



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Psicología Laboral y Empresarial

TEMA:

**IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”**

SERGIO MAURICIO MONTOYA MEJIA

2018

GUAYAQUIL-ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme esta oportunidad de poder estudiar y prepararme en mi carrera profesional, a mis padres por alentarme siempre a seguir adelante y no desmayar en mis propósitos, y todas las personas que se convirtieron en soporte para mi vida para tomar las decisiones más idóneas en mi vida personal y profesional, ayudándome a desenvolverme en los escenarios que la vida me plantee

DEDICATORIA

1. A Dios que guía y muestra el camino a seguir, y aunque no en pocas veces me desoriento de su propuesta de vida, insiste en seguirlo para mostrarme lo mejor de mí.
2. A mi flamante esposa que como compañera de vida, soporta mis defectos y realza mis virtudes para lograr mis objetivos personales a pesar de sus momentos de dificultad.
3. A mis padres Sergio y Juanita el cual su inagotable paciencia no han desmayado en inculcarme los valores y principios que rigen en mi vida.
4. A mi hermana Mariela que ha sido inspiración mía para convencerse que si uno desea algo con convicción vale la pena tomar el riesgo.
5. Mis tíos Luis y Carmen, así mismo mis primos Luis y Kruskaya porque desde años atrás se convirtieron en mi segunda familia. El tiempo naturalmente ha creado cambios de vida, excepto el cariño y afecto por ellos.
6. Mis abuelos Juan, Polibio y Marina porque a pesar de cualquier ingratitud, mi mente recuerda su cariño y preocupación por mí, y en muchas ocasiones las personas que sembraron los principales valores de vida.
7. Mis amigos de siempre, aquellos que he compartido calidad de tiempo y la vida ha fortalecido más el vínculo de amistad. Cada uno de ellos, apareciendo en circunstancias claves y en lugares impensados. Gracias por siempre corregirme, alentarme y acompañarme en los momentos oportunos y de mucha relevancia en mi vida.

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados,
conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

FIRMA

RESUMEN

El proyecto de responsabilidad social “**casa del lotero**” es una iniciativa del Instituto de Desarrollo Integral de la Persona que, conjuntamente con la Junta de Beneficencia de Guayaquil, plasmaron la idea de generar un espacio de crecimiento donde se enfoque en el bienestar personal de los canillitas (vendedores de lotería) que contribuya a fidelizar a su mayor fuerza de venta.

El perfil de los “canillitas” son personas en su gran mayoría de clase social baja, en algunos casos migrantes de otras provincias, suelen trabajar en grupos de familia cuyos ingresos es todo aquello que generen con la venta de lotería.

El presente trabajo responde a la necesidad de evaluar la gestión laboral de aquellos que realizan el trabajo de campo a quienes los denominaremos “promotores sociales”, en la búsqueda de buscar los medios necesarios para desarrollar la actitud y aptitud de los mismos.

La evaluación del desempeño constituye un proceso importante y necesario de las organizaciones que se debe efectuar en una organización en vías de desarrollo que aporte con información objetiva y relevante para la toma de decisiones con respecto al desarrollo de su personal.

INDICE

Contenido

RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
1.1 ANTECEDENTES.....	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1 MARCO TEÓRICO.....	11
CAPITULO 3: METODOLOGÍA	29
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3 POBLACIÓN.....	30
3.4 MUESTRA.....	30
3.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
¿QUIENES ENCUESTAR?	32
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
CAPITULO 5: LA PROPUESTA	41
5.1 TIPO DE EVALUACIÓN.....	42
5.2 PROCEDIMIENTO.....	43
5.3 ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA.....	44
6- RETROALIMENTACION	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBIOGRAFÍA.....	52

INTRODUCCIÓN

El proyecto de responsabilidad social “Casa del lotero” para poder brindar una mejor atención a sus beneficiarios, se requiere de un grupo humano idóneo en el trato con dichas personas, los cuales se los conoce como “promotores”.

El proyecto tiene como objetivo el brindar la mejor atención con un enfoque integral, atendiendo lo mejor posible en las necesidades más urgentes (salud, formación, herramientas de trabajo, etc.). De la misma manera que el proyecto es impulsado con la seriedad que corresponde, por los intereses que persigue y cuyo cumplimiento va más allá de una mera filantropía o ayuda social.

Evaluar a las personas que ejecutan y desarrollan el proyecto, permitirá además evaluar continuamente el rendimiento de cada colaborador y corregir los procedimientos por parte del área de Desarrollo Humano, tales como: reclutamiento y selección, inducción, promociones o ascensos, compensaciones y capacitación y desarrollo de los colaboradores

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar y ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de 90 grados que permita recabar de la manera más sencilla y objetiva resultados de la gestión laboral (competencias humanas y técnicas) así como, crear una retroalimentación efectiva de las oportunidades de mejora de los promotores que actualmente laboran, y por ende el beneficio directo del desarrollo del proyecto “Casa del Lotero”.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 ANTECEDENTES

La alianza estratégica entre la Junta de Beneficencia de Guayaquil y el Instituto de Desarrollo Integral de la Persona se concreta en el año 2010 formando así el programa que se le denominaría “Casa del Lotero”; convirtiéndose así en el valor agregado para la fuerza de ventas más importante a nivel de nacional de los productos de lotería.

Hoy en día hablar de programas de responsabilidad social es introducirse en un mundo amplio, llenos de estrategias destinados a grupos objetivos. Para la Junta de Beneficencia los canillitas representan uno de sus stakeholders más importantes para la distribución de su producto.

Mediante este proyecto busca responder a necesidades de sus beneficiarios, tales como: brigadas médicas, gestionar seguros de salud y de vida, capacitación humana y técnica, etc.

Como menciona (Camacho, Fernandez, & Miralles, 2009) “no se trata de solo hacer bien las cosas supone admitir que la empresa no sólo es una entidad económica y que su incidencia sobre la sociedad es más pluriforme”.

La ejecución de dichos programas son realizados por los “promotores sociales” cuyo fin es entablar un nexo entre la Junta de Beneficencia y los canillitas, de tal manera que la ejecución de programas y proyectos genere un impacto positivo.

Los “promotores sociales” corresponden en total a 8 colaboradores del proyecto, de aproximadamente entre 19 a 23 años, que están distribuidos en toda la ciudad (en ocasiones en otras ciudades) con el objetivo ser un canal de comunicación de los proyectos implementados por “casa del lotero”, brindar soporte de los programas ejecutados anteriormente en beneficio del proceso de aprendizaje de los canillitas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el proceso a seguir y qué información debería contener la herramienta de evaluación de desempeño dirigida a los promotores sociales del proyecto “Casa del lotero” que permita valorar su gestión laboral y emprender programas de desarrollo profesional?

1.3 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño que ayude a cuantificar la gestión laboral de los promotores del proyecto de responsabilidad social “Casa del lotero”.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los procedimientos de relación e influencia pertenecientes a la gestión de recursos humanos
- Aplicar la herramienta de evaluación a los promotores sociales.
- Obtener un reporte final de los resultados obtenidos de la implementación de la herramienta.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El proyecto “Casa del Lotero” se creó en el año 2010 donde se realizó la alianza estratégica entre el Instituto de Desarrollo Integral de la persona y la Junta de Beneficencia de Guayaquil. En la actualidad se ha podido beneficiar en los diversos programas y proyectos alrededor de 1000 canillitas a nivel nacional.

Las organizaciones en desarrollo optimizan sus procesos en búsqueda de la eficiencia y productividad del trabajo. Para alcanzar dicha eficiencia, es relevante optimizar los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.)

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Nuestro trabajo se esfuerza por resaltar y buscar la optimización de los recursos humanos, cuyo medio para lograrlo es la implementación de la evaluación de desempeño.

Una de las estrategias de la institución es generar un desarrollo integral a sus colaboradores, es decir, que no sólo es necesario desarrollar las habilidades técnicas, más bien que las habilidades humanas sea el valor agregado que le dé a su gestión laboral.

Las causas que se identificaron para poder realizar este proceso de evaluación fueron las siguientes:

1. Herramienta para realizar detección de necesidades de capacitación.- este proceso nos permitió encontrar las fortalezas del colaborador, así como sus puntos de debilidad para que sean mejorados y sean gestionados como un plan de formación para promotores sociales
2. Crear un proceso de evaluación.- surgió muy necesario desarrollar e implementar una herramienta que nos ayude a obtener la situación real del trabajador con respecto a su gestión laboral y percepción de su jefe inmediato.
3. Crear un método de retroalimentación para generar impacto positivo en el trabajador donde tenga la oportunidad de brindarles las herramientas para mejorar en su trabajo.

Así mismo, para lograr nuestro objetivo de realizar el mencionado proceso es importante mencionar que se realizaron entrevistas a personal de lotería que indirectamente está involucrado en el proyecto y sus expectativas del mismo, adicional a los directores del Instituto de Desarrollo Integral de la Persona.

El siguiente trabajo nos permitió no solamente generar el proceso de evaluación de personal, también ayudó a formalizar y mejorar la gestión del Área de Desarrollo Humano, para así generar un desarrollo de cultura institucional, muy necesario para las organizaciones en vías de desarrollo.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO

Historia de la Evaluación de Desempeño

En la mayoría de los ámbitos en el cual el ser humano se desenvuelve en comunidad, muchas de las ocasiones se han visto juzgado o evaluado por sus superiores.

