



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA
DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”**

AUTORA:

EVA KATHERINE ARGUELLO RODRIGUEZ

DIRECTOR:

ING. HECTOR LOPEZ MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Eva Katherine Arguello Rodríguez, con cédula de ciudadanía No. 092127329-8, declaro bajo juramento que el trabajo de tesis aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Eva Katherine Arguello Rodriguez

DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL

En calidad de Calificador del presente trabajo de titulación, y luego de revisar el escrito presentado, declaro bajo juramento que el mismo cumple con la Metodología de Investigación así como con todas las disposiciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE, en cuanto a desarrollo y presentación de trabajos de titulación.

Director

Profesor Revisor

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a cuatro pilares fundamentales de mi vida.

En primera instancia quiero agradecer a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levante de mi continuo tropiezo, al creador de mis padres y de las personas que más amo.

A ti hija de mi corazón, porque tu dulzura y cariño han sido el detonante de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti, aun a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando. Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida, fuiste mi motivación más grande.

A mis queridos padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este , me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos, gracias papis.

Y finalmente a ti mi amor, porque tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste ayudándome y motivándome hasta donde tus alcances lo permitían, te lo agradezco muchísimo amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco encarecidamente a mi apreciado y respetado Tutor Msc. Hector López, quien se ha tomado el arduo trabajo de transmitirme sus diversos conocimientos especialmente del campo y de los temas que corresponde a mi profesión. Pero además de eso ha sido el quien ha sabido encaminarme por el camino correcto, y quien me ha ofrecido sabios conocimientos, para lograr mis metas y lo que me proponga.

Muchas gracias maestro.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR	II
DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	2
CAPÍTULO I.....	3
INTRODUCCIÓN	3
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1. Problema a investigar.....	3
1.1.2. Objeto de estudio teórico.....	3
1.1.3. Objeto de estudio práctico.....	3
1.1.4. Planteamiento del problema.....	3
1.1.5. Formulación del problema.....	4
1.1.6. Sistematización del problema.....	4
1.1.7. Objetivo general.....	4
1.1.8. Objetivos Específicos.....	5
1.1.9. Justificaciones.....	5
1.2. MARCO REFERENCIAL.....	6
1.2.1. Marco Teórico.....	6
1.2.2. Marco Conceptual.....	14
CAPÍTULO II	15
MÉTODO	15
2.1. METODOLOGÍA GENERAL.....	15
2.1.1. Nivel de estudio.....	15
2.1.2. Modalidad de investigación.....	15
2.1.3. Método.....	16
2.1.4. Población y muestra.....	16
2.1.5. Instrumentos de la investigación.....	19
2.1.6. Procesamiento de datos.....	19
2.2. METODOLOGÍA ESPECÍFICA.....	20
2.2.1. Sistema de evaluación del desempeño.....	20
CAPITULO III.....	21
RECOLECCION Y TRATAMIENTO DE DATOS	21
3.1 DIAGNÓSTICO.....	21
3.1.1 Diseño de la encuesta de diagnóstico.....	21
3.1.2 Diseño de la Entrevista.....	22
3.2 RESULTADO.....	23
3.2.1 Resultados de las encuestas.....	23
3.2.2 Resultados de las Entrevistas.....	32
3.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
3.3.1 Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño para Diario El Telégrafo.....	35
3.3.2 Políticas para la ejecución de evaluaciones.....	38
3.3.3 Despliegue de actividades del diagrama de proceso.....	38

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”	
3.3.4 Factores utilizados en el diseño de la evaluación.....	40
3.3.5 Procesamiento de los datos.....	42
3.3.6 Definición Diagramas de Gannt.	43
CAPITULO IV.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
4.1 CONCLUSIONES.....	45
4.2 RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXO A.....	49
ANEXO B.....	52
ANEXO C.....	53
ANEXO D.....	54
ANEXO E.....	55
ANEXO F.....	56
ANEXO G.....	57
ANEXO H.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la población por departamentos de El Telégrafo.....	16
Tabla 2: Distribución de cargos tipo por departamentos del Telégrafo.	17
Tabla 3: Personal que labora en el Turno 1 – Administrativos - El Telégrafo.....	18
Tabla 4: Personal que labora en el Turno 2, 3 – Editorial - El Telégrafo.	18
Tabla 5: Personal que labora en el Turno Rotativo – Operaciones - El Telégrafo.....	19
Tabla 6: Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.	22
Tabla 7: Definición de variables y subvariables para el diseño de la entrevista.	23
Tabla 8: Definición de símbolos según (Conde 2010).....	36
Tabla 9: Definición de actividades para el diseño del sistema de evaluación.....	39
Tabla 10: Factores para implementar en la evaluación (método de escala gráfica).	40
Tabla 11. Acciones a tomar según el resultado de evaluación.....	41
Tabla 12: Procesamiento de datos.....	42
Tabla 13: Diagrama de Gantt.	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de formación por género.	24
Gráfico 2: Nivel de formación según estado civil.	25
Gráfico 3: Distribución de personal por turnos.	26
Gráfico 4: Años de servicio por Departamento.	26
Gráfico 5: Identificar si el personal conoce cómo evalúa el desempeño laboral la empresa.	27
Gráfico 6: Recompensas recibidas por actividades realizadas.	28
Gráfico 7: Traslados de áreas.	28
Gráfico 8: Niveles de satisfacción durante su jornada laboral.	29
Gráfico 9: Frecuencia para toma de evaluaciones.	30
Gráfico 10: Niveles de conflictos por áreas.	30
Gráfico 11: Diseñar un sistema de evaluación para diario El Telégrafo.	31
Gráfico 12: Factores que debe tener un sistema de evaluación del Desempeño.	32
Gráfico 13: Factores considerados en el diseño un sistema de evaluación del desempeño.	35
Gráfico 14: Diagrama de Flujo para diseño de sistema de evaluación del desempeño.	37
Gráfico 15: Procesamiento de datos por áreas.	42
Gráfico 16: Procesamiento de datos por empleado.	43

Resumen

El presente trabajo de titulación hace referencia a la importancia que tiene para una empresa contar con un sistema propio de evaluación del desempeño, en el que se pueda reflejar los objetivos que espera alcanzar de sus empleados y conocer los niveles reales de desempeño que posee cada uno y finalmente contribuir directamente en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

Diario El Telégrafo cuenta con 522 empleados que laboran en la ciudad de Guayaquil, el no contar con un sistema de evaluación correcto la limita, al desconocer el real desempeño de sus empleados y al no permitirle saber qué tipo de falencias erradicar en ellos y por ende no alcanzar los objetivos de la empresa.

Para una correcta evaluación del personal es importante conocer las causas que producen un bajo rendimiento de los empleados. La carencia de capacitaciones, actividades grupales y otros factores conllevan a que se vea interrumpido el desarrollo de los mismos.

Es esta una de las razones que llevaron a presentar el diseño del sistema de evaluación del desempeño para diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015. Que mediante un proceso de entrevista y encuestas claras y objetivas se podrá identificar aquellas falencias que presenta el personal. Con una efectiva retroalimentación y una constante supervisión de los planes de acción identificados, la empresa podrá contar con personal capacitado, motivado y comprometido hacia los objetivos de la empresa.

Palabras Claves: Evaluación, Desempeño, Mejora Continua.

Código JEL 13M

Summary

The present study degree refers the importance for a company to have its own performance evaluation system, which can reflect the goals that you hope to achieve on their employees and know the performance levels held by everyone and finally contribute directly to the development of their skills and abilities.

The Daily El Telégrafo has 522 employees working in Guayaquil, but haven't a proper evaluation system, therefore the company is limited to know the real performance of their employees and doesn't know what kind of flaws eradicate over them, neither reach their finals goals.

It's so important to know the causes that produce the underperformance of employees to make a proper evaluation of them. The absence of training, motivation, group activities and another factors lead to keep down the complete development of them.

This is one of the reasons to present the design of performance evaluation system for daily El Telégrafo of Guayaquil. Through some process of interviews, clear and factual surveys, we can identify weaknesses on the staff. So, with an effective feedback and recurrent monitoring of defined actions plans, the company will have trained, motivated his workforce and committed with the goals of the company

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación.

1.1.1. Problema a investigar.

Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño en Diario El Telégrafo.

1.1.2. Objeto de estudio teórico.

El objeto del estudio teórico planteado es la evaluación del desempeño.

1.1.3. Objeto de estudio práctico.

Diario El Telégrafo.

1.1.4. Planteamiento del problema.

Diario el telégrafo es una empresa que ha tenido varios cambios de administración desde su creación, lo que ha impedido desarrollar planes estratégicos con objetivos claros y alcanzables, causando que el personal este muy desinteresado y poco motivado en la actividades diarias que realizan. Esto ha conllevado a tener una alta rotación de personal, ocasionando que queden trabajos y procesos incompletos es por ello que la propuesta que se plantea es de un sistema de evaluación del desempeño, a fin de poder detectar cual es el nivel real de rendimiento, compañerismo, liderazgo, empatía, compromiso, que tiene en la actualidad el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, y permitirle crear planes de acción que ayuden a fortalecer a la misma.

Las causas que permiten que el problema se torne más evidente son:

- **La falta de organización:** Esto ocasionó que el personal que labora en las distintas áreas de la empresa, presente factores negativos que conllevaron a que el ambiente laboral sea intolerable.

- **El desconocimiento de la situación actual de la empresa:** Al no contar con un sistema que permita conocer aquellos factores causantes de la problemática hizo que se vuelvan parte de empresa, haciéndose evidentes.

Si no contamos con un sistema de evaluación del desempeño lo que va a suceder es que aumente la rotación de personal, que el personal sienta poco interés en las actividades que realiza y que baje su rendimiento, que su motivación a nivel profesional y emocional se vean afectadas y finalmente que los recursos de la empresa disminuyan.

1.1.5. Formulación del problema.

Contando con el diseño de un sistema de evaluación del desempeño, el departamento de personal podrá identificar y tener más claro cuáles son las falencias que presenta el personal al realizar sus actividades diarias. La información obtenida luego de realizar una evaluación del desempeño permite corregir errores y mejorar procedimientos.

1.1.6. Sistematización del problema.

Las siguientes interrogantes guiaron el desarrollo del presente estudio:

1. ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño del personal en Diario El Telégrafo?
2. ¿Qué elementos debe contener un sistema de evaluación de desempeño en Diario El Telégrafo?
3. ¿Cómo se debe generar un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo?

1.1.7. Objetivo general.

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para Diario El Telégrafo 2015.

1.1.8. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar como se evalúa actualmente el desempeño en Diario El Telégrafo.
2. Identificar los elementos con los que debe contar el sistema de evaluación del desempeño en Diario El Telégrafo.
3. Proponer un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo que responda a las necesidades de mejora identificadas.

1.1.9. Justificaciones.

Según (P. Rivera 2011), El factor humano es uno de los más importantes dentro de una empresa, pues de éste depende el correcto desempeño de actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos establecidos. En un mundo globalizado ser competitivo mediante la gestión de recursos humanos es una estrategia importante.

Se considera de gran importancia determinar si las personas que trabajan en la empresa son las apropiadas para desempeñar los puestos asignados, el desempeño de una empresa es el reflejo de las personas que la integran, si una empresa alcanza sus objetivos es porque las personas contribuyeron con su trabajo a lo largo de muchos años como resultado de esfuerzos individuales y grupales.

Las empresas deben mantener y lograr relaciones productivas con todos sus integrantes, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. Es por ello que toda organización por muy pequeña que sea debe contar con políticas que le permitan mantener a sus empleados con un alto nivel de desempeño en sus actividades laborales diarias.

Toda empresa debe contar con una herramienta para evaluar el nivel del desempeño individual, con el propósito de elaborar planes de desarrollo y alinear el comportamiento de los empleados con las necesidades de la empresa, es por ello que se propone un Sistema de Evaluación del Desempeño para Diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015, que actualmente no mide formalmente el desempeño de sus empleados.

Finalmente para concluir se considera necesario desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño, porque servirá como base para mejorar las habilidades del personal,

cambiar procesos internos, evaluar la productividad y eficacia de los empleados; permitiendo así que sea fácil identificar las fortalezas y debilidades que presente la empresa.

1.2. Marco Referencial.

1.2.1. Marco Teórico.

1.2.1.1. Evaluación del Desempeño.

Según (Rue 1996), la Evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, y en principio a elaborar planes de mejora. Sin embargo para (Chiavenato 1995), es un sistema de apreciación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea a la Evaluación de Desempeño como una técnica de dirección impredecible en la actividad administrativa. Finalmente (Lynch 1992), indica que una técnica o procedimiento que pretende apreciar, la forma más sistemática y objetiva posible del rendimiento de los empleados en una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

De acuerdo a lo planteado por los autores, se puede sugerir que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño.

