



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Gestión del Talento Humano

Tema de Tesis:
Evaluación del desempeño como herramienta para análisis del
rendimiento del personal. Caso: Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa
Emasep

Autor:
Ing. Edison Paolo Pardo Honores

Directora de Tesis:
Ing. María Játiva Pesántez, Ph.D.

Marzo 2024
Guayaquil – Ecuador

DECLARATORIA EXPRESA

DECLARACIÓN EXPRESA “La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL - UTEG”.



NOMBRE

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por nunca dejarme solo, a mis padres, que me enseñaron el valor de la responsabilidad y superación, a mis hermanos y a las personas que me acompañaron en este camino complejo de la vida universitaria, que siempre estuvieron ahí con un consejo y motivación para no rendirme en el proceso, gracias especialmente a mis padres para poder continuar con mis estudios, asimismo le doy las gracias a las personas que me brindaron información acerca del campo de estudio A mi tutora María Augusta Játiva P. PhD©. de tesis por ser mi guía fundamental y así poder culminar con éxito mi Maestría.

DEDICATORIA

Dedico este arduo trabajo a mis padres quienes confiaron siempre en mí pero especialmente lo dedico a mí mismo ya que jamás me rendí pese a las circunstancias que me ha dado la vida, así mismo, he seguido en pie de lucha para acabar con ansias lo que un día decidí forjar, y para decir que lo logré, además, dar ejemplo de superación para todos los estudiantes que si lo pueden lograr si se lo propone.

RESUMEN

En una evaluación de desempeño, los gerentes evalúan el ejercicio general de ese individuo, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, ofrecen retroalimentación y lo ayudan a establecer metas, en base a esto cabe mencionar que, se ha seleccionado como objeto de estudio a la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa EMASEP, en donde se ha considerado importante realizar el estudio. Planteado para ello como objetivo principal diseñar un manual de evaluación desempeño laboral a la empresa EMASEP, que permita valorar el rendimiento del personal y así diagnosticar posibles falencias en el desempeño de los empleados y corregirlas. Cabe destacar que una buena evaluación ayuda a los empleadores a identificar oportunidades de crecimiento y posibles mejoras sin disminuir las relaciones entre empleados y gerentes. La investigación teórica del trabajo, se basará principalmente en el análisis sistemático de información de bibliografía especializada, en la investigación de campo, se utilizó como técnicas: la encuesta y entrevista, aplicadas respectivamente a los 93 empleados que laboran en la empresa. Se utilizó el enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo, puesto que, ha sido pertinente combinar estos dos tipos de enfoques para responder a la pregunta de investigación. Cabe mencionar que combinando estos enfoques se puede obtener una respuesta más completa, ya que integra los beneficios de ambos enfoques. En cuanto al método, esto fue deductivo-inductivo por ser un entorno multidisciplinario y situacionales o de estudios sociales, logrando con ello encaminar hacia una propuesta de solución organizacional.

PALABRAS CLAVE:

Evaluación de Desempeño, Proceso, Análisis, Impacto, Establecer.

ABSTRACT

In a performance evaluation, managers evaluate the general performance of that individual, in order to identify their strengths and weaknesses, offer feedback and help them establish goals. Based on this, it is worth mentioning that it has been selected as an object of study. to the Municipal Cleaning Company Santa Rosa EMASEP, where it has been considered important to carry out the study. For this purpose, the main objective was to design a work performance evaluation manual for the EMASEP company, which allows the performance of personnel to be assessed and thus diagnose possible shortcomings in the performance of employees and correct them. Importantly, a good evaluation helps employers identify opportunities for growth and possible improvements without diminishing the relationships between employees and managers. The theoretical research of the work will be based mainly on the systematic analysis of information from specialized bibliography, in the field research, the following techniques were used: the survey and interview, applied respectively to the 93 employees who work in the company. The quantitative and qualitative methodological approach was used, since it has been pertinent to combine these two types of approaches to answer the research question. It is worth mentioning that combining these approaches can obtain a more complete answer, since it integrates the benefits of both approaches. As for the method, this was deductive-inductive because it was a multidisciplinary and situational or social studies environment, thereby leading towards a proposed organizational solution.

KEY WORDS:

Performance Evaluation, Process, Analysis, Impact, Establish

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
1.1. Generalidades y Antecedentes	6
1.2. Planteamiento del Problema de Investigación.....	7
1.2.1. Formulación del Problema de Investigación.....	8
1.2.2. Sistematización del Problema de Investigación.....	8
1.3. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación de la Investigación	8
1.5. Marco de Referencia de la Investigación.....	9
1.5.1. Manual de Evaluación del Desempeño (ED).....	9
1.5.1.1. Importancia de la ED	10
1.5.1.2. Objetivos de la ED.....	10
1.5.1.3. Propósito de la ED.....	11
1.5.1.4. Medidas a considerar para preparar la ED	13
1.5.1.4.1. Normas de desempeño	14
1.5.1.4.2. Medidas del desempeño	14
1.5.1.5. Proceso de implementación.....	15
1.5.1.6. Métodos de ED.....	16
1.5.1.6.1. Escala de puntuación	16
1.5.1.6.2. Lista de verificación	16
1.5.1.6.3. Método de incidentes críticos	17
1.5.1.6.4. Métodos de investigación de campo.....	17
1.5.1.6.5. Método de selección forzada.....	18
1.5.1.6.6. Escala para la medición del comportamiento	18
1.5.1.6.7. Método de evaluación en grupo	19
1.5.1.6.8. Administración por objetivos.....	20
1.5.1.6.9. Autoevaluación.....	20
1.5.1.6.10. Evaluaciones psicológicas.....	20
1.5.1.6.11. Evaluación de 360 grados	21
1.5.1.7. Errores comunes que se pueden dar durante le ED	22
1.5.1.8. Evaluación de desempeño y enfoques	23
1.5.1.9. Análisis de Rendimiento	23
1.5.2. El desempeño laboral	24
1.5.2.1. Clasificación del desempeño laboral.....	25

1.5.2.2.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	25
1.5.2.3.	Dimensiones del desempeño laboral	26
1.5.2.3.1.	Dimensión de desempeño actitudinal	26
1.5.2.3.2.	Dimensión de desempeño personal	27
1.5.2.3.3.	Dimensión de desempeño aprendizaje.....	27
1.5.2.3.4.	Dimensión de desempeño precepción.....	27
1.5.2.4.	Factores que influyen el desempeño labora.....	27
1.5.2.4.1.	Productividad.....	27
1.5.2.4.2.	Motivación	28
1.5.2.4.3.	Comunicación.....	28
1.5.2.4.4.	Cooperación	29
1.5.2.4.5.	Clima laboral	31
1.5.2.4.6.	Los horarios.....	31
1.5.2.4.7.	Factores ambientales	32
1.5.2.4.8.	Desarrollo profesional.....	32
1.5.2.4.9.	Herramientas necesarias.....	32
CAPÍTULO II.....		33
MARCO METODOLÓGICO		33
2.1.	Tipo de diseño de investigación, alcance y enfoque de la investigación.....	33
2.1.1.	Tipo y alcance del diseño de investigación	33
2.1.2.	Enfoque de la investigación	33
2.2.	Métodos de investigación.....	35
2.3.	Unidad de Análisis, Población y Muestra.	36
2.3.1.	Unidad de Análisis	36
2.3.2.	Población y Muestra	37
2.4.	Variables de la Investigación.....	37
2.4.1.	Operacionalización de las Variables	38
2.4.1.1.	Operacionalización de la Variable Independiente (V.I.): Evaluación del Desempeño.....	38
2.4.1.2.	Operacionalización de la Variable Dependiente (V.D.): Resultados del Rendimiento Laboral.....	39
2.5.	Fuentes, Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información .40	
2.5.1.	Fuentes para la recolección de información	40
2.5.2.	Técnicas de recolección de información	40
2.5.3.	Instrumentos de recolección de información	41
2.6.	Tratamiento de la información	42
CAPÍTULO III.....		43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		43
3.1.	Análisis de la situación actual.....	43
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	43
3.3.	Presentación de resultados y discusión	44
3.1.1.	Resultados de la encuesta al personal de la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa.....	44
3.1.2.	Resultado de la entrevista al Jefe Departamento de la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa.....	51

CAPÍTULO IV	57
PROPUESTA.....	57
4.1. Justificación	57
4.2. Propósito general	58
4.2.1. Propósitos específicos	58
4.3. Desarrollo.....	59
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingreso de personal	43
Tabla 2 Cobertura del servicio	43
Tabla 2 Evaluación de desempeño	44
Tabla 3 Área de gestión	45
Tabla 4 Área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal	46
Tabla 5 Actitudes de desempeño que valora la empresa	47
Tabla 6 Consideraciones para mejorar el desempeño del personal	48
Tabla 7 Tipo de aprendizaje que valora la empresa en el desempeño laboral .	49
Tabla 8 Percepción que valora la empresa	49
Tabla 9 Existencia de Programa de Evaluación de Desempeño	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evaluación de desempeño	44
Gráfico 2 Área de gestión	45
Gráfico 3 Área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal ..	46
Gráfico 4 Área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal ..	47
Gráfico 5 Consideraciones para mejorar el desempeño del personal	48
Gráfico 6 Tipo de aprendizaje que valora la empresa en el desempeño laboral	49
Gráfico 7 Percepción que valora la empresa	50
Gráfico 8 Existencia de Programa de Evaluación de Desempeño.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de proceso de implementación	15
Figura 2 Desempeño laboral	26

INTRODUCCIÓN

Antes de adéntranos al tópico propuesto, es de suma importancia abordar desde un enfoque contextualizado que es la gestión de desempeño. Desde la aportación argumentativa de diferentes autores; la gestión de desempeño es una de las prioridades de la gerencia moderna, ello se debe en cierta medida que la organización administrativa se deriva del desempeño de los colaboradores, por lo que, si este no se encuentra debidamente sintonizado en compaginación con la empresa, muy probablemente no se logra alcanzar ni cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Por consiguiente, no solo se debe analizar desde el punto de vista que los colaboradores deben dar todo de sí; sino que se deben abordar aspectos más detallados del ambiente donde interactúa el talento humano y su perfil; por ejemplo, conocer si el cargo a responsabilidad del colaborador está acorde a su perfil y experiencia profesional; asimismo, saber si existen los materiales y recursos que permitirán la optimización eficiente de las funciones y desempeño del personal, entre otras.

De ahí que, la Evaluación de Desempeño (ED) es una herramienta necesaria para determinar los factores que influyen en el rendimiento laboral de los empleados de una organización y de esta manera buscar los medios para crear alternativas que solucionen los errores detectados y así garantizar el buen desempeño laboral dentro de la institución.

Por esta razón, es importante evaluar correctamente al personal para conocer que afecta su rendimiento y que hace falta para mejorarlo. Es entonces, que la ED debe ser percibida como un sistema que faculta a la gerencia medir la conducta profesional ante los objetivos alcanzar; asimismo, evaluar el rendimiento, las competencias y por supuesto la productividad, es decir, como es el profesional, qué logra y qué hace.

En este mismo contexto no hay que olvidar, que los resultados obtenidos en la ED deben ser exactos y confiables, ya que se convertirán en un instrumento que será ser empleado por la gerencia, por lo que la información obtenida no es

el final de un proceso, sino la iniciación de un plan para mejorar la gestión del personal y áreas departamentales.

Por otra parte, cabe mencionar que es de suma importancia la presente investigación, debido a que permite determinar el impacto que genera las evaluaciones de desempeño en el análisis del rendimiento del personal de la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa - EMASEP, debido a que es un tópico poco analizado y que su desarrollo brinda grandes avances teóricos para investigaciones futuras.

Asimismo, se desarrollará una propuesta que implica el análisis del rendimiento del personal de la EMASEP mediante el diseño e implementación de la evaluación de desempeño laboral, con lo cual se permitirá optimizar a futuro cada una de los procesos administrativos y gerenciales de la empresa.

En base a las características de la investigación planteada, el enfoque utilizado es cualitativo-cuantitativo, debido a que, se utiliza datos cualitativos obtenidos de entrevistas aplicadas a los jefes administrativos de la entidad, así como, la observación directa del objeto de estudio. También se obtiene datos cuantitativos de encuestas realizadas a los empleados de la sede para diagnosticar la problemática y encontrar las respuestas a las problemáticas identificadas.

En cuanto al método de investigación, este es deductivo, ya que se analizarán, premisas generales a situaciones particulares, siendo, por lo tanto, la evaluación de desempeño una herramienta para el análisis del rendimiento de los trabajadores.

Otro método utilizado es el analítico, debió a que es necesario conocer los efectos que provoca la implementación de la evaluación de desempeño en el análisis del rendimiento. Es un paso imperativo en la evolución de desempeño de una organización, esto permite determinar las falencias y su corrección en un momento óptimo para evitar alteraciones en el funcionamiento.