Desde hace mucho tiempo, en las organizaciones los superiores en jerarquía organizacional se han enfatizado en observar la forma en que los colaboradores desempeñan sus tareas y se forman impresiones acerca de su valor para la organización.

En el trabajo realizado por Calle, R. (2005) menciona algunos antecedentes que influyeron en la evaluación del rendimiento.

- A principios del siglo XIX, Robert Owen registraba en diferentes libros el rendimiento del trabajo de los empleados de diferentes fábricas de hilados y tejidos en su fábrica en Escocia.
- A finales del siglo XIX, F.W. Taylor introdujo diferentes métodos de seguimiento estadístico de la productividad; propuso valorar el rendimiento de los empleados como método de mejora de la productividad.
- Las dos guerras mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento, capaces de medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

En sí, la tendencia de evaluar al personal siempre ha estado presente en las organizaciones, y como hemos mencionado, se han involucrado en otros ámbitos fuera del aspecto organizacional.

Una manera de generar mejoras y tomar decisiones importantes para la consecución de objetivos, ha sido el punto de referencia con el cual se necesita evaluar a las personas que acompañan en una actividad.

Desde hace mucho tiempo, se han buscado nuevos métodos para cuantificar el comportamiento humano.

A medida que pasaba el tiempo se fue prolongando este método y desarrollando programas de evaluación de desempeño, en las cuales tenían como finalidad determinar los ascensos y los aumentos de sueldo, así como formar parte del plan de mejoramiento de los empleados.

Definiciones de evaluación de desempeño

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño, y, han elaborado una gama de definiciones como una manera de aproximarse a esta herramienta.

A continuación analizamos varios conceptos que se acercan al estilo de evaluación que hemos propuesto en este trabajo:

Según Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) ***“La Evaluación del Desempeño es el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo en su trabajo”*** (pág. 142)

Para Byars & 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”*** (pág. 246).

Chiavenato, I. (2009), menciona que ***“es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos de la administración”***. (pág. 245)

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Las diversas definiciones que hemos revisado, ambas, tienen como punto en común el valorar de manera objetiva el estado actual del rendimiento de un colaborador.

Así mismo, nos podemos dar cuenta que al evaluar se consideran dos aspectos: el del pasado y el del futuro (situación deseada), es decir, tiene carácter retrospectivo y en vistas al futuro, siempre buscando la integración de las necesidades individuales con las organizacionales.

De manera que el trabajo realizado tenga una particularidad, evaluaremos estos tres conceptos escogidos de tal manera que guarden relación a la propuesta hecha y concordancia con la realidad de la institución.

Del concepto de Pereda y Berrocal hay dos términos que podemos tomar en cuenta: *sistemático* y *periódico*.

Sistemático porque no corresponde a solamente a una serie de acciones puntuales, **y periódico** porque se establecen las fechas y las veces que se irán a realizar en un tiempo de terminado con una serie de acciones determinadas.

Por ello es importante no confundir entre evaluación de desempeño con valoración de puestos de trabajo, es como lo que menciona Urcola, J. (2008), *“mientras en la primera se valora a la persona en la segunda se hace al puesto de trabajo con total independencia de la persona que lo ocupe”*. (pág. 383)

El tiempo es muy necesario en estos proceso porque como menciona *Dessler, G. (2001) “esta herramienta, compara y evalúa el accionar presente o pasado”* (pág. 321), es decir, que para poder lograr los objetivos de lograr un cambio en el desempeño en un colaborador requiere de un tiempo prudente y ordenada para lograr como menciona el mismo autor *“motivar al colaborador para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media”* (pág.321).

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

En este punto es muy importante ser preciso en determinar y cumplir las fechas en que se realizarán las evaluaciones, la metodología que se seguirá y los objetivos que se tratarán de conseguir con las mismas.

Se puede caer en el error de elaborar una herramienta de manera aleatoria o improvisada, lo cual generaría disconformidad o no se lograrían los resultados esperados en este proceso; este aspecto lo tocaremos más adelante con mayores detalles.

Estos aspectos lo tocaremos más adelante, sobre las barreras que se dan en el proceso.

Byars y Rue (1999) destacan en su concepto la importancia de comunicar a los empleados los resultados, y que estos permitan desarrollar planes de mejora. Estas afirmaciones guardan relación con dos aspectos importantes que engloban este proceso: la comunicación y la capacitación.

Para abordar este punto, es necesario mencionar lo que dice Urcolla, J. (2008), sobre las categorías que según su criterio le da al proceso de evaluación de desempeño.

1. **Instrumento de dirección.**- porque permite mejorar el rendimiento orientando debidamente las actividades y conductas, y, reforzar el papel del jefe en su papel de directivo como transmisor de objetivos.
2. **Instrumento de información y comunicación.**- porque permite a los jefes conocer la capacidad de sus colaboradores y su potencial profesional, y mejorar la comunicación entre ambas partes
3. **Instrumento de motivación.**- porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materia de orientación profesional.
4. **Instrumento de desarrollo profesional.**- ya que, además de detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, induce al compromiso de mejora que en síntesis es el desarrollo profesional. (pág. 384)

Estos aspectos son los que permiten darnos cuenta, que este proceso está enmarcada en aspectos positivos que permiten a un colaborador tener la oportunidad de desarrollarse en una organización, si se lo realiza de manera correcta.

De aquello, Alles, M. (2008), plantea con respecto a uno de los pasos del proceso de evaluación de desempeño que es la entrevista e involucra la relación jefe - colaborador: **“La entrevista de desempeño debe de focalizarse en las áreas de mejora y de desarrollo. Pero si esto si hace una vez al año, sin una palabra o comentario en las evaluaciones, el resultado se empobrece”**. (pág. 294)

Esto hace alusión al hecho de que no podemos realizar al apuro este tipo de procesos; todo lo que involucre el programa que deseemos desarrollar debe ser precisado a través de objetivos, planificar la periodicidad y realizar un manual de evaluación que recoja el sistema.

He aquí la importancia de comunicar con claridad y a tiempo los parámetros a utilizarse en estos procesos.

Con respecto al concepto planteado por Chiavenato (2009) nos enfoca en el concepto de la retroalimentación para luego revisar los puntos tratados anteriores evaluaciones, y así, de manera progresiva, ir logrando los objetivos planteados en el desempeño personal.

Menciona Daft, R & Marcic, D (2000), con respecto a la retroalimentación **“es el proceso que utiliza criterios múltiples de evaluación, incluida una evaluación de sí mismo para valorar el desempeño de los empleados y guiar su desarrollo”**. (pág. 327)

Nos referimos a la parte final de un proceso de evaluación, pero no el menos importante; al contrario, este es el paso donde jefe y evaluado determinan las acciones concretas a realizar para ser evaluadas en la otra evaluación fijada en la que se revisarán los avances del colaborador.

Al final de esta reunión se podrá evaluar la efectividad y fiabilidad del proceso realizado y si cumplió con los objetivos planteados.

Al ser una institución mediana en número de personas y por el cual hemos realizado este trabajo, la combinación de estos conceptos en el cual se ha destacado lo más importante de cada una; se definió un concepto común que resulta de la unión de los 3 conceptos mencionados y que se ajustan a la realidad del trabajo elaborado.

Podemos decir que la Evaluación de Desempeño es: ***“un proceso sistemático y periódico, que busca valorar el rendimiento de los colaboradores, detectando las necesidades de desarrollo y fomentando la cultura organizacional”***

¿Por qué evaluar el desempeño?

Dessler, G. (2004) menciona que existen tres razones por la cual los jefes evalúan el desempeño de sus colaboradores:

1. Brindan información importante para tomar decisiones sobre cambios determinados con respecto al personal
2. Permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir alguna deficiencia que se descubra, para ser reforzado.
3. Sirve para la respectiva planeación de la carrera.

Así mismo, Chiavenato, I (2009) responde y afirma la importancia de enfocarse en los aspectos que deberían medirse y menciona: “La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de 4 aspectos centrales

1. Los resultados; concretos y finales
2. El desempeño
3. Las competencias
4. Los factores críticos para el éxito

Basados en esta información, podemos darnos cuenta 2 perspectivas:

1.- Los resultados que arroja la evaluación, es decir, el informe final cuantitativo que queda registrado en los informes del encargado del área de Desarrollo Humano.

2.- El impacto que puede generar el desarrollo de este proceso, sería un medio importante para generar un cambio organizacional importante, sobre todo, enfocado en que evaluar no significa, castigo o sanción por alguna situación..

Generalidades

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de generalidades básicas que orienten su desarrollo. Los siguientes puntos han sido definidos basados en los puntos generales que tratan sobre el desarrollo de este proceso definido por varios autores y se considera los siguientes lo más importantes para nuestro trabajo.

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de del evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras y no para poder sancionar.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del rendimiento busca tanto hacer un juicio de lo logrado por el colaborador en el pasado, en vistas a mejorar su desempeño futuro. Evaluar lo que se ha obtenido trae beneficios tanto para el colaborador como el empleado.

