith Davis, 2008). |

Denotamos que en el método de selección forzada el colaborador obligatoriamente debe escoger una respuesta de un par o más opciones, tomando en consideración la opción que se acerque más a su sentir, claramente evidenciado en los ejemplos propuestos por Werther Willian, Keith Davis.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.(Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Este método permite denotar el grado de satisfacción o conocimiento de distintas áreas cognitivas-conductuales de los empleados, como lo es el desempeño o el aprendizaje, entre los aspectos que los evaluadores consideren necesarios, para así poder tener en claro quiénes de los miembros de la organización podría necesitar una retroalimentación.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo.(Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En el análisis que nos presenta Werther Willian, Keith Davis, de igual manera nos da a notar que el método puede ser económico y de fácil aplicación, con sus correspondientes desventajas muy similares a métodos anteriormente mencionados en el presente trabajo investigativo, como son la subjetividad que se tiene al aplicar el mismo reactivo al universo de colaboradores, además de no tomar en consideración los puntos de vista de los mismos, si no imponiendo puntos de vista a medir según la apreciación del evaluador.

La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

El uso del presente de este método de evaluación es inusual, ya que tanto evaluador como evaluados no consideran que sus resultados reflejen las necesidades de retroalimentación que se proyectarían en otros métodos como el que postularemos en nuestra propuesta.

- **Método de registro de acontecimientos notables**

El método de *registro de acontecimientos notables* requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna

las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En el método de registro de acontecimientos notables, podemos denotar que ya se usa de forma recurrente una base de datos digital, para calificar a los colaboradores en dos aspectos cerrados, consignado puntuaciones a criterio del evaluador.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no puede constituir un delicado punto en este método de evaluación. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Este método es muy útil y muy confiable en el inicio de su aplicación, pero lleva a cansar al evaluador ya que este debe ser constante y preciso en lo que hace y llevar un registro de todo el personal, el evaluador puede caer en una estandarización de lo que hacen sus evaluados, situación que conlleva a perder credibilidad del método aplicado, aquí ya evidenciamos más interés por cada colaborador entonces este método nos puede servir como referencia de investigación y lectura para el método planteado en la propuesta.

- **Escalas de calificación conductual**

Las *escalas de calificación conductual* utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan

parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Este método no es más de comparar actitudes y desempeño del empleado con otros previos establecidos, disminuyendo tiempo y costo, además que puede ser puntual para cada puesto ya que se sustenta en el criterio de compañeros y supervisores de cada colaborador o área de trabajo, pudiendo denotar que desde este método ya se utiliza a varios puestos en el organigrama para establecer la evaluación, comparándolo en parte al método que se aplica en la propuesta del trabajo investigativo llevado a cabo.

- **Método de verificación de campo**

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las *verificaciones de campo*. En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Como se puede vislumbrar, el evaluador pide información al supervisor del área del evaluado, para establecer una evaluación acorde a la realidad inmediata del colaborador y de la organización.

- **Establecimiento de categorías**

El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Por ejemplo, es posible que el desempeño del empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las

ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En lo establecido por Werther Willian, Keith Davis, el método enunciado con anterioridad es demasiado subjetivo, ya que deja a libre albedrío al evaluador en realizar una lista de lo mejor al trabajador y es el mismo quien decide dar los puntajes a los colaboradores para establecer la lista, este método no lo tomamos en consideración ni como respaldo bibliográfico en nuestra propuesta, debido a que se lo considera subjetivo y obsoleto para una adecuada evaluación de desempeño.

- **Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

La autoevaluación es un elemento muy importante, puesto se toma el criterio propio de cada colaborador, haciéndolo participe directo de la evaluación de desempeño, en la autoevaluación se puede evidenciar de manera veraz áreas que necesitan ser retroalimentadas, y se conocen los objetivos personales de los trabajadores.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Este método incita al empleado a conocerse en su desarrollo y ser fiel en su expresión escrita, para denotar sus falencias que deben ser potenciados y que el evaluador debe conocer en el proceso de perfeccionamiento del empleado en la institución.

- **Administración por objetivos**

En esencia, la técnica de la *administración por objetivos* consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Según Werther Willian, Keith Davis, el presente método ya fue planteado desde 1950 por Peter Drucker y aun es uno de los métodos mas veraces que se tienen en el medio, puesto que permite tomar los objetivos empresariales y los objetivos personales de los colaboradores y hacer que estos vayan a la par para su logro, pudiendo modificarlos en el trayecto y cuantificarlos constantemente.

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.

4. Evaluación de resultados y toma de decisiones. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Podemos denotar que este método de evaluación consta de cuatro pasos como los son: definición de objetivos, planeación de jerarquización, constante evaluación y evaluación final del proceso.

- **Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En contraste a lo que mencionan Werther Willian, Keith Davis, del trabajo que lleva a cabo un psicólogo en una empresa como tal, esta mal enfocado ya que en nuestra actualidad los psicólogos organizacionales, industriales, ocupacionales o del trabajo, se enfocan no solo en el bienestar de los colaboradores, sino que por medio del bienestar de estos, se busca alcanzar los objetivos organizacionales, este tipo de evaluación es muy concerniente a lo que llevaremos a cabo en nuestra propuesta ya que al ser un trabajo desarrollado por un psicologo debe dejar en claro lo que se puede hacer para desmentir falsas ideas que se han tenido a lo largo de la historia psicológica laboral..

Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos

empleados tienden a objetar este tipo de evaluación. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En contrapunto a lo mencionado hoy por hoy en nuestro medio es obligatorio tener los servicios de un psicólogo organizacional, industrial, ocupacional o del trabajo ya que estos se enfocan puntualmente en el talento humano con relacion a su desarrollo y crecimiento en instituciones de distintos indoles y asi poder convertir a estos en el recurso mas importante que tienen la empresas.

- **Método de escalas gráficas o por conceptos**

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Werther Willian, Keith Davis, nos explica que la evaluacion del desempeño por escalas gráficas, mide el nivel de trabajo de los colavoradores de una institución, por estandares definidos con anterioridad, estos a su vez deben ser objetivos para que de eseta manera sean veridicos.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos: (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

El método analizado consta de una tabla de doble entrada, para que su entendimiento sea más claro lo ejemplificaremos en un plano cartesiano, en donde “x” serian los

factores evaluados y el eje “y” es el nivel o variación que el factor tiene, este tipo de valuación tiene a su vez una sub división.

a) *Escalas gráficas continuas*: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos.

La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En esta subdivisión del método de escalas graficas continuas, nos hace referencia a una recta en donde solo se señalan los bordes dando como factores a medir un punto máximo y un punto mínimo.

b) *Escalas gráficas semicontinuas*: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Esta subdivisión de escalas graficas semicontinuas es muy similar a la anterior, la única variante que tiene es que se puede anexar un punto medio o varios, dependiendo el criterio del evaluador para plasmar la medición del rendimiento laboral.

c) *Escalas gráficas discontinuas*: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Esta subdivisión hace referencia ya al método de escalas graficas más ocupado en donde ya se establecen marcadores de puntuación e ítems, para que el evaluador solo proceda a seleccionar o marcar el rango considerado adecuado, para mayor entendimiento de la escala grafica discontinua se puede traer a connotación la explicación del plano cartesiano mencionado anteriormente.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

Como todos los métodos de evaluación existentes en el medio tienen ventajas y desventajas este no es la excepción, como punto a favor se denota su fácil aplicación y poca preparación para la aplicación y calificación del mismo, además que su ejecución puede ser llevada en grandes grupos.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones. (Werther Willian, Keith Davis, 2008).

En este método aun se nota como punto desfavorable la estandarización de la aplicación y el sesgamiento de los resultados, evitando una correcta retroalimentación ya que puede generalizar los resultados del grupo y no se enfoca en un individuo como tal.

- **Sistema de evaluación de 360°**

La evaluación de desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. (Chiavenato, 2011).

Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño es considerada la más acertada en la actualidad, por la razón que un individuo es calificado y/o evaluado por todas las personas que lo rodean en sus labores organizacionales, dejando en claro como se ve el mismo y como lo ven los demás, así se potenciaría de mejor manera puntos fuertes de este y se mitigaría los puntos débiles que pueda tener, esto permite ser más concretos en la retroalimentación que se otorga, incluso este método demanda continuidad en su evaluación, permitiendo así obtener resultados de rendimiento periódicos y que se puedan contrastar con anteriores aplicaciones del mismo, cabe mencionar que el método de 360° es el elegido para la presente propuesta por lo que su estudio se enfatizara en todo el trabajo de investigación y no nada más en este punto.

COMPETENCIAS LABORALES

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. (Alles, 2005).

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.(Alles, 2005).

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.(Alles, 2005).

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.(Alles, 2005).

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por largo periodo de tiempo”. (Alles, 2005).

Haciendo referencia a lo planteado por Martha Alles según Spencer & Spencer en cuanto al concepto de que es una competencia, denotamos que se considera una característica innata del individuo, que puede predecir en que ámbito se podría desempeñar con éxito y en cuáles no un individuo, concepto que nos deja en claro cómo podemos enunciar o enmarcar competencias en el método evaluativo establecido en la futura propuesta.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2008).

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.(Alles, 2008).

La competencia es una característica de la personalidad que se puede cuantificar en el desempeño laboral y que pueden ser de distinto índole, e incluso estas pueden ser individuales o grupales y se miden o potencian dependiendo de las necesidades de los puestos de trabajo.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Alles, 2005).

Se puede clasificar las competencias en cinco puntuales, siendo estas la motivación, las características, el concepto propio, el conocimiento y la habilidad que hacen referencias a lo innato y lo aprendido a lo largo de la vida de una persona, generando características cuantificables en su desempeño físico psíquico en el área laboral.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden
- Iniciativa
- Búsqueda de información(Alles, 2008)

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente(Alles, 2008)

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional(Alles, 2008)

Competencias generales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en Equipo y cooperación
- Liderazgo(Alles, 2008)

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección(Alles, 2008)

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad(Alles, 2008)

Hasta este último ensuciado plasmamos las competencias y sus subdivisiones según Martha Alles, demostrando que son un gran universo de estudio y medición, y quedando a criterio de cada quien el uso de todos o solo de los que se consideren

necesarios, incluso denotando que a criterio propio se pueden agrupar de distintas maneras las competencias según las necesidades del individuo.

Ahora aremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy Leboyer. Esta profesora de psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera: (Alles, 2008)

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. (Alles, 2008).

Las competencias pueden ser medidas y cuantificables ya que son comportamientos de los individuos, por ende varían de uno a otro ente y pese a ser personales se pueden extrapolar a la realidad de una organización ya que las personas se desenvuelven en estas proyectando las competencias que poseen.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿Cuál es la relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.(Alles, 2008)

En otras palabras lo expuesto por Martha Alles según Levy-Leboyer, las competencias son individuales y estas se adaptan a las requeridas por las

organizaciones, así es como las competencias se convierten en la base del desempeño laboral y llegan muy importantes para un el ente institucional, como para el colaborador. Cuestión que cada vez nos deja en claro que el método de evaluación seleccionado para plantear en nuestra propuesta es el idóneo.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. (Alles, 2008)

Las competencias personales de las organizacionales son de fácil distinción, pues las primeras son reconocidas por medio del comportamiento de los trabajadores en la institución y las competencias organizacionales se identifican en las descripciones de cargos y se cuantifican en el cumplimiento de objetivos.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ah sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo o corto plazo. (Alles, 2008).

Analizando lo expuesto por Martha Alles las competencias personales son las que ayudan a cumplir de mejor manera las labores encomendadas a un trabajador y las organizacionales son aquellas que permiten destacar a la empresa de otras semejantes o competidoras en el ámbito organizacional.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos

y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo hacemos: (Alles, 2004).

Específicamente Alles Martha, nos dice que para que exista una adecuada gestión por competencias en una institución, deben estar establecidas ordenadamente sus directrices, que serían en sí la esencia de la misma, mencionado orden plasmado a continuación.

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias Diseño de los procesos de los recursos humanos por competencias. (Alles, 2004).

Según una consultoría internacional, para implementar una gestión por competencias se necesita: (Alles, 2004).

- Definición de las competencias.
- Definición de grados.
- Diseño de perfiles.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema. (Alles, 2004).

En ambos esquemas es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias. (Alles, 2004).

Para empezar con la administración por competencias se debe conocer desde lo básico de una empresa, misión, visión y objetivos por ejemplo y definir puntos necesarios de los que se partirán, hacia los distintos puntos organizacionales que erguirán el desempeño laboral y el posicionamiento de la empresa en el mercado organizacional.

CRITERIOS EFECTIVOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia en competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. (Alles, 2004).

Se hace mención a seis pasos para definir competencias en una empresa acordes a cada lugar de desempeño laboral, congruentes con cada realidad que se tiene en la organización, sin dejar de lado el interés en los miembros de la institución pues competencias laborales como personales deben ir de la mano.

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE COMPETENCIAS

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; puede utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario. (Alles, 2004).

A: Alto desempeño o superior. Según Spencer & Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral. (Alles, 2004).

Siendo el primer grado o nivel de competencia según Alles, el “A” se considera que es mejor de lo esperado en el interior de la organización, en una comparación práctica solo el uno por ciento logra posicionarse en este nivel.

B: Bueno, por sobre el estándar. (Alles, 2004).

El nivel “B” no deja mayor criterio de análisis, pero en contraste con su nivel superior este es aceptable más de lo esperado por lo que el grupo de personas que logren ubicarse en este cumplen con mas expectativa de lo esperado pero no tanto como lo harían en el nivel “A”.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer & Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia. (Alles, 2004).

En cuanto al nivel C, es identificado como el estándar mínimo que debe cumplir o tener un miembro de la institución para que se desempeñe en la misma y ser considerado competente en el cargo a cumplir.

D: Insatisfactorio: este nivel no se aplica para la descripción de perfil, ya que si no es necesario esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel. (Alles, 2004).

Las personas que se ubiquen en un nivel D en las competencias, denotan que la competencia expuesta no es necesaria para el puesto en el que se desarrollan o desean desarrollar, es recomendable que si la competencia se ubica en este nivel no se la mencione, pues no es necesario.

UN ESQUEMA GLOBAL POR COMPETENCIAS

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos. (Alles, 2004).

Las características para una implementación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencia son: (Alles, 2004)

- Que el sistema sea aplicable y teórico;
- comprensible con todos los integrantes de la organización;
- útil para la empresa;
- de fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas. (Alles, 2004).

En lo que se refiere al esquema global por competencia, es a que al implementar este todos los subsistemas organizacionales serían influenciados directamente por el mismo esquema global y que su correcta realización debe cumplir cinco características esenciales expuestas en el párrafo predecesor a este análisis.

COMO APLICAR GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

En varias ocasiones nosotros diremos que aunque una empresa no tenga implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar criterios expuestos, adoptando las definiciones de nuestro Diccionario de competencias. Esto no reemplazara a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que estas herramientas. (Alles, 2005).

Simplemente queremos encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa; que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo. (Alles, 2005).

Martha Alles menciona que aunque una empresa no tenga establecidas sus competencias o no tenga establecido algún método de medición de las mismas, se pueden acoger a instrumentos externos que existen en el medio para respaldarse en el

caso que se necesite alguna información sobre las competencias laborales, buscando que este de una u otra forma encuentre beneficios en el tema de competencias.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el **proceso de administración**. Algunas de las actividades específicas de cada función son: (Dessler, 1996).

La administración de recursos se concentra en cinco funciones que deben desempeñar todos los gerentes y que estas a su vez identifican el proceso de la administración según nos menciona Dessler.

Planeación. Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos. (Dessler, 1996).