1.2.1.2. Principales Métodos de Evaluación del Desempeño.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: (Ortiz 2012).

- 1. Métodos de escalas graficas.-** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados:

Ventajas.

- De fácil comprensión y aplicación sencilla.
- Exige poco trabajo al evaluador.

Desventajas.

- No permite mucha flexibilidad al evaluador.
- Tiende en generalizar los resultados.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.

2. **Método de elección forzada.**- Consiste en evaluar a las personas mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

Ventajas.

- Proporciona resultados confiables.
- Su aplicación es sencilla y no requiere de preparación de sus evaluadores.

Desventajas.

- Su elaboración e implementación son complejas
- Es un método comparativo y discriminatorio.

3. **Método de investigación de campo.**- Es desarrollado con base en entrevistas de un especialista, en evaluación, con el superior inmediato mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes de tal desempeño mediante el análisis de hechos y situaciones.

Ventajas.

- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado.

- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar el mejoramiento del desempeño.

- Es el método más completo de evaluación.

Desventajas.

- Tiene elevado el costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

- Hay retardo en el procesamiento.

4. **Método de incidentes críticos.**- Según, (Brenda 2011), este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características externas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso).

Ventajas.

- Se preocupa por las características normales.

- Observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos en el desempeño de las personas.

Desventajas (kelimberrios 2013).

- La técnica solo subraya elementos de eventos no ordinarios y puede pasar por alto situaciones de continuo riesgo.

5. **Métodos mixtos.**- Según (Aracelli 2010), Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de evaluación de desempeño.

Ventajas.

- Se manejan varios métodos a la misma vez.

- Se puede auxiliar de varios formatos.
- La utilización de varios métodos nos ayuda a que se pueda evaluar no solo un aspecto del desempeño, sino varios elementos del mismo.

Desventajas.

- El utilizar varios métodos crea confusión
- Se emplea demasiado tiempo.
- No se especializa en un solo método. (Oralia 2010)

1.2.1.3. Errores que se presentan en la Evaluación del Desempeño.

Los nueve errores más comunes en una evaluación del desempeño son:

1. Errores de tendencia central.- Este tipo de error es muy común en aquellos evaluadores que con la finalidad de evitar conflictos tienden a ser equitativos sin tomar en cuenta las calificaciones externas. (E. Rivera 2007)

2. Errores de contraste.- Es la tendencia de evaluar a una persona en comparación de otra persona o grupos, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo. Se observa fácilmente esta distorsión cuando se evalúan primero a personas altamente calificadas o poco calificadas, las calificaciones dadas a las siguientes personas se verán influidas positivas o negativamente, en función del contraste dado por las primeras evaluaciones. (E. Rivera 2007)

3. Atribución falsa.- Es la tendencia de atribuir un mal desempeño a causas internas y un buen rendimiento a causas externas (E. Rivera 2007).

4. Efecto halo.- según (Cueva 2010), indica que “cuando en la Evaluación se deja influenciar por un aspecto o factor del puesto, dejando de la lado los otros aspectos que también pueden ser importantes”. Es la tendencia en generalizar la evaluación de una persona en un aspecto positivo a todos los aspectos de desempeño de esa persona.

5. Error por indulgencia.- Según (E. Rivera 2007), se da cuando el evaluador califica a la persona más alto de lo que su rendimiento justifica las razones por las que un evaluador puede hacer esto podrían incluir evitar confrontaciones o la sensación de que al darle un calificación más alta exista la probabilidad de que trabaje más duro para cumplir esa calificación.

6. Significado percibido.- Según (E. Rivera 2007), “El significado percibido se convierte en un problema cuando los evaluadores no se ponen de acuerdo sobre el significado de los criterios de calificación. Por ejemplo, un supervisor puede percibir informes constantes de un empleado con problemas como la iniciativa, mientras que otro puede sentir que este comportamiento demuestra la dependencia de la asistencia supervisora distinta de la iniciativa”.

7. Error de la experiencia reciente.- Según (E. Rivera 2007), “El error de la experiencia reciente sucede cuando un supervisor utiliza para calificar los acontecimientos recientes del empleado. Esto generalmente ocurre debido a la falta de documentación del desempeño en el transcurso del período de evaluación del desempeño completo. Un empleado que se desempeñó muy bien durante el curso del período de evaluación puede obtener una calificación baja si los eventos recientes fueron negativos”.

8. Error por severidad.- Según (E. Rivera 2007), “El error por severidad es opuesto al error por indulgencia. En el caso del error por severidad, un supervisor tiende a evaluar a un empleado menos de lo que justifica su rendimiento. Una posible causa del error puede ser el uso de estándares poco realistas de comparación, como la calificación del supervisor de un empleado nuevo contra sí mismo. En este escenario, el supervisor olvida que se tomó el tiempo para alcanzar el nivel de rendimiento que funciona, y un nuevo empleado no habría tenido tiempo suficiente para desarrollar a ese nivel”.

9. Estereotipar.- Según (E. Rivera 2007), “Estereotipar es la tendencia a aplicar las mismas generalizaciones a todos los miembros de grupos sociales específicos. Una de las formas más comunes de estereotipar que se producen en el lugar de trabajo son los estereotipos de género”.

1.2.1.4. Sistema.

Según (Bunge,1999), la palabra sistema ha adquirido muchos usos especializados entre sí, algunos muy anteriores a la teoría de sistemas pero siempre referentes a conjuntos estructurados y organizados. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos.

Un sistema es un grupo de componentes que pueden funcionar recíprocamente para lograr un propósito común. Son capaces de reaccionar juntos al ser estimulados por influencias externas. El sistema no está afectado por sus propios egresos y tiene límites específicos en base de todos los mecanismos de retroalimentación significativos.

1.2.1.5. Sistema de Evaluación del Desempeño.

Según (Menene 2010), El concepto de evaluación del Desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización. Luego se puede definir a la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización. También la evaluación del desempeño permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada así como un indicador de necesidades de formación.

1.2.1.6. Características de los sistemas de evaluación del desempeño.

Las características de un sistema de evaluación del desempeño están sujetas a las siguientes descripciones: (Simulexus 2011).

1. Decisión de qué se va a evaluar (contenidos, aptitudes, habilidades, etc.).
2. Decisión de cómo se va a evaluar (método de evaluación).

3. Recogida de datos (aplicación del método de evaluación y recogida de resultados cualitativos o cuantitativos).
4. Valoración de los datos recogidos atendiendo al criterio de evaluación.
5. Toma de decisiones respecto a los resultados (aprobar o suspender una materia, seleccionar a alguien para un puesto de trabajo, planificar nuevas formas de actuación, etc.).

1.2.1.7. Proceso de evaluación del Desempeño.

En el diseño de un sistema de evaluación del desempeño se puede considerar lo señalado en el sitio web EQUILIBRIO LABORAL en su publicación “Evaluación del Desempeño en 6 pasos del 2012.

1. Identificar los conocimientos las funciones y responsabilidades del cargo.- Selecciona los aspectos centrales de las funciones del trabajador como indicar de resultados, por ejemplo para un bodeguero su principal función es mantener en orden los productos, un indicador asociado es mantener el inventario al día.

2. Acordar estos puntos con el trabajador.- Es importante de que el trabajador también forme parte de la construcción de la evaluación, así sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de que se le exige en su cargo.

3. Definir la metodología.- Existen algunas modalidades, una es de 90° donde solo la realiza el jefe inmediato, otra es donde la evalúan sus compañeros que es la de 180°, y finalmente la de 360° donde también es evaluado por sus subalternos. Se recomienda iniciar por una de 90° o 180°, y finalmente con una de 360°.

4. Establecer periodicidad de las evaluaciones.- Es importante establecer una retroalimentación luego de realizar una evaluación siempre y cuando esta sea corta o máximo de dos hojas se deberá hacer seguida de la misma. Es importante tener dos tipos de evaluaciones una corta la cual puede ser usada mensualmente y una larga completa cada año a fin de recopilar la información necesaria para corregir errores para el siguiente año.

5. Incorporar la autoevaluación.- Siguiendo la misma pauta de evaluación recomendamos que el trabajador también se autoevalúe, así también podrá notar las diferencias de percepción sobre una tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.

6. Presentar los resultados.- Una vez construido el sistema de evaluación de desempeño se deberá entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo, esta evaluación no solo debe ser un reporte para saber si están haciendo bien o mal su trabajo sino una guía para el trabajador, para que le permita ajustarse a lo que la empresa define como importante.

1.2.1.8. Problemas en el desarrollo de sistema de evaluación del desempeño.

Al desarrollar un sistema de evaluación del desempeño suelen presentarse errores muy comunes como los que detalla (Alles 2005).

1. Carencia de Normas.
2. Utilización de criterios subjetivos.
3. Aplicación de criterios poco realistas.
4. Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
5. Errores del evaluador.
6. Mala retroalimentación.

1.2.1.9. Como evitar los problemas que se presentan en una evaluación del desempeño.

Según (Alles 2005), estos problemas podrían evitarse si se considera estos puntos importantes:

1. Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario e instructivo.

2. Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario e instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

1.2.2. Marco Conceptual.

1. Evaluación.- Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

2. Desempeño.- Realización por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

3. Rendimiento.- Producto o utilidad que da una persona o cosa.

4. Sistema.- conjunto ordenado de normas y procedimientos que regula el funcionamiento de una colectividad. Conjunto de reglas, principios o mediadas que tienen relación entre sí.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. Metodología general.

2.1.1. Nivel de estudio.

Uno de los niveles de estudio a utilizarse es el de tipo correlacional, el cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, y a su vez conocer si están o no relacionadas en los mismos sujetos y finalmente analizar la correlación.

Por otro lado (Cauca s.f.), indica que es importante también considerar para esta investigación un nivel descriptivo porque tiene como propósito buscar específicamente las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diferentes aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Estos dos niveles de estudios seleccionados permitirá identificar aquellos aspectos que están causando un ambiente negativo dentro de la empresa y porque está decayendo el rendimiento del personal en sus actividades diarias. Además descubrir aquellos aspectos ocultos que hacen que estos causales estén en aumento.

2.1.2. Modalidad de investigación.

Para este estudio utilizo la modalidad de investigación documental, que de acuerdo a lo definido por (Radamar 2010), permite soportar y sustentar la investigación planteada con documentación existente a nivel de web, artículos, libros, bibliografías, etc.

2.1.3. Método.

Para este estudio se utilizara el método Analítico Sintético.

Se utilizó el método analítico a fin de poder segmentar de forma más detallada las causas que llevaron a disminuir el rendimiento del personal que labora en diario el telégrafo. Además permitió tener un enfoque claro de los factores que se deben considerar en el diseño del sistema de evaluación del desempeño. Sin embargo fue de real importancia agregar el método sintético porque nos permitió construir y razonar de manera profunda aquellas causas que limitan el desempeño del empleado.

2.1.4. Población y muestra.

El Telégrafo es considerada una empresa mediana cuenta con un total de 647 empleados distribuidos en las distintas sucursales ubicadas en las ciudades principales del país, por lo que para este estudio solo consideramos al personal que labora en la oficina matriz de la ciudad de Guayaquil, la cual cuenta en la actualidad con un total de 522 personas que laboran en las distintas áreas. Los departamentos a considerarse para este estudio son: Editorial, Administrativo y Operaciones, quienes son los actores principales para el desarrollo del sistema de evaluación.

Tabla 1: Distribución de la población por departamentos de El Telégrafo.

Departamentos	Nº de personas
Editorial	108
Administrativos	211
Operaciones	203
Total	522

Fuente: El Telégrafo.

Elaborado por: Autora

Como se puede observar en la Tabla1. El personal con el que cuenta El Telégrafo en la ciudad de Guayaquil es de un total de 522 personas, por lo fue necesario emplear la fórmula de muestreo obteniendo una muestra de 100 empleados seleccionados de las

departamentos administrativo, editorial y operativo, mismas que fueron segmentadas de acuerdo a los cargos tipo que conforman cada uno de los departamentos definidos.

Tabla 2: Distribución de cargos tipo por departamentos del Telégrafo.