Cabe señalar que, lo más importante en la ejecución de la ED en la empresa objeto de estudio; será la capacidad de promover el impulso del desarrollo de las competencias entre colaboradores y exhortándoles a

desenvolverse de forma efectiva en las funciones que desempeñan, siendo implícito la obtención de resultados en el talento humano como en la producción.

Midiendo los puntos importantes para el crecimiento de la organización como son: La Productividad (donde se evalúa la cantidad de trabajo desempeñado), La Creatividad (aquí se mide la capacidad de innovar, donde se permite la presentación de proyectos e ideas por parte de algún colaborador en beneficio de la empresa), La Calidad (permite calificar el nivel del trabajo desempeñado, dando resultados cuantitativos y cualitativos), La Comprensión (donde se analiza la resolución de problemas), La Experiencia (aquí se verifica el conocimiento de los empleados en determinados puestos), El Trabajo en Equipo (donde se fomenta la importancia de la colaboración entre compañeros para la obtención de resultados y objetivos comunes en la empresa).

Con ello, se busca la interacción entre la medición del desempeño y los procesos de gestión, procurando una planificación óptima de los recursos para un mejor funcionamiento institucional como Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa, ya que como debemos recordar, el rendimiento de un trabajador determina el punto principal de su desempeño en la empresa, consiguiendo la determinación de la aptitud para el puesto específico.

Por lo que se podría decir, que el trabajo de investigación busca dejar marcado un instrumento para mejorar la gestión de recursos humanos en EMASEP y con esto obtener una herramienta para detectar problemas en el personal administrativo, de supervisión y trabajadores de los distintos departamentos.

Así la empresa utilizará como apoyo este material a la hora de decidir los despidos del personal, incentivos por buen desempeño o capacitaciones que se consideren pertinentes. Más aún cuando EMASEP es una institución que siempre ha buscado crecer como empresa; por ende, el personal que trabaja en esta debe estar en compaginación a las necesidades requeridas, ya que solo así minimizará los inconvenientes en los diferentes departamentos. En cuanto a la investigación misma, esta se estructura en cuatro apartados:

CAPÍTULO I. Marco Teórico Conceptual, en el mismo se describe los antecedentes de la investigación, el cual se estructura en base al reclutamiento, limpiamiento y revisión de fuentes bibliográficas relacionadas al tema objeto de estudio, para esto se considera el estudio de fuentes primarias y secundarias que en articulación permite la construcción conceptual de la investigación con respaldo científico-académico.

Igualmente, en este capítulo se describe detalladamente la problemática abordada desde el contexto contextualizado, para posteriormente realizar la sistematización del problema y los objetivos a cumplir con el estudio. Además, se justifica la ejecución del proceso de indagación y se finaliza con la conceptualización de las variables.

CAPITULO II. Marco Metodológico, en este se pone en contexto cada una de los aspectos metodológicos abordar para la obtención y análisis de información cualitativa y cuantitativa; asimismo, se conceptualiza y contextualiza los métodos, enfoques, tipo y alcance del estudio, además se describe las unidades de análisis (población y muestra) cual fue su ponderación estadística y como aportaran al desarrollo de la investigación e intervención.

A lo anterior se le anexa la descripción y operacionalización de las variables; así como la definición de fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información y cuyo objetivo es la sistematización y validación de la información de campo recaba, con lo cual se permite hacer un análisis profundo sobre la problemática y determinación de la propuesta de intervención.

CAPÍTULO III. Resultados y Discusión, parte medular de este apartado consiste en exponer el análisis de información sobre la actual situación de la empresa, cuya finalidad es tener una visión más clara sobre la gestión y operación de EMASEP, con ello se logra llevar a efecto un análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas, que en conjunto facilita la presentación de resultados y discusión de los mismo.

Es importante mencionar, que el presente capítulo es parte medular para la definición de la propuesta de intervención, ya que al proporcionar información

creíble y oportuna sobre la realidad de la empresa objeto de estudio se logra definir de accionar a considerar para mejorar el rendimiento del personal.

CAPÍTULO IV. Propuesta, que es la elaboración de un manual de evaluación desempeño laboral aplicado a la empresa EMASEP, el cual se fija como un medio de gestión para optimizar el desempeño del personal. La cual se plasma y describe en el presente capítulo, donde se justifica su elaboración, su propósito y desarrolla. Habiendo estructura cada uno de los apartados de la investigación, se finaliza con las respectiva conclusiones y recomendaciones, las cuales se finjan en base a los objetivos alcanzados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Generalidades y Antecedentes

La evaluación de desempeño es un procedimiento sistemático que busca medir y evaluar los comportamientos y atributos de los empleados en cuanto al desempeño de sus funciones y el rendimiento en el trabajo (Matabanchoy, Álvarez, & Riobamba, 2019). Es por ello que, la Evaluación de Desempeño, es considerada como recurso de gestión, que permite a sus gestores evaluar el trabajo del talento humano. Asimismo, accede que se valore el cumplimiento de las responsabilidades y funciones del personal establecidas por el empresa o área departamental, es importante mencionar, que es de suma importancia llevar un proceso de evaluación de calidad, ya que del mismo dependerá identificar las fortalezas y oportunidades de la institución en relación al desempeño del personal.

Este proceso es muy útil porque permite implementar políticas que compensen los problemas que hayan reflejado los resultados, además de una mejora en el desempeño; asimismo, faculta la toma de decisiones para la generación de un cargo, detectar sus errores y mejorar su desempeño, es decir, valorar cuan factible y desempeño cumple en el puesto asignado (Álvarez, 2018, pág. 366).

En base a lo expresado anteriormente, el desempeño laboral es un concepto relacionado directamente con el rendimiento laboral, puesto que este último es el resultado alcanzado del empleado en relación a los recursos empleados. De ahí que, el rendimiento laboral es visto y definido con el conjunto de conductas que desempeño una persona dentro de la empresa, el cual debe ser productivo y eficaz (Pozo, 2019, pág. 111).

En este sentido, las empresas u organizaciones actualmente tienden a planificar y diseñar sistemas de evaluación de desempeño laboral para identificar oportunamente los errores o limitaciones que existan, para poder corregirlas y así, garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por los líderes de la institución.

Por lo que, para lograr alcanzar un buen desempeño laboral es necesario crear un ambiente positivo y lograr consensos con los empleados para garantizar su buen rendimiento. Una forma de hacerlo es la retribución económica por su productividad y el buen manejo de las actividades que se les asigna, logrando el buen funcionamiento de la empresa y creando una buena imagen dentro del mercado.

El desempeño laboral de los empleados dentro de una empresa es el factor más importante para lograr la efectividad y la productividad de la organización, por esta razón, en la actualidad los gerentes de una entidad necesitan concentrar sus recursos en el área de talento humano, puesto que, es ahí donde se evaluarán los factores que intervienen en el medio laboral de sus empleados, buscando garantizar su bienestar y el de la empresa.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

De acuerdo a Chiavaneto (2000) “La Evaluación de Desempeño es la apreciación sistemática del desenvolvimiento de cada una de las personas en su cargo o desarrollo departamental” (2000, pág. 356). Las evaluaciones de desempeño laboral son herramientas muy útiles para analizar el rendimiento de los empleados, puesto que, brindan las pautas necesarias para identificar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la empresa en el ambiente laboral y de esta forma, tratar de solucionarlos para garantizar el éxito de la organización.

De acuerdo a lo planteado, en la presente investigación el objeto de estudio es el personal de la EMASEP Santa Rosa, debido a que es necesario analizar el desempeño de los trabajadores para identificar si existen debilidades que estén afectando su rendimiento o fortalezas que se pueden aprovechar en beneficio de la entidad financiera. Todo este proceso se realiza mediante el uso de la evaluación de desempeño laboral, que permite valorar el rendimiento de un trabajador y de esta manera establecer alternativas para solucionar los problemas detectados.

De esta manera, se pretende abordar la temática con el de implementar una medida de gestión hacia el personal de la EMASEP, la cual contribuirá a

fortalezas el desempeño del personal y, por consiguiente, brindar orientación necesaria para los administradores con respecto a la utilidad e importancia de un manual de desempeño a sus colaboradores.

1.2.1. Formulación del Problema de Investigación

¿Qué impacto tendría el diseño de un manual de evaluación de desempeño en el rendimiento del personal de la empresa EMASEP?

1.2.2. Sistematización del Problema de Investigación.

- ¿Cuál es el grado de desempeño laboral dentro de la EMASEP?
- ¿De qué manera se relaciona la evaluación de desempeño y el rendimiento laboral de los trabajadores?
- ¿De qué manera se puede elevar el grado de desempeño laboral dentro de la institución?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un manual de evaluación de desempeño laboral a la empresa EMASEP, que permita valorar el rendimiento del personal y así diagnosticar posibles falencias en el desempeño de los empleados y corregirlas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el grado de desempeño laboral dentro de la empresa.
- Analizar la percepción del personal de la empresa sobre el proceso de evaluación de desempeño.
- Diseñar estrategias que contribuyan a elevar el grado de desempeño laboral dentro de la empresa.

1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica puesto que es necesario determinar el impacto que tienen las evaluaciones de desempeño laboral en el análisis del

rendimiento de los trabajadores, puesto que, estas herramientas brindan pautas sistemáticas para conocer el rendimiento personal y colectivo de los empleados para luego hacer frente a cualquier dificultad que se presente en cuanto a talento humano se refiere, por ende, es de suma importancia la realización de la misma, puesto que brinda información y sustento teóricos sobre el desempeño y rendimiento laboral de los empleados de la organización.

Desde el punto de vista teórico, resolver la problemática, permitirá conocer los diferentes enfoques relacionados con el desempeño de los empleados y como se relaciona el rendimiento de los mismos, tomando en cuenta todos los aspectos relacionados al problema y, de esta manera, proponer alternativas de solución.

La realización de este trabajo es necesario porque no existen precedentes de alguna investigación dentro de EMASEP que traten temáticas existentes dentro de este estudio, además es importante, informar a los actores el impacto que produce la aplicación de mecanismos de evaluación de desempeño y la factibilidad de las alternativas de solución. También cabe destacar que las fuentes de información y los métodos aplicados son confiables y precisos.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1. Manual de Evaluación del Desempeño (ED)

Lo primero que debemos entender, es que todo proceso cultural, social, científico y laboral requiere de forma imprescindible ser evaluado; con lo cual se permite conocer y entender si se han conseguido los objetivos institucionales, logran con ello que los gerentes o jefes departamentales optimicen las directrices y en caso de requerirlo que las cambien. Por lo que la evaluación de desempeño permite conocer la realidad de la empresa en relación al desempeño del personal (Pérez, 2009).

En el entorno de trabajo, es importante efectivizar las responsabilidades que corresponden a cada segmento o área, donde los instrumentos se vuelven necesarios para realizar una evaluación de resultados; y así tener herramientas que permitan lograr los objetivos planteados. La ED es el medio por el cual la gerencia conoce y estima el rendimiento global de cada uno de los empleados.

Por lo que se constituye en parte esencial de la organización de la empresa (Werther, 1982).

1.5.1.1. Importancia de la ED

La importancia de la ED en el contexto laboral, radica en el hecho que es un recurso que a la gerencia supervisar al empleado con fin de identificar errores que se dan dentro del área departamental, para ser discutidas con el propósito de erradicar mediante el mejoramiento de desempeño, al punto de convertirse en una oportunidad la reforzar considerablemente las expectativas organizacionales.

Para el autor Rivero (2019) la importancia de la ED, no radica únicamente en ser un medio de detención de errores, sino que también se enfoca en la retroalimentación mediante el accionar del diseño de estrategias que buscan el mejoramiento continuo del personal y por ende el de la empresa. Lo cual se da por medio de la implementación de nuevas políticas de carácter compensativas que ayuden a definir las mejores decisiones que potencien el rendimiento del personal y de cada una de las áreas departamentales.

1.5.1.2. Objetivos de la ED

La ED es una herramienta utilizada para verificar el cumplimiento de las metas establecidas a nivel individual. Los pasos que se toman para evaluar el desempeño de cada empleado en la organización están orientados a desarrollar estrategias para la solución de problemas, motivar a los empleados y promover el desarrollo de su personalidad en la organización. De acuerdo a Heredia y Narváez (2021) entre los objetivos principales de la evaluación de desempeño, podemos mencionar:

- Ejecutar mediciones del potencial del personal en relación a las tareas que lleva a efecto.
- Mediante el establecimiento de criterios y estándares medir el rendimiento y productividad del personal.
- Definir e implementar políticas de compensación monetaria y salarial, en base al desempeño del personal.

- Identificar las diversas necesidades como el fin de programar actividades para mejorar el potencial del personal.
- Evaluar la competitividad y productividad de la organización y de cada una de las áreas departamentales.
- Establecer e implementar políticas de carácter promocional, rotación y ascenso.
- Promover un ambiente laboral adecuado, mediante el mejoramiento de las relaciones humanas.
- Validar cada una de los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar de manera continua las relaciones entre jefe-subordinado, con el fin de solidificar la confianza mutua.
- Actualizar la descripción de los puestos de trabajo.
- Promover el retorno de información a los empleados.
- Fomentar y proporcionar retroalimentación al personal de la empresa.
- Feedback de los resultados de las tareas que lleva a cabo el personal y buscar posibles mejoras para hacerlo más competente.