La planeación es la primera función que se debe realizar, pues es aquí donde todo nace y se establece en la administración de recursos humanos, al no estar está bien establecida no se podría seguir con el siguiente punto.

Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados. (Dessler, 1996).

Esta función denota y explica la delegación de funciones y la correcta organización que debe tener la institución, se podría decir que se establece el organigrama organizacional y que funciones realizaran cada área.

Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos,

evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen. (Dessler, 1996).

La tercera función es una de las más importantes, pues es aquí donde la empresa abre las puertas al talento humano exterior, permitiéndole que aporte sus conocimientos a la organización, que incluso la misma empresa ya se preocupa por sus nuevos colaboradores buscando su satisfacción laboral.

Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados. (Dessler, 1996).

La cuarta función que es la dirección es en donde el gerente a su vez el encargado del talento humano se enfocan en que sus colaboradores cumplan con su trabajo y buscan mantener un buen clima laboral.

Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias. (Dessler, 1996).

La última función, pero no así menos importante es el control en esta se establecen los distintos mecanismos de control interno de cumplimiento laboral que maneja la institución para tener estándares de desempeño o de mitigación en el caso de bajo desempeño.

EL ENTORNO CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad se presentan cambios que exigen que los gerentes de recursos humanos jueguen un papel cada vez más importante en la administración de las empresas. Esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como las modificaciones en la naturaleza del trabajo y la tecnología. (Dessler, 1996).

Dessler nos menciona los cambios actuales que se están teniendo en el mundo entero, sobre todo en el mundo de las organizaciones que están obligando a los gerentes de recursos humanos a estar listos y preparados para las metamorfosis que se están viviendo en distintos ámbitos que repercuten de manera directa en una empresa.

EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con estas tendencias, el trabajo del gerente de recursos humanos se ha extendido y se ha vuelto más estratégico con el paso del tiempo. En las antiguas empresas, el departamento de “personal” surgió cuando los supervisores realizaban contrataciones y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones.

Cuando comenzó a aparecer la tecnología en áreas como la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección, la capacitación y la promoción de los empleados. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le añadió al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. (Dessler, 1996).

Luego, a medida que la nueva legislación sobre la igualdad en el empleo creó el potencial de demandas y penalizaciones relacionadas con la discriminación, la asesoría y la supervisión del departamento de personal se volvió aún más indispensable. Hoy, las tendencias de la globalización, de la tecnología y la naturaleza del trabajo han hecho que los gerentes de recursos humanos adquieran nuevas responsabilidades. La primera es que los patrones esperan que su departamento de recursos humanos sea más estratégico. (Dessler, 1996).

Los encargados del talento humano han en las organizaciones a lo largo de la historia han sido quienes más han tenido que adaptarse a las modificaciones de los tiempos, en áreas no solo correspondientes a su departamento, sino a estar actualizados en

distintos ámbitos entre ellos se puede mencionar al legal y al tecnológico entre muchos otros, convirtiendo el departamento de recursos humanos en el más importante gestor de desempeño laboral en la institución.

2.5.2. RENDIMIENTO LABORAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

Concepto:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (Chiavenato, 2011).

Chiavenato hace aducción al ambiente intralaboral de los colaboradores y a como estos están motivados para alcanzar sus necesidades personales, por ende las necesidades de la organizacionales, además que el clima esta paralelamente de la mano de la motivación y cualquier fluctuación en la una variable incide directamente en la otra razón que nos indica que debemos buscar un punto de equilibrio y congruencia entre las dos partes.

Clima organizacional

El concepto motivación –nivel individual- conduce al de clima organizacional –nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad

de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la adaptación de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas. (Chiavenato, 2011).

Las personas como tales son adaptativas al entorno al que les toca desenvolverse, sabiendo que estos tienen una motivación autoinfligida y que al lograr que esta sea estable el individuo puede desempeñarse en un ambiente laboral y cumplir las necesidades básicas de subsistencia, ya que como se sabe el no cumplimiento de una de estas necesidades conlleva a un trastorno emocional que dejara de evidenciarse el momento que se cumplan las necesidades y así el individuo se encontrara apto para desenvolverse en su ambiente.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir la salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:(Chiavenato, 2011).

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con las demás personas.
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida. (Chiavenato, 2011)

Como se observa la adaptación es fluctuante de persona a persona, de situación a situación, se puede enmarcar a ésta en los estándares normalidad en cuanto a salud mental que se establecen según la sociedad inmediata del individuo, sobre todo se busca que sea una persona socialmente activa y que pueda enfrentar y resolver problemas cotidianos.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.) (Chiavenato, 2011).

Visto desde este punto de vista del autor del texto citado anteriormente, el clima organizacional tiene estrecha relación con la motivación del individuo en la organización y al ser la motivación alta o baja, buena o mala, el rendimiento del colaborador variaría o entraría en fluctuación, y para denotar la baja productividad y la desmotivación se enuncian distintas características a considerar, cabe mencionar que estas deben ser estudiadas en la institución puesto que de empresa a empresa variarían tanto la motivación como el clima laboral y en la presente investigación nos interesa mucho lo que es la motivación, pues se considerara parte de la propuesta planteada más adelante.

Atkinson, elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación, ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.(Chiavenato, 2011).
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.(Chiavenato, 2011).
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la

conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.(Chiavenato, 2011).

4. Los cambios en el ambiente percibido generan cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada. (Chiavenato, 2011).
5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo un cambio en ese patrón generara en ella. (Chiavenato, 2011).

Tenemos cinco puntos que determinan la motivación de un individuo, pues las personas son entes que responden a estímulos, que a su vez generan comportamientos, los motivos son sugestionados dependiendo de la percepción de cada persona, la motivación por hacer o no alguna tarea es generada por ciertos estímulos o motivos, al variar dicho estímulo su influencia cae directamente en el proceder del individuo y por último la persona se motiva de una u otra forma al ver la necesidad de cubrir sus necesidades cabe redundancia.

El conjunto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.(Chiavenato, 2011).

El clima organizacional es como perciben el ambiente de desempeño laboral los colaboradores en sus distintas tareas que llevan a cabo en la organización, y a su vez de cómo actúan en respuesta a los estímulos en la misma institución.

Definiciones y trascendencia del clima organizacional

Existen actualmente distintas definiciones del concepto de clima organizacional, derivadas del interés progresivo en las últimas décadas del siglo XX por comprender su influencia sobre los grupos y las personas que integran la empresa y, por tanto, la

vida organizacional, al confirmarse que el clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condiciona, entre otros aspectos de crucial importancia, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. (José Tejada, Vicente Giménez, Guillermo Viladot, Federico Gan, Manuel Fandos, José González, Ángel González, 2007).

En el medio existen un sinnúmero de definiciones sobre clima organizacional, basados todos en la interacción de los miembros de una organización, sabiendo que el clima organizacional tiene un factor influyente directo en el comportamiento de los colaboradores, en su rendimiento y la motivación que estos tienen al momento de desempeñarse.

En las definiciones y enfoques sobre el clima organizacional existen dos grandes tendencias: (José Tejada, Vicente Giménez, Guillermo Viladot, Federico Gan, Manuel Fandos, José González, Ángel González, 2007)

1. La que pone el peso en factores organizacionales. Las características más relevantes son que el último: a) es externo al individuo, b) rodea al individuo pero es distinto de las mismas percepciones, y c) existe en la realidad organizacional. (José Tejada, Vicente Giménez, Guillermo Viladot, Federico Gan, Manuel Fandos, José González, Ángel González, 2007).

En la primera tendencia según José Tejada y otros colaboradores, los factores que inciden al individuo haciendo mención a la organización son en sí el entorno interno y externo en el que se desarrolla.

2. Lo que pone el peso en factores individuales o psicológicos. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización. (José Tejada, Vicente Giménez, Guillermo Viladot, Federico Gan, Manuel Fandos, José González, Ángel González, 2007).

El clima organizacional no se forma por si solo en una institución, se forma por los integrantes de esta la misma y las variables de estos modifican el clima de la institución para bien o para mal.

Clima laboral

Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. (Llerena, 2007).

Se toma en consideración según J. Llerena los elementos organizacionales de los colaboradores, los aspectos negativos pueden ser puntos generadores de estrés y sabiendo que estos son interpretados por parte de los empleados y varían de empleado a empleado su nivel de percepción o influencia de igual manera variará.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. (Llerena, 2007).

El clima laboral es un proceso subseguido de emisión y reproducción, de distintas interacciones de los integrantes de una organización que no se los puede enmarcar en un contexto subjetivo ni objetivo sino en una variación entre estos dos, como lo menciona J. Llerena.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el

rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas,...). (Llerena, 2007).

Los individuos se desempeñan en distintos ámbitos para cubrir necesidades varias que estos tiene, algunas de estas enfocadas en la pirámide de Maslow y el cubrimiento de estas genera motivación en la persona.

En una investigación sobre clima laboral lo que se busca determinar mediante una auditoria, son aquellas variables objetivas que pueden indicar negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de sus condiciones de trabajo. (Llerena, 2007).

- Condiciones temporales,
- Exigencias físicas de la tarea,
- Exigencias mentales de la tarea,
- Exigencias emocionales,
- Procesos de trabajo,
- Relaciones interpersonales,
- Estructura organizativa,
- Liderazgo,
- Cultura de empresa,
- Misión de empresa,
- Organigrama,
- Equipamiento,
- Reconocimiento profesional,
- Salario,
- Criterios de equidad. (Llerena, 2007).

Una previa investigación de clima laboral para denotar aspectos negativos en el área laboral, nos da como resultado quince parámetros para un posible estudio del tema,

que en el presente trabajo investigativo no se llevara a cabo pues no es de nuestro interés en este momento en gran mayoría.

Dimensiones del clima laboral

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (CO) se destaca la técnica de LITWIN y STINGER (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. (Llerena, 2007).

J. Llerena, nos dice que para poder estudiar el clima organizacional debemos tomar como partida lo expuesto por LITWIN y STINGER y su estudio de nueve dimensiones, que ayudaría a enmarcar o señalar de manera clara como esta llevándose el clima en el interior de la organización.

Contexto sociológico

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. (Méndez).

Al ser el hombre un ente social por naturaleza, nos permitirá estudiarlo desde un punto de vista de la sociología encuadrada o enmarcado en la arista organizacional, pues la organización no es más que un conjunto de personas interactuando entre ellas enfocados al conseguimiento de metas comunes, como lo menciona C. Méndez, en el párrafo anterior.

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Durante las pasadas décadas, en muchas investigaciones se obtuvieron resultados que respaldan las influencias de las percepciones individuales de clima organizacional

sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. A este respecto, diferentes estudios transversales han ofrecidos resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional, y, la propensión al abandono. (Margarita Chiang, José Rodrigo, Antonio Partido, 2010).

Margarita Chiang y sus colaboradores mencionan que al transcurso de los tiempos, el estudio en la correlación de clima y satisfacción laboral ha sido basto y amplio, sobre todo en cómo cada individuo capta e interpreta a su manera el clima en la institución, dependiendo de esto se ve reflejado el grado de su motivación que poseen los colaboradores y el índice de deserción que se genera en la institución.

El concepto no ah escapado a las críticas, y así, se han considerado simplemente como una repetición de la investigación sobre satisfacción laboral, y por lo tanto un concepto vago. Ninguna crítica a sido tan citada como el artículo de Guion (1973) A note on organizational climate. (Margarita Chiang, José Rodrigo, Antonio Partido, 2010).

El autor asienta ambos tipos objeciones: la investigación no aportara nada nuevo y el concepto es confuso. Pero, paradójicamente, una justificación de la importancia del concepto en la investigación organizacional puede basarse en este artículo. La lectura del texto muestra que Guion critico la investigación realizada hasta el momento y la forma en que el concepto de clima organizacional había sido formulado, pero no critico el concepto en sí mismo.

Por el contrario, el autor enfatizo el valor de estudiar los aspectos del entorno circundante que el clima representa. La razón de tomar en cuenta el concepto de clima por parte de los investigadores organizacionales, y que consideren útil pensar y hablar de este como entorno social, se debe a que el fenómeno existe e influye en el comportamiento laboral, se llama clima o atmosfera; lo que nos hace pensar que no se

trata de un espectro psicológico que esté intentando visibilizar con la ayuda de trucos teóricos y metodológicos. (Margarita Chiang, José Rodrigo, Antonio Partido, 2010).

El clima organizacional como tal y el concepto que este genera para su entendimiento, ha sido duramente criticado a lo largo de los años, como lo denota el artículo de la revista Guion en donde desde su análisis, algo ambiguo nos quiere explicar que el clima como tal no existe, sino es más una variante de la satisfacción laboral y que busca posicionarse en el medio valiéndose de argumentos teóricos – metodológicos, pero en el mismo análisis nos dice que el clima se refiere al entorno donde se desempeña el colaborador y esto merece ser objeto de estudio, al parecer el autor del artículo nos hace una comparación de la metamorfosis que ha tenido el clima organizacional en el trayecto del tiempo, desde mi punto de análisis, mas no comparto lo que intenta exponer, pues es un texto que cae en la ambigüedad de criterio y en una mala comparación haciendo referencia que no es lo que el autor quiere expresar en un principio.

Tipos De Clima Organizacional Y Funciones

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009):

Felipe, Diana, Mireya y Tatiana, toman como objeto de estudio lo enunciado por Likert para hacer referencia a los distintos tipos de organización, pues Likert nos explica que las percepciones de los colaboradores de la empresa en tanto a varios factores inciden directamente en la creación de uno u otro tipo de clima

organizacional, pudiendo plasmar cuatro tipos de clima organizativo expuestos a continuación.

Likert sostiene que la percepción de clima laboral varía de individuo a individuo y se sustenta en distintas variables, este agrupa en cuatro grupos las mismas dando cuatro organizaciones y cada una con su propio clima laboral:

- Sistema 1. Autoritario explorador. Directivos muy autoritarios, confían poco en los subordinados. Motivan a través del temor y del castigo, dan recompensas ocasionales y participan solo en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización. (María Gil, Fernando Giner, 2013)

En este primer sistema se encuentra a directivos autoritarios que no les importa la opinión de sus subordinados y se dedican a dirigir las organizaciones con brazo de hierro, comúnmente conocidos como jefes autoritarios.

- Sistema 2. Autoritario, pero paternal. Condescienden con sus subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con temor y castigos permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permite cierta delegación de la toma de decisiones, pero controladas mediante políticas. (María Gil, Fernando Giner, 2013).

En el sistema dos expuesto anteriormente refleja, que los jefes son severos con sus subordinados, permiten cierta comunicación por parte de estos pero es muy limitada, ya aparece cierto tipo de motivación positiva aunque aun se engloba en la motivación negativa.

- Sistema 3. Consultivo con derecho a la última palabra. Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen ser constructivamente las ideas y opiniones de estos; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores, y

en otros casos actúan consultando a sus subordinados. (María Gil, Fernando Giner, 2013).

Este tercer sistema dilucida a directivos organizacionales con un amplio interés en la comunicación con sus colaboradores en todos los ámbitos, aunque se guarda cierto margen de distancia, ya se toma en consideración las opiniones de los colaboradores y se los toma en cuenta su opinión para cierta toma de decisiones en cuanto a los planes organizativos.

- Sistema 4. Participativo y democrático. En este caso los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan de forma constructiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo en base a la fijación de objetivos y a la evaluación de su consecuencia; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo. (María Gil, Fernando Giner, 2013).

Este último sistema explica una total confianza de los directivos hacia sus colaboradores, la comunicación es total, la toma de decisiones es consultada con todos, no es autocrático, las motivaciones son en totalidad positivas, el empleado es tomado como un recurso importante para la organización por no decir el más importante de esta.

