

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previa a la  
obtención del título de Licenciado  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TARPUQ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD  
DE CUENCA EN EL PERÍODO AGOSTO 2019–FEBRERO 2020”**

**AUTOR:**

ÁNGEL ADRIAN CORNEJO MARÍN

**TUTORA:**

LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, Msc.

CUENCA - ECUADOR

2020

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Ángel Adrian Cornejo Marín con documento de identificación N° 0104407374, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TARPUQ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO AGOSTO 2019–FEBRERO 2020”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2020



Ángel Adrian Cornejo Marín

C.I. 0104407374

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación:  
**“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TARPUQ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO AGOSTO 2019–FEBRERO 2020”**, realizado por Ángel Adrian Cornejo Marin, obteniendo la *Práctica de Intervención*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2020



Lcda. Diana Carolina Zúñiga Ortega, MsC.

C.I. 0301648515

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ángel Adrian Cornejo Marín con documento de identificación N° 0104407374, autor del trabajo de titulación: **“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TARPUQ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO AGOSTO 2019-FEBRERO 2020”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención* es de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Cuenca, febrero del 2020



Ángel Adrian Cornejo Marín

C.I. 0104407374

## **DEDICATORIA**

Cuando uno quiere dedicar algo a alguien debe ser porque es muy especial y en este momento de mi vida lo más especial es mi familia y ellos con su infinito amor me han apoyado a la consecución de una más de mis metas, siempre con las bendiciones de mi Flaquito que nunca nos desampara y me ilumina a que día a día se haga su voluntad.

Adrián Cornejo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero Agradecer primeramente a Dios por la vida y la oportunidad de cumplir mis sueños y metas y como no a mis maestros quienes compartieron su conocimiento sin restricciones y a mi Directora de Tesis ya que sin su paciencia y conocimiento me dieron las luces necesarias para poder cumplir con este objetivo.

Adrián Cornejo

## **RESUMEN**

Tarpuq es un fabricante, así como un ente terciario en la actividad comercial de muchas empresas quienes confían sus productos para que estos puedan estar al alcance del consumidor en cualquier lugar del país. Por medio de esta investigación se implementará un proceso de evaluación de desempeño en la empresa Tarpuq Cía. Ltda, con el fin de diagnosticar la situación actual de la organización, diseñar el proceso de evaluación del desempeño y medir el desempeño por colaborador y por área. Dando resultados altos a nivel de desempeño general a nivel de conocimientos y compromiso

**Palabras Claves:** Tarpuq, evaluación de desempeño, colaboradores.

## Índice

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	1
1. Justificación e importancia.....	2
2. Objetivos .....	3
<b>2.1. Objetivo General</b> .....	3
<b>2.2. Objetivos Específicos</b> .....	3
3. Marco Teórico.....	3
<b>3.1. Reseña Histórica</b> .....	3
<b>3.2. Definición De Evaluación de desempeño</b> .....	4
<b>3.3. Importancia De La Evaluación Del Desempeño</b> .....	6
<b>3.6. Objetivos De La Evaluación De Desempeño</b> .....	8
<b>3.7. Métodos de evaluación de desempeño</b> .....	8
<b>3.8. Administración de Recursos Humanos (ARH)</b> .....	10
<b>3.9. Gestión del Talento Humano (GTH)</b> .....	11
<b>3.10. Diferencias entre Administración de Recursos Humanos (ARH) y Gestión de Talento Humano (GTH)</b> .....	11
<b>3.11. Evaluación del Desempeño</b> .....	12
<b>3.12. Tipos de Evaluación del desempeño</b> .....	12
<b>3.13. Modelo de evaluación de 90°</b> .....	13
<b>3.14. Retroalimentación de 360 grados</b> .....	14
<b>3.15. Manejo por Objetivos</b> .....	14
<b>3.16. Escala de Calificación</b> .....	15
<b>3.16.1 Fases del proceso de gestión del desempeño</b> .....	15
<b>3.17. La Retroalimentación o Feedback</b> .....	16
<b>3.18. Relación del Método de noventa grados y la Psicología</b> .....	18
4. Marco Metodológico .....	20
<b>4.1. Procedimiento</b> .....	21
<b>4.2. Instrumento</b> .....	21
<b>4.2.1. Misión del cargo</b> .....	22
<b>4.2.2 Objetivo de la evaluación de desempeño</b> .....	22
<b>4.3. Beneficios de Evaluación del Desempeño</b> .....	22
<b>4.4. Instrucciones de llenado</b> .....	22



<b>4.5. Población</b> .....	25
<b>4.5.1. Por departamentos</b> .....	25
<b>4.6. Plan de análisis y Resultados</b> .....	26
<b>4.6.1. Análisis De Los Datos</b> .....	26
5. Resultados Estadísticos .....	26
<b>5.1. A nivel organizacional</b> .....	26
<b>5.2. A nivel departamental</b> .....	27
<b>5.3. A nivel Estratégico</b> .....	30
6. Conclusiones y Recomendaciones .....	31
<b>6.1. Conclusiones</b> .....	31
<b>6.2. Recomendaciones</b> .....	32
7. Referencias .....	33
ANEXO 1 .....	35
ANEXO 2 .....	36
Anexo 3 .....	37
ANEXO 4 .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1.</b> Diferencias entre la administración de talento humano y la gestión del talento humano.....	12
<b>Tabla N°2</b> Distribución del personal de Tarpuq CIA según departamentos y el número de personas que laboran.....	25
<b>Tabla N°3.</b> Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel organizacional. Diciembre 2019.....	26
<b>Tabla N°4.</b> Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel departamental. Diciembre 2019.....	27
<b>Tabla N°5.</b> Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel estratégico. Diciembre 2019.....	30

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1.</b> Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel organizacional. Diciembre 2019.....	27
<b>Gráfico N°2.</b> Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel departamental. Diciembre 2019.....	28
<b>Gráfico N°3.</b> Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel estratégico. Diciembre 2019.....	30

## **INTRODUCCIÓN**

Tarpuq Cía. Ltda., es una empresa constituida el 20 de mayo de 2013 cuyo objeto social le permite la fabricación, ensamblaje, importación para radios, televisiones, teléfonos celulares y en general de equipos de línea blanca. La empresa está formando cada uno de sus departamentos motivo por el cual, y dentro del ámbito de crecimiento empresarial se ven en la necesidad de reformar el Departamento de Talento Humano incluyendo el diseño de procesos tales como: estudios de clima laboral, plan de carrera, estructura salarial, entre otros; para de esta manera cumplir con todas las exigencias en beneficio de cada uno de sus colaboradores.

Los constantes cambios en la legislación de nuestro país han beneficiado únicamente a la forma competitiva de las empresas que hoy en día han generado que se concentren más en producir y no en evaluar cómo están sus colaboradores, de hecho, los descriptivos de cargos son la base de este proceso, el siguiente paso es encontrar el mecanismo para medir que esas funciones sean ejecutadas no solo en números, sino también sean medidas de manera técnica para evitar sobrecarga laboral, rotación de personal, absentismo, daño mecánico, etc.