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Valdez, G & Alcarrea C. (2000) menciona una serie de beneficios en base a los beneficios que causa implementar este proceso:

Con respecto al jefe

- Proporciona elementos objetivos de juicio para otorgar incentivos.
- Permite identificar colaboradores con alto potencial de desarrollo.
- Valida los procedimientos de selección de personal.
- Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.

Para el colaborador menciona al respecto:

- Dar orientación para la mejora del rendimiento
- Sugiere formas para mejorar las deficiencias en el desempeño.
- Identifica necesidades de entrenamiento y de desarrollo.
- Mejora la comunicación entre jefe – empleado que especifique las expectativas del rendimiento.

Beneficios de la evaluación de desempeño

En este acápite queremos mencionar los beneficios que trae este proceso de evaluación hacia los trabajadores, jefes y a la misma organización.

El esquema donde mencionamos los siguientes beneficios, es en base a lo expuesto por Chiavenato, I. (2009, pág. 249-250), y además se han agregado otros beneficios.

Trabajador:

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y además conocer sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Logra una mejor relación con su jefe.

Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La Organización:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Identifica a los colaboradores con potencial en un futuro cargo y las necesidades de capacitación.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta ante ciertos cambios a realizarse

Al mencionar estos beneficios, podemos darnos cuenta que la evaluación de desempeño no sólo corresponde a un conjunto de acciones puntuales, sino que responde a un programa establecido, en el que se especifica la periodicidad de las evaluaciones, la metodología y objetivos.

Relación de la Evaluación del Desempeño con otros Subsistemas de Recursos Humanos

La gestión del área de Recursos Humanos están alineados en conjunto, por una serie de subsistemas, cada uno, encargado de una función específica.

La evaluación de desempeño es uno de los subsistemas relacionados a la gestión del área, por lo cual, los resultados que arrojen el proceso de evaluación incide directamente en el desarrollo de las actividades que se realizan en el área en mención.

Alles, M. (2008, pág. 263) menciona una serie de relaciones o aportes que genera esta actividad en la gestión del área.

- En primer lugar, se relaciona con la **descripción de puestos**, ya que no es posible poder evaluar el desempeño de un cargo sin conocer cuáles son las características del puesto que ocupa.
Confrontando este primer punto, tiene como resultado inmediato la **adecuación persona – puesto**.
- Capacitación, porque busca necesidades de capacitación para el fortalecimiento de habilidades.
- Desarrollo Humano, siendo las principales contribuciones lo siguiente:

Reis, P. (2007) agrega también otros aportes a la gestión del área de desarrollo humano, siendo los más destacados los siguientes:

1. **Analizar el subsistema de selección:** analizar y dar valor al proceso de selección, ayuda a evaluar las deficiencias que lleva a optar por personas no aptas al cargo.
2. **Motivación:** la evaluación de desempeño sirve como medio óptimo para la motivación al personal, que ayude al crecimiento a futuro.
3. **Desarrollo y Promoción:** oportunidad para analizar el rendimiento del personal e ir proyectando al colaborador en futuros cargos.

4. **Comunicación:** Permite el dialogo constante entre el jefe y subordinado, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) agrega un valor importante que va alineado al desarrollo organizacional.

- Menciona que los resultados de la evaluación cuando se dan de manera objetiva, las decisiones importantes que afectan directamente, y la mejora de la comunicación superior/subordinado, tienden a mejorar significativamente el clima laboral.

Como hemos visto, la gama de beneficios que tienen los resultados de este proceso al área de Desarrollo Humano, son muy significativos, lo que confirma que esta herramienta es muy importante a la hora de tomar decisiones de manera objetiva con respecto al personal.

Así mismo, confirma la interacción que posee con cada subsistema, permitiendo a una organización tomar las decisiones que siempre generen mejoras.

Distorsión en la evaluación de desempeño

Existen barreras que afectan el desarrollo de la evaluación de desempeño, que como menciona Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) “**podría disminuir la validez de las evaluaciones, introduciendo distorsiones sistemáticas en los resultados**” (pág. 154). Entre ellas mencionas algunas a continuación.

1. **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en prejuicios, el resultado puede ser distorsionado.
2. **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

3. **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. **Efecto de halo o aureola:** basarse en el afecto o empatía que pueda tener el jefe hacia el evaluado.
5. **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Para erradicar estos puntos mencionados, que sólo generan un riesgo en la validez y objetividad de los resultados, es necesario por parte del área de Recursos Humanos comunicar con claridad estas barreras que se pueden presentar.

Se requiere la mayor apertura y seriedad en el uso de la herramienta porque se puede tener una actitud muy contemplativa por parte de los evaluadores o basarse en juzgar a la persona en su vida personal.

Parámetros de Desempeño

La evaluación de desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen las mediciones que permiten tomar decisiones o evaluar de una manera más objetiva.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño y es definido por Davis, W. & Mejía, K. (2003):

1. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Proceso de Evaluación de Desempeño

Son muchos los autores que han querido definir cuál es el proceso de evaluación más adecuado.

Según nuestras necesidades, hemos escogido la propuesta de Chiavenato, I. (2009), que menciona y establece su respectivo proceso.

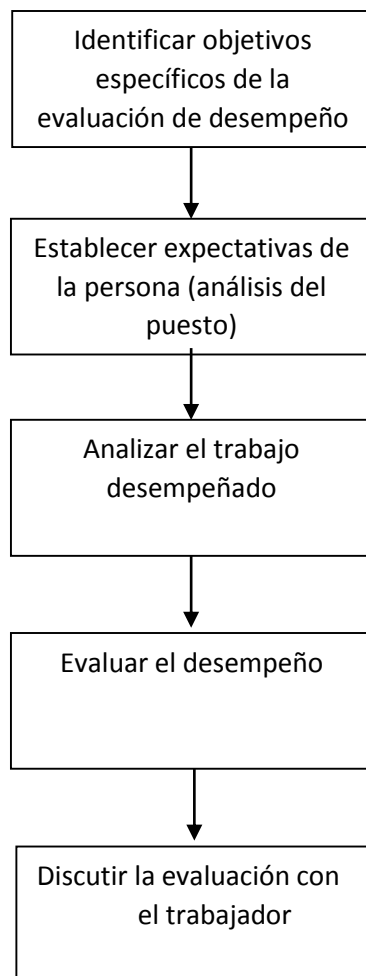


Ilustración No. 1: “Proceso de evaluación de Desempeño” Fuente: Chiavenato, I. (2009, pág. 248)

A continuación definimos cada una según los criterios que enmarcan nuestro trabajo.

1.- Identificar objetivos específicos de la evaluación de desempeño

Par poder responder a este punto, citaremos lo que menciona Pereda, S. & Berrocal, F. (2001) sobre los puntos necesarios para cumplir este punto.

Estos autores mencionan que **“*tienen que definirse claramente los objetivos y planes estratégicos de la organización, así mismo se hayan definido los perfiles de exigencias de los puestos*”**. (pág. 144)

2.- Establecer las expectativas de la persona.

Esta parte del procedimiento implica la comunicación de los objetivos del proceso de evaluación y también es importante escuchar las impresiones que tenga el colaborador sobre la evaluación.

Tener mucho cuidado que no quede con la perspectiva que la evaluación servirá para sancionar.

3.- Analizar el trabajo desempeñado

Implicar utilizar la herramienta de evaluación con las escalas establecidas, en síntesis, es evaluar al colaborador como tal.

4.- Evaluar el desempeño

En este paso se recoge el informe final de resultados para el análisis respectivo por parte del empleador. Es el paso previo a la retroalimentación.

5.- Discutir la evaluación con el trabajador

Es la parte que se la conoce como retroalimentación, en el cual mediante un diálogo se generan las acciones pertinentes para el desarrollo del colaborador en su puesto de trabajo.

Como dice Werther, W. & Davis, K. (2001); ***“las entrevistas de evaluación son sesiones donde se verifica el desempeño y que proporcionan a los empleados la retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro”*** (pág.342)

Métodos de Evaluación

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad.

En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

Dessler, G. (2001) y Chiavenato, I. (2009) nos orientan y afirman una serie de métodos que según las necesidad y realidad institucional puede ser aplicada en una evaluación de desempeño. Mencionamos las siguientes:1.- *La evaluación por objetivos*

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Permite la interacción entre el jefe y subordinado ya que entre ambos pueden acordar los medios necesarios para lograr los objetivos planteados entre ambo

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborado

Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo

2.- La evaluación por escalas gráficas de calificaciones

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado.

Como menciona Dessler, G. (2001) es una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño de cada una de ellas. Luego, el evaluador elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.

3.- Evaluación por medio de acontecimientos significativos

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, en la cual define comportamiento o actitudes que ha tenido la persona que está evaluando.

4.- La evaluación abierta

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido.

Tiene el riesgo de ser muy subjetiva y tener la tendencia de calificar según la afinidad o si es una persona que no es de su agrado.

5.- Método de clasificación alterna

Es un método que ordena a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y luego al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Esté método tiende a generar inconformidad y sobre todo rechazo o resentimiento en ciertos colaboradores por estar en rangos inferiores.

6.- Evaluación de 360 grados

Las evaluaciones de desempeño de 360 grados se refieren al contexto general que envuelve a cada persona. Chiavenato, I. (2009)

Alles, M. (2008) menciona que esta evaluación se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará de los 2 tipos.