Likert y su grupo llegaron a la conclusión de que el clima más eficiente era el cuatro. Las críticas hacia este sistema, es que se ha hecho el estudio, normalmente, para grupos pequeño, pero no para la empresa en su totalidad, y que, a veces, los estudios se han hecho en momentos de prosperidad. (María Gil, Fernando Giner, 2013).

Observando el criterio anterior se llega a denotar que el sistema cuatro es el idóneo para desarrollarse en una organización, pese a que su estudio se hizo en grupos pequeños o por departamentos más no a una empresa en su total, tal vez siendo esto

su falencia principal pero no está por demás poder hacer el intento y aplicarlo quien sabe que podría funcionar con un éxito total.

Funciones Del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional, detalladas a continuación según Felipe, Diana, Mireya y Tatiana, son quince descritas adecuadamente una por una.

1. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Se busca un grupo enfocado a realizar una actividad como uno solo, no de manera individual, ya que esto hace que se comprometa la tarea y no se enfoquen los objetivos grupales, al contrario cada persona tratara de llevar agua a su propio molino y no se enfoca en la comunidad.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Se busca que el grupo como tal encuentre la facilidad para realizar sus actividades evitando caer en la rutina., pues esto conlleva aun aburrimiento y cansancio laboral o conocido como bornout, esto al arraigarse y no encontrar soluciones incidirá en una deserción laboral, pues los colaboradores sentirán que su crecimiento profesional esta obstaculizado.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

En el tercer punto, se busca que los empleados sientan que sus necesidades se cumplen a la par de realizar bien su trabajo, esto crea un ambiente grato de desempeño, puesto que los colaboradores tienen un sentimiento de pertenencia organizacional.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Los colaboradores intiman con sus compañeros, estableciendo lasos que ayudan a una interacción social de crecimiento, esto ayuda que se conozcan de mejor manera entre ellos y no es necesario ni recomendable que la empresa supervise de manera constante las distintas interacciones que tienen los colaboradores.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

En esta se denota la buena comunicación que debe existir entre directivos y colaboradores, pero siempre guardando el margen recomendable de distancia entre los distintos rangos jerárquicos que maneja la institución para evitar caer en abusos de confianza.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Se busca una íntima supervisión, en la realización de los labores de un colaborador, esto nos ayuda a que las cosas se realicen de manera correcta, aunque el exceso en el énfasis de la producción puede llevar a un hostigamiento laboral y a que el colaborador piense que no se tiene confianza en cómo se desempeña este.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

El ejemplo de de realizar y querer hacer producir a la empresa debe empezar desde los altos mandos ya que por imitación se aprenden las cosas, y denota en el comprometimiento que estos tienen para el surgimiento y posicionamiento de las empresa en el medio en el que se desarrolla.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Se ve al colaborador como un ente humano y más no como una máquina y se evita tratarlo de esta manera, esto genera que el miembro de la institución sienta que se tiene preocupación, estima y consideración por estos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Se denota el aspecto de estructura organizacional que tiene una institución y en cómo percibe un empleado, estos incluso se siente el malestar en el ambiente por un exceso de normas a seguir o por un papeleo burocrático innecesario, las empresas deben manejar cierto grado de informalismo.

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Dar ciertas responsabilidades a los empleados y dejar que estos se manejen y los realicen sin supervisión, mostrando la confianza que se tiene hacia estos, de esta manera el colaborador se enfocara de manera objetiva en el cumplimiento de los objetivos planteados en un principio.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

La impresión que tiene el colaborador de que es recompensado de alguna manera positiva por sus labores desempeñadas, crea una motivación en el mismo para desarrollar sus funciones de manera optima y rápida, de una u otra manera se lo sugestion a acción positiva igual a recompensa.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada? (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Puntualiza en los riesgos que se pueden tener en el lugar de trabajo, como evitarlos en partes o en su totalidad, además se puede tomar como idea en el momento de hacer o cerrar negocios, ya que aquí es donde se juega el capital económico de la organización y en este se basa el conservar o no al talento humano que se tiene.

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

En el punto decimo tercero, se busca un ambiente de confianza y cordialidad además de un buen clima laboral, sin conflictos internos, ni segmentación del grupo esto crea ambientes adecuados de desarrollo en grupos de trabajo.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

El mutuo apoyo por parte de todos los integrantes de una organización es primordial, pues denota que uno no trabaja solo y que puede contar con el resto de sus compañeros de ser el caso necesario y así poder alcanzar a cumplir objetivos de manera idónea.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. (Felipe, Diana, Mireya, Tatiana, 2009).

Las normas establecidas para cumplir metas o desempeñar funciones, son necesarias ya que buscan crear el ambiente adecuado de desarrollo, se debe evitar crear normas innecesarias que discriminen o limiten el desempeño de uno o varios colaboradores en la institución.

CALIDAD DE VIDA

La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. (MaletindelGasfiter)

La pagina web de tripod en su sección de MaletindelGasfierd, hace adución al ambiente en la organización que debe ser creado buscando el más adecuado para el empleado, incluso nos permite establecer planes o programas de vida y esto a su vez desencadena, en un ambiente apto de desempeño y desarrollo profesional, este articulo como tal nos ayuda dilucidar en parte una idea que se puede plasmar en la propuesta a plantearse más adelante.

El concepto de calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida ha recuperado protagonismo a nivel mundial. Surgen nuevos enfoques sobre el desarrollo de los países, que agregan a la tradicional preocupación por el crecimiento y la competitividad económica, un énfasis en la necesidad de equidad, cohesión social y mecanismos de resguardo de la condición de ciudadanos de las personas. Esta preocupación se manifiesta tanto a nivel general macro-social como en ámbitos particulares o micro-sociales, entre ellos el de las relaciones de trabajo. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

La calidad de vida en los países de la región se está tomando un importante incremento sobre el mejoramiento de los factores que optimizan mencionada calidad de vida laboral, se ha podido evidenciar que no solo las organizaciones se están enfocando en la optimización de esta, sino se puede observar a gobiernos de distintos países preocupándose por la misma y creando normativas adecuadas que se amparan en sus respectivas constituciones o acuerdos internacionales.

La recuperación del concepto de calidad de vida surge a partir de la crítica a los enfoques economicistas sólo centrados en el bienestar material de las sociedades a nivel agregado y que dejan de lado los componentes subjetivos y sociológicos relacionados con el bienestar integral de las personas en su diversidad. De hecho, la calidad de vida es un concepto subjetivo, que está relacionado con la percepción que tienen las personas acerca de su vida, en el sentido de si se sienten realizadas con sus propias expectativas y proyectos. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Pablo Morris y su colega Malva Espinosa, en su texto nos explican que la calidad de vida debe dejar de lado los componentes subjetivos y sociológicos, ya que se deja de lado solo el bienestar económico, pero cabe mencionar que la calidad de vida es percibida por cada individuo es decir cada ser plantea su propio concepto y estándar, que no se engloba en uno establecido con anterioridad.

Una de las formulaciones explícitas que recoge este tipo de mirada se puede hallar en el enfoque de "desarrollo humano" elaborado por el PNUD, que enfatiza los efectos sociales, culturales y ambientales que puede acarrear el exceso de desarrollo entendido sólo económicamente. Desde esta mirada, el bienestar de una sociedad y de las personas que la habitan no se juega sólo en su capacidad de producir más bienes y servicios, sino especialmente en la manera en que ella se hace cargo de las consecuencias de un determinado patrón de crecimiento económico sobre la percepción subjetiva de felicidad de las personas. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Según la definición de PNUG, la calidad de vida en la actualidad nada más se enmarca por la capacidad de adquirir bienes y el nivel económico que manejan y dejan de lado cosas como la cultura, educación, superación, entre otros creando una subjetividad en el estándar de felicidad de las personas, dicho estándar varía de medio a medio en el que viven los individuos y que generalmente se comparan en conversaciones extralaborales de los miembros de la empresa.

Una mirada desde la consultoría de empresas

El concepto de "quality of work life" fue introducido originalmente en Estados Unidos, durante la década del sesenta, referido a la calidad de las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral considerado como un todo. Se buscaba enfatizar la dimensión humana del trabajo, frecuentemente olvidada en desmedro de los criterios técnicos y económicos empleados para el diseño de los puestos de trabajo. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

El concepto como tal nace en los Estados Unidos en donde el ambiente laboral y las relaciones con el trabajador son mirados como un todo, pudiendo ser empleado para el diseño del puesto de trabajo y para denotar las necesidades mutuas entre la empresa y el colaborador, además permitirá concatenar los objetivos de las dos partes para que se puede alcanzar un éxito mutuo.

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido definido por diversos autores en distintos sentidos. De acuerdo con French, "la Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal". Gibson agrega que "la Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional". (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Este término de calidad de vida ha tenido un sinnúmero de definiciones a lo largo del tiempo expuestos por varios estudiosos en el tema, pero de manera simplificada se toma a la calidad de vida en el trabajo como una filosofía de gestión, que mejora la dignidad del empleado, es decir busca el desarrollo personal del empleado para aumentar y mejorar los estándares organizaciones.

Los programas de calidad de vida en el trabajo implementados por los consultores en desarrollo organizacional siguiendo estos enfoques, intentan mejorar el grado en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer importantes necesidades personales mediante sus experiencias dentro de la empresa, articulándose estrechamente con los programas de mejoramiento y cambio organizacional. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Pablo Morris, Malva Espinosa, denotan que los consultores en el área laboral mencionan que la calidad de vida es el manejo intimo entre los programas de mejoramiento del personal y el cambio en la institución, creando una relación intima entre estas dos partes, que así llegaran a un punto idóneo desarrollo.

Calidad de vida y desarrollo humano

Pero no sólo desde el mundo de los consultores de empresas provienen los planteamientos en pro de una mejor calidad de vida en el trabajo, como componente

clave para elevar la productividad. La comunidad internacional ha promovido con fuerza en los últimos años un marco de derechos básicos internacionales del trabajo. La OIT ha planteado explícitamente la necesidad y el deber de favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, junto con otras normas de protección social, que permitan elevar los niveles de equidad en el trabajo. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

No podemos enmarcarnos en el concepto de calidad de vida como algo planteado solo por distintos autores, sino por el rector del trabajo a nivel mundial, la OIT, donde se establece el mejoramiento de calidad de vida en el área laboral con niveles de equidad en el trabajo, elementos que nos establecen que nuestra propuesta debe estar enmarcada en un legal.

La OIT, junto con consolidar un cuerpo básico de derechos fundamentales del trabajo establecido como marco internacional obligatorio, ha planteado en los últimos años la importancia de la elevación de la calidad de vida de las personas. En la medida que el espacio de trabajo no es un ambiente aislado del resto de la sociedad, lo que en él ocurre es fundamental para la limitación o el desarrollo pleno de las potencialidades e intereses de las personas. Hay aquí una crítica al enfoque neoliberal que ve a los lugares de trabajo como un espacio privado, con reglas distintas a las establecidas para la vida en común en el espacio público. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Para Pablo Morris y compañía, analizaron como la OIT se está convirtiendo en un gestor del estándar de vida en el área laboral. Mencionan que se debe mejorar la calidad en el trabajo, ya que este ente también pertenece a la sociedad y no es aislado del resto del mundo.

La calidad de vida surge como concepto a partir de la constatación de las limitaciones del enfoque economicista de "nivel de vida" ligado sólo al bienestar material. Tradicionalmente, se entendió el desarrollo sólo como crecimiento económico y aumento del ingreso per cápita, pero esta forma de entenderlo, y en particular al medirlo con cifras agregadas o promedios nacionales, subvalora los componentes

subjetivos y sociológicos de la satisfacción de las personas. (Pablo Morris, Malva Espinosa, 2002).

Al existir limitaciones económicas en el bienestar del empleado, surge este nuevo concepto, basado sustentando en distintas aristas como lo es la sociología, psicología, pues la persona es un objeto de estudio y análisis desde distintas áreas.

Calidad de vida laboral. Trabajo, salud y vida.

Es evidente que la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con las condiciones de trabajo. Estas, por definición, son cualquier característica del mismo que pueda tener influencia en la aparición de riesgos para la seguridad y salud del trabajador. Del mismo modo, riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo. Con lo cual, con este último término hacemos referencia a enfermedades, patologías y lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. Por tanto, dichas patologías (mentales) tales como el estrés laboral o el Burnout. (Herran, 2014).

La calidad de vida en el trabajo puede variar su perspectiva dependiendo para la salud y seguridad del trabajador, sabiendo que esto puede desencadenar en patologías laborales.

Una calidad de vida laboral afectada por una gestión de unos factores psicosociales determinados supone considerar a dicha calidad de vida como dinámica en una organización del trabajo. Este proceso no estático debería mantener y aumentar el bienestar psíquico del trabajador, y esto significa su aumento del rendimiento. El trabajo tiene dos destinos que pueden llegar a ser completamente opuestos como para dirigirse hacia la desgracia, o por el contrario llegar a alcanzar una mejora de salud e identidad personal. Para el trabajador que desempeña su labor en una cadena, el no saber el significado de su trabajo supone, además, que dicha tarea carece de significado humano, algo que es aún peor. (Herran, 2014).

La calidad de vida no es un proceso estático tiende a variar en el tiempo y en los posibles cambios que se den, pudiendo desencadenar en un buen o mal desempeño laboral, siendo estas variables e íntimamente relacionadas ya que la una depende de la otra. Así se denota la íntima relación que se manejan entre empleado y organización, y la relación que estos deben tener.

Para algunas personas evitar el riesgo supone un sacrificio, a mi juicio supone valentía. Direccionar nuestra conducta hacia la seguridad y la salud equivale a vida laboral, a esa calidad en el trabajo a la que hago referencia. Christophe Dejours en su libro *El desgaste mental en el trabajo* atestigua que “el trabajo no produce sufrimiento, el sufrimiento es el que produce trabajo”. (Herran, 2014).

Cuando el trabajo tiene riesgos se deben tomar las debidas seguridades, ya que el trabajo como tal no debe ser visto como un ente de riesgo, sino el riesgo es el que produce el trabajo. Además, un colaborador es el elemento de interacción entre trabajo-riesgo y riesgo-trabajo, siendo su seguridad lo primordial en la empresa en la que se desempeñe.

Según Herran, Nuestra calidad de vida en el trabajo no sólo depende de los otros. También nosotros somos responsables y de hecho nos tenemos que obligar a serlo. Utilizar un equipo de protección individual, recriminar conductas de riesgo, enseñar a los otros que existen otras formas de trabajar más seguras.... todo esto y más es calidad de vida laboral. ¿Y para los otros?, ¿Cómo pueden mejorar nuestra calidad de vida laboral? Diseñando una organización del trabajo en el que exista, por ejemplo entre otras cuestiones, la participación de los trabajadores en relación a la realización de sus tareas, el enriquecimiento progresivo de los puestos, la creación de motivadores intrínsecos y la defensa de un estilo de liderazgo democrático. (www.Psicoprevencion.com, 2014).

La calidad de vida tiene una responsabilidad compartida exterior e interior de la persona, siempre cuidando el bienestar del empleado acatando todas las normas de seguridad.

SATISFACCIÓN LABORAL

Concepto de Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos. (Caballero, 2002).

El tema como tal es uno de los más importantes en la psicología organizacional al tratar de entender que es o no satisfactorio en el lugar de trabajo, cabe mencionar que el tema como tal no tiene gran investigación científica, pero se lo estudia desde una arista literaria.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones: (Caballero, 2002)

La satisfacción laboral ha tenido un crecimiento de estudio continuo que avanza siempre con las teorías de la organización demostrando la fluctuación que se tiene Weinert propone varias razones.

a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo. (Caballero, 2002).