1.5.1.3. Propósito de la ED

Es importante reconocer, que cualquier sistema de evaluación de desempeño, se convierte en una herramienta fundamental para las actividades administrativas del personal de una empresa, ya que con la ED se pretende conseguir:

- El diseño de criterios específicos de los puestos de trabajo que se harán en base a la función y desempeño que se podrá medir.
- Medir de manera precisa el desempeño del personal.
- Justificar la compensación (recompensa) que se le otorga al personal de manera individual o grupal, con ello a su vez se permite establecer el bajo

y elevado desempeño del empleado.

- Definir las experiencias del personal y las necesidades que se requieren mitigar para mejorar su desempeño y a la vez prepararlo para los nuevos retos y responsabilidades.

Estas cuatro funciones describen dos objetivos generales de un buen sistema de evaluación del desempeño: a) evaluación, b) retroalimentación y desempeño. Desde una perspectiva de evaluación, las valoraciones o evaluaciones de desempeño permiten que las personas sepan cómo les está yendo en relación con las metas y los estándares. Por lo tanto, las evaluaciones de desempeño contribuyen a las decisiones de compensación y, de lo contrario, respaldan la función de recursos humanos de la organización. Desde una perspectiva de consultoría, las evaluaciones de desempeño ayudan a informar las decisiones del programa y establecen un compromiso con la capacitación y el desarrollo continuos de los subordinados. (Almeida, 2016, pág. 20)

a) Decisiones evaluativas

Las decisiones de evaluación tratan aspectos como promociones, transferencias, despidos y aumentos salariales. Si estas decisiones se basan en criterios de desempeño en lugar de otros criterios como la antigüedad, entonces se requiere un sistema de evaluación del desempeño.

Además, la información de las evaluaciones de desempeño puede ayudar a guiar las decisiones de selección y colocación. En este caso, los resultados de rendimiento se comparan con las características individuales para determinar cuáles están más estrechamente relacionados con el rendimiento. Por ejemplo, los gerentes revisan la educación, las habilidades matemáticas, las habilidades lingüísticas, las habilidades mecánicas y las motivaciones de logro de un individuo para ver qué tan cerca se relacionan con el desempeño. (Baque, Moran, & Álvarez, 2020)

Esta posición considera a los individuos con cualidades que han demostrado estar estrechamente relacionadas con el desempeño en la posición en particular. Además, el proceso de evaluación del desempeño puede generar capacitación correctiva si se determina que ciertos aspectos del desempeño del

evaluado son inadecuados. Finalmente, las evaluaciones forman la base de los sistemas de recompensa basados en el desempeño (sistemas que vinculan las recompensas, como los salarios, al desempeño individual o grupal).

b) Decisiones de retroalimentación y desarrollo

Para Máynez y Vargas (2022) las evaluaciones de desempeño también se pueden usar para que los premiados sepan cómo están cumpliendo con las expectativas organizacionales y las metas de desempeño. La retroalimentación sobre las evaluaciones de desempeño laboral debe incluir una descripción detallada de las fortalezas y debilidades de la persona evaluada en relación con el lugar de trabajo.

Esta retroalimentación se puede utilizar para fines de desarrollo. Además, la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño puede servir como base para que los gerentes brinden "entrenamiento" o capacitación para ayudar a los subordinados a superar las deficiencias de desempeño.

1.5.1.4. Medidas a considerar para preparar la ED

Las evaluaciones deben proporcionar una base precisa para el desempeño del empleado. Para lograr esto, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos, prescriptivos y utilizar indicadores de desempeño confiables.

Relacionado con el trabajo, lo que significa que el sistema evalúa los comportamientos clave necesarios para el éxito laboral. Por lo que, si la evaluación no está relacionada con el trabajador y el rol que desempeña, muy probablemente no será válida ni confiables, y sin estas dos cualidades el proceso de evaluación obtendrá resultados inexistentes y sin sentido para la organización.

Sin embargo, los métodos relacionados con el trabajo también deben ser prácticos, para que sean comprensibles tanto para los evaluadores como para los empleados. Los métodos poco prácticos y complejos pueden dar lugar a imprecisiones que reducen la eficacia de la evaluación del desempeño. Para ser práctico, este enfoque debe basarse en normas e indicadores de desempeño:

1.5.1.4.1. Normas de desempeño

Estos son los niveles utilizados para medir el resultado deseado para cada posición. No se puede establecer arbitrariamente. El conocimiento de estos criterios se obtiene a través del análisis de desempeño, que analiza el desempeño de los empleados existentes. Los analistas pueden decidir qué comportamientos son importantes y deben evaluarse en función de los deberes y criterios contenidos en la descripción del puesto (González & Vilchez, 2021). Cuando esta información no está disponible o no está clara, los estándares se establecen en base a observaciones de trabajo o conversaciones con su supervisor inmediato.

1.5.1.4.2. Medidas del desempeño

La evaluación del desempeño también requiere mediciones confiables del desempeño. Para ser útiles, estas medidas deben ser fáciles de usar, confiables y exhibir los comportamientos clave que determinan un buen desempeño. Para Rodríguez (2007) es importante reconocer cuando las medidas de desempeño son objetivas o subjetivas:

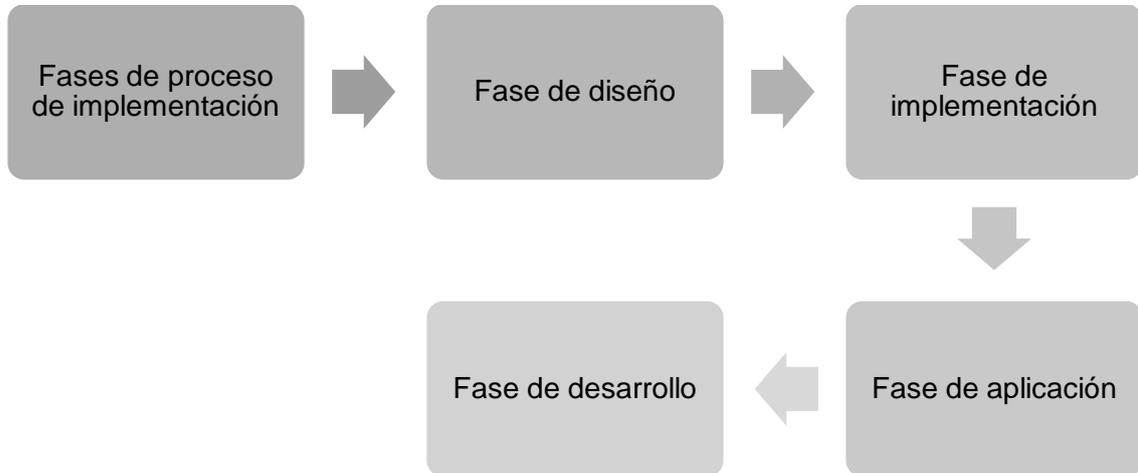
- **Las medidas objetivas de desempeño:** son medidas de desempeño laboral que pueden ser verificadas por otros. Si dos supervisores, observan las llamadas desde la central, pueden contar el número incorrecto de llamadas. Los resultados son objetivos y comprobables, ya que cada supervisor recibe el mismo porcentaje de acierto a la hora de puntuar.
- **Las medidas subjetivas de desempeño:** son calificaciones que no pueden ser verificadas por otros. A menudo, estas medidas son la opinión personal del evaluador.

Un ejemplo, es el evaluar el comportamiento del operador telefónico es subjetivo, ya que los supervisores deben usar su juicio personal de buenos o malos modales. Debido a que las calificaciones son subjetivas, la precisión tiende a ser baja incluso cuando los supervisores observan directamente a los empleados.

1.5.1.5. Proceso de implementación

Es importante reconocer, que para la implementación de un sistema de ED se deben considerar cuatro fases:

Figura 1 Fases de proceso de implementación



Fuente: (Sánchez & Calderón, 2012)

Elaborado por: El Autor

a) Fase de diseño

- Se define cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar con la ED, es decir, el progreso, el apoyo y la supervisión.
- Se identifican a las personas que serán abordadas a través de le ED.
- Elección y definición del enfoque, los métodos y los criterios a evaluar con la ED.

b) Fase de implementación

En esta fase, se establecen las bases que harán que la ED sea exitosa, por ejemplo, la comunicación a los interesados, la formación del programa de evaluación, entre otros.

c) Fase de aplicación

Parte importante de esta fase, es la entrevista de evaluación, pero cabe mencionar que no se debe perder de vista en envió de cuestionarios,

comunicación de fechas, convocatoria, entre otros.

d) Fase desarrollo

Su propósito es asegurar que el sistema de ED se adhiera a las metas y necesidades establecidas por la organización. Las contribuciones de los revisores también se pueden incorporar en esta etapa, lo que aumenta la confiabilidad y la utilidad de la ED. (Sánchez & Calderón, 2012)

1.5.1.6. Métodos de ED

Existen diversos métodos de ED, los cuales responder a la necesidad y realidad de la empresa.

1.5.1.6.1. Escala de puntuación

En este método, los evaluadores califican subjetivamente el desempeño de un empleado de menor a mayor. En otras palabras, la evaluación se basa únicamente en la subjetividad de los egresados. Es común asignar un valor numérico a cada punto para permitir múltiples cálculos. Algunas empresas incluso relacionan los puntajes que gana con aumentos salariales. Por ejemplo, un total de 100 puntos corresponde al 100% de aumento potencial, 90 puntos corresponden al 90% de aumento y así sucesivamente. (Carballo B. , 2019)

1.5.1.6.2. Lista de verificación

Este método de ED implica que el evaluador (generalmente el gerente) seleccione frases que describan el desempeño y las características del empleado. Independientemente de la opinión del gerente (y a veces sin su consentimiento), el departamento de recursos humanos evalúa los distintos elementos de la lista de acuerdo con la importancia de cada puesto, el resultado se denomina lista de valores.

Estos valores se pueden cuantificar para obtener una puntuación total, los valores se dan entre paréntesis para cada faceta con el fin de indicar que generalmente se omiten de las tablas utilizadas por los evaluadores directos. Si la lista tiene suficientes elementos, el desempeño del empleado se puede describir con precisión.

1.5.1.6.3. Método de incidentes críticos

Uno de los métodos de evaluación más recientes es el método de incidentes críticos, en el que se le pide a la persona que realiza la revisión y prepare un informe de incidentes que muestre los comportamientos positivos y negativos de la persona que está siendo evaluada.

Los incidentes se consideran críticos si ilustran lo que hizo o dejó de hacer un empleado que condujo al éxito o al fracaso excepcional de un trabajo, eventos clave que ocurrieron (ni opiniones ni generalizaciones), aunque no todos los eventos son críticos.

Un evento clave es cuando el comportamiento de un empleado realmente hace que su desempeño sea altamente efectivo o ineficaz. Este método requiere que los evaluadores registren declaraciones que describan el comportamiento sobresaliente o extremadamente deficiente de los empleados, estas declaraciones se llaman eventos clave, esto generalmente lo registra un supervisor durante la evaluación de un subordinado.

Por otra parte, los eventos registrados incluyen una breve explicación de lo que sucedió, refiriendo al comportamiento real del sujeto más que a sus rasgos de personalidad. Las personas tienen la oportunidad de hacer una evaluación, expresar su perspectiva sobre las circunstancias del evento y aprender qué comportamientos considera importantes el evaluador.

1.5.1.6.4. Métodos de investigación de campo

Para Uribe, Agudelo y Franco (2021) en este método, los analistas de recursos humanos solicitan a los gerentes información específica sobre el desempeño de cada empleado. Luego, los analistas basan sus evaluaciones en esta información. Las calificaciones se envían a los gerentes para su revisión, modificación, aprobación y discusión con empleados calificados.

Este método es más completo porque, además del diagnóstico el desempeño de los empleados, también brinda la oportunidad de planificar el crecimiento de los empleados dentro de la organización con los gerentes. Las propiedades de este método se basan en un concepto específico:

- Un gerente responsable solo puede lograr buenos resultados trabajando con personas talentosas. Además, solo los gerentes pueden observar directamente el desempeño de los empleados y comparar las calificaciones de los mismos.
- La utilización óptima de los recursos humanos depende del buen funcionamiento de las actividades de contratación de la gerencia.
- Los empleados pueden desempeñar sus funciones satisfactoriamente.
- El empleado tiene una carrera prometedora y claras oportunidades de progreso.
- El empleado se asegura de que los solicitantes se seleccionen de acuerdo con criterios lógicos.