Para ser una compañía de excelencia debemos también cumplir con exigencias y normas de calidad, de hecho, la norma ISO 9001 en su apartado 6.2 hace referencia a recursos humanos en donde indica que es importante detectar las necesidades de formación y una de los mecanismos para detectar es la evaluación de desempeño, para de esta manera crear una cultura de mejora continua, llegando a ser competitivos y, de esta manera cumplir incluso con las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser motivado y desarrollado.

### **1. Justificación e importancia**

Tarpuq es un fabricante, así como un ente terciario en la actividad comercial de muchas empresas quienes confían sus productos para que estos puedan estar al alcance del consumidor en cualquier lugar del país. Esta responsabilidad en la prestación de este servicio exige que la empresa cumpla con las expectativas de sus clientes, ya que dentro del proceso comercial son proveedores de todos sus productos, pero así mismo las empresas y sus marcas son el cliente final en la ejecución del proceso.

Identificando claramente al talento humano como el principal recurso productivo y ente generador de las operaciones comerciales, es necesario potencializar e identificar adecuados niveles de desempeño con base a las exigencias y dificultades demandadas en el ejercicio de sus actividades.

La adecuada y exitosa gestión de su talento humano tiene un efecto directo en todas las áreas que participan de este proceso de comercialización, en donde tenemos a los proveedores, que son las empresas que entregan sus productos, a la instancia ejecutora o de procesamiento, es decir al talento humano quienes obtienen una compensación en función de sus niveles de producción y finalmente a la empresa, que mejora sus índices de rentabilidad sobre lo comercializado. Es importante no dejar de mencionar a nuestros clientes quienes se abastecen de la materia prima para producir las Tarjetas Madre.

Por lo tanto, el presente trabajo permitirá implementar un proceso de Evaluación de Desempeño para tener un punto de partida que responda a la pregunta ¿cómo se están llevando a cabo las actividades, conocimientos y competencias corporativas?

Dentro de los beneficios que tenemos al aplicar la evaluación del desempeño en la empresa Tarpuq son: mejora en los procesos capacitación (cierre de brechas frente a la descripción de cargos), apoyar a la obtención de la certificación de calidad ISO 9001, implementar un plan de carrera, estructurar bandas salariales, etc.

Este trabajo de intervención es viable y factible ya que la empresa ha destinado presupuesto para materiales, así como las facilidades a los trabajadores para que puedan asistir a las sensibilizaciones, y posteriormente a las jornadas de evaluación.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Implementar un proceso de Evaluación de Desempeño en la empresa Tarpuq Cía. Ltda.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la organización.
- Diseñar el proceso de evaluación del desempeño.
- Medir el desempeño por colaborador y por área.

## **3. Marco Teórico**

Para el presente diseño se tomarán en cuenta primeramente los antecedentes históricos de la organización, así como definiciones, tipos de evaluación y toda aquella información que sirva como aparataje conceptual para el desarrollo de esta propuesta.

### **3.1. Reseña Histórica**

Desde el 2013 Tarpuq Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana pionera en el servicio de manufactura electrónica, siendo la primera en ofrecer servicios de manufactura para ensamble de placas para circuitos impresos PCBA abreviatura de inglés (Printed Circuit Board + Assembly).

Desde ese año la empresa viene dando servicios de manufactura para grandes marcas nacionales e internacionales de la talla de TCL, JVC, Alpine, Mazda, Prima, Global, etc. no solo a nivel del Ecuador sino en países como Colombia, Perú y Venezuela.

Con tecnología de punta se ha convertido en el pilar fundamental en el crecimiento tecnológico del país.

### **3.2. Definición De Evaluación de desempeño**

Desempeño laboral se le puede definir como “todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, 2001). Estas acciones y comportamientos son observadas y evaluadas para determinar el rendimiento de los empleados o trabajadores, por ello se define como un procedimiento sistemático y estructural en el que se utiliza para medir, evaluar e influir sobre el comportamiento, actitudes, atributos y resultados que se relacionan con el desempeño en el trabajo; de tal manera que se pueda conocer en qué grado el empleado es productivo y si es posible mejorar su rendimiento y por ende en el aporte que éste realiza a la empresa (Simon L. Dolan, Ramón V, 2004).

Por lo tanto, el desempeño laboral se basa en la relación que existe entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados arrojados por el mismo en beneficio de la organización. Por lo tanto, esta relación no interdependiente y también está condicionado por factores externos de una persona (Simon L. Dolan, Ramón V, 2004).

Según Samuel C. y colaboradores; la evaluación de desempeño es un proceso en el cual la identificación, medición y la administración del desempeño del talento humano en sus diferentes funciones u organizaciones. La identificación se apoya en un análisis de diferentes cargos en el que determinan ciertas áreas de trabajo que se examinan cuando se mide el desempeño laboral de los recursos humanos, mientras que la medición es un

elemento fundamental y central de este sistema de evaluación e el que genera una comparación entre el desempeño con ciertos estándares objetivos; por otro lado, la administración es la clave de todo el sistema de evaluación (Samuel C, 2004).

Todo este proceso no es únicamente una actividad orientada hacia el pasado, sino que también esta evaluación orienta hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización (Gómez R, 2004)

Chiavenato considera que el desempeño de los trabajadores se fundamenta en cumplir las metas, generar resultados que demuestren su potencial desarrollo; esto permite que se juzgue la excelencia y sobre todo analizar como este presta su colaboración para el mejoramiento de la empresa (Chiavenato, 2004); por lo tanto, se puede decir que concuerda con Dolan Valle, Jackson y Schuler en 2007 que se puede conocer de forma adecuada como rinden los trabajadores.

En la evaluación participa el evaluado y su superior, a través del cual se puede identificar problemas de supervisión, de adecuación de la persona al cargo, de falta de capacitación y por lo tanto, establecer los mecanismos idóneos y aplicar los programas necesarios para corregir los problemas encontrados y de esta manera se espera mejorar la calidad del trabajo, y por ende, mejorar la productividad de la organización (Chiavenato, 2004).

Según Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; esto se complementa con lo que afirma Gibson (1997) quien manifiesta que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.



Según Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y, por otro lado, Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

### **3.3.Importancia De La Evaluación Del Desempeño**

Dentro de la importancia de la evaluación de desempeño Chiavenato (2000), propone que esta permite la implementación de nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño del trabajador, permite tomar decisiones de ascensos o de ubicación, además de si existe la necesidad de capacitar al personal, detectar errores en el diseño del puesto y por ello ayuda a observar si existen problemas personales que puedan estar afectando al personal en el desempeño del su cargo. Es por eso que los beneficios son tanto para el evaluador y para el evaluado; obteniendo resultados en el que se identifica el potencial del personal, cómo puede influir y aportar al buen funcionamiento de la organización; además de este tipo de evaluaciones permite mejorar las relaciones humanas en el área laboral y estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados (Rodríguez, 2007).

Al realizar la evaluación de desempeño, esta genera interés y valor para ambas partes tanto para la para la organización como para los empleados; cuyo desempeño es evaluado. Esta genera información administrativa; en la que el empleado es un medio de retroalimentación que permite orientar los aumentos y descensos de sueldo (Rodríguez, 2007). A primera vista parece que estas evaluaciones de desempeño son limitadas y se limita a un propósito de evaluar un buen trabajo, pero también es una herramienta versátil

y servir para los siguientes propósitos tanto administrativos como de desarrollo (Bohlander & Snell, 2007).