Intima correlación productividad-satisfacción en el trabajo.

b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias. (Caballero, 2002).

Baja satisfacción relacionada a los horarios de desempeño.

c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo. (Caballero, 2002).

Intima correlación satisfacción-clima organizativo

d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización. (Caballero, 2002).

Un aumento de interés de la organización hacia al empleado y su calidad de vida en las organizaciones.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal. (Caballero, 2002).

Mayor interés por tomar en cuenta las necesidades del colaborador y tomar en consideración sus aportes.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. (Caballero, 2002).

La calidad de vida de los empleados se rige muchas veces por la satisfacción laboral.

Teorías de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado una serie de teorías de la motivación. Nosotros vamos a describir dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo: (Caballero, 2002)

La satisfacción el trabajo a sido el punto de partida para crear varias teorías de la motivación en este caso se mencionaran dos consideradas acordes para el momento.

A) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro). (Caballero, 2002).

La teoría de los factores nos da a denotar que el individuo se rige por dos tipos de necesidades, las higiénicas que no inciden en nada si son o no satisfechas en el área laboral y las necesidades motivacionales que son las que rigen la satisfacción laboral o la ausencia de esta.

B) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción.

Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. (Caballero, 2002).

El modelo de las determinantes de la satisfacción en trabajo denota que el empleado compara la recompensa recibida por la labor realizada, siendo tomado como consideración para una satisfacción laboral si la recompensa es igual o superior a lo que este realiza, y si la recompensa es menor no se siente la satisfacción laboral.

Como se puede observar el tema como tal de satisfacción laboral ha sido estudiado desde algunos años atrás, muchas veces enmarcado en otras ideologías o como desencadenante de algo más no en sí como causante, principalmente la satisfacción laboral se la estudia en el margen de la motivación en el trabajo.

RENDIMIENTO LABORAL

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas: (Workmeter, 2013).

La RAE nos da como definición que no es más que una relación entre lo producido y lo que se usa para producirlo.

- Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Workmeter, 2013).

El producto final en relación al tiempo que se ocupara para realizarlo, a menor tiempo más productivo es considerado.

- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. (Workmeter, 2013)

Relación entre recursos utilizados y cantidad hecha con los recursos.

- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo. (Workmeter, 2013).

El tiempo es considerado como el factor predominante para realizar el cumplimiento de metas, objetivos en la empresa, de estos se vislumbra el rendimiento laboral, pero notamos que es estudiado desde distintos puntos de vista y cada institución o persona puede crear su propio concepto, partiendo de la realidad en la que se desenvuelve.

El rendimiento laboral en la empresa

Entonces, ¿por qué las empresas no tienen un rendimiento laboral óptimo? Puede ser porque sus recursos no están optimizados, ya sea a nivel de personas o a nivel de ingresos. Sin embargo, aunque el primer factor puede resultar difícil de medir o cuantificar, es el recurso más importante para las empresas y, por extensión, el que más se tiene que cuidar. (Workmeter, 2013).

El rendimiento laboral en la organización se mide de acuerdo a la optimización de los recursos empleados. Pudiendo ser medidos de manera individual o en conglomerado, lo que nos indica que en nuestra propuesta la nueva herramienta de evaluación del desempeño debe estar bien estructurada, tratando de enfocar aspectos concisos de medición.

2.6. HIPÓTESIS

H1: La Evaluación del Desempeño incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

H₀: La Evaluación del Desempeño no incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

2.7. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.7.1. Variable Independiente: Evaluación del desempeño

2.7.2. Variable Dependiente: Rendimiento Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

El presente trabajo investigativo tiene una visión cualitativa y cuantitativa, considerando la realidad de la Empresa PRODEGEL S.A. y apegándose a las necesidades que se muestren en la misma, cabe mencionar que la información necesaria se la recolectara de la misma empresa y no es necesario buscar en fuentes externas.

En tanto a lo cualitativo se busca recolectar datos no cuantificables matemáticamente, mas serán tomados en consideración aquella información previamente obtenida por la institución, todo esto se basara en el debido respeto, tolerancia, solidaridad, comprensión y confidencialidad que amerite el caso, y que la institución nos facilite.

Así mismo se denota que lo cuantitativo es tomado en cuenta ya que la información de recolección interna se expresara mediante expresiones cuantificables, apegado a los objetivos y necesidades vistas, planteando una hipótesis, razón por la que se a tomando en consideración a un universo de colaboradores considerable para el estudio de la empresa PRODEGEL S.A.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad utilizada en esta investigación será de campo, a mas que se respaldara y sustentara bibliográficamente considerando varios autores, ya que el desarrollo de la misma se lleva en PRODEGEL S.A. lugar de estudio, también es puesto en plano la búsqueda en varias páginas de internet que ayudan en el proceso investigativo.

3.2.1. De Campo

La presente investigación tendrá una connotación de campo, siendo una de las más importantes para el presente estudio, ya que nos permitirá evidenciar los hechos en el lugar mismo que se producen, es decir se evidencia el desempeño y rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A., esto nos ayudara a obtener la información deseada para cubrir los objetivos.

3.2.2. Bibliográfica Documental

Además se utilizo la investigación bibliográfica documental, ya que nos vimos en la necesidad de sustentarnos en autorías relativas al tema, esto ayudo al vislumbramiento de los puntos estudiados y a la comprensión, análisis de los datos recolectados, la sustentación bibliográfica a más de ser obtenida de libros se apoyo en páginas web e investigaciones antecesoras.

3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Exploratoria

Se considera que la pertinente investigación es exploratoria ya que permite generar una hipótesis, de un problema inquirido con poca frecuencia en anterioridad al presente trabajo, encontrando varias realidades en el medio organizacional, puntualmente en lugar de indagación de la investigación, razón por la cual nos lleva a tomar la más pertinente para nuestra necesidad, puntualizando en la afección del funcionamiento de la empresa PRODEGEL S.A.

En la investigación exploratoria se recolectara y señalara información referente al tema investigado y no se considera necesario responder a las interrogantes de forma amplia para verificar la hipótesis, sino dejar sugerencias de puntos relacionados que convendrían estudiarse de manera profunda en próximas investigaciones.

3.3.2. Descriptiva

La aplicación de una investigación descriptiva es necesaria ya que nos dejara tener conocimiento de la empresa y de los sucesos que se evidenciaron en la evaluación de desempeño laboral, observar las peculiaridades que nos dejaran ahondar en el conocimiento del problema analizado y expresarlo como sucede en el lugar determinado de estudio con todos los involucrados en el universo PRODEGEL S.A.

Esto ayudará a vislumbrar las posibles soluciones al problema de análisis y comprobarlas, que el fin de la investigación descriptiva es la caracterización predictiva entra las variables, a todo esto nos ayudaremos con la encuesta ya que se profundizara en el conocimiento del rendimiento laboral, por medio de su extrapolación estadística en la empresa PRODEGEL S.A.

3.3.3. Correlacional

Este tipo de investigación es usada para establecer en cómo se asocian las variables, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO LABORAL, es decir como la una influye o no sobre la otra y de qué manera dependen estas para sus resultados detonando que si la una sufre algún grado de variación la otra tiene la tendencia natural a sufrir cambios o no sufrirlos, dejando a estudio del proyecto en la empresa PRODEGEL S.A. la detección de problemas en las variables para a continuación establecer los datos en expresiones matemáticas, sabiendo que para dicha recolección de información se aplicara la encuesta aplicada a los colaboradores participantes en el estudio.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En la siguiente investigación se tomará en consideración a todos los colaboradores de la organización, comprendidos tanto en personal operativo, como en personal administrativo.

Al tratarse de un conglomerado total de colaboradores se tomó en consideración como un universo de observación.

TABLA#1: UNIVERSO DE OBSERVACIÓN

COLABORADORES	POBLACIÓN
ADMINISTRATIVOS	38
OPERATIVOS	86
TOTAL	124

Fuente: Información de "PRODEGEL S.A."

Elaborado por: Carlos Arévalo

3.4.2. Muestra

En el presente trabajo investigativo no se tomara una muestra representativa ya que se considera la totalidad de colaboradores pertinente para el trabajo realizado.

3.5. OPERACIÓN DE VARIABLES

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Metodológicamente, para la construcción de la información se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información.
- Plan para el procesamiento de la información.(Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo, 2004).

El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.(Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo, 2004).

Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar a las siguientes preguntas:

TABLA #4

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
2.- ¿De qué personaje u objetos?	Sujetos: Personas u objetos que van a ser investigados
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores (matriz de operacionalización de variables)
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadores
5.- ¿A quiénes?	A los miembros del universo investigado
6.- ¿Cuándo?	Fecha
7.- ¿Dónde?	Lugar de aplicación de instrumentos
8.- ¿Cuántas veces?	Numero de aplicación de instrumentos
9.- ¿Como? ¿Qué técnicas de recolección?	Especificación de técnicas
10.- ¿Con qué?	Instrumentos

Elaborado por:(Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo, 2004)

TABLA #5

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	<p>-Investigar el impacto que la Evaluación de desempeño en el Rendimiento Laboral</p> <p>-Diagnosticar el modelo actual de evaluación de desempeño laboral que se les aplica a los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.</p> <p>-Analizar el rendimiento laboral previamente obtenido de los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.</p> <p>-Evaluar el impacto de la propuesta.</p>
2.- ¿De qué personaje u objetos?	De los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Escalas graficas • Autoevaluación • Evaluación 180° • Evaluación 360° • Mejorar rendimiento laboral • Mejor retroalimentación • Conocimientos. • Destrezas • Habilidades • Competencias • Efectividad • Frecuencia • Duración
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Carlos Eduardo Arévalo Arcos
5.- ¿A quiénes?	A 124 colaboradores de PRODEGEL S.A., personal administrativo y operativo.
6.- ¿Cuándo?	Abril-Septiembre 2015
7.- ¿Dónde?	Empresa PRODEGEL S.A.
8.- ¿Cuántas veces?	Una vez
9.- ¿Como? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
10.- ¿Con qué?	Cuestionario.

Elaborado por: Carlos Arévalo

3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Plan de procesamiento de información

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una variable, cuadros con cruce de variables.(Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo, 2004)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procederá al análisis e interpretación de los resultados obtenidos previo a la aplicación a una encuesta a todo el personal de la empresa PRODEGELS.A.

El método aplicado para obtener la información fue una encuesta comprendida de doce literales en los que se buscaba evidenciar aspectos importantes que ayudaran a verificar la hipótesis por medio del chi cuadrado.

A continuación se procederá a plasmar la encuesta dividida en preguntas cada una con su respectiva tabla interpretativa, gráfico representativo y su análisis e interpretación.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTA #1

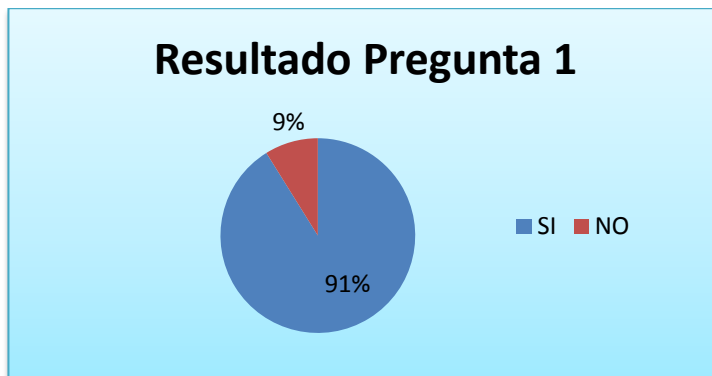
¿Se realiza una evaluación de desempeño por parte de la institución?

Tabla #6: PRIMERA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	91
NO	11	9
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #5



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es observable que ciento trece de los encuestados equivalente al noventa y uno por ciento afirman han llevado a cabo una evaluación del desempeño en el tiempo que llevan laborado en las inmediaciones de la institución, mas el nueve por ciento, es decir once colaboradores no la han realizado ya que estos relativamente son nuevos en la organización y en el tiempo que llevan trabajando aun no se ha llevado a cabo una evaluación de desempeño.

Sabiendo que el realizar una evaluación de desempeño es vital para encontrar falencias y potenciar capacidades en cada uno de los miembros de toda la empresa, la principal causa de la elaboración de una evaluación de desempeño es aumentar el rendimiento laboral y el no realizarla podría desencadenar en un estancamiento en los objetivos de la empresa y en el bajo rendimiento laboral.

PREGUNTA #2

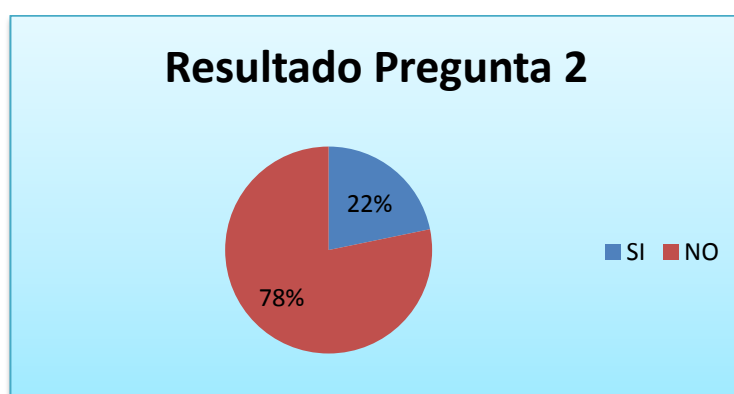
¿Conoce el tipo de evaluación de desempeño que le es aplicado?

Tabla #7 SEGUNDA PREGUNTA; TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	22
NO	97	78
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #6



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuantificando los resultados se expresa que un setenta y ocho por ciento de los colaboradores no conocen el tipo de evaluación que realizan y tan solo un veinte y dos por ciento está al tanto del método evaluativo en el que participaron, siendo ciento veinte y cuatro el universo total de encuestados que equivale al cien por ciento de empleados.

Lo que es un punto desfavorable ya que conocer el tipo de evaluación aplicada al personal permite dilucidar de una manera más amplia el contexto al que se quiere llegar y se intenta vislumbrar por medio de la aplicación del método evaluativo, al

ser muy pocos los que conocen a qué tipo de herramienta se están acogiendo no tiene un mayor impacto sobre el total de empleados.

PREGUNTA #3

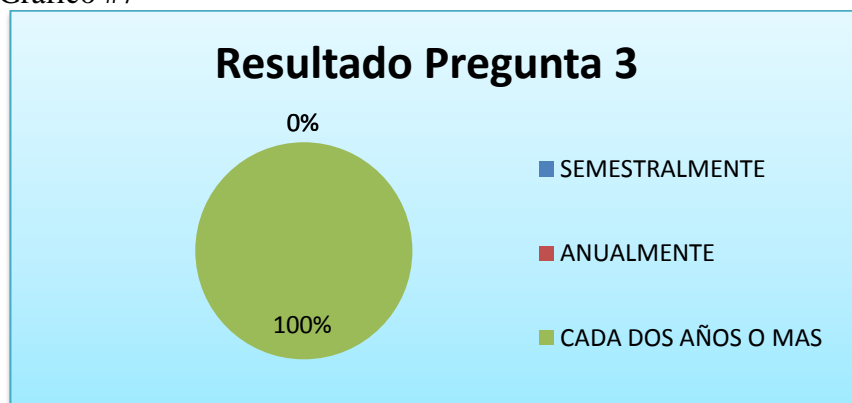
¿Con que frecuencia se le realiza una evaluación del desempeño?

Tabla #8 TERCERA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMESTRALMENTE	0	0
ANUALMENTE	0	0
CADA DOS AÑOS O MAS	124	100
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #7



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El cien por ciento de los empleados, equivalente a ciento veinte y cuatro personas, contestó que la evaluación de desempeño se lleva a cabo cada dos años o más, ya que la última evaluación de desempeño que se realizó fue en el año 2012, dejando un amplio rango sin volver a realizar una necesaria aplicación de una herramienta evaluativa.