1.5.1.6.5. Método de selección forzada

Los métodos de elección forzada requieren que los evaluadores elijan entre varias declaraciones que parecen ser igualmente favorables o desfavorables, generalmente en pares (Loaiza, 2019). Pero estas declaraciones están destinadas a distinguir el éxito del mal desempeño, los evaluadores seleccionan una declaración de cada par de declaraciones sin saber cuál describe correctamente el comportamiento laboral exitoso. En este sentido, la naturaleza de las oraciones o enunciados puede variar, y las oraciones pueden estar compuestas de dos formas: a) Frases con significados positivas o negativas; y b) Frases con significado positivos.

1.5.1.6.6. Escala para la medición del comportamiento

Consta de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión clave de desempeño identificada en el análisis del puesto. Estas dimensiones se basan en comportamientos identificados mediante el análisis de los eventos clave del puesto, los eventos principales se evalúan y otorgan puntos según la opinión de los expertos.

Por lo general, los gerentes y subordinados desarrollan escalas de calificación basadas en el comportamiento. La tarea del comité es identificar

cualquier característica o dimensión de interés para el puesto, luego cree anclas de comportamiento en forma de declaraciones para cada dimensión de posición. Pida a varios participantes que revisen las declaraciones ancla e indiquen qué dimensión de posición ilustra cada declaración. (Chacón, López, & Arias, 2022)

Las únicas anclas que se mantienen son aquellas con las que al menos el 70 % de los miembros del equipo están de acuerdo, finalmente, los anclajes se adjuntan a las dimensiones del puesto y se colocan en la escala adecuada en función de los valores que les asignó el grupo.

Una ventaja importante de las escalas de medición basadas en el comportamiento, es que en su desarrollo participan personas ajenas a RRHH con personas de la empresa. La participación de los empleados puede conducir a una mayor apreciación del proceso de evaluación del desempeño y las medidas de desempeño que utiliza. La principal desventaja de esta escala es que requiere mucho tiempo y esfuerzo para desarrollarse, debido a que las escalas son específicas del trabajo.

1.5.1.6.7. Método de evaluación en grupo

En el método de evaluación grupal, personas distintas al supervisor pueden participar en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen bien a sus empleados, incluidos los gerentes de línea, asisten a reuniones con el coordinador cuya función principal es mantener la objetividad en las evaluaciones. (Neme, Valderrama, & Chiatchoua, 2021)

Después de entrevistar al empleado sobre los requisitos del trabajo, discuten la evaluación prefabricada por el gerente, luego los gerentes se reúnen nuevamente con los empleados para analizar los estándares, el desempeño y las acciones de desarrollo necesarias para mejorar el rendimiento del talento humano.

Aunque los gerentes son responsables de la evaluación que utiliza este método, las discusiones grupales pueden alentar a los gerentes a ser más cuidadosos en su evaluación. Las revisiones grupales pueden conducir a buenas

y malas revisiones de los empleados y, en general, son útiles para determinar aumentos salariales, promociones y compensaciones organizacionales.

1.5.1.6.8. Administración por objetivos

Dentro de la empresa la administración por objetivos, es definida como un sistema en el que se incluyen ciclos en donde se establecen objetivos y metas que sean comunes a la institución. Dicho sistema se determina como un proceso en el que se establecen metas que debe alcanzar la organización, las áreas departamentales, los gerentes, y personal operativo.

Para garantizar el éxito, la administración por objetivos debe verse como parte del sistema de gestión general, no solo como un complemento de los esfuerzos de gestión. Los líderes deben comprometerse a empoderar a los empleados para que logren sus objetivos haciéndolos independientes de los métodos utilizados, pero al mismo tiempo responsabilizándolos por los resultados.

1.5.1.6.9. Autoevaluación

La autoevaluación de los empleados es una técnica muy útil cuando el objetivo es fomentar el crecimiento personal. Cuando los empleados se valoran a sí mismos, es significativamente menos probable que desarrollen actitudes defensivas, un factor que impulsa el crecimiento personal. El uso de la autoevaluación para identificar áreas de mejora puede ser muy útil para establecer metas personales para el futuro.

1.5.1.6.10. Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (generalmente las grandes) utilizan un psicólogo profesional entre sus empleados. Cuando los psicólogos realizan evaluaciones, su función principal es evaluar el potencial de un individuo, no determinar el desempeño anterior. Las evaluaciones suelen incluir entrevistas en profundidad, pruebas psicométricas, discusiones con los gerentes y revisión de otras evaluaciones.

1.5.1.6.11. Evaluación de 360 grados

Para Crisdalith (2015) es un enfoque amplio (una combinación de calificaciones) que utiliza no solo autoevaluaciones, sino también calificaciones de supervisores, compañeros, subordinados, clientes y otros fuera del lugar de trabajo. El objetivo de estas valoraciones es obtener información objetiva y completa sobre la evolución del puesto; este tipo de evaluación puede presentarse post y contras:

a) Ventajas

- Este sistema será más completo ya que se agruparán las respuestas desde diferentes perspectivas.
- Información de mayor calidad.
- Debido a que la retroalimentación proviene de muchas personas en lugar de una, se pueden reducir los sesgos y los prejuicios.
- Los comentarios de compañeros y terceros pueden impulsar el crecimiento personal de los empleados.

b) Desventajas

- Es complicado porque este sistema junta todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y frustrante si los empleados sienten que los encuestados "votaron".
- Pueden surgir opiniones contradictorias incluso cuando todo es correcto desde el punto de vista del editor.
- Se requiere capacitación para que el sistema funcione correctamente.
- A través de revisiones por pares ineficaces, los empleados pueden llegar a acuerdos y "engañar" al sistema.
- Cuando las revisiones son anónimas, los revisores no pueden ser considerados responsables de sus acciones.

1.5.1.7. Errores comunes que se pueden dar durante le ED

Para que un sistema de calificación sea significativo, debe ser confiable, producir resultados consistentes cada vez que se usa y medir de manera efectiva y realista a las personas en relación con lo que hacen. Una variedad de errores de medición puede comprometer la confiabilidad o validez de las calificaciones de desempeño. De acuerdo a Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) entre los errores que se pueden dar en durante el ED, se encuentran:

- **Error del efecto halo**

Un error de efecto halo, ocurre cuando una persona califica a otra en varias dimensiones diferentes y otorga calificaciones similares para cada una. Las variantes son errores estándar especiales, en los que solo se examina completamente un aspecto del rendimiento.

- **Error por indulgencia/severidad**

Error de divulgación, es la tendencia a dar calificaciones relativamente buenas a casi todo el mundo. Mientras que el error de severidad, ocurre cuando los evaluadores tienden a dar malas calificaciones a todos.

- **Error de tendencia central**

Esto sucede cuando un administrador clasifica a todos en una categoría media o promedio. Esta tendencia da la impresión de que no hay empleado que se desempeñen muy bien o muy mal en las dimensiones o contextos en los que están siendo evaluados.

- **Error de diferenciación baja**

Esto sucede cuando los evaluadores se limitan a una pequeña porción de la escala.

- **Error por novedad**

Esto ocurre cuando el evaluador permite que los eventos recientes influyan en las calificaciones de desempeño de eventos pasados. Por ejemplo, un empleado siempre llega a tiempo, pero el día anterior faltó una hora para

evaluación. Se considera que un empleado llega tarde accidentalmente, lo que enmascara su puntualidad.

- **Error por prejuicio personal**

Esto ocurre cuando los evaluadores permiten sesgos específicos, como raza, edad o género, en las evaluaciones de desempeño. Por ejemplo, los evaluadores pueden otorgar intencionalmente a los empleados blancos calificaciones más altas que a los empleados de otras razas. En este caso, las revisiones de desempeño reflejan prejuicios raciales.

1.5.1.8. Evaluación de desempeño y enfoques

Una de las responsabilidades más importantes del área de Recursos Humanos, es la ejecución de proceso de evaluación de desempeño al personal a cargo de esta, el mismo se convierte en un proceso transversal, ya que involucra a cada uno de los niveles de la organización (Montoya, 2009). Cabe mencionar, que dentro de la empresa la medición de desempeño toma en consideración dos enfoques: por competencia o por objetivos, los cuales son evaluados por finalizar de examinar el trabajo realizado en comparación a los resultados logrados.

En el caso de los objetivos, estos por lo general son cualitativos y se enfocan mayoritariamente en la calidad y la producción, es decir, que se hizo y cuáles fueron los resultados que se obtuvieron. Un ejemplo de los antes dicho, pueden ser las metas comerciales en donde se miden las ventas totales o nuevos negocios. A diferencia del enfoque de objetivos, el enfoque en competencias, se busca la identificación del comportamiento del personal en relación al trabajo que desempeño, es decir, valorar su trabajo y las habilidades que pone en práctica para hacerlos.

1.5.1.9. Análisis de Rendimiento

En términos administrativos, cuando se habla de análisis de rendimiento, se podría decir que es una medida que se basa en la generación de resultados obtenidos por el personal en un periodo determinado. Para ello, existen una serie de instrumentos gerencias que pueden ser utilizados para el análisis, por

ejemplo, la evaluación de desempeño, que permite conocer el desenvolvimiento del personal dentro de la empresa (Rosillón, 2009). Lo primero que se debe establecer en el análisis de rendimiento, es la determinación de cuáles son los componentes del rendimiento, para posteriormente definir los impulsores del mismo y los resultados obtenidos. Posteriormente, se analiza cada uno de los efectos que tienen dentro de la empresa en relación a su rendimiento. Y finalmente, se observa cada uno de los efectos y como estos impactan en la organización. Es importante mencionar que, el rendimiento debe estar fijado para expresarse en desarrollo y crecimiento. Ya que es de suma importancia que se refleje el desempeño de la organización (Suárez, 2008).

1.5.2. El desempeño laboral

Para las empresas, el desempeño laboral, es la valoración que se espera de los trabajadores en su aporte al desarrollo de la organización, es decir, son los episodios conductuales que lleva a efecto durante el lapso de un tiempo determinado. Lo que significa que son las conductas que manifiesta un individuo o varios de estos durante un periodo o año de trabajo, y el cual deberá contribuir a la eficacia y eficiencia de la empresa (Palaci, 2005).

Desde otros contextos, se define al desempeño laboral como un factor que complementa los principios fundamentales de la organización, es la fijación de metas que activa el comportamiento y desempeño de los empleados, lo que ayuda a la organización y a su talento humano enfocarse en el cumplimiento de las metas y que su alcance sea fácil (Robbins, 2009).

El rendimiento laboral como concepto ha sido estudiado a lo largo del tiempo, desde la psicología organizacional, por esta razón actualmente es definida como un conjunto de conductas que son necesarias para cumplir las metas en la organización, reflejando como consecuencias de la misma, la productividad y la eficacia. (Rodríguez, 2002).

En este contexto, la comprensión de que los empleados son uno de los recursos más importantes de la organización para garantizar el rendimiento laboral individual ha llevado a intentar comprender los sentimientos, actitudes y

comportamientos individuales de los empleados y examinar los factores que afectan el rendimiento laboral. (Villarroya, 2012).

1.5.2.1. Clasificación del desempeño laboral

En relación al rendimiento laboral, existe una clasificación que consiste en dos tipos:

- **Rendimiento de la tarea:** Este tipo de rendimiento consiste en las conductas que tienen los trabajadores en relación a las tareas que realizan o sus responsabilidades laborales.
- **Rendimiento contextual:** Se refiere a las conductas que exige la organización y que son necesarias para garantizar el éxito de la misma.

1.5.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral

Se identificaron cuatro dimensiones:

- a) Calidad del trabajo:** La calidad del trabajo se refiere al grado de satisfacción personal y profesional con el desempeño laboral y el ambiente de trabajo, el cual está determinado por factores tales como: qué tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo con cierta compensación, atractivo e interés, las actividades realizadas y el nivel de logro del autodesarrollo individual y grupal (Fernández, 1999, pág. 17)
- b) Responsabilidad:** es una obligación o un conjunto de obligaciones que caracteriza el fin principal o la razón de ser del trabajo (Fernández, 1999). Estas responsabilidades son en gran parte inherentes a su trabajo, y cuando a los empleados se les asignan puestos, ya deben saber que son responsables de sus resultados.
- c) Compromiso organizacional:** se refiere al grado de compromiso psicológico y profesional con el que un individuo se identifica y participa activamente en la cultura, los valores, la misión, las metas y las estrategias de una organización.