#### **3.4. Propósitos Administrativos** (Bohlander & Snell, 2007).

- Documentar las decisiones del personal.
- Evaluar y determinar los candidatos para promociones.
- Informar las preferencias designaciones.
- Identificar el desempeño deficiente
- Decidir la retención con la separación y los despidos
- Validar los criterios de selección
- Cumplir con los requerimientos legales
- Evaluar todos los programas además del progreso de la capacitación en los recursos humanos.
- Organización del personal
- Tomar decisiones sobre compensaciones

#### **3.5. Propósito De desarrollo** (Bohlander & Snell, 2007).

- Retroalimentar mediante la evaluación el desempeño de los recursos humanos.
- Determinar fortalezas y habilidades individuales
- Informar acerca del desempeño individual
- Establecer metas y evaluar sus logros
- Reconocer si existen necesidades individuales de capacitación
- Reforzar la estructura de autoridad
- Analizar las preocupaciones de los empleados.
- Adquirir mejor comunicación
- Identificar los líderes para que proporcionen un foro y aclaren dudas de los trabajadores

### 3.6. Objetivos De La Evaluación De Desempeño

La evaluación del desempeño no se simplifica en un juicio superficial y unilateral del empleador o jefe con respecto a su subordinado, sino que profundiza un poco más hasta ubicar causas, perspectivas que puedan generar un cambio; es imperativo que se reciba una retroalimentación adecuada y recibir las discrepancias con respecto a la actuación de la organización, siendo así que se cumplan los objetivos de la evaluación de desempeño que son (Chiavenato, 2001).

- Generar condiciones para medir el potencial del talento humano con el fin de que cumpla a cabalidad con sus funciones.
- Desarrollar la productividad de los empleados mediante un modo indefinido que dependa de la administración así se permita tratar a los recursos humanos como puntos claves y competitivos de la empresa.
- Otorgar oportunidades de crecimiento y generar condiciones de participación efectiva de los empleados.

### 3.7. Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño permiten el análisis en ciertos acontecimientos; la principal desventaja de estos es falta de capacidad para modificar lo que ya ocurrió; motivo por el cual se han desarrollado técnicas comunes de evaluación de desempeño, que serán analizadas y propuestas en el siguiente apartado (Dressler. G, 2001):

- **Escalas de puntuación:** el encargado de asignar un valor subjetivo a este desempeño es el evaluador, por lo general esta puntuación inicia desde un nivel bajo hasta un superior. Las ventajas son: su facilidad de desarrollo, aplicación

sencilla y no se requiere de una capacitación exhaustiva. de una escala que va desde un nivel baja al superior. La facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo y los requerimientos de poca capacitación son sus principales ventajas, por otro lado, como desventaja nos demuestra que la subjetividad del evaluador (Dressler. G,2001).

- **Listas de verificación:** el evaluador suele ser un superior; proporciona información mediante oraciones que evalúan el desempeño del empleado mediante un valor numérico. Los resultados obtenidos reciben la nominación de “listas de verificación con valores”. Este método además de ser práctico es estandarizado, pero, por otro lado, las afirmaciones utilizadas disminuyen el grado de certeza en dicha evaluación (Dressler. G,2001).
- **Métodos de selección forzada:** este método selecciona una frase descriptiva de carácter positivo o negativo; sobre el desempeño del empleado. La ventaja de este método permite reducir las distorsiones que introduce el evaluador, además de la facilidad de aplicación y adaptación a una variedad de puestos. Por un lado, es práctico, por lo contrario, estas afirmaciones al ser de carácter general no pueden verificar ciertas especificaciones acerca del desempeño en cada puesto del empleado (Dressler. G,2001).
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** es imperativo el registro diario del evaluador, en la cual se determine las acciones más destacadas del evaluado. Esto será útil para la retroalimentación con el evaluado y así se podrá reducir el efecto de distorsión por los acontecimientos recientes. (Dressler. G,2001)
- **Escalas de calificación conductual:** se realiza un sistema comparativo de desempeño mediante una lista determinado de parámetros conductuales, con el fin de reducir elementos de subjetividad y distorsión. (Dressler. G,2001)

- **Método de verificación de campo:** requiere personal calificado por los supervisores, estos exámenes pueden ser de diferentes tipos a su vez confiables y validados. (Dressler. G,2001).
- **Métodos de evaluación en grupos:** este se enfoca en evaluar al personal de manera grupal generando un sistema comparativo entre los compañeros de trabajo; por lo general estas evaluaciones son realizadas y conducidas por un supervisor capacitado. Son necesarias para la toma de decisiones sobre incrementos de salario y se basan en el mérito, promoción y distinción de los trabajadores; este permite ubicar a los empleados en una escala jerárquica de mejor a peor (Dressler. G,2001).

### **3.8.Administración de Recursos Humanos (ARH)**

Para Chiavenato (2007) la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración corresponde a la coordinación de recursos humanos, y materiales para conseguir los objetivos.

Con base a esta concepción se desprenden cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos
- Por medio de Personas.
- Utilizando Tecnología
- En una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales -unas veces cooperativos, y otras veces conflictivos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

### **3.9. Gestión del Talento Humano (GTH)**

Las empresas entraron en constante evolución y los colaboradores como parte de esta dejaron de ser recurso y se transformaron en talentos, de hecho nace del principio básico para que las nuevas empresas piensen en su activo más importante y el cómo lo deben potenciar, no solo a niveles de mando o niveles jerárquicos altos sino a todo nivel, debemos considerar el talento humano como la clave del éxito o del fracaso de las empresas; si no están motivados lastimosamente no cumplirán sus funciones, aumentará el índice de ausentismo y rotación.

Para Chiavenato (2018) la gestión del talento humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

### **3.10. Diferencias entre Administración de Recursos Humanos (ARH) y Gestión de Talento Humano (GTH)**

Desde hace años atrás el objetivo de las empresas no solo es el acumular activos sino también trabajar de la mano de los que lo generan; es decir el activo más importante que es su gente.

Desde ese punto de vista la administración del recurso humano fue quedando en el tiempo. De ser un recurso se lo vio al personal como un talento el que puede ser gestionado y sobre todo potenciado.

**Tabla N°1**

**Diferencias entre la administración de talento humano y la gestión del talento humano.**

<b>ARH</b>	<b>GTH</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Pagos, nomina</li><li>○ Objetivos inmediatos</li><li>○ Se contrata para cubrir un puesto</li><li>○ Recursos Humanos es el que hace todo</li><li>○ Las personas necesitan ser administradas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mejorar el talento de la empresa</li><li>○ Tiene visión a futuro</li><li>○ Se maneja un plan de carrera</li><li>○ Involucra a los líderes en los procesos</li><li>○ Las personas deben ser motivadas.</li></ul>

Elaboración propia a partir de Werther (como se citó Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018); Morán (2017).

### **3.11. Evaluación del Desempeño**

Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; esto se complementa con lo que afirma Gibson (1997) quien manifiesta que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y, por otro lado, Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

### **3.12. Tipos de Evaluación del desempeño**

Según Sánchez Santillán María Esther en 2015 en su tesis de grado indica que dentro de los modelos de evaluación que más se utilizan para evaluar el desempeño del talento humano en las empresas existen:

- El modelo de evaluación 90°

- El modelo de evaluación 180°
- El modelo de evaluación 360°8.