Razón que perjudica al intentar plasmar si el rendimiento laboral del total de colaboradores es el idóneo hoy por hoy, por lo que cualquier dato es considerado como obsoleto para la actualidad ya que ha transcurrido mucho tiempo y el ámbito empresarial es un mundo de constante fluctuación, a demás que el método aplicado en ese entonces no puede ser el mejor para este momento.

PREGUNTA #4

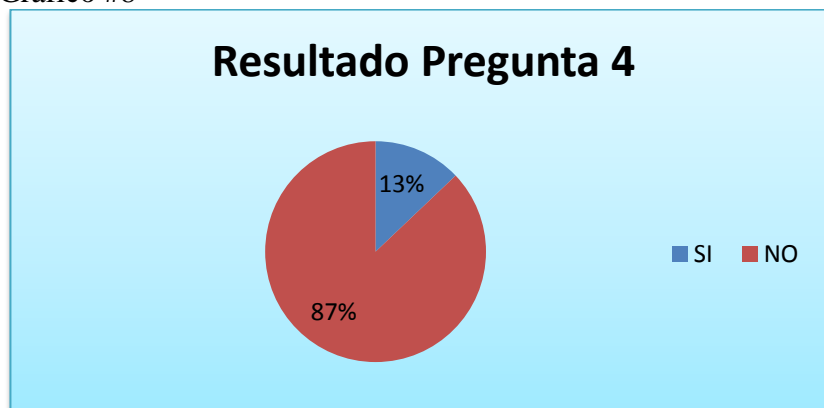
¿Es socializado el objetivo de la evaluación de desempeño?

Tabla #9 CUARTA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	13
NO	108	87
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #8



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los dieciséis colaboradores de la empresa que corresponde al trece por ciento del total, dicen conocer el objetivo de la evaluación del desempeño, más no el

ochenta y siete por ciento que son ciento ocho colaboradores que llegarían a ser la mayoría del global encuestado.

Sabiendo que conocer el objetivo de la evaluación de desempeño tiene un gran beneficio para la veracidad de las respuestas en la mencionada evaluación, ya que este nos indica que es lo que se quiere lograr de manera puntual y concisa con la aplicación del método evaluativo a los colaboradores de la organización..

PREGUNTA #5

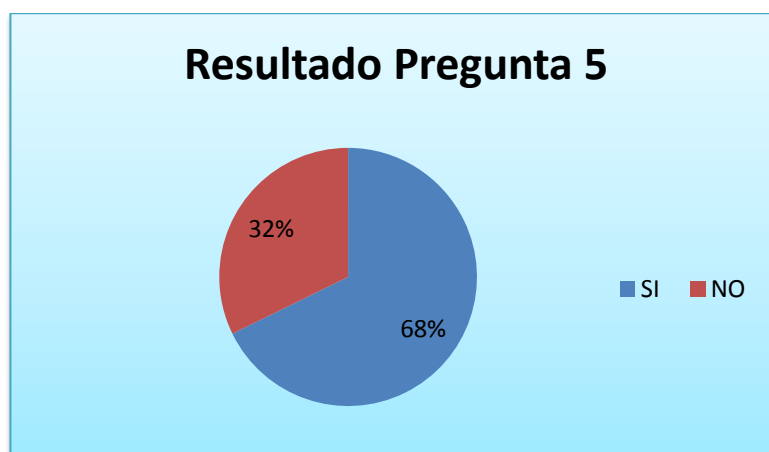
¿Considera que mejora el rendimiento laboral la evaluación del desempeño?

Tabla #10 QUINTA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	68
NO	40	32
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #9



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que cabe al plasmamiento de resultados en este literal, un 68% de los colaboradores consideran que la evaluación de desempeño mejora el rendimiento laboral de los miembros de la institución y el 32% no lo considera de esta manera, es decir de los 124 encuestados, 80 colaboradores están a favor y 42 colaboradores no le están.

El rendimiento es el principal resultante medible con una evaluación de desempeño, por lo que las causas favorables o desfavorables de cuanto rindan los colaboradores en el interior de una organización puntualmente en sus puestos de trabajo y cumpliendo objetivos establecidos, se acoge directamente a la correcta medición de rendimiento tanto individual como grupal.

PREGUNTA #6

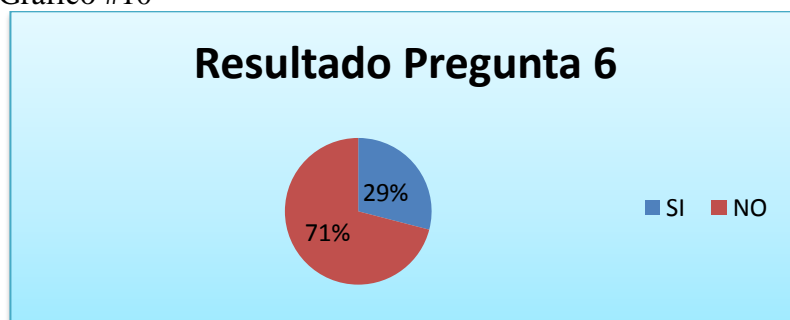
¿Recibe retroalimentación después de haber sido aplicada la evaluación del desempeño?

Tabla #11 SEXTA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	29
NO	88	71
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #10



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El índice que considera no recibir una retroalimentación después haber sido aplicado la evaluación de desempeño es ochenta y ocho personas siendo el 72% y quienes mencionan ser retroalimentados de la evaluación de desempeño son el 29% es decir treinta y seis colaboradores, de un total de ciento veinte y cuatro empleados que son el 100% de los encuestados.

La retroalimentación es una de las principales causas por las que se aplica la evaluación de desempeño, ya que mencionada retroalimentación se convertirá en un arma para mitigar las falencias de los empleados que podrían tener en relación a sus funciones y que pueden generar una bajo rendimiento, además la retroalimentación es una herramienta que puede mantener una estabilidad el rendimiento de los empleados que se encuentran en un índice aceptable.

PREGUNTA #7

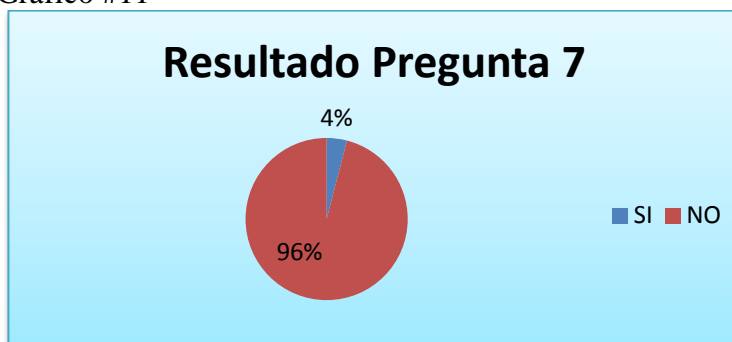
¿La retroalimentación es inmediata después de realizar la evaluación de desempeño?

Tabla #12 SÉPTIMA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	4
NO	119	96
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #11



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En este caso nada más cinco empleados, es decir el 4% del total encuestado, y que han recibido una retroalimentación consideran que esta fue de manera inmediata, al resto la retroalimentación no llegó de la misma manera o simplemente no han recibido la retroalimentación debida siendo ciento diecinueve colaboradores los que respondieron de esta manera, esto equivale al 96% del global.

Sabiendo que el aplicar una debida retroalimentación es lo mejor para mejorar el rendimiento no está por demás recordar que la retroalimentación debe estar programada a impartirse en un tiempo considerado inmediato después de realizar y obtener los resultados de la evaluación ya que así las falencias serán desarraigadas brevemente y se evita que aparezcan otras al dejar lapsos amplias de tiempo entre la evaluación y la retroalimentación, se consideraría acorde que una vez obtenido los resultados totales de la evaluación no se deje pasar más de un mes para la retroalimentación.

PREGUNTA #8

¿Considera que las competencias que posee han sido adecuadas a su lugar de trabajo?

Tabla#13 OCTAVA PREGUNTA, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	97
NO	4	3
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #12



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En tanto a lo expresado estadísticamente en este literal el índice de respuestas favorables es muy alto, ya que un 97% es decir ciento veinte personas plasmaron una respuesta afirmativa y tan solo el 3% equivalente a cuatro personas respondieron negativamente, siendo el total encuestado de 124 individuos o sea el 100% encuestado en la empresa PRODEGEL S.A.

Las competencias laborales del personal son muy importantes ya que se ubica en los respectivos cargos a estos, cubriendo un perfil previamente establecido para esto no solo es necesario dilucidar las competencias el momento de la entrevista laboral, sino llevar a cabo una correcta evaluación de desempeño ya que al ser un mundo cambiante e innovador la empresa y los individuos se posiciona en el mismo concepto y algunos empleados no avanzan al ritmo esperado y toca potenciar sus competencias no desarrolladas o reubicarlos a cargos más acordes a las competencias que estos poseen.

PREGUNTA #9

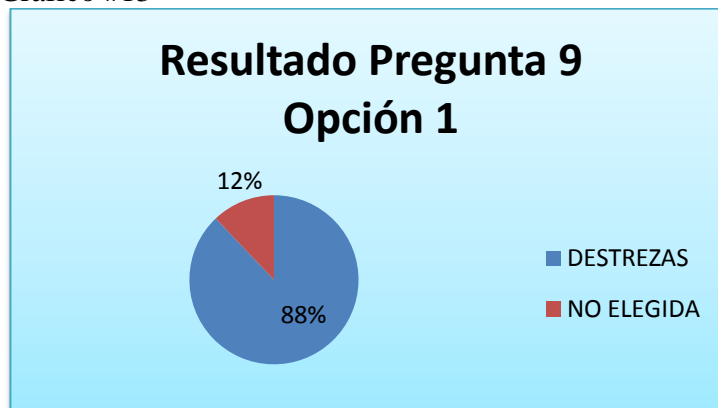
La institución potencia sus: (En este literal se puede marcar una o todas las opciones)

Tabla #14 PRIMERA OPCIÓN PREGUNTA NUEVE, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESTREZAS	109	88
NO ELEGIDA	15	12
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #13



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

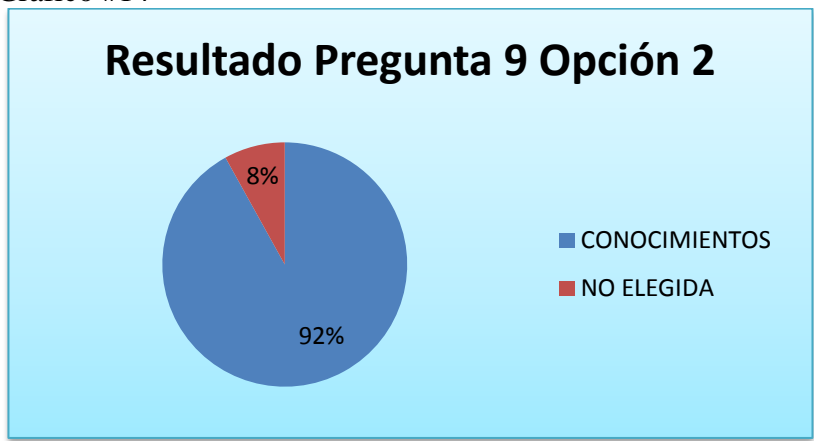
Del 100% de los colaboradores tan solo el 88% eligieron esta opción es decir que 15 (12%) personas no la seleccionaron y 109 si, tomada en consideración como la primera opción de cuatro y esperando que las cuatro sean escogidas por todos denotamos que no fue así, ya que no todos tienen conocimiento a que se refiere cada opción.

Tabla #15 SEGUNDA OPCIÓN PREGUNTA NUEVE, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCIMIENTOS	114	92
NO ELEGIDA	10	8
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #14



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La segunda opción tuvo una selección afirmativa del noventa y dos por ciento, ciento catorce respuestas y un ocho por ciento optó por no elegirla es decir 10 personas.

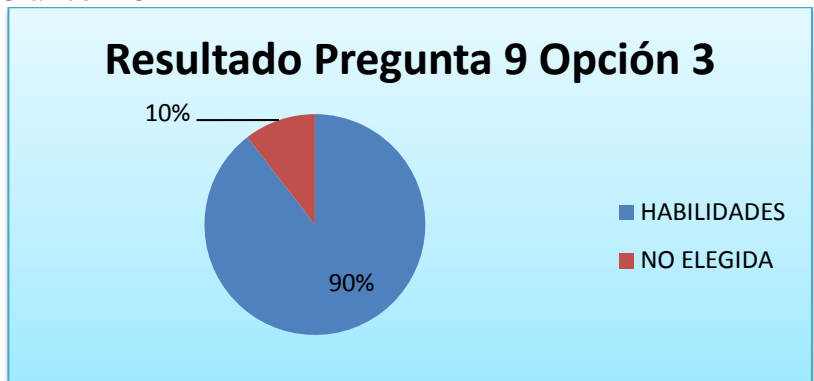
Es importante que se entre en un rango del 100% de elección aunque el escogido es mayor al esperado, los conocimientos potencias por la institución son necesarios para todo lugar de trabajo no se puede no escoger esta opción.

Tabla #16 TERCERA OPCION PREGUNTA NUEVE, TABULACION:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES	111	90
NO ELEGIDA	13	10
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #15



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 10% eligió la opción en la que la empresa no se preocupa por potenciar sus habilidades y el 90% escogió esta opción.

Las habilidades al igual que las otras opciones es una de las opciones que debe ser potenciada, inculcada por la empresa a todo el personal independiente de la actividad que realice ya que una persona a la que no se le adiestre con ciertas habilidades necesarias no rendiría a su capacidad total.

Tabla #17 CUARTA OPCIÓN PREGUNTA NUEVE, TABULACIÓN:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPETENCIAS	119	96
NO ELEGIDA	5	4
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #16



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede verificar que la opción de competencias fue la más elegida entre todas teniendo un total del noventa y seis por ciento escogido y solo el cuatro por ciento obvio escogerla.

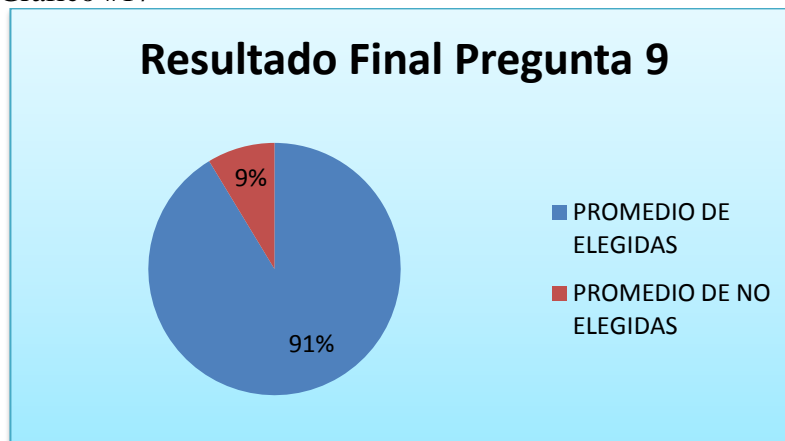
Esta opción se refiere al ser potenciada la parte de competencias por parte de la institución hacia el personal la mayoría escogía esta por lo que vemos que el talento humana considera un mayor énfasis en su instrucción.

Tabla #18 PREGUNTA NUEVE RESULTADO Y TABULACIÓN TOTAL:

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROMEDIO DE ELEGIDAS	113	91
PROMEDIO DE NO ELEGIDAS	11	9
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #17



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 91% del personal o sea ciento trece personas escogieron las cuatro opciones propuestas para su selección en el área de potenciación en la organización y solo un 9% es decir once personas escogieron tan solo una de las cuatro opciones propuestas.