- Cuantitativo: mediante la realización de entrevistas a los canillitas cuya finalidad es valorar los aspectos más relevantes que toman en cuenta a la hora de generar una relación con los promotores sociales, y así obtener datos precisos y objetivos.
- Cualitativo: las vías a utilizarse son las entrevistas a miembros de la Junta de Beneficencia y el Instituto de Desarrollo Integral de la persona con la finalidad de afirmar lo que menciona (Blasco & Perez, 2007) que la investigación cualitativa “estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se va a realizar para el desarrollo de este tema, es mediante el método deductivo – inductivo.

Método inductivo.

El método inductivo inicia de una situación en general, para obtener resultados de situaciones mucho más particulares, que dan razón del problema en general.

Alineando este método al caso a desarrollar, es necesario mencionar que todas las causas que se buscan encontrar, tienen como base el hecho de que deseamos identificar cuáles son los factores o las razones por el cual se afirma que la implementación de una evaluación de desempeño es vital en la organización.

Implementar este proceso de evaluación, generar un mejor clima, mayor eficiencia en el trabajo y mejorar la línea de comunicación entre jefe y subordinado.

Método deductivo.

El método deductivo, al contrario, parte de uno o varios temas particulares, y busca encontrar razones sobre un problema en general, es decir, se puede concluir que un problema base, es la suma de varios problemas mucho más pequeños.

Ya se ha mencionado en la formulación del problema, que se busca encontrar una herramienta para poder mejorar la gestión de recursos humanos y así, conocer el desempeño laboral actual de los colaboradores.

Parte del trabajo de esta tesis, no está englobado solamente en diseñar la herramienta de evaluación, más bien, que este diseño sea fruto de una investigación que nos permita relacionar los objetivos y cultura organizacional a la herramienta que buscamos desarrollar.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Los beneficiarios del proyecto “CASA DEL LOTERO” activamente son aproximadamente 220 afiliados a nivel de la provincia del Guayas que acceden a sus beneficios. Existe en Guayaquil alrededor de 180 afiliados.

Para fines del proyecto a realizar tomaremos una muestra de 150 canillitas que se les realizarán encuestas para abordar la valoración que realizan a los promotores sociales.

3.4 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este punto mencionaremos cuales son las herramientas que se van a utilizar para recabar información necesaria, y así, ir obteniendo información importante para nuestro tema.

Las técnicas de investigación a utilizar son las siguientes:

1. **Observación.-** es decir, identificar puntos críticos que sean importantes a ayuden a determinar que los problemas existentes. Existen diversos tipos de observación, pero entre los más comunes y sobre todo lo que se van a utilizar son los siguientes según la clasificación de Jiménez, M. (1997):
 - a. **Observación humana.-** En nuestro caso, será respondernos a la interrogante ¿Qué actitudes proyectan actualmente los promotores sociales hacia los canillitas? o ¿qué elementos se deben considerar para poder realizar una evaluación de desempeño adecuada?
 - b. **Observación natural.-** el objetivo es crear un ambiente natural, sin crear confusión por el desarrollo de la evaluación, es decir, que este proceso se desarrolle de manera normal.
 - c. **Observación directa.-** los resultados arrojados sobre el desempeño del personal, deben ser siempre buscando la objetividad y guarde relación con los objetivos planteados.
2. **Encuestas.-** las encuestas que se van a realizar seria de tipo cuantitativo, que nos ayuden a tener una perspectiva de la opinión del personal sobre los siguientes aspectos:
 - a. La valoración de los aspectos más relevantes que los canillitas destacan en los promotores sociales, creando así los elementos más importantes a ser evaluados.
 - b. Indagar en la antigüedad de los beneficiarios del proyecto, para así considerar la fidelización del proyecto a lo largo del tiempo.

- c. Impresiones sobre la Evaluación de Desempeño.- el impacto que pueda generar, la necesidad e importancia, conocer el rendimiento actual del colaborador, reconocer puntos fuertes y débiles en su gestión laboral son los puntos que se tocan en esta categoría de nuestra investigación.

¿QUIENES ENCUESTAR?

Las encuestas serán realizadas a los canillitas que laboran en las calles vendiendo productos de lotería. Al ser los beneficiarios directos del proyecto “Casa de Lotero” representan la fuente principal de información de cómo ha influenciado el proyecto en su desarrollo personal, así mismo en el acceso que tienen a los diferentes beneficios por la intermediación de la Junta de Beneficencia.

Se realizarán un total de 150 encuestas distribuidas en 3 sectores de la ciudad (Centro, Sur y sector de la Vía Daule), llegando a aquellos lugares donde se encuentran los distribuidores de mayor venta a nivel nacional.

- 3. Entrevistas.-** en este punto se realizará entrevistas a representantes de la Junta de Beneficencia de Guayaquil ya que como cliente beneficiario del proyecto, de primera mano nos brindarán datos sobre la realidad que rodea al proyecto: su satisfacción, resultados obtenidos, etc.

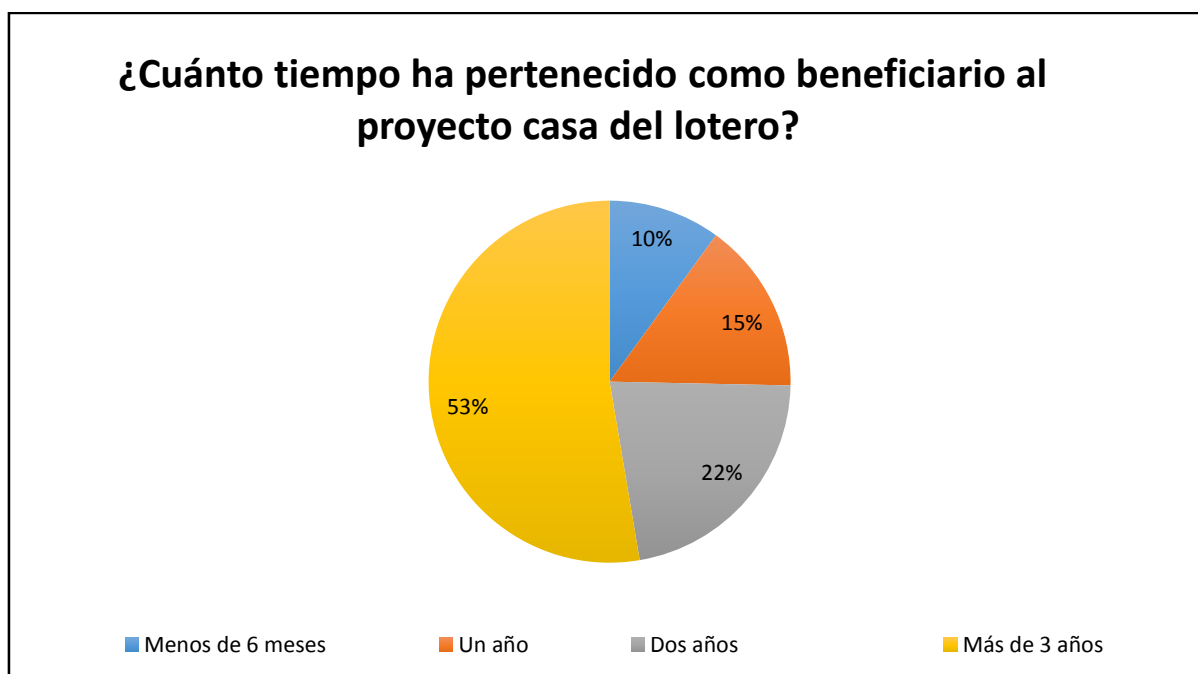
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El paso previo para la concreción de nuestra propuesta de trabajo, es recordar que se recabaría información mediante 2 herramientas.

A continuación se presentan los resultados presentados en las encuestas con su respectivo análisis.

1.- ¿Cuánto tiempo ha pertenecido como beneficiario al proyecto casa del lotero?