Nº	Administración	Nº	Editorial	Nº	Operaciones
1	Asistente Administrativo	1	Fotógrafos	1	Auxiliar De Planta
2	Auxiliar De Bodega	2	Foto digitalizador	2	Coordinador De Producción
3	Analista De Contable	3	Diseñadores	3	Asistentes De Producción
4	Tesorero	4	Editor	4	Jefe de calidad
5	Jefe De Cobranzas	5	Correctores	5	Técnico De Mantenimiento
6	Asistente De Cobranzas	6	Dibujantes	6	Jefe De Mecánica
7	Asistente Contable	7	Periodistas	7	Jefe De Mantenimiento
8	Analista Contable	8	Jefe De Sección	8	Mecánicos
9	Abogado	9	Jefe De Redacción	9	Eléctricos
10	Abogado De Compras Publicas	10	Jefe De Diseño	10	Operadores
11	Jefe De Bodega	11	Coordinadores De Sección	11	Cotizado
12	Jefe De Servicios Generales	12	Coordinadora De Redacción	12	Planificador
13	Abogado Junior	13	Jefe De Fotógrafos		
14	Técnico De Soporte	14	Jefe Web		
15	Coordinar De Tecnología	15	Jefe De Fotografía		
16	Administrador De Red	16	Ilustrador		
17	Jefe De Redes	17	Diagramador		
18	Líder De Soporte	18	Director		
19	Técnico De Aplicativos	19	Subdirector		
20	Jefe E Aplicativos				
21	Auditor Interno				
22	Asesor De Gerencia				
23	Jefe De Planificación				
24	Jefe De Procesos				
25	Analista De Procesos				
26	Jefe De RR.HH.				
27	Técnica De Selección				
28	Técnica De Gestión				
29	Coordinador De Procesos				
30	Contador				
31	Gerente Administrativo				
32	Gerente Financiero				
33	Supervisor De Caja				

Fuente: El Telégrafo.

Elaborado por: Autora

Al observar la Tabla 2. Se consideró importante definir en qué horarios trabajan cada uno de los departamentos seccionados y si los mismos tienen horarios normales o especiales. Para esto presentaremos las siguientes tablas.

Tabla 3: Personal que labora en el Turno 1 – Administrativos - El Telégrafo.

Turno	Horario	Departamentos	Personal que labora
1	08:30 – 17:30	Administrativos	211
		Total	211

Fuente: El Telégrafo.

Elaborado por: Autora

Tabla 4: Personal que labora en el Turno 2, 3 – Editorial - El Telégrafo.

Turno	Horario	Departamentos	Personal que labora
2	08:00 – 17:00	Editorial	54
3	12:00 – 21:00	Editorial	54
		Total	108

Fuente: El Telégrafo.

Elaborado por: Autora

Tabla 5: Personal que labora en el Turno Rotativo – Operaciones - El Telégrafo.

Turno	Horario	Departamentos	Personal que labora
4	07:00 – 14:30	Operativos	68
5	14:00 – 22:30	Operativos	67
6	22:00 – 06:00	Operativos	68
		Total	68

Fuente: El Telégrafo.

Elaborado por: Autora

2.1.5. Instrumentos de la investigación.

- **Entrevista.-** Se utilizará este instrumento para analizar los comentarios y sugerencias emitidas por los empleados de la institución, a fin de obtener una visión clara de lo que está sucediendo dentro de El Telégrafo y lo que espera conseguir una vez finalizada la investigación.

- **Encuestas.-** Es un instrumento primordial que sirve para obtener una muestra clara de los criterios aportados por el Director de Talento Humano quien permitió identificar la real necesidad de contar con un sistema de evaluación del desempeño y las consecuencias que se tendría al no contar con esta herramienta.

2.1.6. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento adecuado de los datos obtenidos y luego de las entrevistas y encuestas realizadas al personal seleccionado, se deberá contemplar los siguientes pasos:

1. **Tabulación de la información.-** Luego de obtener la información de las encuestas, se procederá a realizar la respectiva tabulación, a fin de conseguir resultados reales de las falencias, necesidades y otros factores que presente el personal en cuanto a desempeño laboral dentro de diario El Telégrafo.

2. **Interpretación gráfica.-** Luego de identificar aquellos resultados presentados se mostrara de manera gráfica la información para que la misma pueda ser de fácil comprensión esta será presentada con gráficos de barra y tablas.

3. Análisis de la información.- Como punto final se analizará los resultados presentados a fin de obtener una clara visión de la situación en la que se encuentra el diario El Telégrafo.

2.2. Metodología específica.

2.2.1. Sistema de evaluación del desempeño.

Según (Chiavenato 1995), El sistema de evaluación del desempeño se caracteriza por tener una comunicación constante y abierta sobre los factores de evaluación, el plan de trabajo, medidas correctivas o reconocimientos por buen desempeño, inicialmente deberá definirse el método a utilizar, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial.

Los pasos de la metodología específica a utilizarse son los siguientes:

1. Diagnosticar como se evalúa actualmente el desempeño en Diario El Telégrafo.
2. Identificar los elementos con los que debe contar el sistema de evaluación del desempeño en Diario el Telégrafo.
3. Proponer un sistema de evaluación del desempeño para Diario el Telégrafo que responda a las necesidades de mejora identificadas.

CAPITULO III

RECOLECCION Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.1 Diagnóstico.

3.1.1 Diseño de la encuesta de diagnóstico.

Una vez identificadas las variables que ayudaran a encontrar los aspectos claves para diseñar el sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015. Cabe indicar que la encuesta está dirigida para 100 empleados que pertenecen a las áreas administrativas, editorial y operativa de la ciudad de Guayaquil, seleccionados aleatoriamente, tomando en consideración los diferentes cargos que tiene cada empleado, los mismos que laboran en los turnos del 1 al 6, ya definidos. A continuación se detalla el esquema que se utilizó para el desarrollo del cuestionario:

- El objetivo de la encuesta se basó en el señalamiento de la información adquirida la misma que está dirigida hacia los objetivos de la investigación. Considerando que lo que se pretende es diseñar un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015.

- Seguidamente se consideró aspectos básicos del personal que se encuestara como por ejemplo: nombres, apellidos, edad, estado civil, nivel de estudios, años de servicio en la empresa, departamento y cargo. A fin de poder asociar esta información obtenida con el nivel de desempeño. De manera que se pueda tener una diferencia de los resultados acorde a las variables planteadas.

- Como punto final se definieron las preguntas de acuerdo a las variables mencionadas.

Tabla 6: Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.

Variables	Subvariables
1. Diagnosticar como se evalúa actualmente el desempeño en Diario El Telégrafo.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluaciones realizadas.• Frecuencia de las evaluaciones.• Satisfacción de empleados.
2. Identificar los elementos con los que debe contar el sistema de evaluación del desempeño en Diario el Telégrafo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones.• Soluciones de conflictos.• Comunicación• Retroalimentación.
3. Proponer un sistema de evaluación del desempeño para Diario el Telégrafo que responda a las necesidades de mejora identificadas.	<ul style="list-style-type: none">• Actitud al cambio.• Plan de carrera.• Aptitud del personal.

Elaborado por: Autora.

Para poder identificar las variables definidas en la tabla 8 se realizara una encuesta la misma que consta en el Anexo A.

3.1.2 Diseño de la Entrevista.

La entrevista se realizó al Director de Talento Humano, quien tiene muchos años de experiencia en el área de Recursos Humanos y sobre todo en como diseñar un sistema de evaluación del desempeño, esto permitió obtener factores claves que fueron considerados en la propuesta presentada.

El objetivo de la entrevista fue recopilar información, que de acuerdo a la experiencia del entrevistado, contribuyó con el diseño del sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015. Ya que permitió considerar componentes que debían incluirse o excluirse y además definió objetivos claros que deben conseguirse con el diseño del sistema de evaluación del desempeño.

Finalmente en la entrevista se consideraron puntos importantes relevantes para conocer información básica del entrevistado como: nombres completos, estado civil, edad, años de experiencia, cargo en la empresa, adicionalmente se determinó que las

variables definidas vayan alineadas con los objetivos de la empresa. A fin de que los elementos considerados en la propuesta presentada para diario El Telégrafo sea la correcta. Para este fin se formularon las siguientes preguntas en relación a las variables:

Tabla 7: Definición de variables y subvariables para el diseño de la entrevista.

Variable	Subvariable
1. Establecer la importancia de diseñar un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo.	<ul style="list-style-type: none">• Aportes de la evaluación del desempeño.• Beneficios directos e indirectos.• Casos de evaluaciones del desempeño en las empresas.
2. Definir elementos claves para diseñar un sistema de evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Estructura.• Enfoque.• Monitoreo.
3. Identificar errores que se puedan presentar en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de normas.• Aplicación de criterios poco realistas.• Errores de retroalimentación.

Elaborado por: Autora.

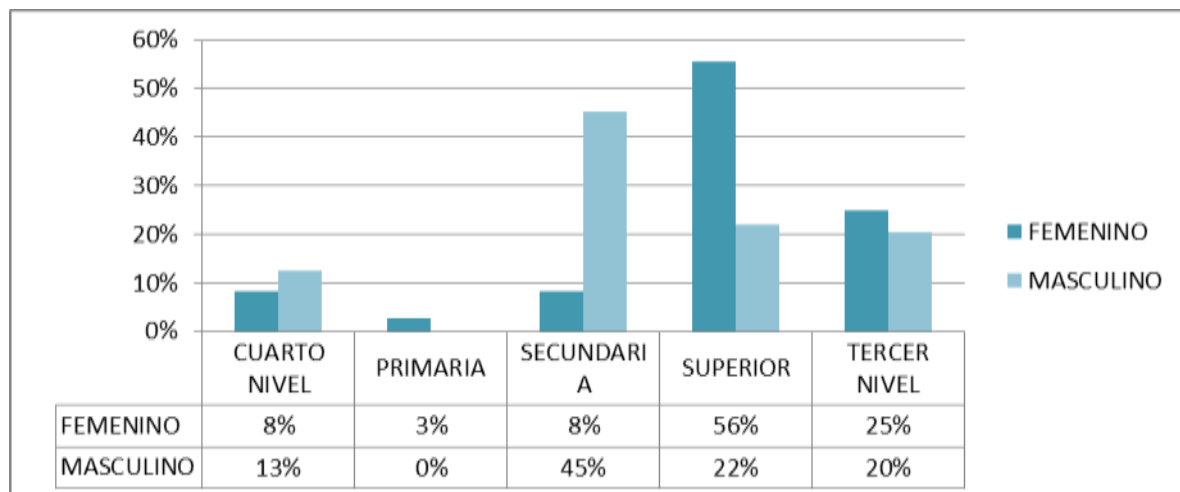
Estas variables fueron definidas con la finalidad de poder establecer la importancia de contar con un diseño de un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo. Se presenta formato de la entrevista a utilizarse en el Anexo B.

3.2 Resultado.

3.2.1 Resultados de las encuestas.

Mediante la encuesta realizada a 100 empleados de diario El Telégrafo de las áreas administrativas operativas y editorial. Se puede observar que el diario cuenta con un alto nivel de profesionales de género femenino la cual representa un 56% de la población, mientras que el 13% de la población masculino cuenta con estudios de cuarto nivel.

Gráfico 1: Nivel de formación por género.



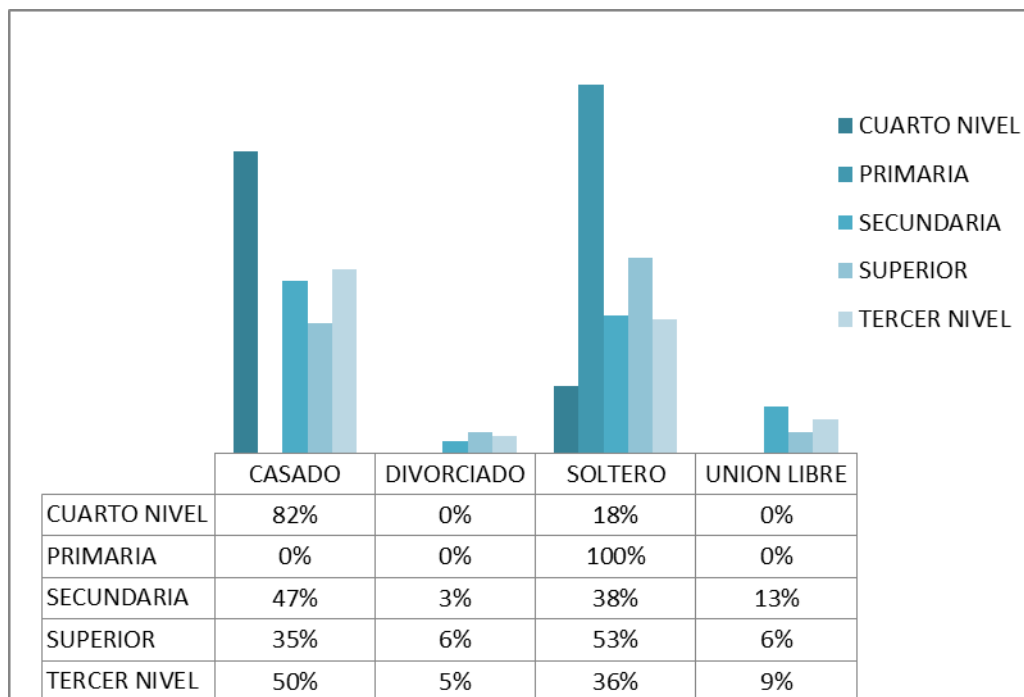
Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Se pudo observar durante el desarrollo de la encuesta que en diario El Telégrafo el 82% del personal de estado civil casado tiene un cuarto nivel de formación, mientras que un 53% de la población de solteros cuenta con un nivel de formación superior, finalmente también se pudo observar que solo un 13% de la población en estado civil unión libre tiene un nivel de formación secundario.