Por lo que podemos enunciar y aseverar que la empresa potencia los cuatro ítems de una u otra forma siendo estos un conjunto que va de la mano y uno no puede desempeñarse sin la presencia del otro es decir tiene una íntima coexistencia intrapersonal exteriorizada en las funciones y rendimiento del individuo en su sitio de trabajo y solo potenciar uno de los cuatro ítems expresaría que se quiere equiparar

la misma a las otras ya que posiblemente el colaborador no tenga bien en claro a que se refiere alguno de los enunciados.

PREGUNTA #10

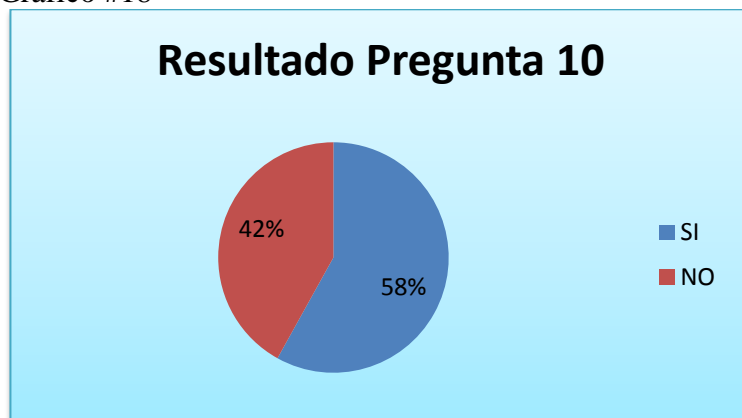
¿Se lo motiva después de realizar su evaluación de desempeño?

Tabla #19 DÉCIMA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	58
NO	52	42
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #18



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 58% de los colaboradores respondió afirmativamente considerando que después de realizar una evaluación de desempeño se lo motiva, el 42% asevera que no son motivados después de elaborar la evaluación de desempeño, cabe denotar que el universo encuestado de colaboradores fue de 124 personas que se expresaría en el 100% de individuos de la organización.

La motivación es un elemento fundamental que sirve como motor para incentivar al mejoramiento del rendimiento laboral cabe mencionar que más de la mitad de los colaboradores afirma ser motivados, pero un rango considerable menciona que no lo es, no es de mayor consideración incentivar el mismo instante de la evaluación, si la motivación es constante antes o después de la aplicación de mencionada evaluación.

PREGUNTA #11

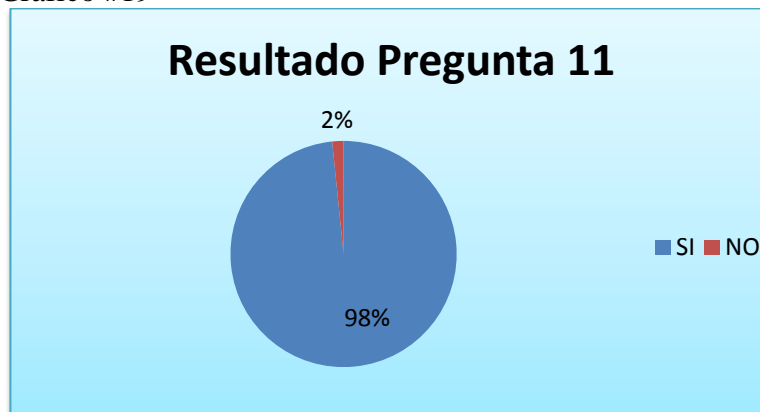
¿Es frecuente la motivación recibida en el área laboral?

Tabla #20 UNDÉCIMA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	122	98
NO	2	2
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #19



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las evidencias estadísticas, proyectan que un 98% del talento humano es decir ciento veinte y dos individuos afirman que la motivación es constante en la organización, frente a un 2% o sea 2 individuos que dice no ser motivado con frecuencia en su área de diario desempeño laboral..

En la organización y no solo en esta, si no en todas las del medio es recomendable realizar una motivación constante a sus colaboradores o debe ser tomada como política de la institución la motivación ya que esto logra disminuir el índice de migración laboral y un buen desempeño por parte de los empleados y al contrario se generan colaboradores comprometidos con la institución y siempre rindiendo laboralmente de la manera más optima, que es lo que se desea y se busca en toda institución sin importar su razón .

PREGUNTA #12

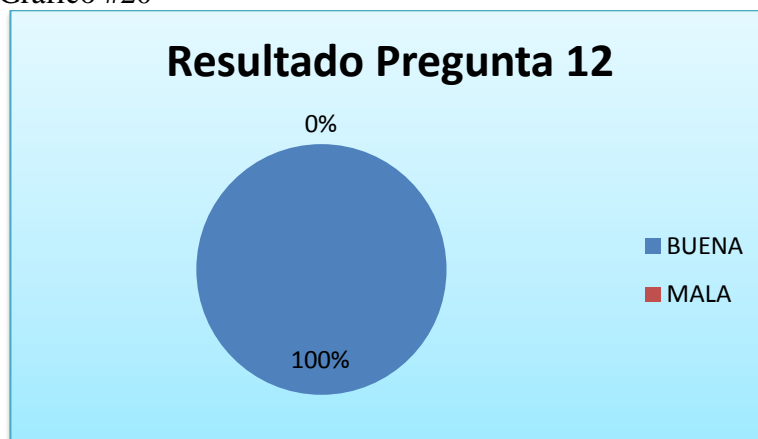
La motivación recibida es:

Tabla #21 DUODÉCIMA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	124	100
MALA	0	0
TOTAL	124	100

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Gráfico #20



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La información estadística recolectada y reflejada, denota que el cien por ciento del universo encuestado, es decir los ciento veinte y cuatro individuos plasmaron una respuesta afirmativa en la presente pregunta en el proceso de recolección de la información.

Al estar todos totalmente de acuerdo que la motivación recibida en la institución es totalmente buena, sin importar que manera de motivar sea la usada por parte de la organización, es decir si solo es económica, verbal, beneficios labores o extra labores, que a logrado que los colaboradores se identifiquen con la empresa y se sientan como en su hogar y como en familia, además esto ha permitido reducir el índice de rotación laboral a 0% y al contrario se a amentado personal en medida que se lo va necesitando, cosa que no sucedería si la motivación recibida fuese mala sabiendo que esta es un desencadenante para incentivar a una excesiva rotación y deserción del personal.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La encuesta llevada a cabo y los datos estadísticos evidencias servirán para poder realizar la comprobación y verificación de la hipótesis o a su vez rechazarla, utilizando otra herramienta de la estadística como es el Chi Cuadrado.

La hipótesis a comprobar se enunciara a continuación:

H₁: La Evaluación del Desempeño incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

H₀: La Evaluación del Desempeño no incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

Ilustración Del Nivel De Significación

Nos dejara plantear la zona de aceptación o rechazo de la hipótesis nula y nos permitirá aceptar la hipótesis alternativa.

Se trabajara con el 5% (0.05) para realizar el cálculo.

PRUEBA CHI- CUADRADO

Fórmula: $\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$

Simbología: χ^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

Nivel De Significación

Tendrá un nivel de riesgo del 5% (0.05), por ende su nivel de confianza es 95% (0.95).

Zona de aceptación/rechazo

Se basa en nivel de significancia y grados de libertad:

Fórmula: $\chi^2_{(1-\alpha), df}$

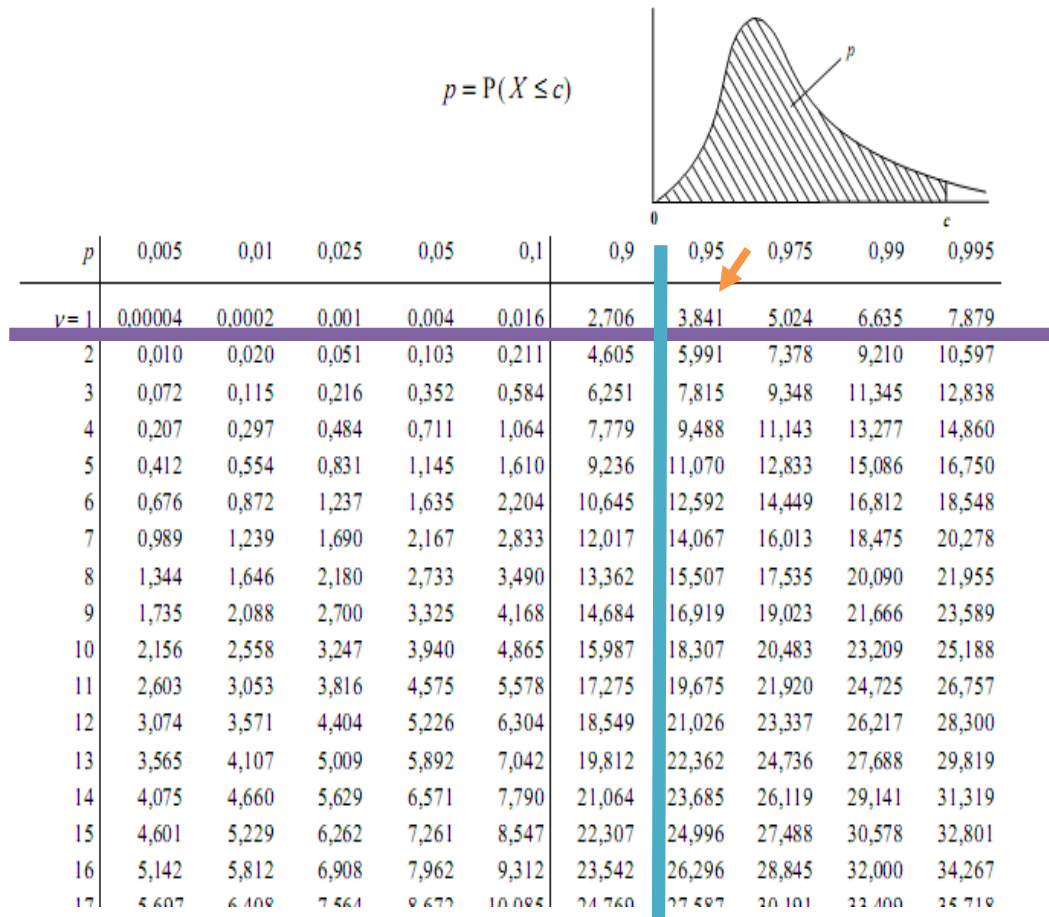
Simbología: $\chi^2_{(1-\alpha), df}$ = Grados De Libertad

α = Fila

df = Columna

Gráfico #21

Valores críticos de la distribución χ^2 (tema 6.9)



Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

EJERCICIO

Tabla #22 PREGUNTA DE RELACIÓN

P \ A		SI	NO
1.-	¿Se realiza una evaluación de desempeño por parte de la institución?	113	11
2.-	¿Considera que mejora el rendimiento laboral la evaluación del desempeño?	84	40

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.

Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Tabla #23 CUADRO DE PREGUNTAS

ASPECTOS	SI	NO	TOTAL
Se realiza una evaluación	113	11	124
La evaluación mejora el rendimiento	84	40	124
TOTAL	197	51	248

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Tabla #24 CALCULO CHI CUADRADO

OBSERVADOS (O)	ESPERADOS (E)			_____
113	98,5	14,5	210,25	2,1345
84	98,5	-14,5	210,25	2,1345
11	25,5	-14,5	210,25	8,2451
40	25,5	14,5	210,25	8,2451
			=	20,7592

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

Con 95% de confiabilidad y 1 grado de libertad, y si el CHI CUADRADO calculado es mayor o igual al CHI CUADRADO critico se rechaza la Hipótesis Nula (H₀) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H₁).

$$\geq (\text{CHI CUADRADO CRÍTICO})$$

$$20,7592 \geq 3,841$$

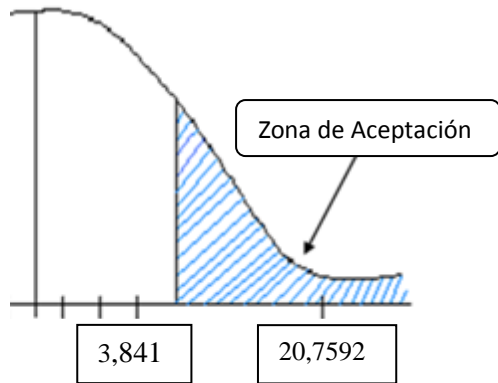
Al cumplir la condición planteada rechazamos:

H₀: La Evaluación del Desempeño no incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

Y aceptamos:

H1: La Evaluación del Desempeño incide en el rendimiento laboral del personal de la Empresa PRODEGEL S.A. de la parroquia Benítez, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

Gráfico #22



Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se llega a la conclusión que la evaluación de desempeño realizada por parte de la institución no tiene mayor incidencia en los resultados del rendimiento laboral del personal de la organización, ya que la evaluación no tiene un tiempo de aplicación continuo, dejando pasar grandes tramos entre aplicación y aplicación.
 - El modelo aplicado no es el más acorde que se tiene en la institución ya que no existe mucha información sobre el mismo y no se preocupa por un global como seres iguales.
 - El rendimiento laboral obtenido por los colaboradores es muy bueno, pero cabe mencionar que esto no se debe a la evaluación de desempeño sino a otro factor muy importante como lo es la motivación,
 - Después de realizada la encuesta se puede observar que un gran número de colaboradores desconocen el tipo de evaluación de desempeño aplicada.
 - La gerencia y el departamento de talento humano han descuidado la socialización del objetivo de la evaluación del desempeño, quizás olvidando que este es el principal indicador de lo que se quiere con la evaluación y hacia donde se quiere llegar.
 - La gran mayoría de encuestados evidencian que no se realiza una retroalimentación de la evaluación del desempeño, y en los casos en los que si se realiza, el tiempo entre evaluación y retroalimentación es demasiado largo.
 - La institución potencia las destrezas, habilidades, conocimientos y competencias de todos los empleados a mas de que estos consideran tener las competencias requeridas para desempeñarse en su puesto de trabajo, rindiendo de la manera más optima posibles.

- Se concluye que el impacto que podría tener la propuesta en cuanto al problema estudiado sería muy favorable ya que se establecerán tiempos acordes entre evaluación y evaluación, además de un modelo estable y adecuado evaluativo para todo el personal.

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer tiempos acordes entre evaluación y evaluación, buscando la herramienta de evaluación más acorde a las necesidades de la institución.
 - Sea cual sea el método evaluativo a aplicar es necesario contar con toda la información necesaria, para que su respaldo y su sustentación sea el más idóneo.
 - Continuar manejando los métodos que se tienen para obtener un buen rendimiento laboral, pero sería bueno inmiscuir estos en el proceso de evaluación de desempeño.
 - Manejar un correcto método de comunicación para poder dar a conocer el método de evaluación que se aplicara al personal o hacer conocer que las fichas que llenan son parte de una evaluación de desempeño ya que el desconocimiento de lo que ellos van a llenar tendría alteraciones en las respuestas o tergiversaran el mensaje que se espera que receipten.
 - Buscar un mayor interés de parte de altos mando por dar a conocer el objetivo de la evaluación, sabiendo que este debe ser corto y conciso para un fácil entendimiento de los empleados, incluso este ayuda a dilucidar lo busca el proceso evaluativo.
 - Es bueno que después de realizar una evaluación de desempeño se realice una retroalimentación al personal para mitigar falencias y potenciar áreas fuertes de los colaboradores, además que el tiempo en el que se debe aplicar la retroalimentación debería ser de manera inmediata es decir de no dejar pasar un mes después de tener los resultados totales del proceso llevado a cabo.