### **3.13. Modelo de evaluación de 90°**

El modelo de evaluación de 90 grados es una herramienta de evaluación que la ejecuta el jefe inmediato a una determinada persona o colaborador dentro de una empresa para evaluar su desempeño; esta no es utilizada de manera frecuente debido a que no genera una información representativa y es efectuada desde el nivel jerárquico más alto hacia el más bajo (Lavanda, 2012).

#### **3.13.1. Importancia de la evaluación de 90 grados**

Este instrumento analiza una persona o situación del entorno laboral y como este influyen en el empleado desde el jefe superior hacia subalternos, dicha evaluación es muy subjetiva y conductual.

#### **3.13.2. Ventajas**

Las ventajas de este método de noventa grados son:

- Este modelo no genera mucha presión.
- Es más sencilla en su recolección de datos; además la tabulación de los mismos es más sencilla Lavanda (2012).
- Permite determinar las responsabilidades de cada persona en la organización.
- Ayuda a detectar necesidades de capacitación que existen en los miembros de trabajo.
- Mejora delegación de funciones, deberes y responsabilidades.
- Permite obtener una mejor comunicación entre los miembros de la organización desde el nivel directivo más alto al más bajo.
- Se obtiene mejores rendimientos que son reflejados en los resultados de la organización (Armijos, Rodríguez, 2013).



### **3.13.3. Desventajas**

Se ha encontrado las siguientes desventajas de este método, que son las siguientes:

- El modelo de evaluación de desempeño de 90 grados no abarca un mayor nivel de resultados y objetivos como las evaluaciones de 360 grados y 180 grados, estos dos tipos de evaluaciones se basan en las competencias del talento humano generando opciones que sirvan de base para que el personal pueda mejorar y por ende desarrollarse.

### **3.14. Retroalimentación de 360 grados**

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

### **3.15. Manejo por Objetivos**

El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus

ganancias un 25% dentro de tres meses. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos.

### **3.16. Escala de Calificación**

Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

#### **3.16.1 Fases del proceso de gestión del desempeño**

Martha Alles señala la existencia de tres pasos importantes y claves para en la evaluación de desempeño entre ellos tenemos la definición del puesto, la evaluación al colaborador y el tercero la retroalimentación al colaborador (Alles, M. 2001).

4. Definición del puesto: este paso la clave es que el supervisor y el empleado sepan cuáles son las responsabilidades que tienen bajo su poder y sobre todo que conozcan lo que comprende su puesto.

5. Evaluar al colaborador: cuando esté definido ya las responsabilidades y el puesto, empieza a evaluar al colaborador, en función al puesto que desempeña, considerando sus competencias, habilidades y funciones que desempeña.
6. Retroalimentación: este paso es de vital importancia, se hará hincapié en las fojas siguientes.

Esta autora (Alles, M., 2001) afirma que los objetivos del puesto de trabajo deben fijarse dentro de la etapa inicial, considerando que durante este año se deben realizar encuentros con involucrados con el fin de revisar los avances de los objetivos; sin olvidar la retroalimentación como parte fundamental para visualizar los avances.

Otros autores consideran a la evaluación de desempeño como un sistema en la cual se genera un mejoramiento continuo de la gestión y la eficiencia de la empresa, basada en una comunicación integradora y una evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos de su empresa (Aranzadi, 2006).

Estos autores establecen tres fases: en la primera se instaura objetivos cuantitativos y cualitativos, previamente fijados de manera conjunta con el empleado y el jefe, de acuerdo con las funciones del puesto. Estos objetivos se consideran dependiendo de la misión de la organización. La segunda fase se desarrolla un seguimiento y apoyo, propiciando reuniones con el objetivo de intercambiar ideas acerca del avance de los objetivos planteados; y en la tercera fase se realiza una revisión o feedback con el colaborador, siendo este un diálogo fluido, constructivo basado en evidencias (Aubrey, D. 1993).

### **3.17.La Retroalimentación o Feedback**

La retroalimentación refiere información acerca del desempeño en el que identifica factores que pueden mejorar y generar cambios en el desempeño del individuo evaluado (Aubrey, D. 1993); es clave que en esta fase se reconozca los puntos positivos y negativos

del desempeño del trabajador con el fin de que se pueda influir en el comportamiento para producir un cambio, de lo contrario perdería su carácter de retroalimentación. Por otro lado, Nash señala que básicamente la retroalimentación es un mecanismo que informa acerca del progreso que han alcanzado respecto a las metas fijadas, proporcionándoles incremento de la productividad a sus empleados.

En esta fase del proceso la motivación es un aspecto imperativo que permite intervenir en el proceso en el que el gerente fija las metas; considerando que mayor sea la necesidad de tener éxito, mejores serán los resultados durante el proceso (Nash, M.,1998). Mientras tanto, Dressler (2001) denomina a la retroalimentación como una entrevista de la evaluación entre el jefe y el subordinado en el que reúnen ideas y generan planes para mediar diferencias y fortalecer puntos acertados; por ello existen tres tipos de entrevistas para la evaluación de desempeño, con sus objetivos específicos:

**El desempeño es satisfactorio:** es importante generar planes para su desarrollo, por lo que el empleado se merece un ascenso.

**Satisfactorio:** debe de mantener su desempeño, pero no merece un ascenso.

**Insatisfactorio:** es imperativo corregir y hacerse planes de mejora.

Al momento de la retroalimentación se debe revisar descripciones del funcionamiento del puesto y comparar el desempeño del trabajador considerando la importancia de un análisis imparcial por parte del jefe, ya que de ello dependerá el plan de acción necesario para el desarrollo del empleado (Dressler, G., 2001).

Como ya se mencionó anteriormente esta entrevista debe ser directa y concreta y hacer alusión a los atrasos, productividad, material utilizado, costos comparados con presupuestos, entre otros; no generar preguntas incómodas como comentarios personales, tales como, tardó demasiado en realizar determinado trabajo (Dressler, G., 2001). En esta fase se debe tener una comunicación bidireccional, con lo que ayudará a determinar

comparaciones entre la norma y el desempeño del evaluado, por ningún motivo se deberá comparar con el desempeño de otro empleado. Al finalizar esta parte del proceso hay que asegurarse que el entrevistado tenga en cuenta lo que está haciendo bien y mal; lo que permitirá elaborar un plan de acción con una serie de pasos y resultados esperados.

Este Feedback tiene que generar un mejor desempeño considerando los siguientes factores:

- 1) Durante la entrevista los evaluados no deben sentirse amenazados.
- 2) Generar un ambiente en el que el entrevistado tengan la oportunidad de presentar ideas y opiniones que puedan influir en el curso de la entrevista, y
- 3) Para realizar la entrevista es importante que la practique un supervisor constructivo y solidario.