Dando como conclusión que diario El Telégrafo cuenta con personal profesional que se desempeña en algunas de las áreas administrativas, operativa y editorial. Y que su mayoría vive en hogares sólidos y estables.

Gráfico 2: Nivel de formación según estado civil.



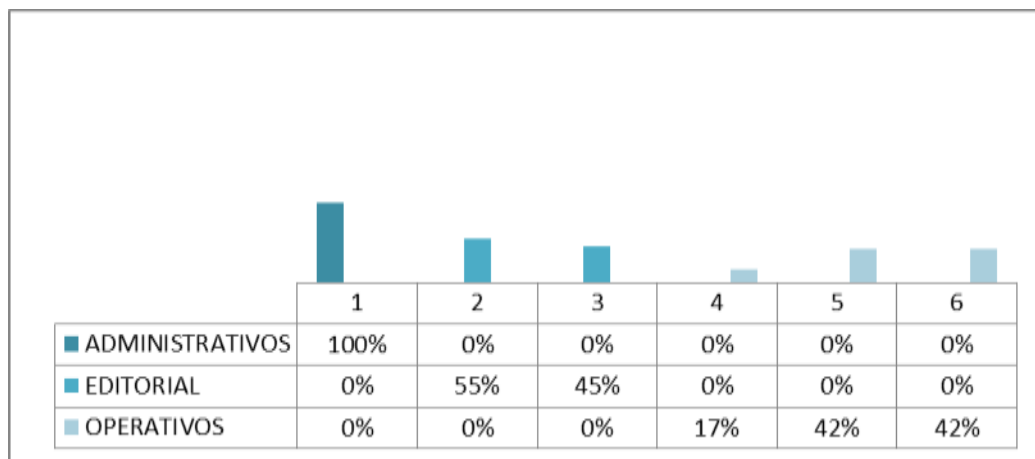
Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Para tener una mejor visión de la cantidad de personal que labora en los diferentes turnos que tiene diario El Telégrafo, se pudo observar que el 100% del personal administrativo labora en horario diurno esto se debe a que todas las actividades como atención al cliente, facturación, ventas y demás se realizan en mencionado horario. Mientras que un 55% el personal labora en los turnos 2 y 3 que pertenecen al grupo editorial.

Cabe indicar que el personal que labora en el área editorial debe trabajar en mencionados horarios a fin de cubrir las horas estratégicas en las que se debe recopilar información, la cual es utilizada posteriormente para ser impreso en los diarios que circulan diariamente en el país. Finalmente se pudo observar que el 42% del personal corresponde al área operativa quienes laboran en turnos rotativos este grupo se encarga de procesar toda la información recopilada por la parte editorial y también procesar impresos comerciales y realizar la parte logística.

Gráfico 3: Distribución de personal por turnos.

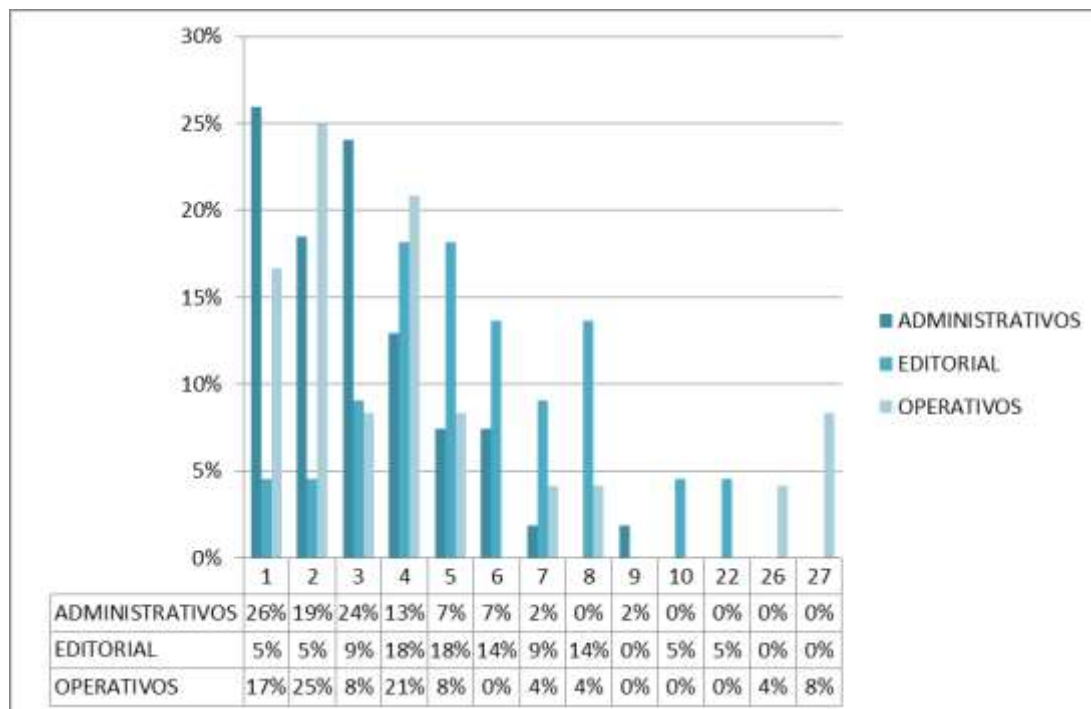


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Para identificar en que área existe personal con más años de servicios en la empresa, se pudo observar que en la parte operativa existe un 8% de la población que tiene más de 27 años laborando en el diario, también en el área editorial se encontró un 5% y finalmente el área administrativa con un 2%.

Gráfico 4: Años de servicio por Departamento.

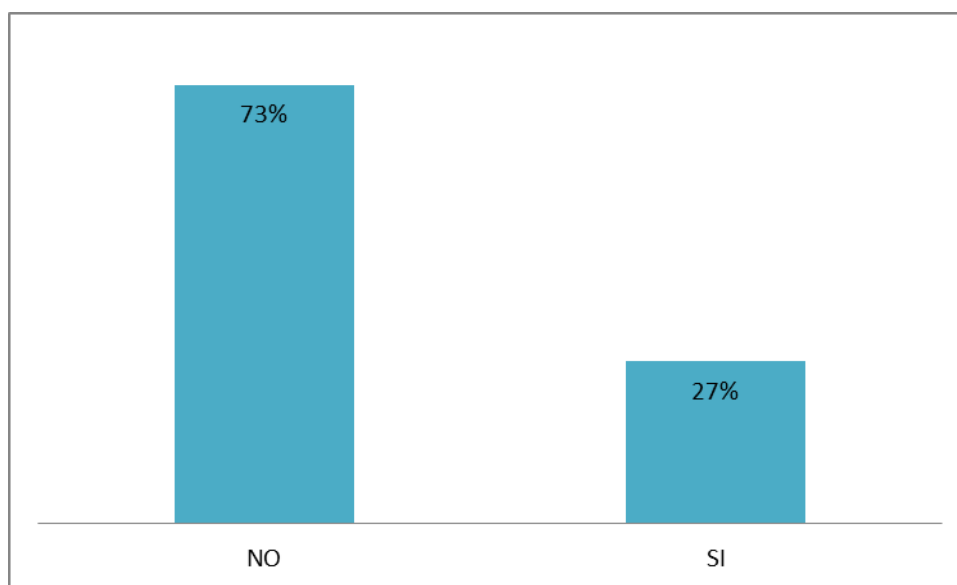


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Se preguntó al personal si conocía la forma en que la empresa evalúa el desempeño de los empleados se pudo observar que el 73% de la población no conoce la forma en que se evalúa el desempeño, mientras que el 27% de la población alegó conocer como la empresa realiza las evaluaciones del desempeño del personal. Cuando se les pregunto cuál era la forma en que se les había evaluado se encontraban confundidos al responder esta interrogante, por lo que se pudo concluir que el personal que labora en Diario el telégrafo no conoce cómo se evalúa el desempeño de sus labores en la empresa.

Gráfico 5: Identificar si el personal conoce cómo evalúa el desempeño laboral la empresa.

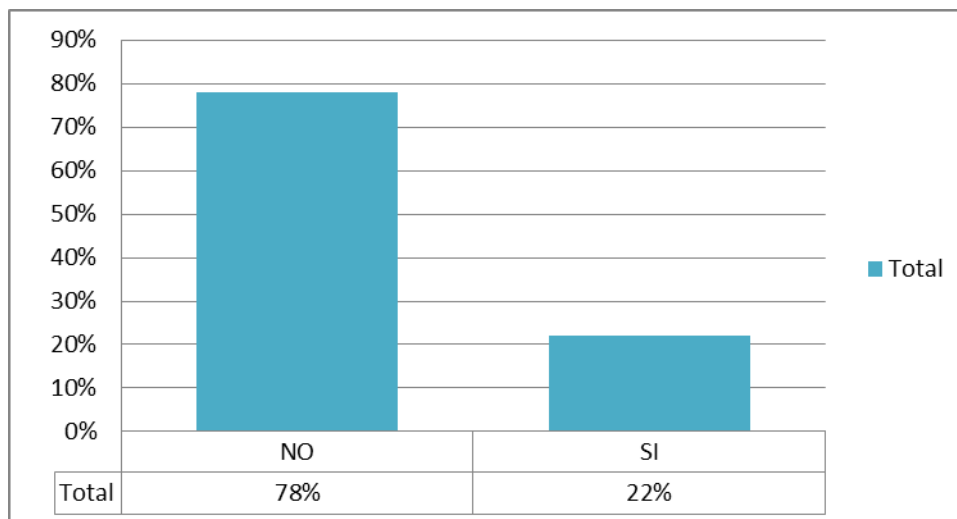


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Se realizó la consulta referente a los tipos de reconocimientos que tenía el personal en la actualidad, en donde se pudo observar que el 78% de la población indicaba que no habían recibido ningún tipo recompensa mientras que el 22% de la población alegaba haber sido considerada para cubrir otros puestos pero que aún se mantenían el mismo salario y que solo se habían agregado más funciones operativas de las que ya tenían.

Gráfico 6: Recompensas recibidas por actividades realizadas.

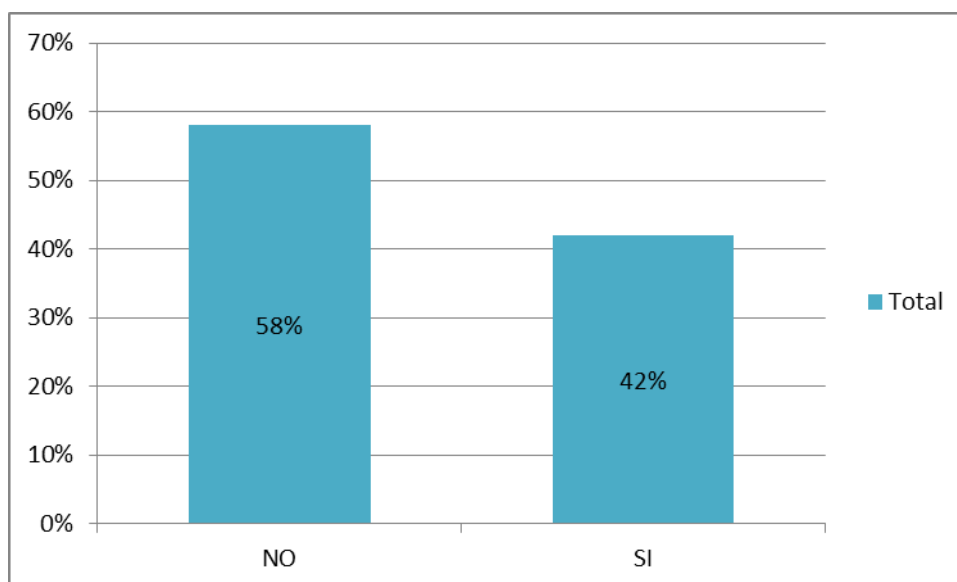


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Al observar la rotación del personal dentro de las diferentes áreas del diario se pudo observar que el 58% de la población fue trasladada a otra área, sin embargo el 42% de la población indicó que jamás ha sido considerado para formar parte de otra área o siquiera tener alguna otra actividad temporánea que pueda realizar.