	Encuestados	Porcentaje
Menos de 6 meses	15	10%
Un año	23	15%
Dos años	33	22%
Más de 3 años	79	53%
TOTAL	150	100%

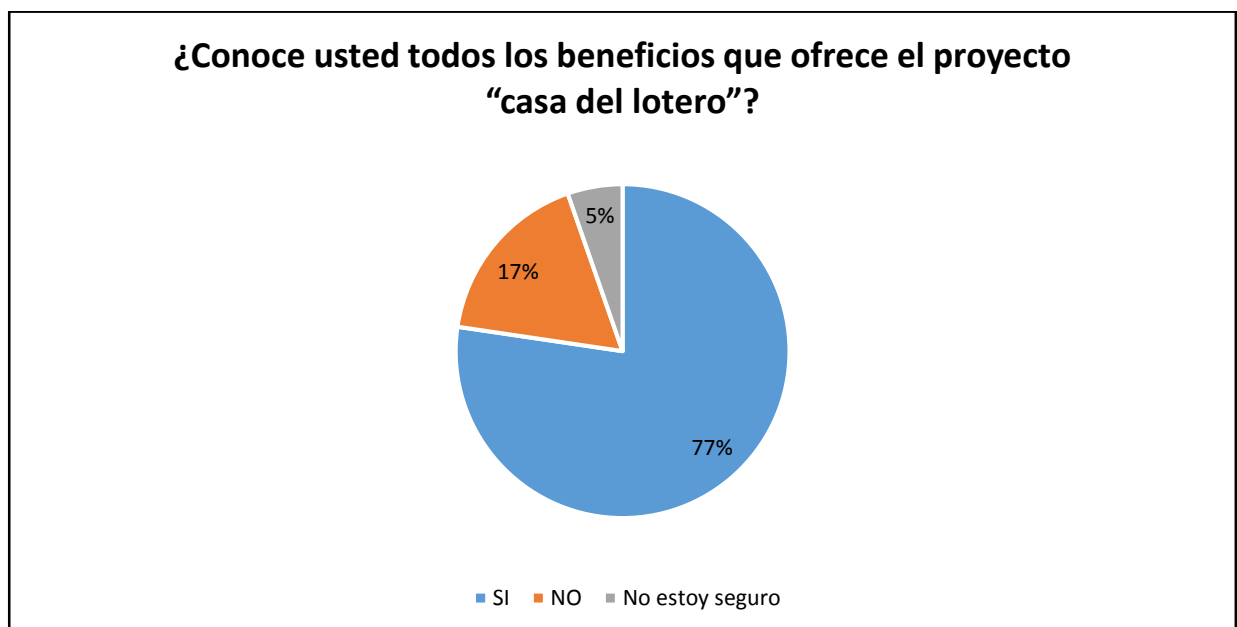


IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

En esta pregunta tiene como objetivo indagar la antigüedad de los canillitas que participan del proyecto “Casa del lotero”. A priori podemos determinar que el 53% de los encuestados conocen y están afiliados al proyecto por más de 3 años, mientras que el 47% restante conoce del proyecto de 2 años o menos. Si bien es cierto la pregunta no pretende indagar sobre la participación activa o no de los programas, si es un dato inicial importante que para fines de nuestro trabajo permitirá conocer la percepción del canilla sobre el trabajo de los promotores y así indagar en los aspectos que valoran en la gestión laboral de los mismos.

2.- ¿Conoce usted todos los beneficios que ofrece el proyecto “casa del lotero”?

	Encuestados	Porcentaje
SI	116	77%
NO	26	17%
NO ESTOY SEGURO	8	5%
TOTAL	150	100%

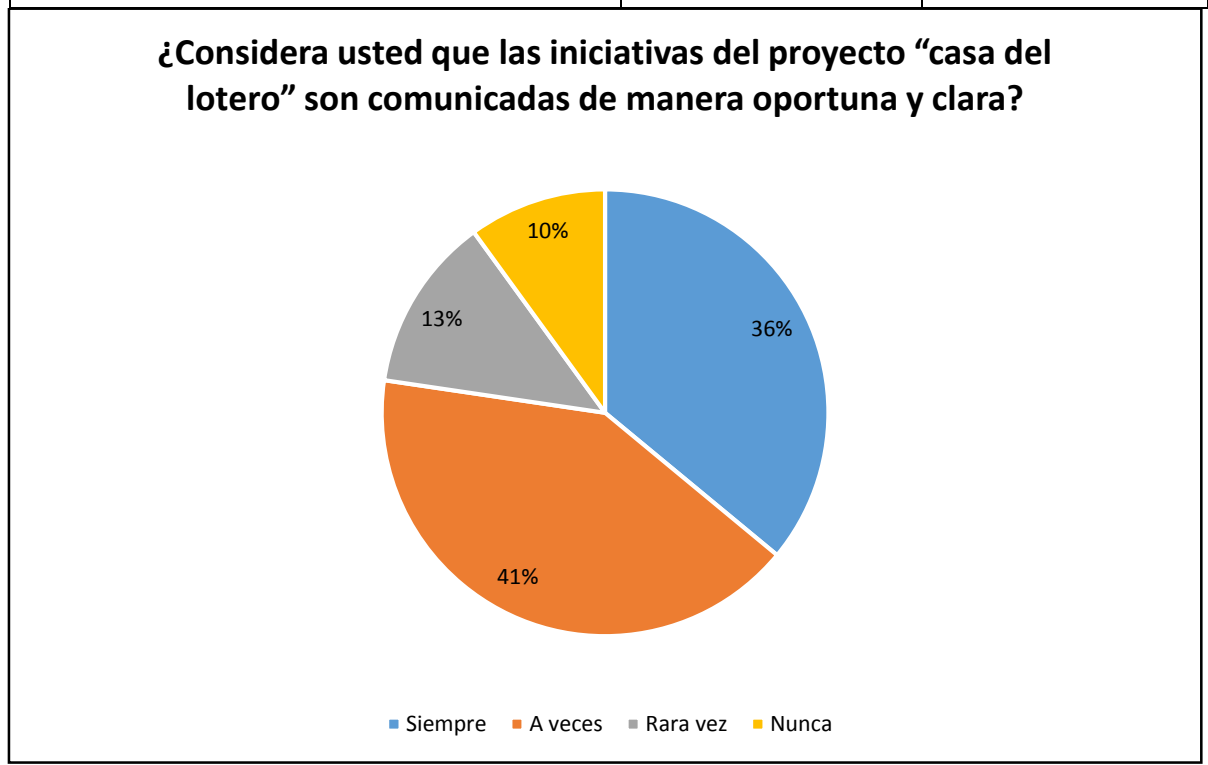


IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Las respuestas tabuladas demuestran que el 77% de los encuestados conocen con claridad la razón de ser del proyecto “Casa del Lotero” y sus respectivos beneficios y actividades. El 17% manifestó que no tiene conocimiento de los mismos, es decir, solamente su existencia. El 5% solo pudo manifestar uno que otro beneficio accesible pero con poca seguridad. Esto nos conlleva a reafirmar que los canillitas validan el desarrollo de las actividades programadas por el proyecto para su uso personal. Con respecto a la evaluación a los promotores, la comunicación y difusión de actividades deberá ser enfocada al 22% que manifestó que no conoce.

3.- ¿Considera usted que las iniciativas del proyecto “casa del lotero” son comunicadas de manera oportuna y clara?

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	54	36%
A veces	62	41%
Rara vez	19	13%
Nunca	15	10%
TOTAL	150	100%



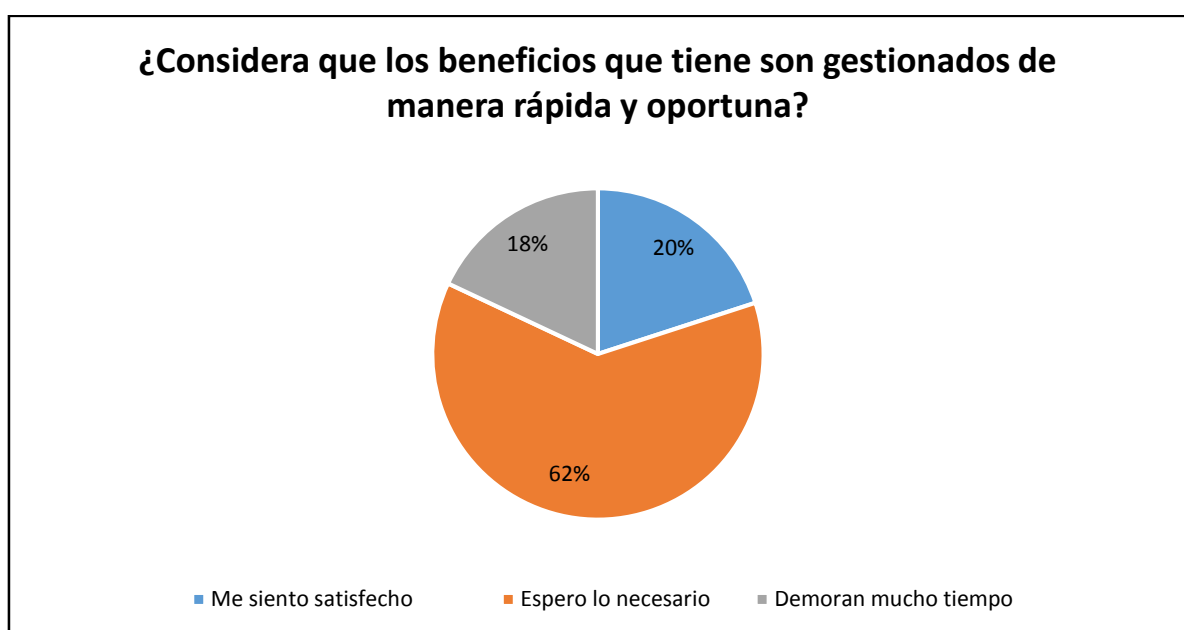
IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

En esta pregunta se pretende indagar la capacidad de comunicación de los promotores bajo características puntuales como es la claridad en la información y además si es realizado a tiempo. Un canilla puede acceder a los beneficios, pero el factor tiempo es importante porque dependerá de ello si el canilla accede o no dicho beneficio.