Por lo tanto, la meta a alcanzar es que se mejore el desempeño a futuro, aclarar los problemas relacionados con el trabajo y establecer objetivos mediante un plan de acción (Dressler, G.,2001)

### **3.18. Relación del Método de noventa grados y la Psicología**

Esta evaluación de desempeño es una forma de cuantificar y calificar el rendimiento de un trabajador, por lo tanto, es una apreciación de la conducta de los subordinados de manera sistemática, ordenada y objetiva mientras se encuentran en el cumplimiento de sus funciones. Por otro lado, se dice que es una evaluación no planificada, debido a que por lo general el jefe inmediato reconoce la labor de un trabajador mediante la recepción de informes; refiriéndonos así a una evaluación de tipo noventa grados. Este tipo de valoración, existe parte intuitiva en la que mediante la observación del comportamiento del trabajador y del jefe se genera una acción completa, donde la parte afectiva y humana juegan un papel importante en las actividades que realizan los trabajadores y determinan la calidad de trabajador. Este punto puede que no

sea objetivo para la evaluación al azar; sin embargo, esta es la que realizan todos los días los jefes de los trabajadores, motivo por el cual se complementa con el elemento psicológico (García R., 2011).

La complejidad de la conducta humana oculta una serie de variables que no le da un trabajo fácil al jefe inmediato para realizar este tipo de evaluaciones de desempeño, una de ellas es la calidad humana, relaciones interpersonales, relaciones con clientes, medidas de prevención de riesgos y no solo productividad, caso contrario fuera fácil este tipo de evaluación de desempeño. Por ello el ámbito psicológico va de la mano y produce cambios de manera sigilosamente y es en este ambiente donde se requiere la participación de un psicólogo del trabajo. Debido a su dificultad para realizar de manera objetiva la valoración de la conducta humana de los trabajadores, la implementación de este tipo de evaluación genera resistencia en muchas empresas debido al malestar que despierta en el trabajador ser sometido a una evaluación (García R., 2011).

Se han desarrollado diversos métodos para tratar de realizar las evaluaciones de desempeño de manera confiable, el más utilizado y conocido es el llamado “escalas gráficas”, la cual otorga puntuación a diferentes rasgos del trabajador; otro sistema es mediante la comparación con sus compañeros de trabajo, incidentes críticos, las escalas forzadas, sistemas de clasificación y sistemas de autoevaluación. Es imperativo recalcar que muchas de estos sistemas no se aplican en todas las áreas de la empresa, y por lo que debe usarse más de una, o combinarse. Lo importante es que la evaluación refleje lo más fielmente posible el desempeño, mediante la participación de un profesional de la psicología laboral, quien se encargará de realizar una valoración de manera integral mediante evaluaciones de características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Para la selección del método depende de la organización ya que se debe enfocar en determinados objetivos fijados previamente y apoyados por las políticas de evaluación, es por ello que se basan en criterios de equidad y justicia, mientras que otras empresas crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a sus objetivos. Estas técnicas generarán ajustes a las necesidades de las empresas mediante la toma de decisiones. (García R., 2011)

#### **4. Marco Metodológico**

En el desarrollo de esta investigación se utilizó el método inductivo como estrategia de razonamiento lógico, como parte de este estudio debido a la importancia de realizar observación directa de los hechos y fenómenos que se desarrollan en la empresa TARPUQ CIA. LTDA, pero de una manera general y particular que van a generar conclusiones probables y permitir la producción del conocimiento general acerca del desempeño de los empleados mediante un proceso de evaluación (Dávila, 2006).

Para las actividades, además se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa que permitió enfocar la realidad de la empresa TARPUQ CIA. LTDA relacionando procesos en el área de talento humano como la evaluación de desempeño. Con el uso de la metodología cuantitativa se obtuvieron datos como las competencias corporativas e información en periodos cortos de tiempo además de realizar una autoevaluación y una evaluación jefe-subordinado de manera objetiva y controlada. Es importante recalcar su complemento con el método cuantitativo que permite lograr el objetivo de este estudio (Ero y Silva, 2013).

El presente método inductivo, combinado con las ya nombradas se puede visualizar mediante un proceso de aplicación de cuestionarios de evaluación del desempeño para cada colaborador y a su jefe inmediato; que generará una percepción de cada participante de manera objetiva y construirá los resultados.

#### **4.1. Procedimiento**

Para el presente estudio se aplicarán cuestionarios previamente diseñados con base a los descriptivos de cargos, además mediante la evaluación de Desempeño de 90° herramienta utilizada para analizar de manera objetiva en el entorno laboral y auto evaluación del colaborador; además de la evaluación del jefe directo.

Dentro del proceso para la recolección de datos se realizó:

1. Obtención de los permisos mediante una carta a gerencia en la que se autoriza la evaluación y el proceso en la empresa. (ANEXO 1)
2. Se procedió a identificar a los colaboradores y los jefes inmediatos para la implementación de una entrevista y la aplicación de la evaluación de desempeño y la autoevaluación de manera individual por el autor de la investigación.
3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.  
Análisis e interpretación de resultados
4. Luego de la obtención de resultados mediante, se realizó el feedback por medio de cartas de compromiso o de felicitaciones dependiendo de los resultados obtenidos.

#### **4.2. Instrumento**

Este instrumento de evaluación se aplicará debido a que en esta empresa nunca antes se ha realizado un proceso de evaluación, además la poca o ninguna cultura en la empresa en cuanto a la evaluación de Desempeño es una de las razones para iniciar con este método, es importante generar conocimiento acerca de la opinión del colaborador y del jefe son el punto de partida de esta evaluación, ya que se minimiza la presión del colaborador al ser evaluado por varias personas



Esta evaluación de desempeño fue diseñada con las siguientes características:

#### **4.2.1. Misión del cargo**

Depende de las funciones a desempeñar en las áreas establecidas.

#### **4.2.2 Objetivo de la evaluación de desempeño**

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

#### **4.3. Beneficios de Evaluación del Desempeño**

- Optimizar los niveles de desempeño
- Reconocer el desempeño sobresaliente, así como identificar el las oportunidades de mejora.

#### **4.4. Instrucciones de llenado**

Cada pregunta tiene 5 opciones de llenado, en la columna "Evaluación" deben colocar el numero de 1 a 5 que se crea conveniente.

En las competencias Corporativas debemos ubicar primeramente la columna resaltada y en esa colocar la calificación de 1 a 5 de acuerdo a la escala.

Esta evaluación se encuentra dividida en varias secciones:

##### **Actividades esenciales**

1	Búsqueda de proveedores que cumplan con los requisitos de los diferentes departamentos
2	Realizar análisis de diferentes proveedores para recomendar las mejores opciones para la empresa

3	Generar la compra de productos solicitados de mercado nacional por los diferentes departamentos de la empresa.
4	Negociar las mejores condiciones de pago y crediticias en caso de ser necesario con proveedores nacionales y extranjeros.
5	Dar seguimiento a la recepción del producto en bodega.