Gráfico 7: Traslados de áreas.

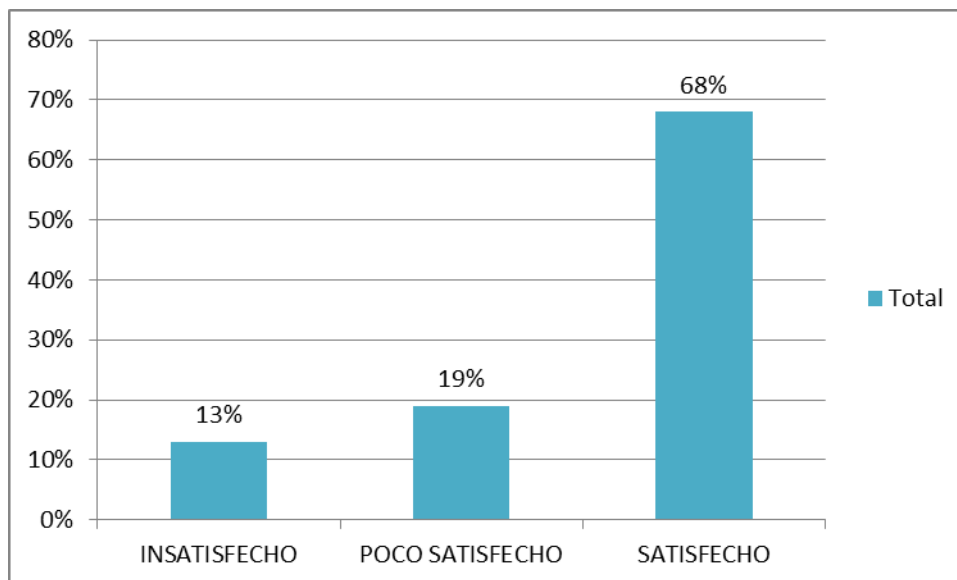


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Al preguntar al personal como se sentía durante el desarrollo de sus funciones diarias se pudo observar que el 13% de la población se encontraba inconforme, mientras que un 68% de la población estaba satisfecho de realizar sus actividades diarias. A pesar de que no existe ningún tipo de consideración ni estímulo para el desempeño de los empleados.

Gráfico 8: Niveles de satisfacción durante su jornada laboral.

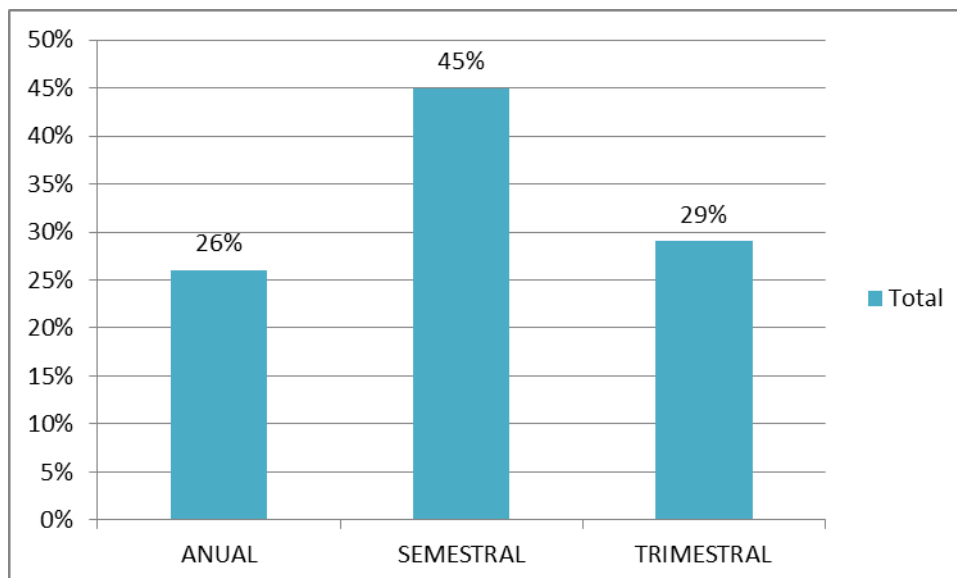


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Para identificar cuáles son los elementos con los que debe contar un sistema de evaluación del desempeño en diario El Telégrafo. Se pudo observar que el 26% de la población sugiere que se debería hacer evaluaciones de forma anual, mientras que el 29% de los empleados piensa que una buena opción sería de forma trimestral. Pero finalmente un 45% de los empleados concluyeron que es más recomendable realizar una evaluaciones del desempeño de forma semestral es decir cada seis meses están dispuestos a ser evaluados con el afán de poder tener una oportunidad ya sea para capacitación u otro tipo de actividad o beneficio para el mejoramiento de su desempeño.

Gráfico 9: Frecuencia para toma de evaluaciones.

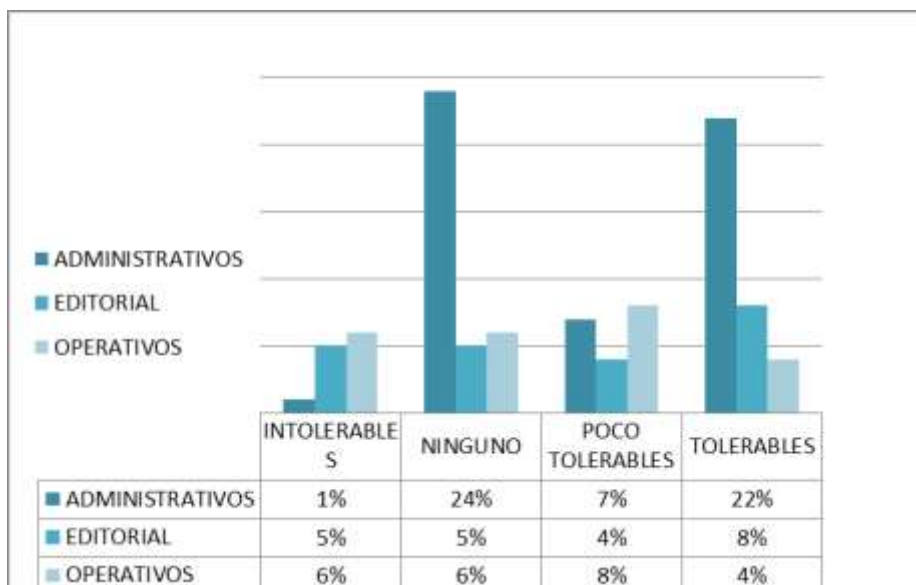


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Para medir los niveles de conflictos que existen dentro de las áreas se pudo observar que un 6% del personal operativo tiene un alto nivel de conflictos intolerables, seguido de un 5% para el área editorial y finalmente el 1% para las áreas administrativas. Lo que nos da una clara visión de la importancia de tomar correctivos inmediatos y mejorar el ambiente laboral.

Gráfico 10: Niveles de conflictos por áreas.



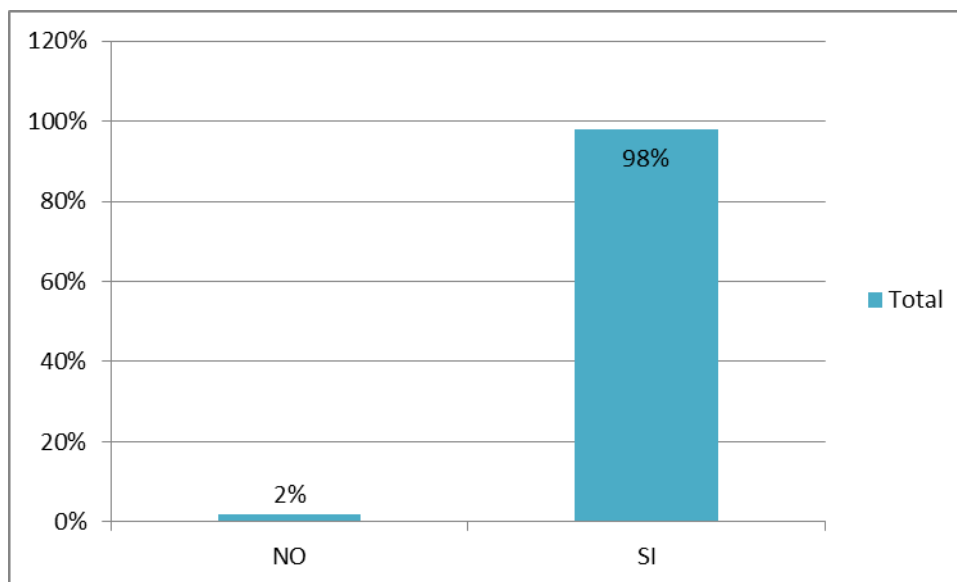
Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

Finalmente se pudo concluir que para diseñar un sistema de evaluación del desempeño se debía identificar las necesidades que permitan mejorar el ambiente laboral y el nivel de conocimientos de los empleados que pertenecen a Diario El Telégrafo.

Al consultar si les gustaría tener un sistema de evaluación que permita conocer el nivel de desempeño que tiene el personal del diario El Telégrafo. Nos dimos cuenta que un 98% considera importante contar con un sistema que ayude a mejorar el desempeño de sus empleados y que a su vez permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Gráfico 11: Diseñar un sistema de evaluación para diario El Telégrafo.

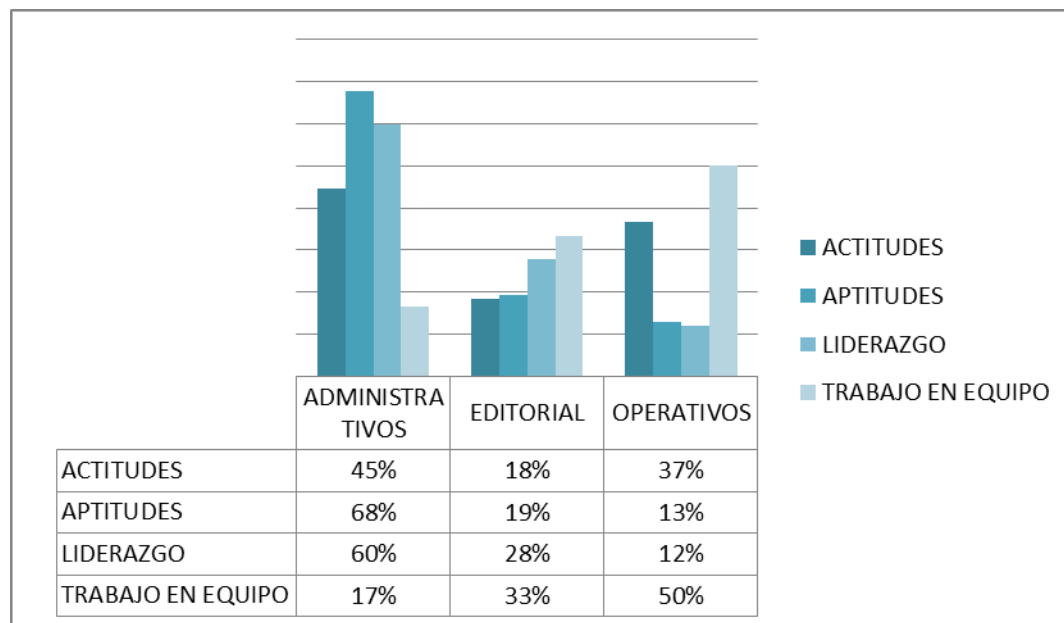


Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

También se consultó que factores consideraban como importantes incluir en un sistema de evaluación del desempeño. Para esto se obtuvo que un 68% de la población representada por el área administrativa considero que las aptitudes son un factor importante, mientras que un 50% de la población operativa y el 33% de la población editorial consideraron que el factor trabajo en equipo debía ser incluido en el diseño del sistema de evaluación del desempeño para diario El Telégrafo.

Gráfico 12: Factores que debe tener un sistema de evaluación del Desempeño.



Elaborado por: Autora.