La encuesta arroja que solo el 36% de los encuestados perciben que sus beneficios son comunicados oportunamente. Un dato a tomar en cuenta, debido a que por ubicación de trabajo puede ser comunicado a tiempo de las actividades que emprende el proyecto. El 41% corresponde a la mayoría de encuestados que manifiesta que a veces perciben esa claridad

4.- ¿Considera que los beneficios que ofrece el proyecto “Casa del Lotero” son gestionados de manera rápida y oportuna?

	Encuestados	Porcentaje
Me siento satisfecho	30	20%
Espero lo necesario	93	62%
Demoran mucho tiempo	27	18%
TOTAL	150	100%

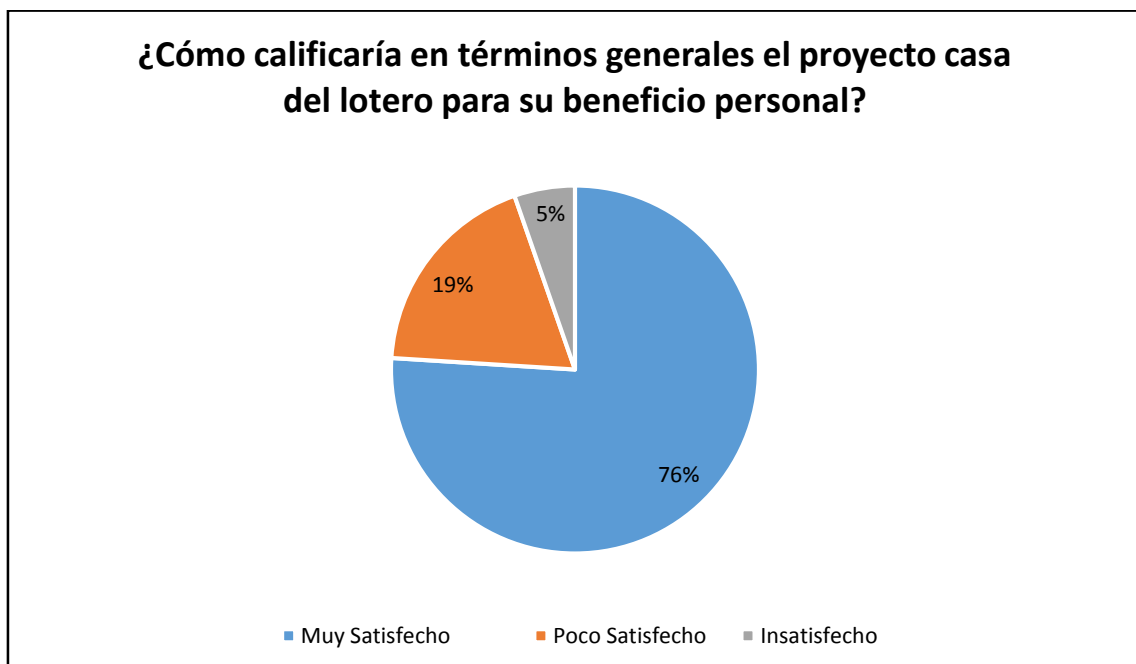


IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Esta pregunta arroja que el 62% de los encuestados perciben que sus beneficios son gestionados con el tiempo necesario para poder acceder a los mismos. La finalidad de esta pregunta pretende considerar la capacidad de proactividad y rapidez del promotor para gestionar los servicios que ofrece en favor de los canillitas. El 20% manifiesta que se siente satisfecho, sin ningún tipo de comentario adicional. El 18% no se encuentra satisfecho, pero vale considerar que son beneficiarios que tienen poco tiempo accediendo a los beneficios del proyecto.

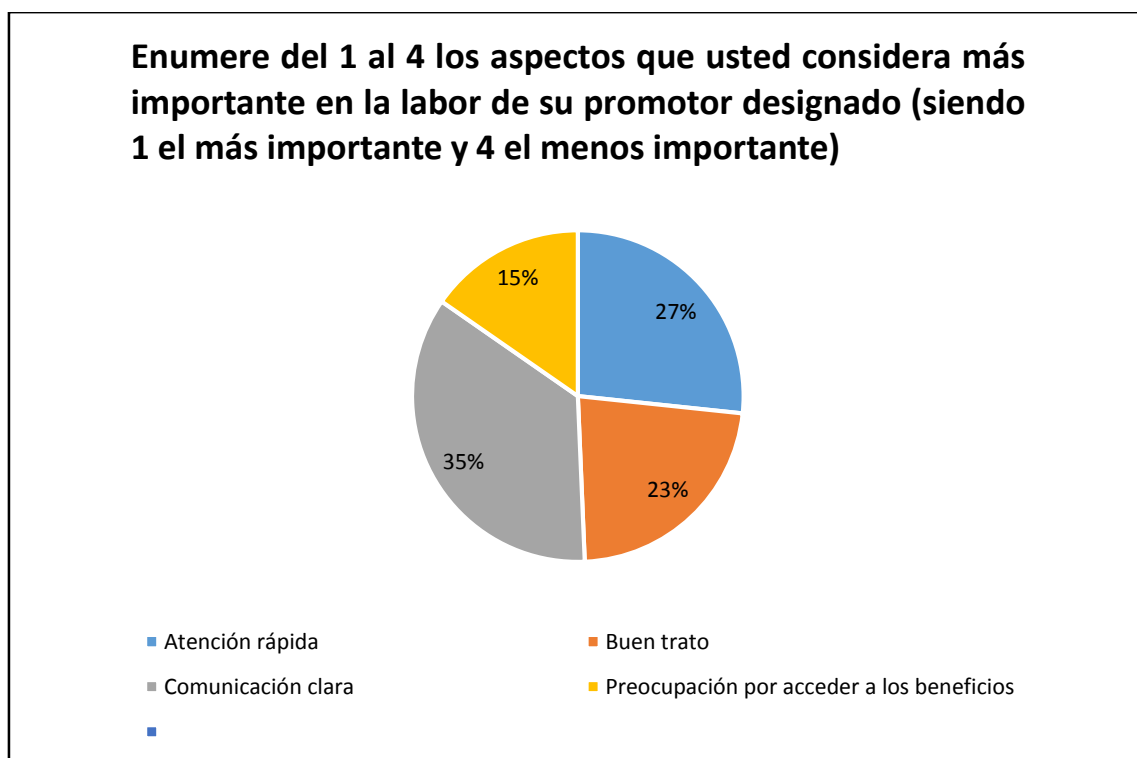
5.- ¿Cómo calificaría en términos generales el proyecto casa del lotero para su beneficio personal?

	Encuestados	Porcentaje
Muy Satisfecho	114	76%
Poco Satisfecho	28	19%
Insatisfecho	8	5%
TOTAL	150	100%



La pregunta arroja una percepción mayoritaria del 76% de que el proyecto “Casa del lotero” es útil e importante para su desarrollo laboral y familiar. Si bien es cierto que en preguntas anteriores han manifestado ciertas insatisfacciones, su motivo es por la razón

6.- Enumere del 1 al 4 los aspectos que usted considera más importante en la labor de su promotor designado (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante)



Esta pregunta pretendía abordar la valoración del canillita hacia ciertas actitudes de los promotores que hacían que sus beneficios de parte del proyecto sean lo más ágil posible. Los resultados evidencian que no existe una clara tendencia hacia alguna actitud, a pesar que la comunicación obtiene el mayor porcentaje seguido por la atención rápida u oportuna con el 27%.

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Se procedió a realizar una entrevista al encargado del proyecto de “Casa del Lotero” así mismo, al representante de parte del área de ventas de la Junta de Beneficencia con el objetivo de abordar los elementos a destacar del proyecto con el avance del tiempo y que puedan expresar los puntos de mejor del mismo, adicional la opinión de cada uno sobre la evaluación de desempeño para los promotores.

A continuación se pone a consideración las preguntas con el resumen de las contestaciones obtenidas.

CONSIDERACIONES GENERALES

- La entrevista se la realizará al director del proyecto casa del lotero como representante del Instituto de Desarrollo Integral de la persona.
- El director y supervisor de ventas de la Junta de Beneficencia serán entrevistados para obtener información relevante al impacto generado, beneficios tangibles e intangibles, etc.

1.- En estos 6 años del proyecto ¿qué resultados han obtenido en beneficio de la junta de beneficencia?

Definitivamente se ha logrado un impacto positivo tanto en la fidelización a los canillitas como la mejora de la imagen de la Junta de Beneficencia. Se ha logrado hacer partícipes a los canillitas en programas que por su ritmo de vida muy difícilmente tendrían acceso tales como: brigadas médicas, capacitación, actividades de integración familiar, etc. En términos generales se ha cumplido el objetivo de realizar un trabajo estratégico donde vincule el desarrollo humano y organizacional en cumplimiento de metas específicas planteadas por Lotería Nacional.

2.- ¿Qué elementos valora usted en la gestión de los promotores de casa del lotero?

Cuando iniciamos eran personas jóvenes donde se percibía cierta inexperiencia en el trato con los canillitas. Al canilla hay que aprender a conocerlo (su cultura, gustos, trayectoria en venta de lotería) y considero que con el pasar del tiempo se ha obtenido eso, de que el promotor llegue al canilla usando su lenguaje. Los

elementos a destacar a primera vista la responsabilidad, honradez y empatía que generan. Es comprensible que su juventud existan distracciones o toca llevar mayor control en su trabajo, pero es moldeable esos detalles. En general, lo que ha destacado al proyecto es el compromiso de las partes involucradas aprovechando sus mayores fortalezas

3.- ¿Se puede comparar el antes y después del proyecto casa del lotero? ¿Qué elemento considera que han destacado al proyecto para el beneficio de los canillitas?