Esta parte se dará una puntuación de la siguiente manera:

Altamente efectivo	Efectivo	Medianamente efectivo	Poco efectivo	Inefectivo
5	4	3	2	1

### Conocimiento

1	Negociación
2	Informático
3	Electrónica

Se valorará mediante la siguiente puntuación:

Altamente efectivo	Efectivo	Medianamente efectivo	Poco efectivo	Inefectivo
5	4	3	2	1

### 3.18. Competencias corporativas

#### a) Orientación al logro.

Realiza el trabajo de forma oportuna, ágil y efectiva para cumplir el objetivo deseado con resultados satisfactorios

a	Considera que es ágil para ejecutar el trabajo en forma rápida física y mentalmente.
---	--

b	Tiene capacidad para trabajar con excelencia.
c	Tiene motivación para realizar su trabajo.
d	Establece metas propias y las ejecuta.

b) Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa.

a	Apoya decisiones y acciones que estén dirigidas al desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.
b	Previene y supera obstáculos que interfieren con el desarrollo de sus actividades
c	Controla sus acciones para cumplir sus compromisos

c) Trabajo en equipo y colaboración

Capacidad de realizar el trabajo integrado conformando equipos de trabajo, habilidad para trabajar en grupo y manejar adecuadamente la relación con compañeros

a	Realiza el trabajo conjunto y participativo con sus compañeros
b	Comparte información
c	Respetar criterios
d	Aporta sugerencias
e	Confía en los demás

Se puntuará de la siguiente manera:

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
5	4	3	2	1

Al finalizar el instrumento de evaluación y autoevaluación tendremos las fortalezas y oportunidades mediante el cual se obtendrán mediante una entrevista del evaluador.

#### **4.5. Población**

Se trabajará con todo el personal de la empresa Tarpuq cía. Ltda. cuyo número asciende a 70 personas divididos de la siguiente manera:

##### **4.5.1. Por departamentos**

Esta investigación se realizó 70 trabajadores de la empresa Tarpuq CIA. Ltda. Ubicada en la ciudad de Cuenca, que se encontraban distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla N°2** Distribución del personal de Tarpuq CIA según departamentos y el número de personas que laboran. Cuenca-Diciembre 2019.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NÚMERO TOTAL DE PERSONAS LABORANDO</b>
Directorio	1
Gerencia	1
Producción	34
Calidad	5
Abastecimiento	7
Ingeniera	5
Administrativo	10
Sistemas	2
Investigación Y Desarrollo	5
Total	70

Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha:18-12-2019

## 4.6. Plan de análisis y Resultados

### 4.6.1. Análisis De Los Datos

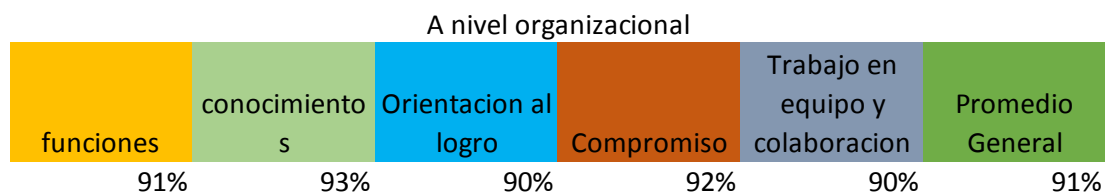
Recolectada la información y los datos mediante entrevista y el instrumento de evaluación de desempeño mediante el método noventa grados se procedió a la calificación de las evaluaciones, y se utilizó el programa de Excel para tabular los datos de la evaluación y de la autoevaluación, posteriormente elaboración de tablas y gráficos para comprobar el cumplimiento de los objetivos y generar resultados.

## 5. Resultados Estadísticos

La información del siguiente apartado ordena las variables de la población de los empleados de la empresa, se obtendrá datos tanto a nivel organizacional, departamental y estratégico, mediante la evaluación de variables como las actividades esenciales, los conocimientos, competencias corporativas.

### 5.1.A nivel organizacional

**Tabla N°3. Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel organizacional. Diciembre 2019.**



Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha: 18-12-2019

**Gráfico N°1. Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel organizacional. Diciembre 2019.**



Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha: 18-12-2019

El desempeño general de la organización a alcanzado el 91%; que se compone de sus puntos fuerte Conocimientos con el 93% seguido de Compromiso con el 92%. No se podría decir que los elementos de Trabajo en equipo y orientación al logro tienen un bajo desempeño, pero en lo que refiere a esta grafica son los criterios que menos porcentaje alcanzan.

## 5.2. A nivel departamental

**Tabla N°4. Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel departamental. Diciembre 2019.**

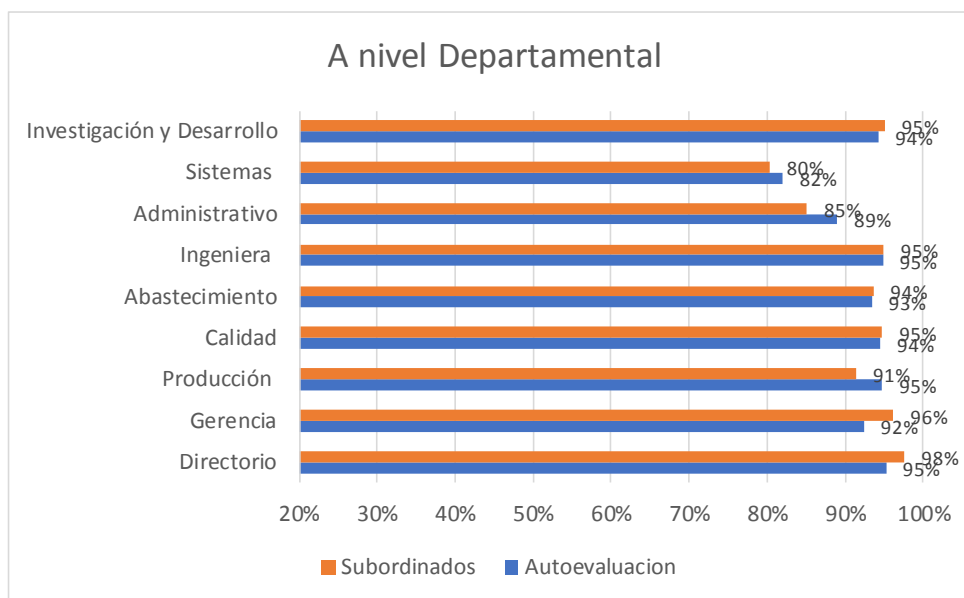
A nivel departamental	Autoevaluacion	Subordinados	Promedio
Directorio	95%	98%	96%
Gerencia	92%	96%	94%
Producción	95%	91%	93%
Calidad	94%	95%	95%
Abastecimiento	93%	94%	94%
Ingeniera	95%	95%	95%
Administrativo	89%	85%	87%
Sistemas	82%	80%	81%
Investigación y Desarrollo	94%	95%	95%

Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha: 18-12-2019

**Gráfico N°2. Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel departamental. Diciembre 2019.**



Elaborado por: Autor  
 Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.  
 Fecha:18-12-2019

Los departamentos que alcanzan un mayor desempeño son Directorio (96%), calidad (95%), Ingeniería (95%), Investigación y desarrollo (95%), sin embargo, hay que observar que estos resultados son el promedio entre la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato por lo que estos datos no son puros. A continuación, se procederá a realizar un análisis entre la concordancia entre la percepción de estos dos evaluadores.

En el departamento de directorio hay una brecha mínima de 3% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe inmediato (+) hay que aclarar que al ser la máxima autoridad de la organización el gerente general, la evaluación la realizó el Director Ejecutivo.

En el departamento de ingeniería no existe brecha ya que tanto la autoevaluación como la realizada por el jefe directo son los mismos.

En el departamento de investigación y desarrollo hay una brecha mínima de 1% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe inmediato (+).

En el departamento de calidad hay una brecha mínima de 1% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe inmediato (+).