Fuente: Encuesta Anexo A

3.2.2 Resultados de las Entrevistas.

Entrevista realizada al Director de Talento Humano, de diario El Telégrafo, el día 17 de abril del 2015. Por Katherine Arguello Rodríguez.

¿De acuerdo a su experiencia que nos podría indicar como puntos relevantes a considerar en un diseño de evaluación del desempeño?

Dr. Juan Carlos Montalvo ecuatoriano, quiteño de 52 años de edad. Con experiencia por de más de 28 años en la rama de Talento Humano. Ha pasado por varias empresas como multinacionales, privadas y públicas. Nos comentó que para considerar puntos relevante en el diseño de evaluación el desempeño es importante que la empresa tenga definido un plan estratégico con objetivos claros y específicos, para que a su vez estos se conviertan en objetivos departamentales y finalmente objetivos de puestos. Logrando conseguir que un sistema de desempeño contribuya con la cultura organizacional, constancia de liderazgo, trabajo en equipo y modo de dirección de la empresa.

¿A quiénes considera como beneficiarios directos e indirectos en una evaluación del desempeño?

Nos comentaba que no existe un solo beneficiario directo en un evaluación del desempeño sino que uno de los principales son los empleados y seguido de ellos son los jefes porque su nivel de supervisión disminuye y finalmente otro de los beneficiarios directos es la empresa porque al contar con gente comprometida direccionada hacia los objetivos de la empresa hace que esta no solo se fortalezca sino que también aumente su economía. Concluyendo que no existen beneficiarios indirectos en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.

¿Al momento de diseñar una evaluación del desempeño que problemas se han presentado?

Los problemas que pueden presentarse en una evaluación del desempeño son al momento de definir factores errados como por ejemplo medir el desempeño con puntualidad, disciplina o un sin fin de normas. Lo más óptimo es que el empleado aprenda a ser productivo lo cual resulta beneficioso para ambas partes.

¿Qué enfoques considera usted que se deben implementar en una evaluación del desempeño?

Analizar los resultados y los desempeños de manera objetiva no de manera emocional conocer su real rendimiento al momento de implementar un sistema de evaluación del desempeño. Como por ejemplo no usar el “yo creo”. Sino que fue lo que se obtuvo en la evaluación. Si el empleado trabaja bien o mal.

¿Qué aportes considera que deban emplearse en una evaluación del desempeño?

Se debe considerar en un sistema de evaluación del desempeño la retroalimentación, es decir luego de haber pasado por un proceso de evaluación, el jefe inmediato debe informar al empleado acerca de los resultados de dicha evaluación y de cómo puede mejorar y que es lo que se espera de él y por ultimo hacer que se establezca un plan de mejora.

En todas las empresas en las que ha laborado: ¿Es normal que se implemente un sistema propio de evaluación del desempeño?

Es impórtate que una empresa cuente con un sistema propio de evaluación del desempeño. No es recomendable usar modelos de sistemas de otras empresas porque estos no permitirían conocer a ciencia cierta cuales son las necesidades, oportunidades y falencias que tiene la empresa.

¿Cómo podemos medir los resultados obtenidos en una evaluación del desempeño?

Para medir los resultados obtenidos en una evaluación del desempeño se debe tener en cuenta que existen distintas formas de medir los resultados pero la forma más utilizada son a través de cuestionarios, la observación, la comunicación informal, indicadores de gestión y escalas gráficas.

¿Qué errores se pueden presentar durante la implementación de una evaluación del desempeño?

Los errores más comunes al desarrollar un sistema de evaluación del desempeño son: usar la subjetividad, esto se refiere a usar evaluaciones sin tener datos reales o muchas veces se utiliza la medida de tendencia central, la cual hace reflejar que todas están en un nivel medio, y por último el destacar solo lo malo y no lo bueno.

¿Qué aspecto se deben considerar al diseñar un sistema de evaluación del desempeño?

Debe centrarse en una buena elección de factores y sub factores, como factor clave se debe usar la responsabilidad de los cargos y como sub factores se debe considerar a la calidad la misma que puede dividirse en proceso, producto y servicio.

¿Cómo podemos saber si una evaluación del desempeño nos resultó eficiente o deficiente?

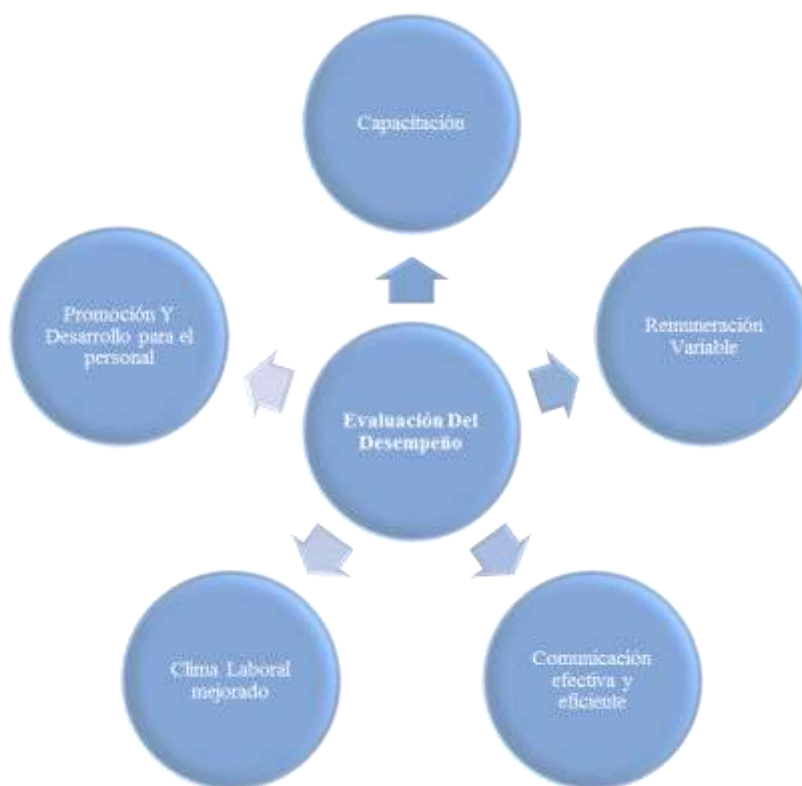
Observar si las acciones consideradas mejoraron los resultados, es decir, si el empleado se siente motivado, si el jefe está satisfecho con el desempeño de sus colaboradores y si la empresa está cumpliendo con los objetivos es importante antes de todo capacitar a los mandos medios y jefaturas en como analizar y medir el desempeño y luego realizar una evaluación del desempeño.

3.3 Presentación y análisis de resultados.

3.3.1 Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño para Diario El Telégrafo.

En el siguiente gráfico se puede observar cuales son los factores específicos que fueron utilizados para diseñar el sistema de evaluación del desempeño para diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015.

Gráfico 13: Factores considerados en el diseño un sistema de evaluación del desempeño.



Elaborado Por: Autora.

3.3.1.1 Diagrama de procesos.





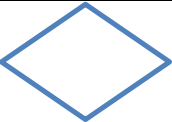

Definición.- Según (Vera 2012), “Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes tolerancia y especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso”.

3.3.1.2 Definición de simbología.

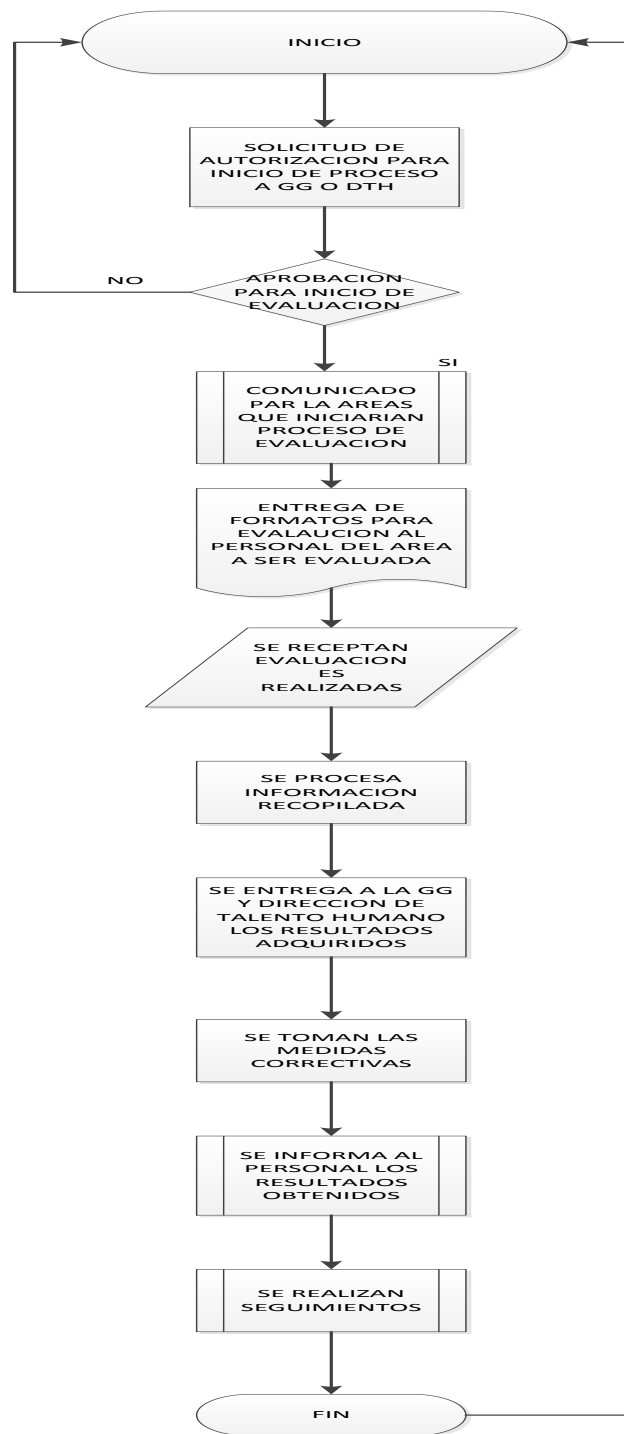
En el siguiente grafico se presenta la simbología a utilizar en el diagrama de procesos para el diseño del sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo.

Tabla 8: Definición de símbolos según (Conde 2010).

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Indica inicio y final de un proceso		Sub procesos conexión o enlace con otros procesos
	Indica proceso actividades a realizarse		Para Salida y entrada de documentos
	Decisión indica un punto en flujo en que se produce una bifurcación de si o no		Recopila datos

Elaborado por: Autora.

Gráfico 14: Diagrama de Flujo para diseño de sistema de evaluación del desempeño



Elaborado Por: Autora.

3.3.2 Políticas para la ejecución de evaluaciones.

Las políticas a plantearse para la evaluación del desempeño a realizarse en diario El Telégrafo son:

- Deberán realizarse evaluaciones del desempeño a los empleados de las distintas áreas del diario El Telégrafo de forma semestral.
- La ejecución de la evaluación del desempeño será responsabilidad del área de Talento Humano, para lo cual deberá coordinar con las Direcciones o Jefaturas de cada área.
- La evaluación del desempeño deberá constar en la planificación anual del área de talento humano y deberá ser aprobada por la Gerencia General hasta la última semana de cada año.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deberán ser presentados a la Gerencia General durante los 15 primeros días del mes de junio y diciembre.
- Se presentará a los jefes de cada área los informes de los resultados de las evaluaciones realizadas en un lapso de siete días luego de haber recibido la autorización de la Gerencia General.
- Las entrevistas de retroalimentación estarán dirigidas por la Dirección de Talento Humano o sus delegados, debiendo realizarse en un tiempo máximo de 8 días posteriores a la notificación de los resultados con los jefes de cada área.
- Se deberá realizar seguimiento de las acciones de mejora definidas en la retroalimentación de manera mensual a fin de que se dé estricto cumplimiento a las tareas encomendadas y los avances que se estén obteniendo de las mismas.

3.3.3 Despliegue de actividades del diagrama de proceso.

Descripción del flujo grama a utilizarse el diseño del sistema de evaluación del desempeño para diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil del 2015

Tabla 9: Definición de actividades para el diseño del sistema de evaluación

Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
Autorización para inicio de evaluación	se pedirá autorización a la Gerencia General o Dirección de Talento Humano	Talento Humano	Formato	Semestral
Socialización	Se informa al personal de las evaluaciones a realizar	Talento Humano	comunicado	Semestral
Entrega de documentos	se explica al personal la metodología utilizada en la encuesta presentada y se despeja dudas	Talento Humano	Formato de evaluación del desempeño	Semestral
Recepción de información	se procesa la información recibida	Talento Humano	Formato	Semestral
Entrega de Informes	se presenta informe a Gerencia General y Dirección de Talento Humano con los resultados obtenidos	Talento Humano	Formato	Semestral
Retroalimentación	entrevista con jefes y empleados para dar a conocer los resultados de sus evaluaciones	Talento Humano	Formato de compromisos empleados	
Seguimiento	desarrollo de actividades y planes de acción	Talento Humano	Formato de actividades realizadas	Mensual

Elaborado por: Autora.