- Se debe seguir con el proceso de potenciación de destrezas, habilidades, conocimientos y competencias ya que estos buscan cubrir ciertas falencias cognitivas, conductuales y motrices del personal.
- Buscar el mejor método de evaluación que se pueda plantear en la propuesta de solución además que la misma debe estar estructurada secuencialmente de manera clara y concisa para su fácil entendimiento y aplicación de la misma.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

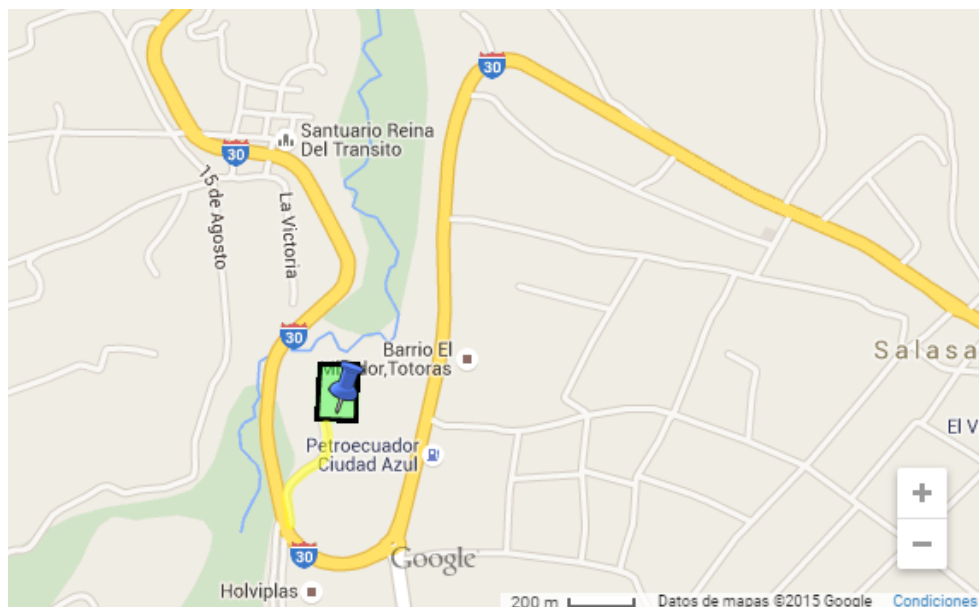
6.1. DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° en los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A., para analizar el estado de desempeño actual de los empleados.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Empresa PRODEGEL S.A. productora de gelatina ecuatoriana.

UBICACIÓN: vía a Baños, Parroquia Benítez, Cantón Pelileo.

Gráfico #23



Fuente: Google Earth

BENEFICIARIOS: La empresa y todo su talento humano.

COSTO U.S.D.: 1226,12\$

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Con los datos que se obtuvieron de la encuesta aplicada en la empresa PRODEGEL S.A., se identificó la necesidad de implementar un nuevo modelo de evaluación de desempeño. Se llegó a esta conclusión ya que el método evaluativo utilizado anteriormente no es el más acorde. El objetivo es cambiar el modelo de evaluación inadecuado por uno más acorde a la realidad de la organización.

Tomando como referencia las conclusiones y las recomendaciones obtenidas con anterioridad, PRODEGEL S.A. requiere la aplicación de un nuevo método evaluativo en el desempeño laboral de sus colaboradores, para de esta manera se resuelvan las siguientes falencias:

- Inadecuada retroalimentación.
- Veracidad en los resultados emitidos en la evaluación.
- Una real proyección del rendimiento laboral de los colaboradores.

Se determinó que la falta de un adecuado método evaluativo hacia los miembros de la organización, incide directamente en el rendimiento laboral de los mismos. Se esperando que la información que arroje el nuevo modelo evaluativo sea manejada adecuadamente para mejorar el rendimiento laboral.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el recurso más importante para una organización es el talento humano. Este es el principal motor para que la organización esté a flote en un medio empresarial muy competitivo. Además que el principal generador de ideas, intelecto y mano de obra, por lo que es necesario saber que la confianza que se les deposita en sus funciones sea acorde al cumplimiento de los objetivos planteados. Esto lo podemos medir con una adecuada evaluación del desempeño.

Se conoce que la evaluación del desempeño es la aplicación de distintos métodos para poder cuantificar el rendimiento de los colaboradores y compararlo con el

rendimiento esperado. Inclusive, permite identificar si un colaborador cuenta con lo necesario tanto físicamente e intelectualmente.

Con el uso del modelo de evaluación de 360° vamos a conseguir datos veraces en cuanto a rendimiento laboral, en los colaboradores de PRODEGEL S.A.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Establecer un modelo evaluativo de 360°, para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa PRODEGEL S.A.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Planificar un proceso evaluativo del conocimiento de nuevos métodos de evaluación al personal encargado de aplicar la evaluación de desempeño.
- Socializar los nuevos modelos para la aplicación de la evaluación de 360° en la institución.
- Evaluar la situación actual de rendimiento laboral del personal de la empresa PRODEGEL S.A.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

Al llevar a cabo un análisis de evaluación de desempeño, es importante conocer que tienen el apoyo del estado ecuatoriano, ya que mejora la calidad de vida del talento humano y esto se lo puedo enmarcar en el “BUEN VIVIR”. Además se tiene el respaldo de normativas internacionales, emitidos por organismos que se reconocen como entes regidores de reglamentos de trabajo.

Administrativo

El apoyo de los ejecutivos denota su gran disposición a la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño de 360°. Ellos están dispuestos a prestar toda la ayuda necesaria para que la propuesta salga adelante. Ellos conocen el beneficio con la realización de la propuesta y la aplicación de la misma con la organización.

Tecnológico

En el contexto actual en el que vivimos el uso de la tecnología se hace indispensable para desarrollarnos en los distintos ámbitos. Hoy en día el mayor número de intercomunicaciones que tenemos es por medio de tecnología y si sabemos sacarle el máximo provecho es una herramienta de comunicación organizacional óptima.

Organizacional

En tanto a lo organizacional se evidencia que la propuesta expresada en el actual trabajo investigativo se ejecutara de manera inmediata, ya que se tomo en consideración para el POA del año 2016 y se cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo para la aplicación de la misma, sabiendo que el beneficio es buscar un buen rendimiento laboral.

Económico-Financiero

La institución como tal señala que su principal baluarte es el talento humano, ya que es el eje motor de la misma. El poder medir el rendimiento de los colaboradores de manera adecuada, lleva a considerar a los directivos que no escatimaran con recursos económicos para llevar a cabo la propuesta planteada, sabiendo que estos recursos podrán ser recuperados con el mejoramiento del rendimiento laboral.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño laboral es la medición del rendimiento de un colaborador. Para Idalberto Chiavenato, “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.” (2011, p. 202). La evaluación del desempeño es una herramienta que permite dar retroalimentación a los colaboradores, mas no es una herramienta que se utilice para despedir personal.

ENCARGADOS DE EVALUAR

En una organización, la evaluación del desempeño laboral tiene distintos evaluadores. Así lo mencionan Werther y Keith, en su libro *Administración de Recursos Humanos, el Capital de la Empresa* y los encargados se enuncian a continuación.

- “Superior Inmediato
- El superior del superior inmediato
- Otros superiores
- Subordinados
- Compañeros
- Clientes internos
- Clientes externos
- El propio evaluado
- RRHH.” (2008, p. 305)

Los encargados de evaluar el desempeño laboral son todos quienes conforman la organización, creando una evaluación desde todos los frentes organizacionales.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los beneficios de una evaluación del desempeño se pueden apreciar en distintos periodos de tiempo. Pues así lo menciona Idalberto Chiavenato en su obra *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones*, “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.” (2011, p. 207). Teniendo como beneficiarios directos a todo el personal, a sus familias y por ende a la organización.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Método escalas gráficas**

El método de escalas gráficas es similar a una recta numérica o plano cartesiano, en donde a un eje se le otorgan estándares o competencias y en el otro eje se dan valoraciones según la necesidad del evaluador. Chiavenato expone en su obra *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones*, que el método de escalas gráficas, “Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pueden evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.” (2011, p. 207). En la recta se procede a ubicar un margen de entre el estandar marcado y su frecuencia, siendo un metodo de valoracion sencillo y concreto.

VENTAJAS

Entre las principales ventajas del método de escalas gráficas tenemos según Chiavenato:

- “Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de la evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ella.
- Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.” (2011, p. 208)

Como se observa, las ventajas esenciales son el ahorro en recursos tanto económico como de tiempo. Además, su aplicación es sencilla, sus lineamientos son de fácil entendimiento, por lo que la proyección de resultados es corta y concisa.

DESVENTAJAS

Del mismo modo tenemos desventajas en el método de escalas gráficas según Chiavenato:

- “No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- Tiende a caer en la rutina y estandarización de los resultados de las evaluaciones.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus colaboradores.” (2011, pp. 208-209)

Como desventajas puntuales tenemos que el método es estandarizado y por consiguiente sus resultados serán similares.

- **Método de elección forzada**

El método de elección forzada, como su nombre lo explica, exige que el evaluado seleccione una idea de la ficha de evaluación. Pues así lo menciona Idalberto Chiavenato en su obra *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones*, “Consiste en valorar el desempeño personal por medio de

frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado.” (2011, p. 210). En este tipo de evaluación, el colaborador marca la respuesta que mejor le parezca, sin importar que le desagraden todas las opiniones expuestas.

VENTAJAS

Entre las principales ventajas del método de elección forzada según Chiavenato tenemos:

- “Proporciona resultados confiables y exactos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.” (2011, p. 212).

Denota que la aplicación es sencilla y no necesita de un experto o una previa preparación sobre este método de evaluación.

DESVENTAJAS

Tenemos desventajas que se identifican en este método de evaluación, según Chiavenato.

- “Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.” (2011, p. 212)

Aunque su aplicación es sencilla y no necesita de preparación previa, la elaboración del mismo es compleja y toma mucho tiempo. Nos da como

consecuencia una pérdida innecesaria de tiempo, situación que con otros métodos no sucede.

- **Método de 360°**

Este método de evaluación requiere de una participación total de los miembros de la organización. Así lo exponen Werther y Keith en su libro *Administración de Recursos Humanos y el Capital Humano de las Empresas*, “En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.” (2008, p. 327). La ventaja más importante de este modelo evaluativo recae en que la retroalimentación que se impartirá será individual, sectorial o al total de la organización.

El presente modelo nos da la facilidad de recaudar los puntos de vista de todos los colaboradores sobre un individuo en particular. Werther y Keith exponen que “El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.” (2008, p. 328). Así, nosotros podemos optimizar los resultados mejorando el rendimiento laboral de los miembros de la institución.

Este modelo nos ayuda en la descripción de cargos, tal como describen Werther y Keith, en su libro *Administración de Recursos Humanos*.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.

2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera. (2008, p. 328).

De esta manera se explica concisamente como el modelo de evaluación de desempeño puede ser una herramienta práctica en la descripción de cargos y en el reclutamiento y selección de personal.

El modelo de evaluación 360° se puede enmarcar en la medición de competencias individuales y generales en la organización, según Werther y Keith, “Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.” (2008, p. 328). Las competencias que se requieren según el puesto y las que tiene la persona deben ser compatibles para un correcto desempeño laboral.

Para proveer la retroalimentación necesaria del método, se debe tener en consideración que se necesita llevar una continuidad en la aplicación de modelo evaluativo, según lo mencionan Werther y Keith. “Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables.” (2008, p. 329). Además, este modelo requiere que sus resultados sean dados a conocer a los evaluados para que los mismos sepan en que deben mejorar.

VENTAJAS

Entre las principales ventajas del modelo de evaluación del desempeño 360° tenemos:

- “El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (la calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de la Administración de la Calidad Total porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos y externos.
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.
- La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.” (Zamora, 2011, pág. 37)

Este modelo permite recaudar información de todos los miembros de la organización, la información es objetiva, por lo que la retroalimentación es puntual a las falencias encontradas.

DESVENTAJAS

Del mismo modo Zamora en su trabajo de investigación, *Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera*, nos enumera distintas desventajas.

- “El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
- Los empleados podrían coludirse o “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.

- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.” (2011, pág. 37)

Las desventajas de este modelo de evaluación pueden aceptarse, pues los resultados positivos que se tienen aplicando el método de 360° son muchas, aunque se debe capacitar a todo el personal en la aplicación de mencionado modelo y en ocasiones se debe contar con capacitadores externos y esto representa gastos extra.

6.7. MODELO OPERATIVO

Actividades a desarrollarse en la propuesta:

TABLA #25 (MODELO OPERATIVO)

FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHAS
ESTABLECIMIENTO	Establecer los procesos, pasos y recursos a utilizar en la aplicación del nuevo método evaluativo.	Especificar lo que se quiere hacer para no perder el rumbo en el trayecto de desarrollo.	-Sr. Carlos Arévalo (Investigador) -Departamento de RRHH	-Humanos -Tecnológicos -Material de oficina	06/04/2015
SOCIALIZACIÓN	Socialización a todo el personal, del método a ser aplicado en la evaluación de desempeño.	Optimar el rendimiento laboral del personal de la institución.	-Capacitador -Sr. Carlos Arévalo (Investigador) -Departamento de RRHH	-Humanos -Tecnológicos -Material de oficina	04/05/2015
APLICACIÓN	Aplicación a todos los miembros de la organización de la evaluación de desempeño de 360°.	Ejecutar la herramienta evaluativa, con todos los colaboradores	-Sr. Carlos Arévalo (Investigador) -Departamento de RRHH	-Humanos -Tecnológicos -Material de oficina	01/06/2015
CONCLUSIÓN	Concluir el proceso según los resultados obtenidos	Determinar pros y contras del modelo evaluativo aplicado.	-Sr. Carlos Arévalo (Investigador) -Departamento de RRHH	-Humanos -Tecnológicos -Material de oficina	25/09/2015

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

NORMATIVA DE EVALUACIÓN 360°

DEFINICIÓN

Este modelo de evaluación permite conocer distintos puntos de vista del personal, para evidenciar el desempeño que los mismos tienen por medio de varios aspectos, pudiendo aplicar una retroalimentación ya si mejorar el rendimiento de los colaboradores.

ALCANCE

Es un método evaluativo aplicado a todo el personal de la institución sin importar su rango jerárquico.

QUIÉNES RECIBIRÁN RETROALIMENTACIÓN

- 1) La retroalimentación será recibida por el personal que no satisface el desempeño esperado por la institución.
- 2) En el caso de que un área de trabajo tenga más del 51% de insatisfacción laboral, la retroalimentación será para toda el área y no sólo para quienes no están en el rango de satisfacción.

QUIENES SERAN LOS ENCARGADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN

- 1) Es obligación del jefe de Talento Humano brindar una retroalimentación cuando este en las manos de este.
- 2) En caso de que la retroalimentación no puede ser impartida por el jefe de Talento Humano, es obligación de éste buscar dentro o fuera de la organización, personal que pueda hacerse cargo de la retroalimentación.
- 3) Es obligación del gerente general cubrir los gastos que surjan en la retroalimentación.

DISPOSICIONES

- 1) La evaluación del desempeño se aplicará a todo el personal sin excepciones.

- 2) La evaluación de desempeño no deberá llevar más de una semana en su aplicación.
- 3) Los resultados personales de cada evaluado deberán ser confidenciales al resto de la organización, con excepción de quienes elaboren el resumen evaluativo.
- 4) Los resultados personales deberán ser dados a conocer a cada evaluado de manera personal.
- 5) La evaluación del desempeño no se usará como una herramienta de despido del personal ya que esa no es su finalidad.
- 6) En la ficha de resumen evaluativo se evidenciará el resultado final de cada colaborador, área de trabajo y al macro de la organización. Cada una se archivará en su folio correspondiente.