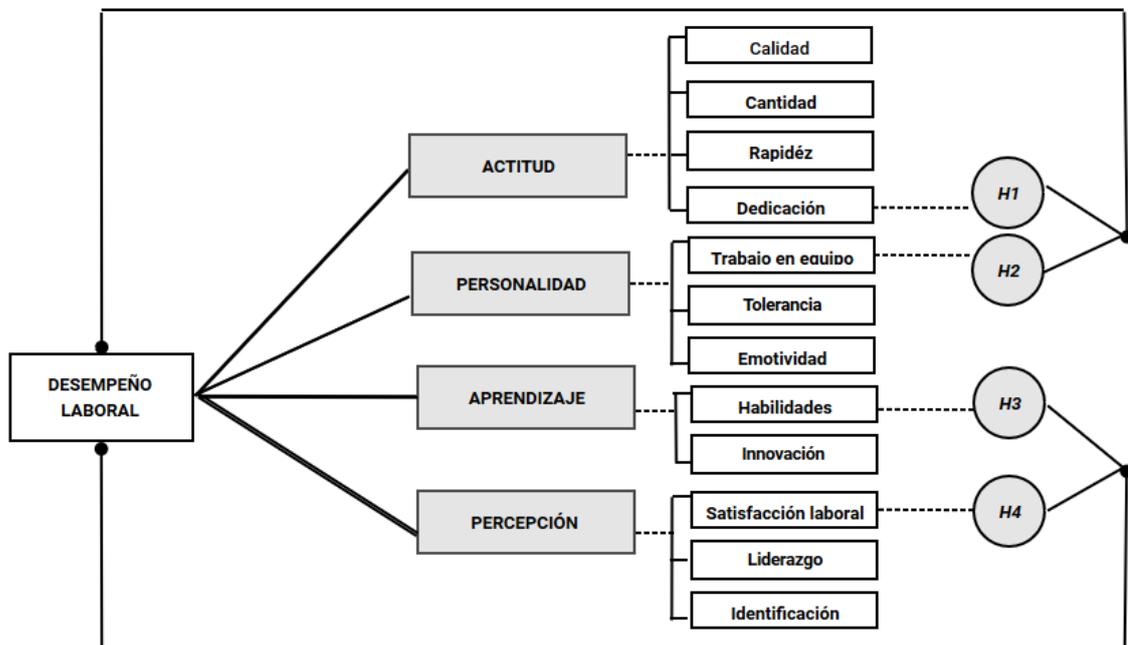
Los empleados comprometidos asumen, defienden y fortalecen las creencias, valores, objetivos y tareas de la misión y los proyectos de la empresa

y participan activamente en el desarrollo y mejora de la empresa. El papel de los subsistemas humanos y de gestión es crucial para los individuos potencialmente leales (Fernández, 1999, pág. 785).

d) Liderazgo y trabajo en equipo: El liderazgo es una influencia positiva, el arte o proceso de influenciar a las personas para que participen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de las metas del equipo (Harold, Heinz, & Mark, 2012, pág. 413). Este tipo de liderazgo de equipo no es manifiesto, sino que busca el liderazgo de todo el grupo de trabajo comprometido con sus acciones para lograr las metas departamentales.

1.5.2.3. Dimensiones del desempeño laboral

Figura 2 Desempeño laboral



Fuente: (Grijalva, Guamán, & Castro, 2019)

Elaborado por: El Autor

1.5.2.3.1. Dimensión de desempeño actitudinal

El desempeño de las tareas, se deriva de los deberes que se lleva a cabo cuidadosamente en compaginación con los días y horarios de trabajo establecidos. Varios autores contribuyen sobre aspectos que antes se pasaban por alto, como el comportamiento prosocial, el comportamiento fuera de rol y el comportamiento que va más allá de lo que exige la descripción del puesto. Es

decir, que se refiere al comportamiento que demuestra lealtad, cooperación y apoyo y va más allá de las obligaciones técnicas del lugar de trabajo.

1.5.2.3.2. Dimensión de desempeño personal

Las actividades laborales pueden verse influenciadas por rasgos de personalidad como el trabajo en equipo, la apertura y las emociones. Estos factores determinan si un profesional es apto para el puesto.

1.5.2.3.3. Dimensión de desempeño aprendizaje

Es un proceso que se enfoca en el desarrollo de habilidades y la innovación en los métodos de trabajo, lo que permite a las organizaciones reinventar su comportamiento para crear nuevas competencias y conocimientos.

1.5.2.3.4. Dimensión de desempeño precepción

Es un componente que interpreta el ambiente de trabajo a través de información sensorial y evalúa aspectos operativos y actitudinales relacionados con la satisfacción laboral y el liderazgo.

1.5.2.4. Factores que influyen el desempeño laboral

1.5.2.4.1. Productividad

Cuando se habla de productividad es importante la implicación del proceso productivo. Por lo que, la mejora suele significar una comparación entre la cantidad de recursos que se suele utilizar con la cantidad de bienes o servicios que producen (Sanchez, 1991). Esto significa, que la productividad es el índice que relaciona de los producido por la empresa con los recursos que se utilizaron para le generación del bien o servicio (Carro, 2012).

La productividad es una forma de medir la eficiencia en el trabajo, es decir la relación que existe entre el trabajo desempeñado, los bienes producidos y los recursos que se utilizan para cumplir los objetivos. La productividad hace referencia a la fuerza productiva y las cualidades del proceso de producción. (Fontalvo, 2017).

En definitiva, a lo mencionado anteriormente, la productividad es

analizada como un factor imprescindible que explica los servicios o bienes que produce una empresa, pero teniendo en cuenta el rendimiento de los operarios y los recursos que ha empleado para lograrlo, adicional a esto también toma en cuenta el tiempo que empleó en desempeñar su labor, porque con estos elementos puede determinar qué tan productivo es el empleado.

Se puede concluir también que la productividad de cualquier sector no camina sola, sino depende de otros factores para ser óptima. En este caso la productividad dentro de la empresa depende del desempeño de los empleados que participen en esta evaluación; y en ello está el poder de crecimiento que les permite posicionarse para lograr los objetivos deseados. (Barradas, Rodríguez, & Maya, 2021)

1.5.2.4.2. Motivación

La motivación en el ámbito laboral es un factor importante para garantizar el buen rendimiento de los trabajadores puesto que es un factor importante que influye en el comportamiento del empleado para lograr motivar, inducir, dirigir en cuanto a su rendimiento laboral. (Salud, 2015).

Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, siendo elementos de la motivación; además, debe tener bien claro los objetivos, y la capacidad, así como la disposición para emplear toda su energía en el desarrollo de las actividades durante el tiempo determinado y sobre todo alcanzar sus metas.

1.5.2.4.3. Comunicación

La comunicación, debe ser percibida como el medio para comunicar algo. Por lo que es una cualidad emocional y racional, que surge de la necesidad de transmitir alguna inquietud o necesidad; así como el intercambio de ideas y conocimientos que harán eficiente la experiencia de trabajo (Fonseca, 2011).

De ahí que la comunicación es un medio de intercambio de mensajes entres dos o más personas y de transmisión de información. En este mismo sentido la comunicación en el ámbito laboral es importante para el buen rendimiento del personal de una organización, internamente se busca informar a

los empleados lo que la gerencia piensa y las decisiones que se tomaran, además de mejorar la relación entre los empleados, porque una buena comunicación genera un ambiente laboral positivo. (ROMERO, 2014).

A modo de conclusión, la comunicación brinda los nexos necesarios entre departamentos dentro de la misma organización para garantizar el buen funcionamiento interno de la empresa y el intercambio de información necesario para alcanzar dicho objetivo.

1.5.2.4.4. Cooperación

La conceptualización de cooperación significa, el conjunto de acciones que se realizan dentro de un colectivo o conjuntamente con otros individuos, en este caso dentro del ambiente laboral, se realiza el trabajo cooperativo para alcanzar una meta en común. (Johnson, 1994)

Dentro de proceso de cooperación o interacción, se suelen identificar cinco componentes básicos, los cuales están diseñados para resolver tareas de aprendizaje que se requieren para la labor del personal:

- a) Interdependencia positiva.** Es el más importante. Los aprendices deben comprender que sus propósitos, intereses, tareas y recursos están vinculados con los de sus compañeros de grupo y de clase. La interdependencia entre los aprendices puede ser de tres tipos:
- Corresponde al trabajo organizado y cooperativo, ya que el trabajo que realiza cada persona depende del compañero; así como su evaluación de desempeño.
 - Organización competitiva en el rendimiento dentro de la empresa, dejar de lado el “cuando yo, el otro pierde” o “para ser mejor debo derrotar a mis compañeros” o “no debo colaborar con mis compañeros”.
 - Organización individualista, es decir, la eficiencia y eficacia de mi desempeño en el trabajo dependen únicamente de mí, lo que hagan mis compañeros no debe tener incidencia directa en mi desempeño.

Como se puede evidenciar, interdependencia positiva, garantiza el trabajo

independiente dentro de la empresa o áreas departamentales, ya que el personal y los aprendices cooperan entre sí (KAGAN, Cooperative Learning, 1994).

Cabe mencionar que, la independencia positiva es una actividad que se basa en una serie de actividades:

- Es importante que al personal que le estructure roles o tareas a cumplir dentro de la empresa.
- La evaluación, es de suma importancia que el personal de la empresa sea evaluado con el fin de valorar los resultados, por lo que suele ser calificado mediante notas el rendimiento y los logros alcanzados, la nota o calificación puede ser aplicada de manera individual o en equipo, ayudan al trabajo colaborativo.
- Es importante, que el personal de la empresa acceda a los diversos recursos o materiales que hará eficiente su labor, cabe mencionar que este acceso debe ser equitativo y de acorde a las necesidades de cada trabajador.
- Los roles, deben ser asignados de acuerdo al cargo y si de este dependiera deberá ser rotativo entre los integrantes del área o departamento. Por ejemplo, uno dará las instrucciones del trabajo, otra aporta ideas, un tercero controlar el tiempo que se llevará para cumplir la función (KAGAN S. , 1994)

b) Interacción constructivista y estimuladora, es importante que las labores asignadas promuevan la interacción entre los miembros del equipo, así laboraran de forma justa, además se motivaran unos a otros, es decir, aplaudir sus éxitos (CASSANY, 2009).

c) Aplicación de técnicas de comunicación de destrezas sociales tanto interpersonal como en pequeños grupos, es importante, que cada uno de los miembros deban dominar las diversas habilidades de interacción social y comunicación, ya que a través de estas podrán interactuar con sus compañeros a través de conversaciones orales, escuchar, construir

andamiajes, éxito de negociación durante situaciones conflictivas, es decir, cada una de las competencias comunicacionales.

d) Responsabilidad en la labor individual y grupal, cada uno de los empleados es responsable de las tareas asignadas, por lo que deben estar comprometidos, ya que estas tareas son aportes para la labor del grupo. Por otro lado, la responsabilidad grupal son las labores asignadas al equipo, los integrantes deben trabajar en conjunto para alcanzar el mismo logro de manera eficiente.

e) Control metacognitivo, es importante que los empleados sean evaluados de manera periódica, con el fin de conocer cuáles son las aportaciones de cada integrante, como ha intervenido en la solución de problemas o conflictos; asimismo, identificar las debilidades y los puntos fuertes que tiene a su favor, que estrategias aplican o que competencias posee y poner en práctica en la labor. Todo esto ayudará a los gerentes aplicar mejoras para el funcionamiento y desempeño óptimo del equipo.

El trabajo en equipo permite a los empleados desarrollar sus actividades de una manera más coordinada, además de permitir realizar tareas más grandes y con ayuda de otras personas que pueden aportar conocimientos relevantes para hacer de la actividad más eficiente, también permite cumplir a cabalidad con los requerimientos de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

1.5.2.4.5. Clima laboral

El clima organizacional también es un factor importante en nuestro desempeño. Todos queremos trabajar en un buen ambiente laboral que nos dé tranquilidad, nos permita crecer libremente y nos haga sentir cómodos. Si la cultura organizacional no es buena, el desempeño se verá significativamente reducido.

1.5.2.4.6. Los horarios

El horario también es un factor importante, afortunadamente, en los últimos años ha cambiado la noción de que trabajar más horas mejora el rendimiento. Esto ha llevado a muchas organizaciones abordar el problema de

las horas de trabajo e introducir cambios como una mayor flexibilidad y una reducción de las horas de trabajo.

Muchas empresas también han abandonado la máxima de que estar en la oficina es imprescindible y han abrazado el teletrabajo. De hecho, trabajar muchas horas puede ser contraproducente, al punto de estresar al personal motivándolos a ser menos productivos.

1.5.2.4.7. Factores ambientales

La prevención de riesgos laborales se ha convertido en un foco constante, y los factores ambientales y de higiene también se consideran esenciales para el buen desempeño. Cualquier cosa que afecte la salud física o mental de un trabajador, como el clima (el frío o el calor excesivos son perjudiciales), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía, etc., se considera importante para el desempeño del trabajador.

1.5.2.4.8. Desarrollo profesional

Una plantilla rígida es definitivamente otro factor que afecta su rendimiento laboral. Para promover y motivar a los empleados, necesitan ser promovidos. Se les debe dar la oportunidad de progresar profesionalmente a través de un plan de carrera que potencie su motivación y desempeño.

1.5.2.4.9. Herramientas necesarias

La falta de las herramientas necesarias para realizar la tarea es otra razón del bajo rendimiento laboral. Se debe disponer de todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades laborales; ya que la falta de medios o herramientas conduce a la falta de compromiso laboral.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Parte medular del proceso de investigación, es la definición del contexto metodológico abordar para el reclutamiento de información relacionada al problema objeto de estudio. Para lo cual se consideró el diseño de un manual de evaluación desempeño laboral a la empresa EMASEP, que permita valorar el rendimiento del personal y así diagnosticar posibles falencias en el desempeño de los empleados y corregirlas.