3.3.4 Factores utilizados en el diseño de la evaluación

Tabla 10: Factores para implementar en la evaluación (método de escala gráfica).

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Conocimientos (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce poco de su trabajo	Conoce poco del trabajo
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad del trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad de trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de cooperación	Buen espíritu de cooperación	Colabora normalmente	Colabora poco	Nunca colabora
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Pocas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de la intuición	Poca capacidad de intuición	No tiene capacidad de intuición
Realización (capacidad de hacer)	Capacidad de hacer.	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad al realizar	Incapaz de realizar

Elaborado por: Autora

Fuente: (Rios 2012).

Tabla 11. Acciones a tomar según el resultado de evaluación.

Resultado	Acciones.
Optimo	No es necesitara realizar ninguna actividad de mejora
Bueno	Realizara capacitación específica dependiendo del factor menor evaluado
Regular	Se realizara actividades para seguimiento y capacitaciones
Apenas aceptable	Se hará una planificación completa de capacitaciones y plan de seguimiento mensual
deficiente	Se realizara una capacitación y seguimiento semanal para corregir falencias presentadas.

Elaborado por: Autora

Fuente: (Rios 2012).

3.3.5 Procesamiento de los datos.

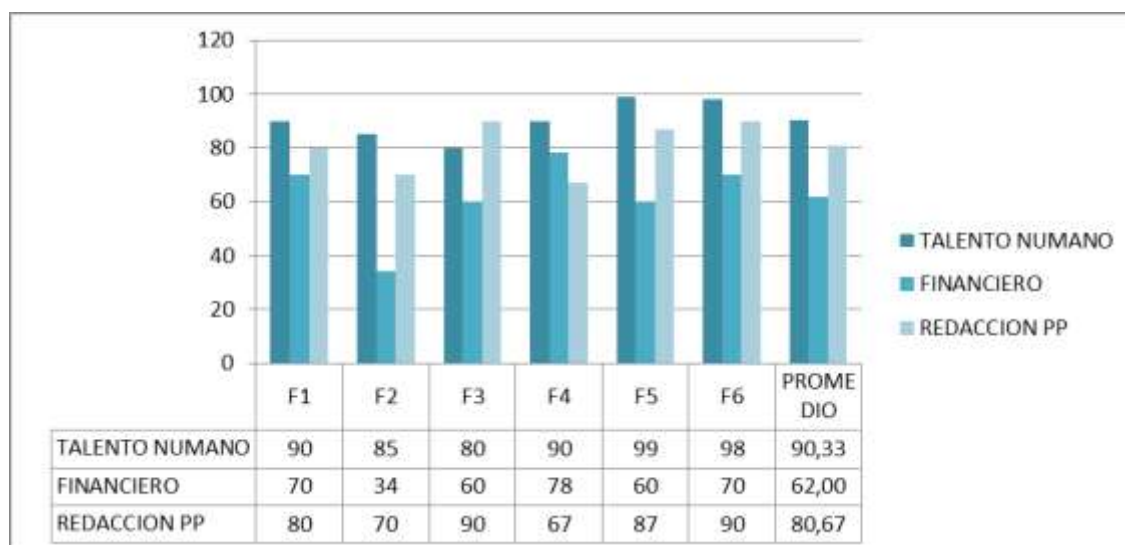
Como se puede observar en la tabla 11 los datos obtenidos en la evaluación del desempeño mediante la metodología de escalas gráficas. Se presenta un ejemplo claro de cómo se procesarán los datos que se obtenga luego de realizar la evaluación del desempeño. De un grupo de empleados de una misma área. Y el gráfico 15. Veremos una representación comparativa de varias áreas.

Tabla 12: Procesamiento de datos.

Nombre del Evaluado	Area	FACTORES A EVALUAR						PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
MEDINA MONTENEGRO CAROLINA ELIZABETH	TALENTO NUMANO	90	85	80	90	99	98	90
GUIM SANTILLAN KATHERINE ANDREA	TALENTO NUMANO	70	34	60	78	60	70	62
SANTANA QUIMI VERONICA AMARILYS	TALENTO NUMANO	80	70	90	67	87	90	81
TOTAL PROMEDIO								78

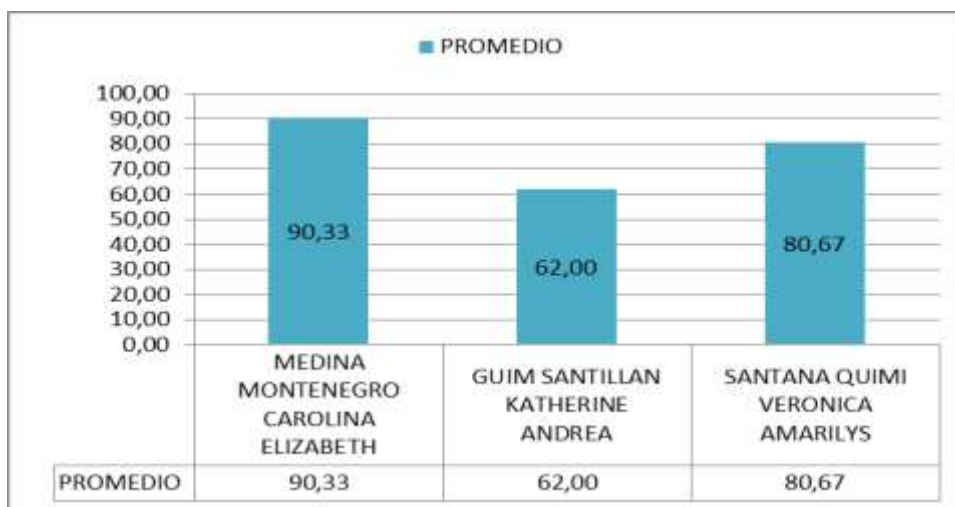
Elaborado por: Autora.

Gráfico 15: Procesamiento de datos por áreas.



Elaborado por: Autora.

Gráfico 16: Procesamiento de datos por empleado.



Elaborado por: Autora.

3.3.6 Definición Diagramas de Gannt.

Según (Viquez 1979), el diagrama de Gannt también llamado grafico de Gannt permite relacionar gráficamente una previsión que se tome en la correspondiente realización, es una expresión dinámica de las actividades, presenta los hechos relacionados con el tiempo y por eso es considerado una de las más notables contribuciones para la gerencia de proyectos.

En la **tabla 12**, podemos observar un detalle de las actividades a realizar de forma semestral y mensual., durante la ejecución y procesamiento de datos obtenidos al término de la evaluación del desempeño, y que observaciones debemos considerar.

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”

Tabla 13: Diagrama de Gantt.

Actividad	Objetivo	Resultado esperado	Prioridad	Frecuencia	Responsable	Observaciones.
Definición de la información a presentarse en la evaluación	Definir preguntas específicas para el desarrollo de la evaluación del desempeño	Formato de evaluación	media	semestral	Talento Humano	
Proceso de la información recopilada	Tabulación de las encuestas realizadas	Almacenamiento de la información recopilada	alta	semestral	Talento Humano	analizar datos
Análisis de los resultados	identificar los niveles de desempeño	Parámetros que permitan establecer el desempeño del personal	alta	semestral	Talento Humano	
Información al personal y jefes de área.	Entrevistar a jefes y empleados del área	Comunicar el real desempeño del personal para tomar acciones correctivas	alta	mensual	Talento Humano	comunicación se realizara por áreas.
Capacitaciones	Capacitar al personal	Mejorar desempeño en el personal	alta	trimestral	Talento Humano	para todo el personal de la empresa
Retroalimentación	Monitoreo de los avances	Seguimiento de los cambio presentados en el personal	media	mensual	Talento Humano	para todo el personal de la empresa
Seguimiento y control	Planes de acción	mejoras en el desempeño del personal	alta	mensual	Talento Humano	para todo el personal de la empresa
Incentivos de acuerdo al desempeño	Planes de carrera	personal comprometido y motivado haci los objetivos d ela empresa	alta	semestral	Talento Humano	para todo el personal de la empresa

Elaborado por: Autora

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

Diario El Telégrafo cuenta con 522 empleados que laboran en la ciudad de Guayaquil, es considerada ante el mercado una empresa mediana. La misma carece de un sistema de evaluación del desempeño. Ocasionando que la empresa desconozca el real desempeño de sus empleados. Y permitiendo a su vez que no se alcance los objetivos esperados.

Para realizar una acertada evaluación del desempeño en el personal, es importante conocer que factores son los causantes del bajo rendimiento como por ejemplo los horarios de trabajo, sus años de servicios, sus niveles de conocimiento, etc. Los cuales pueden ser factores claves que permiten reflejar en su personal el bajo rendimiento en el desempeño.

Por lo tanto es necesario diseñar un sistema de evaluación del desempeño para diario El Telégrafo de la ciudad de Guayaquil 2015, que mediante entrevistas y encuestas realizadas al personal, pueda identificar los niveles de desempeño que poseen, basándose en factores claves que permitan mostrar las falencias del personal en la actualidad. Y conseguir motivar al personal de forma correcta, mejorar el clima laboral y alcanzar los objetivos de la empresa.

4.2 Recomendaciones.

Se recomienda:

Implementar el diseño del sistema de evaluación del desempeño, porque va a permitir a la empresa identificar aquellos factores que influyen en el bajo rendimiento de sus empleados y el no alcance de sus objetivos.

Evaluar el desempeño de cada empleado utilizando indicadores de fácil comprensión como sus niveles de conocimientos, experiencia, horarios de trabajo, etc., y finalmente conocer si estos son los indicadores que no permiten el óptimo desempeño en sus empleados.

Aplicar las evaluaciones diseñadas de forma semestral y retroalimentar a los empleados en general con los resultados reales y conseguir definir en conjunto planes de acción que lleven al empleado a su máxima expresión en cuanto a mejorar su desempeño.

Realizar capacitaciones prácticas y técnicas que fortalezcan aquellas debilidades presentadas en el desempeño laboral del personal.

También hacer planes de motivación y de integración, a fin de que el clima laboral sea el más idóneo para el desempeño de sus empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia. *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2005.
- Aracelli. *bloggers*. 21 de 04 de 2010. <http://tallerderh-araceli.blogspot.com/2010/04/1.html> (último acceso: 11 de 02 de 2015).
- Baldeon, Jorge. «Scribd.» 25 de 06 de 2012. <http://es.scribd.com/doc/98214785/metodo-analitico-sintetico#scribd> (último acceso: 09 de 04 de 2015).
- Baldeón, Jorge. «Scribd.» 25 de 06 de 2012. <http://es.scribd.com/doc/98214785/metodo-analitico-sintetico#scribd> (último acceso: 09 de 04 de 2015).
- Bilikopf. *EVALUACION DE DESEMPEÑO*. 2003.
- Brenda. «blogspot.com.» 27 de 10 de 2011. <https://www.blogger.com/profile/00063502240059479678> (último acceso: 11 de 02 de 2015).
- Bunge, Mario. «Diccionario de Filosofía .» 196. Mexico: SIGLO XXI, 1999.
- Cauca, universidad del. «Univirtual.» s.f. http://univirtual.unicauca.edu.co/moodle/pluginfile.php/20815/mod_resource/content/0/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf (último acceso: 11 de 02 de 2015).
- Chiavenato. *Evaluacion del Desempeño*. 1995.
- Chiavenato, Adalberto. *Administracion de recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill, 1998.
- Conde, Hector Enrique Guerrero. *La culpa es del programmer Version 1.0*. derechos reservados, 2010.
- Cueva, Juan Carlos. *PSICOLOGIAS Y EMPRESAS*. 28 de NOVIEMBRE de 2010. <http://psicologiyempresa.com/errores-mas-comunes-en-la-evaluacion-de-puestos.html>.
- EQUILIBRIO LABORAL*. 8 de 12 de 2012. <http://equilibriolaboral.cl/index.php/otras-publicaciones/178-evaluacion-de-desempeno-en-6-pasos>.
- Escobar, Juan Carlos Montalvo, entrevista de Katherine Arguello Rodriguez. *Diseño de una evalaucion del Desempeño Para diario el Telegrafo de la ciudad de Guayaquil 2015* (17 de 04 de 2015).