Definitivamente es notorio el cambio.

- a) En primer lugar, dignificar la vida de los “canillitas” mediante el acceso a los programas y proyectos que se han realizado (brigadas médicas, capacitaciones, etc.). Dichas actividades, no son tan accesibles para dichas personas por su realidad económica, por eso la ejecución de estas actividades han generado un efecto positivo en sus vidas. Tratamos de enseñar a pescar en vez de darle el pescado.
- b) La fidelización mediante la ejecución de las actividades mencionadas en el apartado anterior, ha evidenciado un repunte en las ventas de los productos de Lotería Nacional. Un canillita motivado y fidelizado crea confianza en lo que se realiza y ayuda a que su esfuerzo de consumo se vea reflejado en beneficios tangibles.
- c) Los resultados obtenidos beneficia en considerar la posibilidad de diversificar el proyecto “Casa del lotero” en otras ciudades donde la cantidad de canillitas es muy amplia.

4.- ¿Qué considera que debería mejorar los promotores sociales?

- a) Mayor proactividad en el trabajo, es decir, buscar las herramientas e instancias pertinentes para dar solución a las vicisitudes que ocurran con los canillitas. Desarrollar la proactividad se traduce en agilidad en las actividades planificadas.
- b) Generar más empatía con el canillita, que no significa ser amigo cercano, sino en la capacidad de interactuar con ellos más allá de la comunicación de actividades.

5.- ¿Qué impacto a priori observa el hecho de realizar una evaluación de desempeño dirigido a los promotores?

Toda evaluación bien enfocada y con fines de mejora siempre será positiva, el objetivo es realizar una buena evaluación que busque la mayor objetividad de los resultados. Así mismo, beneficia a la formalización de procesos dando seriedad a la gestión del talento humano.

CAPITULO 5: LA PROPUESTA

Nuestra propuesta de trabajo se basa en realizar el proceso de evaluación de desempeño de 90 grados, es decir, la evaluación ejecutada por la instancia superior de los promotores sociales.

Al no existir antecedentes de haber ejecutado un proceso de evaluación de desempeño realizado anteriormente, la propuesta de este tipo de alcance de evaluación (jefe –subordinado) responde a la necesidad de plantear un método que en tiempo pueda tener un alcance mayor en otros miembros involucrados.

Para definir la evaluación de desempeño de 90 grados, tomaremos el extracto de (Dolan & Ramon Valle, 2014) “el superior es el jefe inmediato del subordinado al que se evalúa. Se supone que el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento, y por tanto suele ser una de las principales fuentes de información”.

El trabajo ejecutado se fue desarrollando a la par de las actividades propias del proyecto, es decir, la propuesta de evaluación fue presentada en el momento que se culminó con el desarrollo de la herramienta para su socialización.

La herramienta elaborada, podemos considerarla como una herramienta sencilla de manejar, ya que los requerimientos y necesidades de la institución, es del iniciar este proceso que permita ir mejorando la herramienta para que a medida que pase el tiempo, tenga otras variables que permita ser más completa.

Para su elaboración, nos hemos basado en la afirmación del Dessler, G. (2001) que menciona lo que es una escala gráfica y su característica: “enumera una

serie de características y un rango de desempeño de cada una de ellas. Luego, el evaluador elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica”. (pág. 323)

Más adelante, en la descripción de la herramienta nos daremos cuenta de que cada aspecto a evaluar se le ha colocado una escala que debe ser escogida por el evaluador.

Otra característica de la herramienta elaboradora, es que una de sus partes, da lugar a que el evaluador pueda determinar acciones concretas con respecto a sus necesidades de capacitación técnica, es lo que Dessler, G. (2001) le denomina “La evaluación abierta”

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada, en este caso, son los puntos críticos que requiere el evaluado a ser capacitado.

5.1 TIPO DE EVALUACIÓN

Los requerimientos dispuestos por la Dirección General de la institución en el cual se solicitó que la evaluación que se realizó sea de 90 grados, es decir, que los directores evaluaron a sus subordinados hasta llegar a los mandos medios.

La evaluación de 90 grados consiste en evaluar directamente el jefe directo y su respectivo subordinado sin involucrar a sus pares y otro tipo de relación jerárquica.

En el caso particular de la institución, se ha escogido este tipo de evaluación porque permite tener una primera aproximación de cómo evaluar a los colaboradores, para que en un futuro pasar de los mandos medios a niveles operativos.

Uno de los objetivos es ir creando otro tipo de evaluación, no solamente en el número de evaluados, sino que varía en la graduación de la herramienta (90, 180, 360)

5.2 PROCEDIMIENTO

En el marco teórico se mencionó el proceso a seguirse previo al desarrollo de la evaluación de desempeño. De la misma, se han considerado estos mismos puntos para un proceso ordenado y óptimo.

1.- Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.

- El método de escalas gráficas fue escogido como el más adecuado para realizar esta evaluación, mediante la utilización de expresiones numéricas.
- La escala a utilizarse para darle una ponderación a cada variable a evaluar es la llamada Escala de Likert, que es un método de evaluaciones sumarias para especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada ítem
- El tipo de evaluación escogido es de 90 grados, es decir, solamente el jefe directo evalúa con su subalterno.

2.- Periodicidad de la Evaluación

- Es la primera vez que se realizará una evaluación de desempeño, es decir, que se ha decidido iniciar con un programa que tenga alcances importantes con respecto a la retroalimentación.

3.- Entrenamiento de los evaluadores

- El entrenamiento consistió en la adaptación y buen uso de la herramienta al encargado de la proyecto.

4.- Comunicación del plan y recepción del formulario

- El formulario fue enviado al encargado del proyecto “Casa del Lotero” a su correo electrónico para que llene la herramienta correspondiente a los 8 promotores sociales.

5.- Entrevista de Evaluación

- Después de llenar la herramienta de evaluación, 2 días después se realizó la entrevista con el objetivo de generar la retroalimentación respectiva con los correspondientes planes de acción a emprender.

6.- Informe final de Evaluación

- La herramienta elaborada arrojó un informe final en gráficos que sintetiza los resultados obtenidos.

7.- Retroalimentación

- Para realizar esta parte del proceso, fue necesario realizar un esquema de entrevista de retroalimentación donde contenía los objetivos planteados entre jefe y subordinado, los comportamientos a mejorar y el tiempo que iba a evaluarse.

5.3 ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA

La herramienta de evaluación de desempeño consta de 6 partes que guarda una relación. A continuación se describirá el diseño de la herramienta con su breve explicación.

1.- DATOS GENERALES

En esta parte encontrarán breves instrucciones donde el evaluador tendrá que llenar con los datos correspondientes.

Una de las características que enmarca a este proceso y como lo hemos mencionado en nuestro marco teórico, debe contar con una Periodicidad, por tal motivo, es necesario colocar en los datos del evaluado la fecha donde se inicia la evaluación y la fecha donde se volverá a realizarse.

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°	
INSTRUCCIONES	
<p>1. Antes de iniciar la evaluación del personal, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la aplicación de la Evaluación de Desempeño.</p> <p>2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.</p> <p>3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.</p> <p>4. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.</p>	
DATOS DE LA EVALUACIÓN	
Período Evaluado: Desde: Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta: Día ____ Mes ____ Año ____ Observaciones: _____ _____	
DATOS DEL EVALUADO	
Área: _____	Nombres: _____
Departamento: _____	Apellidos: _____
Cargo: _____	Fecha de ingreso: _____
DATOS DEL EVALUADOR	
<u>Relación con el evaluado</u> (Marcar con una X)	
Jefe Inmediato <input type="checkbox"/>	Subordinado <input type="checkbox"/>
Área: _____	Nombres: _____
Departamento: _____	Apellidos: _____
Cargo: _____	Fecha de ingreso: _____

2.- NORMATIVAS

Se busca evaluar la adaptación del colaborador hacia las normativas internas, es decir, la manera como cumple con el reglamento interno.

Para su evaluación se han realizado una escala del 1 al 5, donde el evaluador a su criterio escogerá en la condición que se encuentra el colaborador

Como hemos mencionado anteriormente, la herramienta de evaluación busca el fortalecimiento y evaluación a las normas y políticas de la institución.

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Marque con una "X" según corresponda.					
CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN				
1	Muy bajo: Rendimiento laboral no aceptable				
2	Bajo: Rendimiento laboral regular				
3	Moderado: Rendimiento laboral bueno				
4	Alto: Rendimiento laboral muy bueno				
5	Muy alto: Rendimiento laboral excelente				
CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE FUNCIONES, POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y PROCESOS					
	1	2	3	4	5
Conoce y cumple con el reglamento, políticas y normas de la Organización		X			
Se mantiene actualizado con los procedimientos de su área			X		
Se adapta a los procedimientos de la Organización					
Es responsable con los recursos que le brinda la Institución	X				
Conoce a cabalidad sus funciones			X		
DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD					
	1	2	3	4	5
Cumple con el horario de trabajo establecido		X			
Respeto las opiniones de sus compañeros		X		X	
Obedece las órdenes de sus superiores					
Se adapta a las normas disciplinarias de la Organización			X		
RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Entrega sus trabajos a tiempo	X				
Cumple con la responsabilidad de la tarea encomendada			X		
Entrega los informes de resultados a tiempo					X

3.- VALORES INSTITUCIONALES

En esta pestaña se evalúa cómo el colaborador ha asimilado y vive los valores organizacionales, poniéndolo en práctica en el puesto de trabajo.