2.1. Tipo de diseño de investigación, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1. Tipo y alcance del diseño de investigación

Como anteriormente lo habíamos mencionada el tipo de investigación es cualitativa y cuantitativa, el cual tiene un alcance significativo; ya que la mismo se basa en el abordaje de información bibliográfica para la construcción conceptuales del estudio, así como la aplicación de instrumentos que validan el criterio del personal de la empresa desde un contexto generalizado, pero también de la ejecución de técnicas cuantitativas como es la encuesta, misma que ayuda la determinación de hallazgos para su análisis a través de la sistematización estadística, para el análisis y discusión en la información recabada.

2.1.2. Enfoque de la investigación

- **Enfoque cualitativo:** Dentro del alcance se incluye el método descriptivo; se lo conoce como un método no experimental, que describe o reseña características y rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 362). Entre las principales características podemos mencionar:
 - ✓ Selecciona características fundamentales del objeto de estudio.
 - ✓ Describe cada parte, categoría o clase de ese objeto.
 - ✓ Se muestran e identifican hechos y situaciones o características del objeto de estudio.

- ✓ Se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etc.
- ✓ Se puede fijar como base para investigación más complejas.
- ✓ No es necesario el planteamiento de hipótesis
- ✓ Su diseño se basa en la elaboración y ejecución de diversas técnicas de investigación como: entrevista, encuesta, observación, revisión documental, entre otras.
- ✓ Ayuda a la exposición de fenómenos, sucesos, comunidades, situaciones y contextos que se dan dentro de una población determinada.
- ✓ Es importante que se defina lo que se va a medir, estos pueden ser componentes, dimensiones, conceptos o variables.
- ✓ Valoriza a quienes llevaron el proceso de recolección de datos.

De acuerdo a lo estipulado, la presente investigación se realizará por medio del método descriptivo y enfoque cuantitativo en la investigación, porque define de forma práctica lo que este proyecto quiere lograr. Es el más utilizado en el área de recursos humanos y se lo aplica exclusivamente cuando el objetivo del estudio es la descripción de una determinación población o muestra, a la cual se la describe, objetivista y precisa cada una de sus cualidades. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

- **Enfoque cuantitativo:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 80)

En el enfoque cuantitativo, dentro del alcance se incluye el método exploratorio; y hace uso del método no experimental, el cual se realiza por lo general al inicio de cualquier investigación y cuyo propósito es la identificación de la situación o estado en el que se encuentra el universo que será abordado, por lo que le vendría siendo una investigación explicativa, descriptiva y correlacional. Entre sus características podemos mencionar:

- ✓ Representa un conjunto de procesos.

- ✓ Es secuencial y probatorio.
- ✓ Parte de una idea, se delimita, se derivan objetivos y preguntas de investigación.
- ✓ Se elabora un marco teórico.
- ✓ Se plantean hipótesis de ser necesario, dispuestas a comprobación.
- ✓ Se determinan variables.
- ✓ Se efectúan mediciones obtenidas con datos estadísticos y analizan la frecuencia.
- ✓ Se determinan conclusiones basadas en las hipótesis.
- ✓ Uno de propósitos de los estudios cuantitativos, es la construcción y demostración de teorías.
- ✓ El uso del razonamiento deductivo y la lógica, con cualidades que emplea el enfoque cuantitativo. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

2.2. Métodos de investigación

Para el caso del estudio, se consideró el método deductivo-inductivo , que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) representa un conjunto sistemático de procesos empíricos y lógicos, que permiten al investigador el reclutamiento y análisis de datos cualitativos y cuantitativos para su integración y discusión, ayudado a un mejor entendimiento del problema objeto de estudio.

Entre los métodos empíricos identificados para la recolección y análisis información, se encuentra:

- **Experimental:** dentro de la investigación, cuando se hace referencia al termino experimental, se debe abordar desde dos contextos, el general y el particular. Al referirnos al general hacemos énfasis a la realización de una acción para después observar las consecuencias del mismo. Por lo que la esencia del mismo, requiere la manipulación intencional de la acción abordar para hacer el análisis de los posibles resultados a obtener. Desde otra concepción, se podría decir que es una situación de control

que puede ser manipulada intencionalmente, ya sea una o dos variables conocidas como “causas” con el fin de analizar cuáles son las consecuencias de su manipulación identificados como efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 121). Todo ello se hace con la finalidad de identificar la correlación que existen entre las variables (causas y efectos) y su afectación en el espacio, contextos, ambiente o universo, para posteriormente diseñar una intervención o propuesta de mejoramiento.

- **Observación científica:** La como método, permite la percepción directa de la problemática, con lo cual el investigador se admite conocer la realidad de los objetos y fenómeno.

Por otra parte, entre los métodos lógicos abordados para la recolección y análisis información, se encuentra:

- **Método deductivo:** A través de este, el investigador encuentra los principios desconocidos de lo ya conocido. Con el cual se podrá diagnosticar el grado de desempeño laboral dentro de la empresa, y así identificar las consecuencias para posteriormente intervenirlas mediante una propuesta.
- **Método inductivo:** Se logra el razonamiento, partiendo de lo particular hasta llegar a lo general, por lo que logra conocer con exactitud cada uno de los elementos que forman el objeto de estudio y sus causales, con lo cual se podrá diseñar estrategias que contribuyan a elevar el grado de desempeño laboral dentro de la empresa.

2.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra.

2.3.1. Unidad de Análisis

En el proceso de investigación, también se los conoce como elementos o casos, de ahí que cuando se define la muestra lo primero que debe hacer el investigador es identificar y definir las unidades de análisis, que vienen a ser: individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, que en caso presente es la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa.

Definida una vez las unidades de análisis, se procede a delimitar la población, el investigador con ello pretende que los resultados que se encuentren en la muestra intervenida logren generalizarse a la población. Siendo el objetivo central seleccionar elementos representativos para la generalización, se busca generalizar características e hipótesis con la finalidad de construir y probar teorías que expliquen a la población mediante alguna técnica adecuada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

2.3.2. Población y Muestra

Cuando se refiere a la muestra, son los elementos se forman parte de universo o población que se interviene por el problema de investigación. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) la muestra (es un subgrupo de la población) que por lo general se utiliza por economía de tiempo y recursos. Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 93 trabajadores que pertenecen a EMASEP.

Cabe mencionar que, para la obtención de la muestra de los trabajadores de la EMASEP, fue propicio la aplicación del muestreo probabilístico, debido a que se consideró a cada uno de los sujetos que forman parte del universo que será intervenido. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el muestreo probabilístico, se requiere precisar el tamaño de la muestra; además, selecciona elementos por medio de un marco muestral y procedimientos. Los tipos de muestra probabilística, que para el caso de la investigación se va a realizar la evaluación a todo el personal, es decir a los 93 trabajadores; de los cuales 16 fueron entrevistados y 77 encuestados.

2.4. Variables de la Investigación

Variable puede definirse como el agente que incide en el comportamiento de un ser vivo, hechos, objetos o fenómenos, las misma suelen adquirir validez mediante la definición de una hipótesis o teoría, en este caso particular se le puede denominar construcciones hipotéticas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Entre las características de las variables, podemos mencionar:

- Es todo lo que se va a controlar, medir y estudiar durante el proceso de investigación, por lo que asume valores diferentes que pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- La misma se puede traducir en un nivel conceptual y nivel operativo, es decir, que puede ser medible y observable.
- Puede asumir diferentes valores de la realidad que se está estudiando.
- Se caracterizan porque se enfocan en la observación de algo; así como son susceptible de cambio.

2.4.1. Operacionalización de las Variables

Es el proceso mediante el cual se transforma una variable teórica compleja en variables empíricas, directamente observables, con la finalidad de que puedan ser medidas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

2.4.1.1. Operacionalización de la Variable Independiente (V.I.): Evaluación del Desempeño

V. I.	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
Evaluación de Desempeño	Es definido como el proceso de carácter técnico por el cual se suelen integrar una serie de normas sistemáticas que ayuda al jefe innovar el rendimiento del personal, logran con ello potenciar de forma significativa del cumplimiento de las funciones y labores de la organización en compaginación con la calidad y cantidad del servicio o bien.	Método	Evaluación de desempeño	¿Su desempeño laboral suele ser evaluado? ¿Qué opinión tiene usted sobre la evaluación de desempeño hacia los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario • Entrevista • Guía de entrevista
			Métodos de evaluación	Como responsables del área departamental y en base a su experiencia ¿Nos podría indicar que método de evaluación de	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Guía de entrevista

				desempeño debería considera la empresa para valorar el talento humano?	
		Medición	Área de gestión	¿Sabe si existe alguna área de gestión encargada del evaluar el desempeño del personal? ¿Cuál es el área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal y como lo aborda?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario • Entrevista • Guía de entrevista

2.4.1.2. Operacionalización de la Variable Dependiente (V.D.): Resultados del Rendimiento Laboral

V. D.	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
Rendimiento Laboral	Se define al rendimiento laboral como un proceso que se enmarca en cumplir con los objetivos fijados por la empresa, para lo cual el personal debe estar comprometido con su desempeño y rendimiento.	Dimensiones	Actitudes	¿Qué actitudes crees que la empresa valora en tú desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario
			Personalidad	¿Para mejorar el desempeño de los trabajadores la empresa considera?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario
			Aprendizaje	¿Qué tipo de aprendizaje valora de usted la empresa para su desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario

			Percepción	¿Qué percepción valora la empresa de su labor?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario
			Desempeño	¿Cuáles cree usted que serían los indicadores a considerar en el desempeño laboral del personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Guía de entrevista
		Evaluación del rendimiento del personal	Evaluación	¿Sabe si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Cuestionario • Entrevista • Guía de entrevista

2.5. Fuentes, Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

2.5.1. Fuentes para la recolección de información

- **Investigación Documental**

- ✓ Bibliográfica. – Se utilizó al momento de elaborar la delimitación conceptual con la ayuda de libros.
- ✓ Multimedia. – Sirve para tomar apuntes sobre el tema.

- **Investigación de Campo**

- Para esta investigación se usa la Técnica Cuantitativa y Cualitativa que incluye la observación y la entrevista. A continuación, se detalla brevemente cada una de ellas para mayor comprensión del tema.

2.5.2. Técnicas de recolección de información

- **Entrevista:** Una de las características de la entrevista, es que la misma se plasma como una conversación que debe mantenerse desde un principio con un alto nivel de respeto y profesionalismo. Las mismas se caracterizan:

- Ventajas:
 - a) Se logra obtener información significativa y relevante para la investigación.
 - b) Permite que se conozcan situaciones de espontaneidad
 - c) No se requiere que la entrevista sepa leer.
 - d) Se obtiene mayor cantidad de respuestas; y,
 - e) Son ideales para revelar información sobre emociones y sentimientos.
- Desventajas:
 - a) Ausencia de secretos.
 - b) Su ejecución y diseño suele ser costoso y lleva tiempos.

En el caso de la investigación se entrevistará al Jefe de Talento Humano, Supervisor de Personal y Supervisores de las distintas áreas departamentales de EMASEP (Ver anexo).

- **Encuesta:** Es una técnica del procedimiento de investigación cuantitativa en el que los investigadores recopilan información en forma de escalas, gráficos, tablas u datos utilizando cuestionarios prediseñados sin cambiar las circunstancias o fenómenos en los que se recopila la información. La misma será aplicada a los 93 trabajadores de la empresa (Ver anexo).

2.5.3. Instrumentos de recolección de información

Para el abordaje de la investigación de campo, se considera el cuestionario, guía de observación y entrevista, las cuales cumple con una serie de características:

- Establecer las pautas para abordar y conocer la realidad de las áreas departamentales.
- Observar y analizar si se emplean diseños de evaluación de desempeño para obtención de resultados parciales.

- Consultar y analizar la responsabilidad y definen lealtades con la empresa y el desempeño de los trabajadores.