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”

kelinberrios. *wordpress.com*. 20 de 01 de 2013. <https://kelinberrios.wordpress.com/> (último acceso: 11 de 02 de 2015).

Lynch, Harper &. *Evaluacion del desempeño*. 1992.

Menene, Luis. *Luis Miguel Menene*. 16 de 11 de 2010.

<http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>.

Montenegro, Iganacio Abdon. *Evaluacion del Desempeño Docente*. Bogota: Coop. Editorial Magisterio, 2003.

Oralia. *bloggers*. 21 de 04 de 2010.

<http://tallerderecursosoralia.blogspot.com/2010/04/ventajas-y-desventajas-de-metodos-de.html> (último acceso: 11 de 02 de 2015).

Ortiz, Erika. «prezi.com.» 14 de 10 de 2012. <https://prezi.com/benmumruaqhp/metodos-tradicionales-de-evaluacion-del-desempeno/> (último acceso: 11 de 02 de 2015).

Radamar. «Radamar.» 07 de 06 de 2010. <http://radamar.blogspot.es/> (último acceso: 08 de 04 de 2015).

Rios, Victor Jose Angarita. «Slideshare.» 2012. <http://es.slideshare.net/krmn01/evaluacin-del-desempeo-15306517> (último acceso: 24 de 04 de 2015).

Rivera, Eillen. «ERRORES EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.» *E HOW EN ESPAÑOL*. 2007. http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/.

Rivera, Paola. «Biblioteca.» 06 de 2011. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3166.pdf (último acceso: 11 de 02 de 2015).

Rue, Byars &. *evaluacion de desempeño*. 1996.

Salvador, Universidad del. «Sistema Bibliotecario.» s.f. http://ri.ues.edu.sv/1132/2/ANEXOS_1-4.pdf (último acceso: 23 de 04 de 2015).


Simulexus. *Simulexus*. 2011.

<http://mundovirtual.oneclick.es/oneautor/release/simulexus/0295379001301362916/plantilla/ebook/2-caracteristicas-generales-de-la-evaluacion.html> (último acceso: 11 de 02 de 2015).

Vera, Xavier. «Scribd.» 26 de 04 de 2012. <http://es.scribd.com/doc/91299613/Definicion-de-Diagrama-de-Proceso#scribd> (último acceso: 23 de 04 de 2015).

Viquez, Jesus Ugalde. *Porgramacion de Operaciones*. San Jose Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 1979.

Anexo A

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LO ASPECTOS CLAVES PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE DIARIO EL TELÉGRAFO.			
			
<p>Objetivo: Identificar los aspectos claves que me permitan diseñar un sistema de evaluación del desempeño para Diario El Telégrafo</p>			
<p>Antes de llenar el formulario deberá tener en cuenta los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leer los enunciados antes de contestar. 2) Responder con sinceridad. 3) Escoger una sola respuesta en cada pregunta del formulario. 4) Si tiene alguna duda preguntar al evaluador antes de responder. 			
DATOS PERSONALES DEL ENCUESTADO			
GÉNERO :		EDAD:	
		CARGO:	
ESTADO CIVIL:		DEPARTAMENTO:	
NIVEL DE ESTUDIOS:		AÑOS DE SERVICIO:	
Variable 1: Diagnosticar como se evalúa actualmente el desempeño en Diario El Telégrafo.			
<p>Marque con una "X" su respuesta:</p>			
1. ¿Ha realizado alguna evaluación del desempeño en último año?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Sabe usted como califica la empresa el desempeño de sus empleados?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Ha sido compensado de algún modo por alguna actividad que haya realizado?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4. ¿Ha sido Traslado alguna otra área de la empresa?	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo se siente al desempeñar sus funciones encomendadas?			
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Poco Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>		

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”

Variable 2: Identificar los elementos con los que debe contar el sistema de evaluación del desempeño en Diario el Telégrafo

Marque con una "X" su respuesta:

6. ¿Ha sido considerado en capacitaciones que se hayan dictado en la empresa? SI NO

7. ¿Cree usted que debería tener capacitaciones para actualizar sus conocimientos? SI NO

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría rendir evaluaciones del desempeño?
Trimestral Semestral Anual

9. ¿Considera usted que después de cada capacitación debería haber una retroalimentación? SI NO

10. ¿Existen conflictos dentro de su área de trabajo? SI NO

11. ¿Cómo calificaría los niveles de conflictos que se presentan en su área?
Torelables Poco Tolerables Intolerables

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015”

Variable 3: Proponer un sistema de evaluación del desempeño para Diario el Telégrafo que responda a las necesidades de mejora identificadas.

Marque con una "X" su respuesta:

12. ¿Si la empresa contara con un sistema de evaluación del desempeño le gustaría ser evaluado? SI NO

13. ¿Cree usted que su nivel de conocimientos en las funciones que realiza a diario son las más óptimas? SI NO

14. ¿Si tuviera la oportunidad de evaluar a sus compañeros de trabajo que factores consideraría?

Aptitudes Actitudes liderzgos otros: _____

15. ¿Si supiera que las evaluaciones de desempeño ayudan a mejorar el ambiente laboral de su área y empresa las realizaría? SI NO

16. ¿Cuándo piensa en evaluación del desempeño que es lo primero que viene a su mente? (puede seleccionar 2 o más opciones)?

1) Que será considerado para otra área _____

2) Que tendrá un aumento salarial. _____

3) Que puede ser transferido a otra sucursal. _____


4) Que va a existir planes de carrera _____

5) Que van a medir el nivel de capacitación que poseen. _____


6) Que va a existir una mejor organización dentro de su área. _____

Gracias por su ayuda

Anexo B

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR ELEMENTOS CLAVES PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA DIARIO EL TELEGRAFO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2015.			
<p>Objetivo: identificar aspectos importantes para considerar diseñar un sistema de evaluación del desempeño para diario el Telégrafo.</p>			
<p>Estimado. La presente tiene por objeto identificar aspectos importantes a ser considerados en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño. Por lo que solicitamos responda de forma abierta y de acuerdo a su experiencia en el área de RRHH a fin de conseguir información relevante. Agradecemos de ante mano su gentil colaboración.</p>			
DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO			
NOMBRES:		CARGO:	
APELLIDOS		AÑOS DE EXPERIENCIA	
ENTREVISTA			
1. ¿De acuerdo a su experiencia que nos podría indicar como puntos relevantes a considerar en un diseño de evaluación del desempeño?			
2. ¿A quienes considera como beneficiarios directos e indirectos en una evaluación del desempeño?			
3. ¿Al momento de diseñar una evaluación del desempeño que problemas se han presentado?			
4. ¿Qué aportes considera que deban emplearse en una evaluación del desempeño?			
5. ¿En todas las empresas en las que ha laborado es normal que se implemente un sistema propio de evaluación del desempeño?			
6. ¿Qué enfoques considera usted que se deben implementar en una evaluación del desempeño?			
7. ¿Cómo podemos medir los resultados obtenidos en una evaluación del desempeño?			
8. ¿Qué errores se pueden presentar durante la implementación de una evaluación del desempeño?			
9. ¿Qué aspecto se deben considerar al diseñar un sistema de evaluación del desempeño?			
10. ¿Cómo podemos saber si una evaluación del desempeño nos resulto eficiente o deficiente?			
Gracias por su ayuda			

Anexo C

EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL TRABAJADOR:						
FECHA:						
DEPARTAMENTO:						
CARGO:						
HORARIO DE TRABAJO:						
FACTORES DE EVALUACION	GRADO					PUNTOS
	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15	
1. Produccion: Evalua el trabajo producido o la caantidad de servicios	Produccion inadecuada	produccion apenas aceptble	Produccion satisfactoria, pero sin nada de especial	Siempre mantiene una buena produccion	siempre cuenta de un volumen relamente sobresaliente de servicio.	
2. Calidad: Evalua la exactitud, la frecuencia de errores, la resentacion, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	Comete demasiados errores	Generalmente satisfactorio pero aveces deja a desear	en general trabaj con cuidado	siempre hace bien su trabajo	su trabajo demuestra cuidado exepcional.	
3. Responsabilidad: evalua la dedicacion al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervision necesaria para poder obtener los resultados	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	No siempre pued e contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervision	se puede depender de el ella aplicandole una supervision normal	tiene buena dedicacion y basta con darle una pequena directriz	merece el maximo de confianza No necesita supervision alguna	
3. Cooperacion Actitud: pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presenta a los colegas, la manera de acatar ordenes.	poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educacion	a veces dificil de lidear le falta entusiasmo	generalmente cumple de buen trato lo que se le dice esta satifecho con su trabajo	siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas	coopera la maximo se esfuerza por ayudar a sus colegas.	
4. Sntido comun e iniciativa: considere le sentido comun de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo comun	Siempre toma la decision equivocada	se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	demuestra razonable sentido comun en circunstancias normales	resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido comun	en todas las situaciones piensa con velocidad y logica siempre se puede confiar en sus decisiones.	
5. Presentacion Personal: considere la impresion que la presentacion personal del empleado produce en otros su forma de vestir, su arreglo, su cabello, su barba, etc.	relajado descuidado	a veces decuida su aspecto	normalmente esta bien arreglado	cuidadoso en su forma de vestir y presentarse	excepcionalme nte bien cuidado y presentable.	
TOTAL DE PUNTOS						

Elaborado Por: Autora.

Fuente: (Salvador s.f.)

Anexo D

Guayaquil, xx xxxxx xxx

Sr. Eco.

Santiago León Abad.

Gerente General

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Mediante la presente, solicito a usted autorizar el inicio del proceso de evaluación del desempeño para el personal del área XXXXXXXXXXXXXXXX, quien será evaluado los días xxxx de xxxx del xxxx. En los siguientes horarios: diurnos, especiales y rotativos.

Por la atención que se dé a la presente.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Dirección de Talento Humano.

Anexo E



COMUNICADO

Estimados colaboradores se informa que durante los días xxxx del mes de xxxx se realizarán las respectivas evaluaciones del desempeño, correspondiente al primer semestre del año xxxx.

Dirigido a todo el personal del área editorial

Atentamente,

Dirección de talento Humano.

Anexo F

FORMATO COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EMPLEADO			
NOMBRE	ALEJANDRO VARGAS BOCANEDES		
EDAD	30		
AÑOS DE SERVICIOS	6		
HORARIO	08:30 - 17:30		
AREA	AUDITORIA		
FECHA :	26/04/2015		
NOMBRE DEL EVALUADOR:	KATHERINE ARGUELLO R.		
SITUACION ACTUAL		SITUACION ESPERADA	
Presentacion personal	bueno	Presentacion personal	excelente
Calidad	bueno	Calidad	excelente
Sentido comun	bueno	Sentido comun	my bueno
Produccion	bueno	Produccion	excelente
Responsabilidad	regular	Responsabilidad	muy bueno
Cooperacion actitud	regular	Cooperacion actitud	excelente
OBSERVACIONES:			

Anexo G



Guayaquil, xxx xxxx 2015.

Sr. Eco.

Santiago León Abad.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se entrega informe de los datos obtenidos en las evaluaciones de desempeño realizadas al personal de las áreas xxxxxxxxxxxx los mismos que se desarrollaron a entera satisfacción del personal. Sírvase encontrar documentos adjuntos (tabla 11, grafico 15).

Por la atención que se dé a la presente,

Atentamente,

Dirección de Personal.

Anexo H

FORMATO DE REGISTRO DE ACTIVIDADES					
AREA	BODEGA				
OBJETIVO	MEJORAR CALIDAD EN PROCESOS				
ESTRATEGIA	CONSEGUIR QUE EL EMPLEADO SE ALINEE A LAS DIRECTRICES ENCOMENDADAS				
RESPONSABLE	TALENTO HUMANO				
FRECUENCIA DE MEDICION:	SEMANAL	X	MENSUAL		
ACTIVIDADES CUMPLIDAS					
TAREAS	1	2	3	PROMEDIO	OBSERVACIONES
REALIZAN UN CORRECTO ORDEN DE LA MERCADERIA RECIBIDA			3	3	PERSONAL MEJORO SUS PROCESOS OPERATIVOS Y LOGISTICOS
UTILIZAN PARAMETROS ESPECIFICOS PARA EL CONTROL		2			
UTILIZACION DE RECURSOS DE LA EMPRESA DE FORMA CORRECTA			3		
RESPONSABLE /TH				JEFE DEL AREA	REVISADO DTH