En las puntuaciones promedio tenemos:

En el departamento de abastecimiento hay una brecha mínima de 1% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe inmediato (+).

En el departamento de producción hay una brecha diferente a la que se viene analizando ya que la autoevaluación presenta una brecha 4% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (+) y la evaluación del jefe inmediato (-).

En el departamento de Gerencia hay una brecha de 4% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe inmediato (+).

En las puntuaciones más bajas tenemos:

En el departamento Administrativo hay una brecha de 4% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (+) y la evaluación del jefe inmediato (-).

En el departamento de sistemas encontramos las puntuaciones más bajas de la empresa teniendo una brecha mínima de 2% de distancia entre los resultados de la autoevaluación (+) y la evaluación del jefe inmediato (-).



### 5.3.A nivel Estratégico

**Tabla N°5. Tabla de distribución de personal según desempeño general a nivel estratégico. Diciembre 2019.**

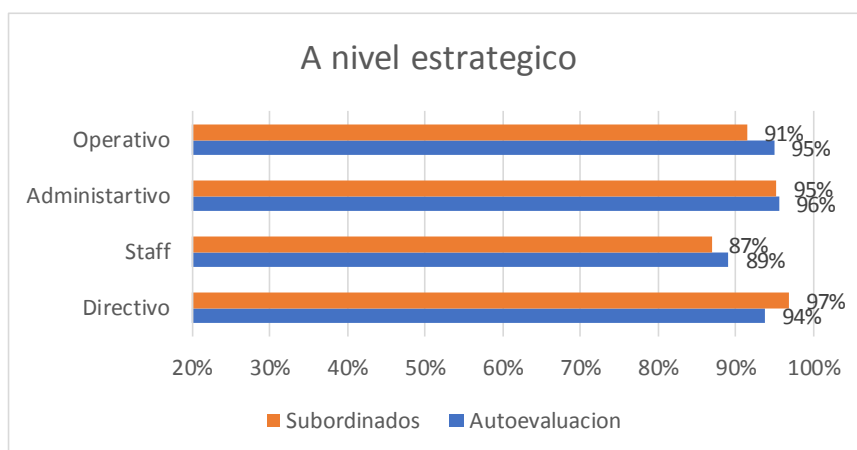
A nivel Estratégico	Autoevaluacion	Subordinados	Promedio
Directivo	94%	97%	95%
Staff	89%	87%	88%
Administrativo	96%	95%	95%
Operativo	95%	91%	93%

Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha:18-12-2019

**Gráfico N°3. Gráfica de desempeño general de los departamentos a nivel estratégico. Diciembre 2019.**



Elaborado por: Autor

Fuente: fichas de Tarpuq CIA. Ltda.

Fecha:18-12-2019

Los niveles que alcanzan un mayor desempeño son Directorio (95%), administración (95%), el nivel que alcanza el más bajo desempeño es el de Staff (88%), de estos datos podemos referir lo siguiente:

En el nivel de Directorio hay una brecha de 3% entre la autoevaluación (-) y la evaluación del jefe directo (+)

En el nivel de administración hay una brecha mínima de 1% entre autoevaluación (+) y la evaluación del jefe directo (-)

En el nivel operativo hay una brecha mínima de 4% entre autoevaluación (+) y la evaluación del jefe directo (-)

En el nivel Staff hay una brecha de 2% entre autoevaluación (+) y la evaluación del jefe directo (-)

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

- El desempeño general valorado mediante el instrumento demuestra que el desempeño a nivel general de la empresa es excelente ya que esta por encima del (90%) se encuentra que los conocimientos de los empleados y su compromiso son los puntos fuertes del equipo de trabajo mientras que el trabajo en equipo, la orientación al logro son los puntos que los departamentos al momento de la valoración se deben trabajar un poco más.
- Los departamentos que obtuvieron mayor desempeño como directorio (96%), calidad (95%), ingeniería (95%), investigación y desarrollo (95%), no fueron puros sin embargo al realizar el análisis de concordancia existieron brechas mínimas entre la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato.

En los departamentos que se debe trabajar un poco mas son Administrativo (87%) y Sistemas (81%) porque a pesar de estar en un porcentaje muy bueno no llegan a ser excelentes como los descritos anteriormente.

Es importante destacar que los jefes inmediatos juegan un papel preponderante en este aspecto ya que sin la intervención de ellos no se puede mejorar el desempeño de los colaboradores.

- El nivel de staff (88%) debe trabajar más en el servicio a los otros departamentos ya que al ser un departamento de servicio y estar con el desempeño más bajo frente al resto de los niveles estratégicos es de suma importancia que se cumpla la naturaleza del nivel estratégico que representa

## **6.2.Recomendaciones.**

- Se recomienda realizar valoraciones con mayor frecuencia para evitar las brechas que hemos detectado.
- Crear técnicas de trabajo en equipo y orientación al logro ya que obtuvieron un bajo desempeño con el fin de mejorar los puntajes para un futuro.
- Motivar a los departamentos que tienen bajos puntajes a mejorar cada día en equipo y sobre todo a encontrar la vocación de servicio por la empresa en la que trabaja.
- Felicitar de manera continua y motivar a seguir mejorando a los departamentos que tienen buenos puntajes en su desempeño para la armonía y el funcionamiento de la empresa.

## 7. Referencias

- Alles, Martha. Desempeño por competencias Evaluación de 360.
- Alles, Martha. Desempeño por competencias, Evaluación de 360°. Granica. Buenos Aires, 2011.
- Baggini, Julián. Gestión de personal, 1999.
- C. Certo, Samuel. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 280. Citado por IDALBERTO, Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. El capital humano en las organizaciones. Octava Edición. México DF: McGraw Hill, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.
- Daniels, Aubrey, Gerencia del Desempeño. Mc Graw Hill, 1993.
- Dessler, Gary (2001). Administración de Personal. México, Editorial Alhambra Mexicana.
- Gibson. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México D.F.: McGraw Hill, 1997.
- Gómez-Mejía Luis R., David B. Balkin y Robert L. Cardy. Managing Human Resources, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 256. Citado por IDALBERTO, Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill, 2004.
- Harper & Lynch. Harper's magazine, 1992.
- Haygroup. Factbook, Recursos Humanos. Aranzadi, 2006.

IMF, Business School, (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/Scribd>, Gestión del talento humano vs. Recursos humanos, recuperado de: <https://es.scribd.com/document/374904714/Diferencias-ARH-y-GTH>.

Nash, Michael. Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Ed. Norma. 1988 25 GARY, Dessler, Administración de Personal. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001. 41

Sánchez Santillán, María Esther, (2015) El clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante Fonseca, año 2015 recuperado de: [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9628/Tesis\\_58163.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9628/Tesis_58163.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Simon I. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schluler. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid, Mac Graw Hill, 2007.

Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schluler. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid, Mac Graw Hill, 2007.

## Anexo 1

Cuenca, 01 de agosto del 2019

Ing. Fernando Carvallo  
Gerente Administrativo Financiero  
Taruq Cía. Ltda.

Por medio de la presente Yo, Ángel Adrian Cornejo Marin con cedula 0104407374 estudiante de la carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica salesiana previo a la obtención de mi titulo como Licenciado en Psicología del Trabajo.