2.6. Tratamiento de la información

- Selección y revisión de información recogida, con el fin de separar los hallazgos validos de los que no son significativos como, por ejemplo, inconsistencias o contradicción.
- Revisión de información recogida con inconsistencia.
- Sistematización de las variables: manejo de información estadística.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Estudio práctico para recomendaciones de valor.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

El capital humano es un elemento clave de EMAS-EP, donde la empresa apuesta por una gestión institucional de la producción, teniendo en cuenta las necesidades de sus empleados, con el fin de mejorar los servicios prestados a los ciudadanos. EMAS-EP se compromete a implementar una política de seguridad, salud y protección industrial para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados en el marco del Buen Vivir. En la empresa trabajan tres personas con ciertas discapacidades, y EMAS-EP brinda empleo a personas con capacidades diferentes, mejora sus condiciones de vida, apoya a sus familias y apoya el desarrollo del país a través del trabajo productivo.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En la siguiente tabla, exponemos como la empresa ha ido incrementando el personal:

Tabla 1 Ingreso de personal

Año		Personal
2021		86
2022		89
2023		93
Empleados	63	
Promotores	14	
Directivos	16	

Fuente: Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa

Elaboración: Edison Pardo

Por otra parte, podemos observar cómo incrementa la cobertura del servicio:

Tabla 2 Cobertura del servicio

Año	Usuarios
2021	65.075
2022	68.500
2023	71.925

Fuente: Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa

Elaboración: Edison Pardo

3.3. Presentación de resultados y discusión

Con la finalización del proceso de indagación, cuya finalidad fue el reclutamiento pertinente al problema objeto de estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.1. Resultados de la encuesta al personal de la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa

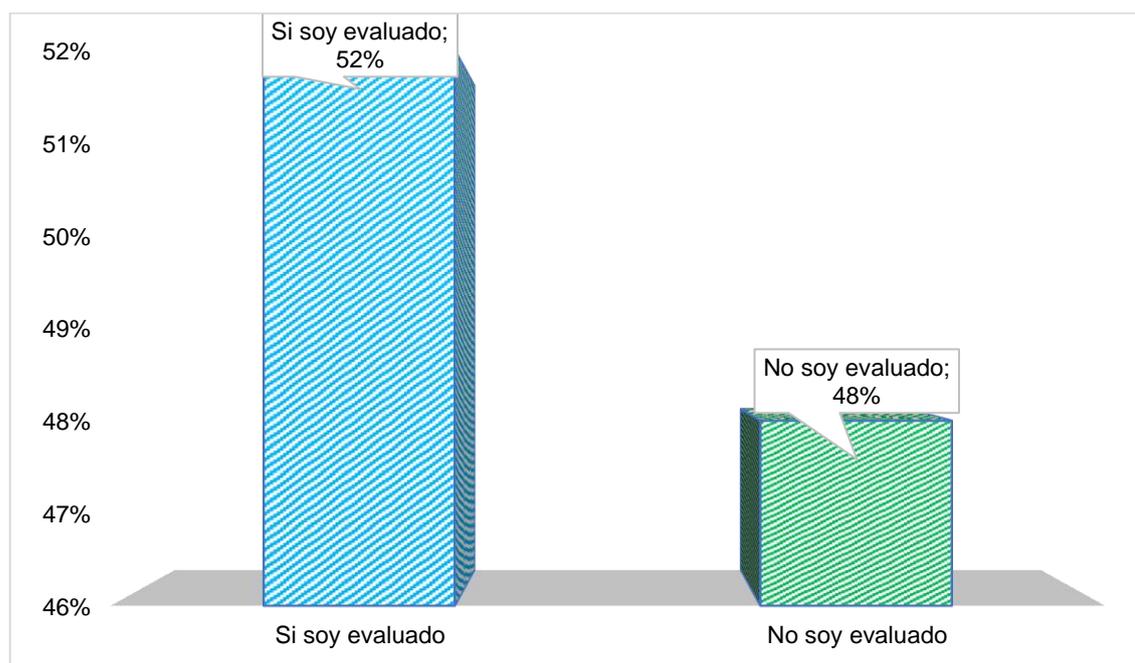
Pregunta 1 ¿Su desempeño laboral suele ser evaluado?

Tabla 3 Evaluación de desempeño

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si soy evaluado	40	52%
No soy evaluado	37	48%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 1 Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Con relación a la pregunta ¿Su desempeño laboral suele ser evaluado? El 52% del personal encuestado, aseguró si ser avaluado, con ello se podría asegurar que la empresa como tal se preocupa por conocer el contexto del

personal a su cargo. Por otra parte, el 48% dijo no ser evaluado, considerando que la entidad no se preocupa por indagar la percepción del personal en relación al entorno laboral. Como se evidencia, existe un contraste de manifestación sobre la evaluación de desempeño.

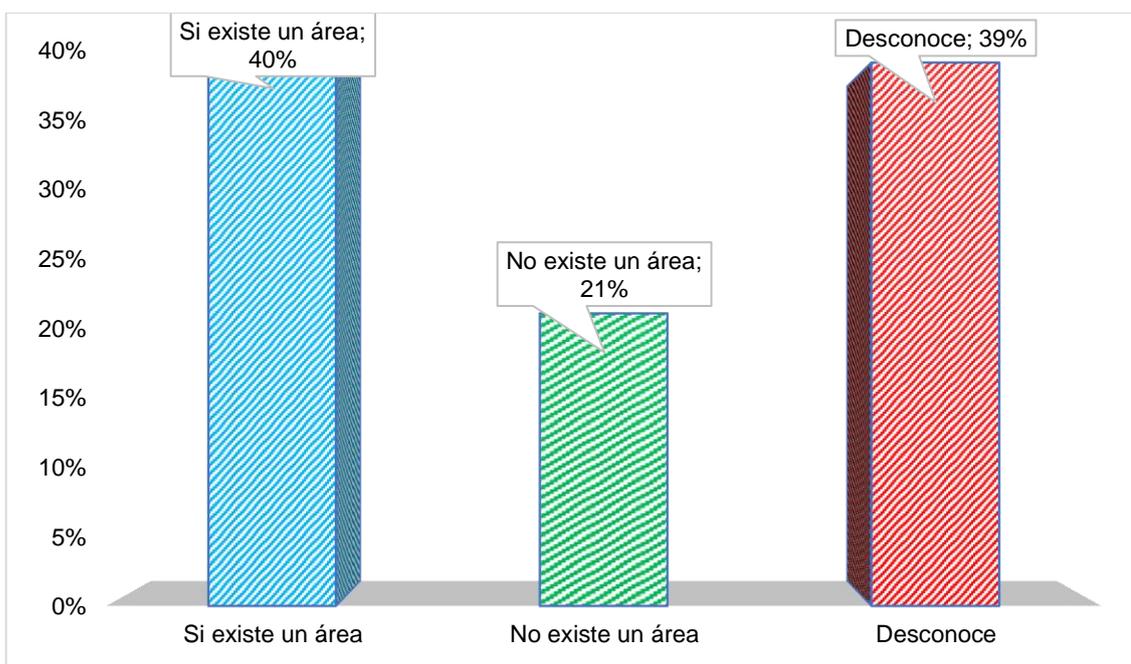
Pregunta 2 ¿Sabe si existe alguna área de gestión encargada del evaluar el desempeño del personal? En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Cómo se llama el área encargada?

Tabla 4 Área de gestión

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si existe un área	31	40%
No existe un área	16	21%
Desconoce	30	39%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 2 Área de gestión



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Del 100% del personal encuestado en relación ¿Sabe si existe alguna área de gestión encargada del evaluar el desempeño del personal? El 40% dijo que si existe un área de la empresa encargada de evaluar el desempeño; el 21%

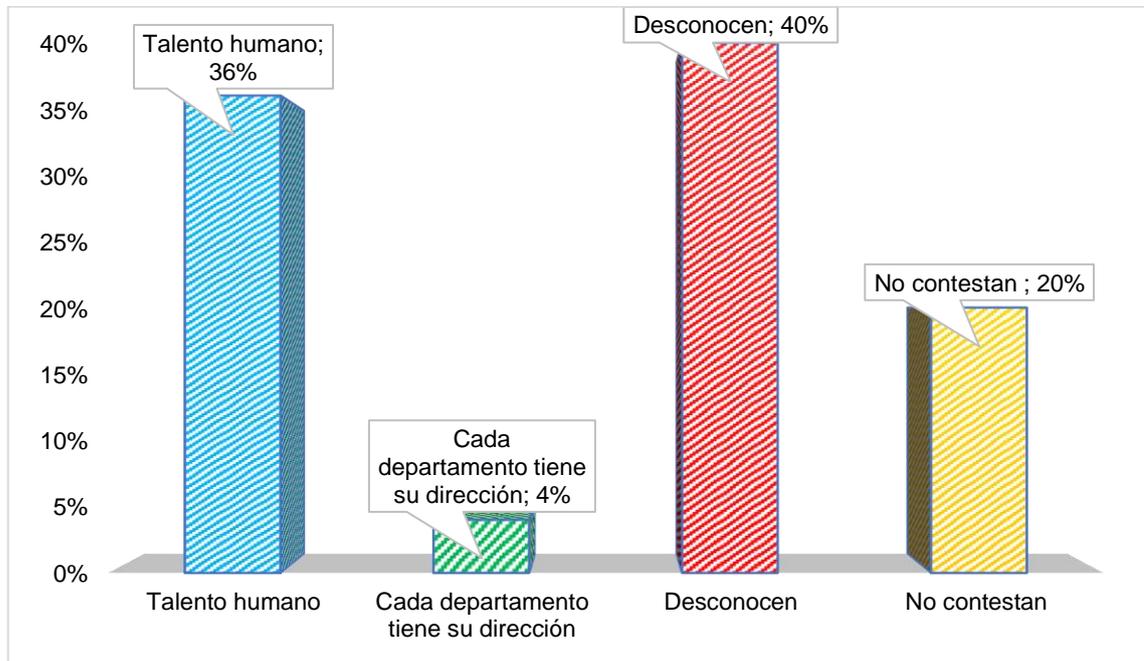
aseguró que no existe; y el 39% dijo desconocer. De acuerdo a lo manifestado por el personal, en su gran mayoría coinciden en que no existe un área específica destinada a conocer el desempeño del personal.

Tabla 5 Área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Talento humano	28	36%
Cada departamento tiene su dirección	3	4%
Desconocen	30	40%
No contestan	16	20%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 3 Área encargada de evaluar el desempeño del personal



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

En este mismo y en relación a la interrogante *En caso de que se respuesta sea afirmativa ¿Cómo se llama el área encargada?* Del 41% de las personas indagadas que afirmaron la existencia departamental del área de evaluación de desempeño. El 40% dijo que desconoce; el 36% manifestó que era Talento Humano el departamento responsable de evaluarlos; mientras que el 20% no contestó y el 4% restante aseguró que cada departamento tiene un director de evaluación de desempeño.

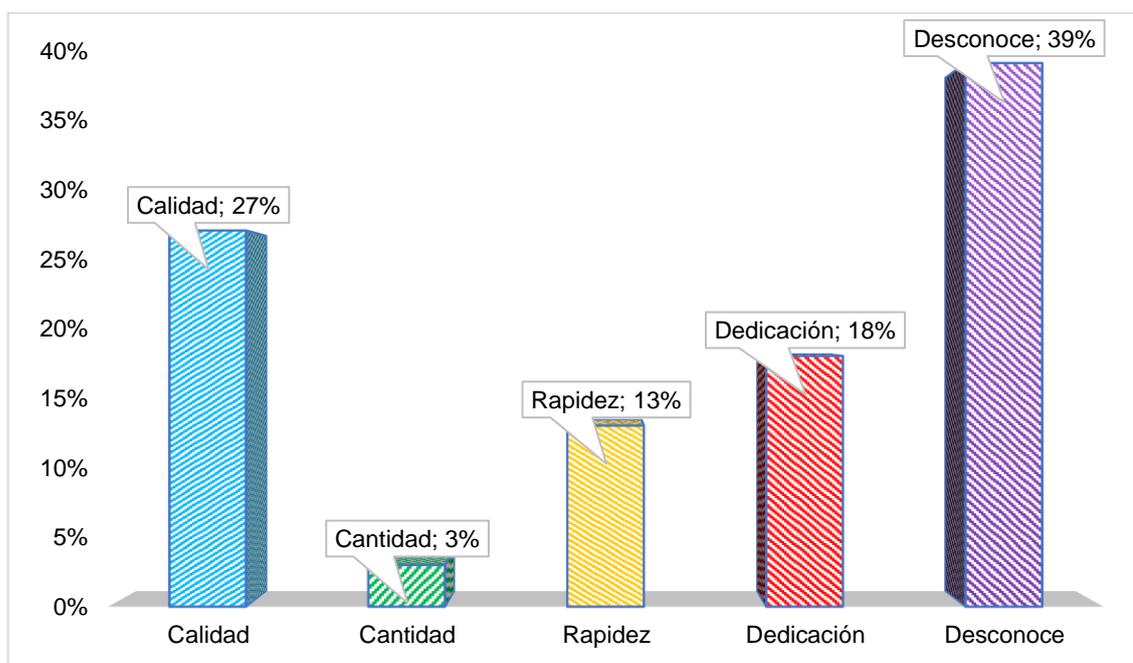
Pregunta 3 ¿Qué actitudes cree que la empresa valora en su desempeño?

Tabla 6 Actitudes de desempeño que valora la empresa

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Calidad	21	27%
Cantidad	2	3%
Rapidez	10	13%
Dedicación	14	18%
Desconoce	30	39%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 4 Área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

De acuerdo a lo manifestado por el personal encuestado en relación a *¿Qué actitudes cree que la empresa valora en su desempeño?* El 39% desconoce, es decir, no tiene percepción de lo que la empresa considera actitudinalmente para el desempeño del cargo; el 27% coincido que era la calidad; 18% dedicación; el 13% rapidez; y el 3% cantidad. Con lo manifestado por el personal encuestados, en su mayoría no conocer que considera la empresa para evaluar su desempeño, por lo que sería recomendable EMASEP se preocupe de socializar a su personal los parámetros del desempeño laboral.