La escala determinada es del 1 al 5 cuya calificación es escogida por el evaluador.

IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Marque con una "X" según corresponda.					
ALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN				
1	Muy bajo: Rendimiento laboral no aceptable				
2	Bajo: Rendimiento laboral regular				
3	Moderado: Rendimiento laboral bueno				
4	Alto: Rendimiento laboral muy bueno				
5	Muy alto: Rendimiento laboral excelente				
PROACTIVIDAD					
	1	2	3	4	5
Tiene la capacidad de anticiparse a los problemas	X				
Busca las vías necesarias para poder solucionar los problemas					X
Toma control sobre las situaciones, sabiendo dis					X
Sabe separar la vida familiar y personal					X
ORGANIZACIÓN					
	1	2	3	4	5
Organiza sus actividades de tal manera que cumpla sus actividades a tiempo				X	
Actúa de manera metódica, prestando atención a los detalles				X	
Sigue criterios de orden y claridad					X
ASERTIVIDAD					
	1	2	3	4	5
Se centra en el tema inicial de exposición			X		
Comunica a tiempo las novedades que se presentan en su trabajo					X
Acepta con mesura cualquier tipo de corrección que se hace a su trabajo				X	

4.- HABILIDADES

Se han considerado importante la evaluación de habilidades para los promotores sociales y se han determinado 3 habilidades importantes para el desarrollo de sus funciones y deberá ser escogidos por el evaluador según la escala que le corresponda..

La variación de las demás es que en esta pestaña, existe una escala que permite reconocer el estado del colaborador con relación a ese punto evaluado.

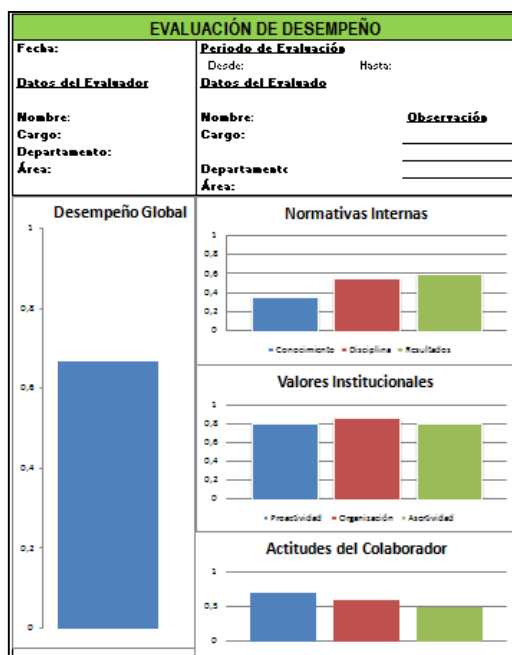
Buscamos que la herramienta no sea para juzgar, al contrario, conocer el estado de cada colaborador, e inspirados en la escala de Lipket el grado de evaluación se refieren al estado en el cual el colaborador posee la habilidad y en su resultado, reforzar su desarrollo en mayor o menor cantidad.

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS PROMOTORES DEL PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “CASA DEL LOTERO”

A continuación se detalla los grados y su respectiva descripción, escoja un grado acorde a las competencias que elija del listado. Esta sección es solamente para el uso de los Directores				
GRADO	DESCRIPCIÓN			
E.E:	En evolución: requiere evidenciar avances significativos. Estos avances pudieron haber sido producto de una capacitación o acompañamiento que le hicieron. Estar en evolución no significa que el colaborador no podría requerir capacitación o acompañamiento			
A:	Acompañamiento: significa que un colaborador requiere de guía, apoyo y seguimiento con el fin de resolver alguna dificultad personal o técnica. También mejorar para alcanzar la excelencia o para motivar a los colaboradores a trabajar en este tema.			
C:	Capacitación: el colaborador puede evidenciar la necesidad de tener una instancia de formación humana y/o técnico - profesional con el fin de resolver la dificultad que inhibe su desempeño			
CA:	Capacitación y Acompañamiento: puede ser que en ocasiones el colaborador necesite de dos instancias en paralelo: de capacitación y acompañamiento como refuerzo de la capacitación			
MANDOS MEDIOS (COORDINADORES, ASISTENTES)				
HABILIDAD PARA APRENDER				
	E.E	A	C	C.A
Conoce sus propios límites, debilidades, fortalezas y capacidades.	X			
Es rápido al comprender y retener las instrucciones impartidas.				X
Corrige sus errores con buena actitud, aprendiendo de ellos		X		
Es abierto y está dispuesto a aprender de los demás.		X		
INICIATIVA				
	E.E	A	C	C.A
Es optimista ante el surgimiento de un problema		X		
Tiene aptitud para crear e innovar		X		
Analiza, reflexiona y reconoce problemas a partir de hechos				X
Trata de encontrar una solución a sus problemas y no se estanca en ellos.			X	
Responde a las necesidades del puesto antes que alguien se lo pida		X		
COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
	E.E	A	C	C.A
Se maneja con optimismo ante el surgimiento de un problema	X			
Es capaz de mirar los problemas desde otro ángulo.		X		
Asume la imputabilidad de lo que se le ha confiado				X
Analiza, reflexiona y reconoce problemas a partir de hechos, discerniendo la información recibida			X	
Aplica diversas estrategias de solución de problemas y concreta acciones claras hacia la solución				X
Sabe escuchar los consejos de otros (sin importar su posición)				X

5.- REPORTE FINAL

Esta sección nos ofrece los resultados arrojados durante la evaluación, y que mediante gráficos genera un resumen que debe ser evaluado durante la retroalimentación.



6- RETROALIMENTACION

Acorde a nuestro marco teórico, y teniendo como referencia aquello que menciona Werther, W. & Davis, K. (2001); que ***“las entrevistas de evaluación son sesiones donde se verifica el desempeño y que proporcionan a los empleados la retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro”***

No nos hemos apartado de esta afirmación y también se realizó una sesión de evaluación entre los jefes y sus subordinados; con el objetivo de revisar los resultados obtenidos y emprender las acciones pertinentes para mejorar su rendimiento.

Se dejó por escrito los objetivos que se han planteado a futuro por medio del esquema que se adjunta en el anexo.

Hasta este punto, concluimos con nuestro proceso de evaluación de desempeño.

CONCLUSIONES

1. Se logró realizar el proceso de evaluación de desempeño con la finalidad que este perseguía: encontrar un medio objetivo que permitiera evaluar los elementos más relevantes del colaborador en función de su trabajo, así mismo, brindar un espacio de comunicación y mejora en su gestión laboral.
2. Luego de realizar el proceso se concluye que es necesario actualizar el perfil de descripción del cargo que representa la base (en contenido) para la adaptación del colaborador a su puesto de trabajo.
3. Se obtuvo el reporte final, sencillo, resumido y gráfico que facilitara un mejor feedback de los resultados.
4. Para ejecutar un proceso de evaluación de desempeño es necesaria el respaldo y apoyo de la alta gerencia, caso contrario, no generaría los efectos que se espera para un proceso que formaliza más al área de Recursos Humanos.
5. La presencia de un asesor externo facilita la disponibilidad de los actores en este proceso ya que evita cualquier sesgo que se plantee en cualquiera de la partes.

RECOMENDACIONES

1. Los procesos de evaluación de desempeño para el proyecto “Casa del Lotero” se recomienda que se ejecuten en períodos no menores a 6 meses para ir evaluando el plan de mejora.
2. Crear un plan de capacitación anual para el desarrollo de habilidades sociales y administrativas será un eje importante a tomar en cuenta para la profesionalización de sus promotores.
3. En futuras evaluaciones se recomienda pasar de una herramienta de 90 grados al de 180 grados, incluyendo así a personal de Lotería Nacional en el desarrollo directo del proceso como stakeholder.
4. Para la profesionalización y trabajo estratégico del área de desarrollo humano será importante considerar a la implementación del proceso de evaluación de desempeño para la toma de decisiones de manera objetiva.

BIBIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración del personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blasco, & Perez. (2007).
- Camacho, I., Fernandez, J. L., & Miralles, J. (2009). *Etica de la empresa*. Bilbao: Publidisa.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Collado, F. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Dolan, S. L., & Ramon Valle, C. (2014). *La gestión de personas y del talento*. Aravaca (Madrid).
- Gary, D. (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Leboyer, C. L. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Luque, A. G. (2006). *Socio psicología del trabajo*. Barcelona: UOC.
- M., M. R. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Noe, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Reis, D. P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Verlag Dashofer.
- Scaglia, O. C. (2004). *Creatividad, actitudes y organización*. Buenos Aires: Biblos.
- Weirick, K. H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.