METODO EVALUATIVO DE 360° (Confidencial)

1.- Datos Generales Del Evaluado

Fecha: _____

Apellidos y Nombres del Evaluado:	
Área de Desempeño:	

2.- Datos Del Evaluador

Nombre del Evaluador:	
Seleccione Grado de comparecencia del evaluador:	Jefe () Líder () Supervisado() Compañero()

3.- Competencias: (Marcar el número que crea represente su sentir)

	Seleccione el número					Comentarios
	1	2	3	4	5	
Liderazgo: Poder guiar al grupo en una dirección establecida, como un igual sin perder autoridad, tomando en consideración aporte de otros y prever ciertos escenarios que necesiten de su acción inmediata.						
Orientación a los resultados: Se en foca a cumplir con los objetivos planteados por la organización.						
Trabajo en equipo: Suele desempeñarse de buna manera con sus compañeros prestando o pidiendo ayuda en caso de ser necesario.						
Calidad de trabajo: Su trabajo realizado es óptimo con los estándares establecidos.						
Empowerment: Es capaz de delegar funciones a cualquiera de sus colaboradores.						
Optimización de recursos: Aprovecha al máximo los recursos que utiliza en el momento de elaborar sus funciones evitando el desperdicio de estos.						
Solución de problemas: Es capaz de diagnosticar, verificar y otorgar posibles soluciones a posibles factores desfavorables que se presenten.						
Identidad: Posee una identidad propia e individual, llegando al punto que se puede hacer sentir en toda la organización.						
Conocimientos laborales: Posee el suficiente conocimiento en cuanto a sus funciones a realizar.						

Valoración numérica: 1(Deficiente), 2(Regular), 3(Bueno), 4(Muy bueno), 5(Excelente).

4.- Destrezas y Habilidades: (Marcar el número que crea represente su sentir)

	Seleccione el número					Comentarios
	1	2	3	4	5	
Iniciativa: Poder dar principio a algo sin importar si es o no requerido por otra persona.	1	2	3	4	5	
Excelencia: Exigirse a uno mismo hasta poder alcanzar los estándares más idóneos de calidad que uno pueda dar.	1	2	3	4	5	
Integridad: Ser una persona recta en sus labores, tomando responsabilidad tanto individual como grupal.	1	2	3	4	5	
Comunicación Global: Poder comunicarse de manera clara y concisa con todos los miembros de la organización logrando dar un mensaje claro y siendo capaz de recibir e interpretar el mensaje de otros.	1	2	3	4	5	
Enseñanza-Aprendizaje: Poder explicar a otros en el caso que se le solicita ayuda en algún labor, tener la confianza de poder preguntar algo a otros en caso de desconocer ciertas cuestiones.	1	2	3	4	5	
Metamorfosis: Poder modificar sus labores y forma de proceder en tanto la organización así lo solicite, en una rotación interna de personal o en la implementación de nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5	
Acompañamiento: Se compromete a ser parte del grupo de trabajo y a laborar junto a ellos hasta alcanzar los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5	
Supervisión: Dar claras explicaciones de lo que se debe hacer y brindar el debido soporte.	1	2	3	4	5	

Valoración numérica: 1(Deficiente), 2(Regular), 3(Bueno), 4(Muy bueno), 5(Excelente).

4.- Valores Organizacionales: (Marcar el número que crea represente su sentir)

	Seleccione el número					Comentarios
	1	2	3	4	5	
“Pasión por el Trabajo: Le gusta trabajar intensamente, tomar acciones y enfrenta los desafíos con mucha energía y empuje, reacciona rápido y en el momento adecuado.”	1	2	3	4	5	
“Integridad y Confianza: Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta, pudiendo expresarse con sus colegas de manera directa.”	1	2	3	4	5	
“Respeto: Tolerante con los demás, y los procedimientos, respetarse uno mismo, a los demás y a su lugar de trabajo, maneja buenas relaciones interpersonales buscando un buen vivir con todos.”	1	2	3	4	5	
“Compromiso y Responsabilidad: Ocupa y optimiza su tiempo y el de otros, establece prioridades y evita desperdiciar recursos.	1	2	3	4	5	

Valoración numérica: 1(Deficiente), 2(Regular), 3(Bueno), 4(Muy bueno), 5(Excelente).

5.- Establezca fortalezas y debilidades que posee

5.- Mencione recomendaciones que le podrían servir para desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

Firma Del Evaluador	
----------------------------	--

FICHA DE RESUMEN EVALUATIVO DE 360° PERSONAL

1.- Datos Generales Del Evaluado

Apellidos y Nombres:	
Cargo:	
Área de Desempeño:	

2.- Competencias

	VALORES
Liderazgo	
Orientación a los resultados	
Trabajo en equipo	
Calidad de trabajo	
Empowerment	
Optimización de recursos	
Solución de problemas	
Identidad	
Conocimientos laborales	
PROMEDIO	

3.- Destrezas y Habilidades

	VALORES
Iniciativa	
Excelencia	
Integridad	
Comunicación Global	
Enseñanza-Aprendizaje	
Metamorfosis	
Acompañamiento	
Supervisión	
PROMEDIO	

4.- Valores Organizacionales

	VALORES
Pasión por el trabajo	
Integridad y confianza	
Respeto	
Compromiso e integridad	
PROMEDIO	

4.- Fortalezas y debilidades que posee

5.- Recomendaciones

FICHA DE RESUMEN EVALUATIVO DE 360° POR ÁREA

1.- Datos Generales Del Área

Área de Desempeño:	
Numero de Colaboradores	

2.- Competencias

	VALORES
Liderazgo	
Orientación a los resultados	
Trabajo en equipo	
Calidad de trabajo	
Empowerment	
Optimización de recursos	
Solución de problemas	
Identidad	
Conocimientos laborales	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de los miembros del área.

3.- Destrezas y Habilidades

	VALORES
Iniciativa	
Excelencia	
Integridad	
Comunicación Global	
Enseñanza-Aprendizaje	
Metamorfosis	
Acompañamiento	
Supervisión	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de los miembros del área.

4.- Valores Organizacionales

	VALORES
Pasión por el trabajo	
Integridad y confianza	
Respeto	
Compromiso e integridad	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de los miembros del área.

4.- Fortalezas y debilidades que posee

5.- Recomendaciones

FICHA DE RESUMEN EVALUATIVO DE 360° GENERAL

1.- Datos Generales

Nombre de la organización	
Numero de Colaboradores	
Fecha	

2.- Competencias

	VALORES
Liderazgo	
Orientación a los resultados	
Trabajo en equipo	
Calidad de trabajo	
Empowerment	
Optimización de recursos	
Solución de problemas	
Identidad	
Conocimientos laborales	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de las áreas.

3.- Destrezas y Habilidades

	VALORES
Iniciativa	
Excelencia	
Integridad	
Comunicación Global	
Enseñanza-Aprendizaje	
Metamorfosis	
Acompañamiento	
Supervisión	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de las áreas

4.- Valores Organizacionales

	VALORES
Pasión por el trabajo	
Integridad y confianza	
Respeto	
Compromiso e integridad	
PROMEDIO	

Los valores de cada ítem será el promedio del total de la suma de cada ítem de las áreas

4.- Fortalezas y debilidades que posee

5.- Recomendaciones

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

TABLA #26

FASE	ACTIVIDAD	ENCARGADOS	TAREA DESARROLLADA
PLANNIFICACIÓN	Planificar procesos, pasos y recursos a utilizar en la aplicación del nuevo método evaluativo.	INVESTIGADOR	Exponer a criterio del personal de recursos humanos el posible plan que se llevara a cabo para el nuevo método de evaluación.
		JEFE DE RRHH	Revisar, corregir y aprobar el plan a desarrollarse en el nuevo método de evaluación de desempeño.
		ASISTENTE DE RRHH	Revisar, corregir y aprobar el plan a desarrollarse en el nuevo método de evaluación de desempeño.
SOCIALIZACIÓN	Dar a conocer a todo el personal, el método a ser aplicado en el proceso evaluativo.	INVESTIGADOR	Encargado de buscar un capacitador que adiestre al personal del área de recursos humanos y colaborar en todo el proceso de socialización en toda la institución.
		CAPACITADOR	Instruir y vislumbrar lo que es la evaluación de desempeño de 360° al departamento de talento humano.
		JEFE DE RRHH	Encargado de socializar el nuevo modelo de evaluación al personal de la institución.
		ASISTENTE DE RRHH	Encargado de socializar el nuevo modelo de evaluación al personal de la institución.
EJECUCIÓN	Ejecución a los miembros de la organización de la evaluación de	INVESTIGADOR	Ayudar en el proceso de aplicación del modelo evaluativo al personal de PRODEGEL S.A.
		JEFE DE RRHH	Ayudar en el proceso de aplicación del modelo evaluativo al personal de PRODEGEL S.A.

	desempeño de 360°.	ASISTENTE DE RRHH	Ayudar en el proceso de aplicación del modelo evaluativo al personal de PRODEGEL S.A.
EVALUACIÓN	Concluir y Evaluar procesos.	INVESTIGADOR	Colaborar en la cuantificación y en el proceso de expresar los resultados obtenidos de manera global en el proceso de evaluativo
		JEFE DE RRHH	Colaborar en la cuantificación y en el proceso de expresar los resultados obtenidos de manera global en el proceso de evaluativo
		ASISTENTE DE RRHH	Colaborar en la cuantificación y en el proceso de expresar los resultados obtenidos de manera global en el proceso de evaluativo

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.
Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

TABLA #27

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quién solicita evaluar?	Gerente de PRODEGEL S.A.
2.- ¿Qué evaluar?	-Competencias. -Destrezas y Habilidades. -Valores Organizacionales. -Fortalezas y Debilidades
3.- ¿Por qué evaluar?	Para establecer un margen de cumplimiento de objetivos en las áreas de trabajo.
4.- ¿Para qué evaluar?	Establecer el desempeño laboral en el talento humano de la organización.
5.- Indicadores para evaluar	Cumplimiento de objetivos organizacionales.
6.- ¿Quién evalúa?	-Jefe de RRHH. -Asistente Administrativo RRHH. -Investigador.
7.- ¿Cuándo evaluar?	Al final del proceso.
8.- ¿Cómo evaluar?	Por medio del instrumento de evaluación de desempeño 360°.
9.- Fuentes de información	-Fuentes bibliográficas. -Personal especializado en el tema. -Personal de la organización.
10.- ¿Con qué evaluar?	-Comparación de los resultados de las ficha de resumen evaluativo de 360°, con los objetivos planteados en la institución.

Fuente: Encuesta dirigida a todo el personal de la empresa PRODEGEL S.A.

Elaborado por: Carlos Eduardo Arévalo.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas y Tesis de Grado

Bibliografía

- ✓ Alles. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias CASOS*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- ✓ Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión Por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- ✓ Alles, M. (2005). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS EL DICCIONARIO*. GRANICA.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ✓ Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México : PRENTICE-HALL HISERICA, S.A.
- ✓ Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo. (2004). *Teoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Gráficas Corona Quita.
- ✓ Iturralde, J. (2011). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- ✓ José Tejada, Vicente Giménez, Guillermo Viladot, Federico Gan, Manuel Fandos, José González, Ángel González. (2007). *FORMACIÓN DE FORMADORES ESCENARIO INSTITUCIONAL*. THOMSON.
- ✓ Llerena, J. (2007). *ERGONOMÍA Y PSICOLOGÍA APLICADA MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS*. LEX NOVA.
- ✓ Margarita Chiang, José Rodrigo, Antonio Partido. (2010). *RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. R.B Servicios Editoriales, S.L.
- ✓ María Gil, Fernando Giner. (2013). *COMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- ✓ Méndez, C. (s.f.). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA EL IMOCC: UN MÉTODO DE ANÁLISIS PARA SU INTERVENCIÓN*. CENTRO EDITORIAL UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- ✓ Pablo Morris, Malva Espinosa. (2002). *CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES*. GOBIERNO DE CHILE DIRECCION DEL TRABAJO, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS.
- ✓ Werther Willian, Keith Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- ✓ Zamora, C. (Diciembre de 2011). Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera. Monterrey, México.
- ✓ Zúñiga, N. (2014). Evaluación de Personal y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los miembros de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Fuentes Electrónicas

- ✓ Caballero, K. (2002). *www.ugr.es*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- ✓ Felipe, Diana, Mireya, Tatiana. (19 de Octubre de 2009). *https://www.blogger.com*. Obtenido de <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>
- ✓ Herran, F. (6 de Julio de 2014). *www.Psicoprevencion.com*. Obtenido de <http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2014/07/06/calidad-vida-laboral-trabajo-salud-vida>
- ✓ MaletindelGasfiter. (s.f.). *www.tripod.com*. (U. S. Cile, Editor, F. d. Ingeniería, Productor, & Depto. de Ingeniería Civil Industrial) Obtenido de <http://admusach.tripod.com/doc/calvida.htm>
- ✓ Workmeter. (20 de Junio de 2013). *www.workmeter.com*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295127/Qu%C3%A9-es-el-rendimiento-laboral>

ANEXOS



ANEXO #1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera Psicología Industrial

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODEGEL S.A.

Instrucciones:

- Lea detenidamente.
- Marque con una x la opción considerada correcta.
- Responda sinceramente.

Objetivo: Evidenciar como influye la evolución de desempeño en el rendimiento laboral.

Área operativa: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Se realiza una evaluación de desempeño por parte de la institución?

SI

NO

Porque.....

2. ¿Conoce el tipo de evaluación de desempeño que le es aplicado?

SI

NO

Porque.....

3. ¿Con que frecuencia se le realiza una evaluación del desempeño?

Semestralmente

Anualmente

Cada dos Años o más

Porque.....

4. ¿Es socializado el objetivo de la evaluación de desempeño?

SI

NO

Porque.....

5. ¿Considera que mejora el rendimiento laboral la evaluación del desempeño?

SI

NO

Porque.....
.....

6. ¿Recibe retroalimentación después de haber sido aplicada la evaluación del desempeño?

SI

NO

Porque.....
.....

7. ¿La retroalimentación es inmediata después de realizar la evaluación de desempeño?

SI

NO

Porque.....
.....

8. ¿Considera que las competencias que posee han sido adecuadas a su lugar de trabajo?

SI

NO

Porque.....
.....

9. La institución potencia sus:
(En este literal se puede marcar una o todas las opciones)

Destrezas

Conocimientos

Habilidades

Competencias

Porque.....
.....

10. ¿Se lo motiva después de realizar su evaluación de desempeño?

SI

NO

Porque.....
.....

11. ¿Es frecuente la motivación recibida en el área laboral?

SI

NO

Porque.....
.....

12. La motivación recibida es:

BUENA

MALA

Porque.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO #2



Logotipo de la empresa

ANEXO #3

Misión

Fabricar y comercializar gelatina pura de alta calidad de origen animal, para satisfacer el mercado mundial alimenticio e industrial, con responsabilidad social y legal, manteniéndonos como un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

Misión de la empresa

ANEXO #4

Visión

Ser reconocidos internacionalmente como una empresa líder, versátil y eficiente en la fabricación y comercialización de gelatina pura, potenciando la mejora continua, en el mejor ambiente laboral, asegurando que nuestros accionistas, clientes y proveedores mantengan la confianza en nosotros.

Visión de la empresa

ANEXO #5



Personal Administrativo

Anexo #6



Personal Operativo

ANEXO #7



Maquinaria Usada en el proceso de elaboración de gelatina

ANEXO #8



Vista panorámica de las instalaciones de PRODEGEL S.A.

ANEXO #9



Charla de socialización con parte del personal