Solicito a ud me conceda realizar el trabajo de Tesis con el siguiente tema

“IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TARPUQ CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERIODO AGOSTO 2019– FEBRERO 2020”

Esperando se sepa aceptar mi petición para poder cumplir con uno de los requisitos previo a mi titulación me despido de ud



Ángel Adrian Cornejo Marín

0104407374

## Anexo 2



### Carta de felicitación

Cuenca, 12 de diciembre del 2019

Señores  
Colaboradores de la Organización

Asunto: felicitaciones por logros destacados

A nombre de la compañía queremos extenderles nuestras más sinceras felicitaciones por haber cumplido con la Primera Evaluación de desempeño. Queremos agradecerles por su incansable labor y su gran dedicación en los procesos que les han sido asignados.

Nos sentimos complacidos de poder contar con unos empleados como ustedes que ha destacado dentro de su área y que son un ejemplo continuo. La manera en la cual ustedes ejecutan su trabajo es ejemplar y por eso queremos extenderles este pequeño reconocimiento.

Atentamente

Gerente General

### Anexo 3

TIAJRIPIJUA		EVALUACION DE DESEMPEÑO SUBORDINADOS				TH-5-008-A
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:</b>						
<b>DEPARTAMENTO/SECCIÓN:</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>						
<b>CARGO DEL EVALUADOR:</b>						
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>DESDE:</b>	31-08-2018			
		<b>HASTA:</b>	01-09-2019			
<b>Mision del Cargo</b>						
Realizar el mantenimiento de la infraestructura, maquinarias y equipos asignados.						
<b>Objetivo Evaluación del Desempeño:</b>						
El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa						
<b>Beneficios de Evaluación del Desempeño:</b>						
Optimizar los niveles de desempeño						
Reconocer el desempeño sobresaliente así como identificar el las oportunidades de mejora.						
<b>Instrucciones de llenado:</b>						
Cada pregunta tiene 5 opciones de llenado, en la columna "Evaluación" deben colocar el numero de 1 a 5 que se crea conveniente.						
En las competencias Corporativas debemos ubicar primeramente la columna resaltada y en esa colocar la calificación de 1 a 5 de acuerdo a la escala.						
		<b>Altamente efectivo</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Medianamente efectivo</b>	<b>Poco efectivo</b>	<b>Inefectivo</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	Ejecutar el mantenimiento de maquinarias o equipos designados en coordinación con el Departamento de Ingeniería.					
2	Realizar instalaciones de obras civiles o industriales que sean requeridas.					
3	Realizar el mantenimiento de la infraestructura general de la empresa.					
4						
5						
		<b>Altamente efectivo</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Medianamente efectivo</b>	<b>Poco efectivo</b>	<b>Inefectivo</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	Instalaciones industriales					
2	Electromecánica					
3	Instalaciones civiles					
4	Albañilería					
5						
		<b>Siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	<b>Orientación al logro</b>	Realiza el trabajo de forma oportuna, ágil y efectiva para cumplir el objetivo deseado con resultados satisfactorios				
a	Considera que es ágil para ejecutar el trabajo en forma rápida física y mentalmente.					
b	Tiene capacidad para trabajar con excelencia.					
c	Tiene motivación para realizar su trabajo.					
d	Establece metas propias y las ejecuta.					
2	<b>Compromiso</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa				
a	Apoya decisiones y acciones que estén dirigidas al desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.					
b	Previene y supera obstáculos que interfieren con el desarrollo de sus actividades					
c	Controla sus acciones para cumplir sus compromisos					
3	<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>	Capacidad de realizar el trabajo integrado conformando equipos de trabajo, habilidad para trabajar en grupo y manejar adecuadamente la relación con compañeros				
a	Realiza el trabajo conjunto y participativo con sus compañeros					
b	Comparte información					
c	Respeta criterios					
d	Aporta sugerencias					
e	Confía en los demás					
<b>Fortalezas:</b>						
<b>Oportunidades:</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<b>FIRMA EVALUADOR</b>		<b>FIRMA EVALUADO</b>				



## Anexo 4

TARIPUJÓ		AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO				TH-5-008-A
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:</b>						
<b>DEPARTAMENTO/SECCIÓN:</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>						
<b>CARGO DEL EVALUADOR:</b>						
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>DESDE:</b>	31-08-2018			
		<b>HASTA:</b>	01-09-2019			
<b>Mision del Cargo</b>						
Planificar, dirigir, controlar y definir los procesos para el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, alineándolas con los objetivos estratégicos y proyectos empresariales.						
<b>Objetivo Evaluación del Desempeño:</b>						
El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa						
<b>Beneficios de Evaluación del Desempeño:</b>						
Optimizar los niveles de desempeño						
Reconocer el desempeño sobresaliente así como identificar el las oportunidades de mejora.						
<b>Instrucciones de llenado:</b>						
Cada pregunta tiene 5 opciones de llenado, en la columna "Evaluación" deben colocar el numero de 1 a 5 que se crea conveniente.						
En las competencias Corporativas debemos ubicar primeramente la columna resaltada y en esa colocar la calificación de 1 a 5 de acuerdo a la escala.						
		<b>Altamente efectivo</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Medianamente efectivo</b>	<b>Poco efectivo</b>	<b>Inefectivo</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	Coordinar, verificar y custodiar los procesos de respaldo de la información de las diferentes áreas de la empresa.					
2	Preparar, controlar y mantener un plan de contingencia para la continuidad del servicio informático.					
3	Proponer la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y de los recursos informáticos, en coordinación con los requerimientos de los usuarios, incorporando mejores prácticas y nuevas tendencias tecnológicas.					
4	Elaborar y proponer: manuales, políticas y procedimientos para la efectiva gestión del departamento y sus unidades a cargo.					
5	Controlar el uso eficiente de los sistemas de información a fin de mantener confiabilidad y disponibilidad de los servicios.					
		<b>Altamente efectivo</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Medianamente efectivo</b>	<b>Poco efectivo</b>	<b>Inefectivo</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	Navegación					
2	Programación					
3						
4						
5						
		<b>Siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
		5	4	3	2	1
<b>NO.</b>	<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>					<b>EVALUACIÓN</b>
1	<b>Orientación al logro</b>					Realiza el trabajo de forma oportuna, ágil y efectiva para cumplir el objetivo deseado con resultados satisfactorios
a	Considera que es ágil para ejecutar el trabajo en forma rápida física y mentalmente.					
b	Tiene capacidad para trabajar con excelencia.					
c	Tiene motivación para realizar su trabajo.					
d	Establece metas propias y las ejecuta.					
2	<b>Compromiso</b>					Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa
a	Apoya decisiones y acciones que estén dirigidas al desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.					
b	Previene y supera obstáculos que interfieren con el desarrollo de sus actividades					
c	Controla sus acciones para cumplir sus compromisos					
3	<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>					Capacidad de realizar el trabajo integrado conformando equipos de trabajo, habilidad para trabajar en grupo y manejar adecuadamente la relación con compañeros
a	Realiza el trabajo conjunto y participativo con sus compañeros					
b	Comparte información					
c	Respetar criterios					
d	Aporta sugerencias					
e	Confía en los demás					
<b>Fortalezas:</b>						
<b>Oportunidades:</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
FIRMA EVALUADOR						