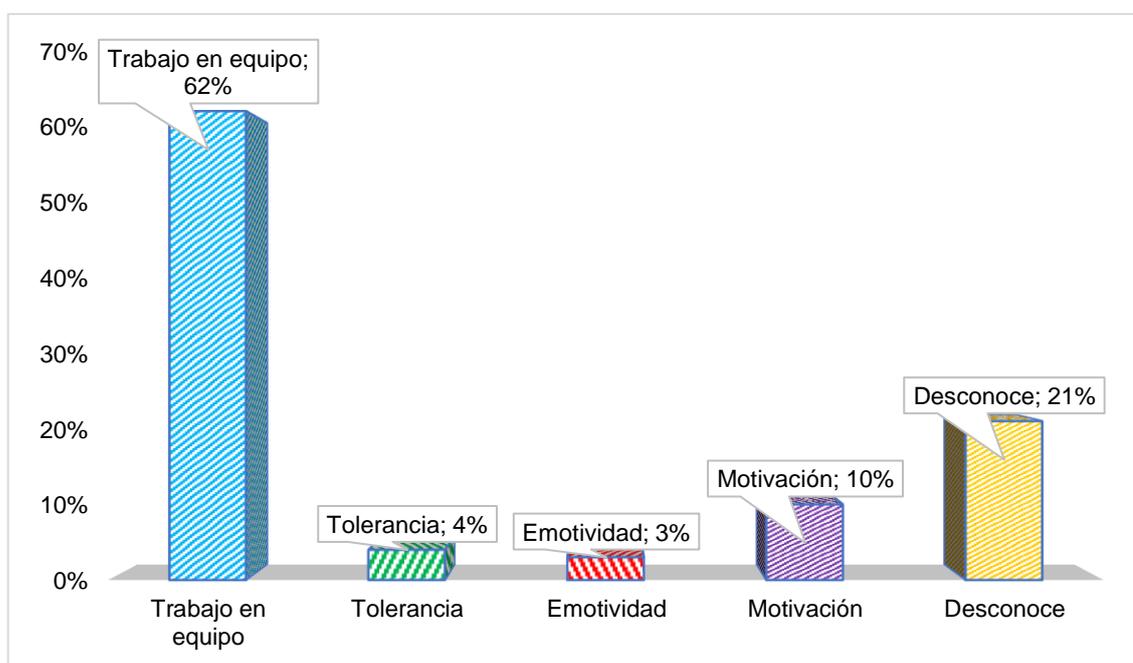
Pregunta 4 ¿Para mejorar el desempeño de los trabajadores la empresa considera?

Tabla 7 Consideraciones para mejorar el desempeño del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Trabajo en equipo	48	62%
Tolerancia	3	4%
Emotividad	2	3%
Motivación	8	10%
Desconoce	16	21%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
 Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 5 Consideraciones para mejorar el desempeño del personal



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
 Elaboración: Edison Pardo

En lo concerniente *¿Para mejorar el desempeño de los trabajadores la empresa considera?* El 62% dijo que por lo general valora el trabajo en equipo, ya que solo así logra alcanzar las metas y objetivos trazados como entidad de servicio; mientras que el 21% del personal encuestado aseguró desconocer; muy por lo contrario, el 10% que coincidió que era la motivación; el 4% la tolerancia, y el 3% emotividad. Se puede apreciar que, desde la perspectiva del personal, la empresa considera diversos parámetros en el recurso humano.

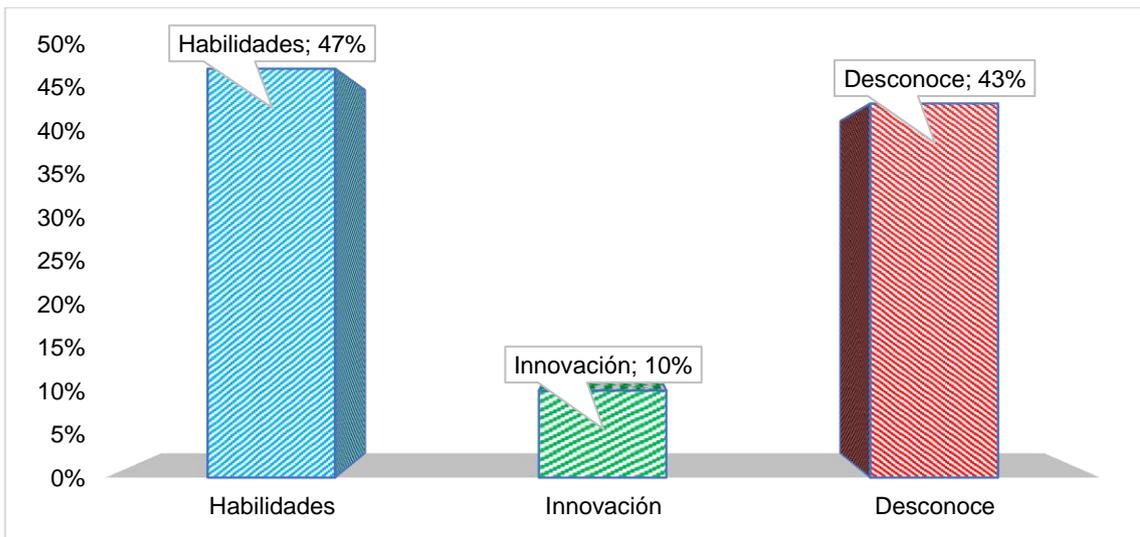
Pregunta 5 ¿Qué tipo de aprendizaje valora de usted la empresa para su desempeño?

Tabla 8 Tipo de aprendizaje que valora la empresa en el desempeño laboral

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Habilidades	36	47%
Innovación	8	10%
Desconoce	33	43%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 6 Tipo de aprendizaje que valora la empresa en el desempeño laboral



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Con relación a la interrogante ¿Qué tipo de aprendizaje valora de usted la empresa para su desempeño? Del 100% de los encuestados; el 47% dijo que son las habilidades, ya que de estas dependen la calidad del trabajo que le empresa ofrece a sus usuarias; mientras que el 43% manifestó que desconoce; y el 10% la innovación. En síntesis, se podría decir que, la empresa EMASEP está enfocada en valorar las habilidades del personal a su cargo.

Pregunta 6 ¿Qué percepción valora la empresa de su labor?

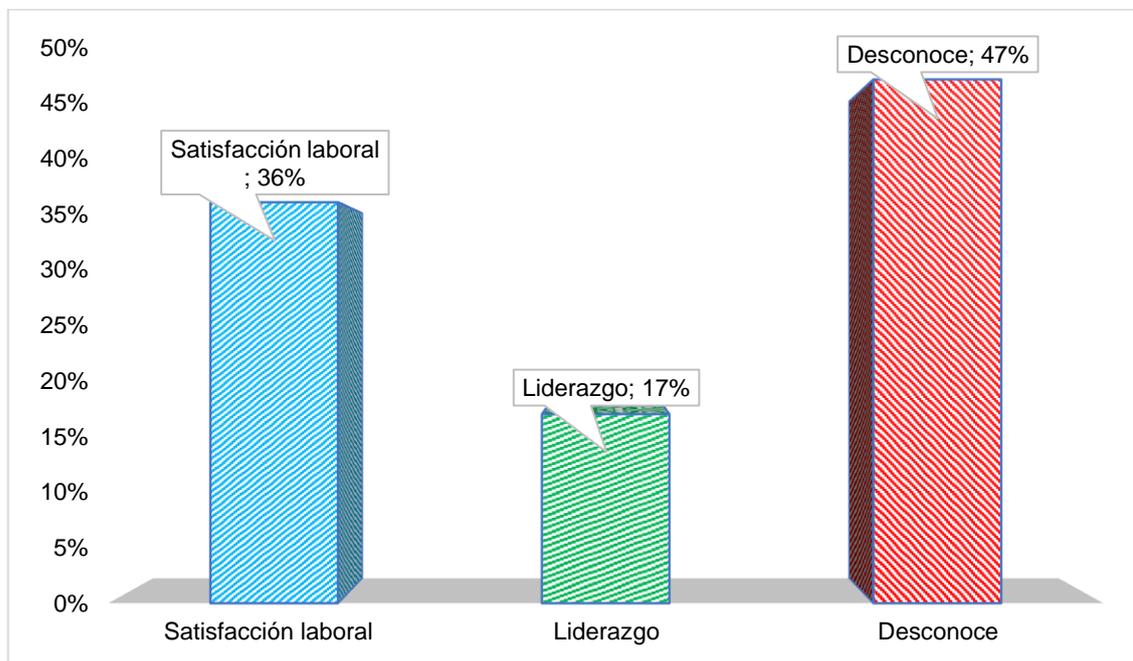
Tabla 9 Percepción que valora la empresa

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Satisfacción laboral	28	36%

Liderazgo	13	17%
Desconoce	36	47%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 7 Percepción que valora la empresa



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Como se puede observar en la Gráfica 7. En relación a la interrogante *¿Qué percepción valora la empresa de su labor?* El 47% desconoce que valora la empresa de su labor como personal; el 36% dijo que es la satisfacción laboral; y el 17% liderazgos. De lo expuesto, se evidencia un nivel alto de desconocimiento sobre la percepción que tiene la empresa hacia sus trabajadores.

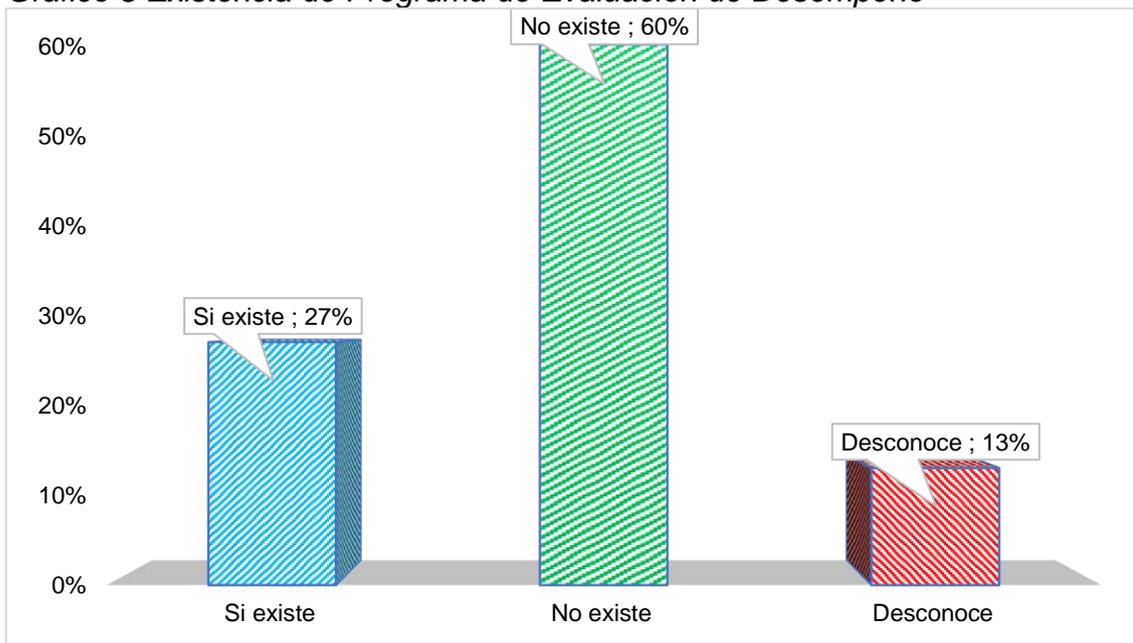
Pregunta 7 ¿Conoce usted, si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño?

Tabla 10 Existencia de Programa de Evaluación de Desempeño

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si existe	21	27%
No existe	46	60%
Desconoce	10	13%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Gráfico 8 Existencia de Programa de Evaluación de Desempeño



Fuente: Encuesta al personal de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

De acuerdo a la interrogante ¿Conoce usted, si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño? El 60% aseguró que desconoce si existe algún Programa de Evaluación de Desempeño; muy por lo contrario, el 27% que dijo que si existe; y el 13% que no. En vista a los manifestado por el personal encuestado, es importante que la empresa haga participe al personal en los Programa de Evaluación de Desempeño, ya sea a través de socializaciones y en caso de no existir de manera inmediata implementen uno, ya que solo así lograr conocer la satisfacción del talento humano y las medidas que deberá implantar para mejorar el desempeño del personal.

3.1.2. Resultado de la entrevista a los Jefes Departamentales de la Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa

Pregunta 1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la evaluación de desempeño hacia los trabajadores?

Aumentar los departamentos que faltan

Área en la que se desempeña	Respuesta
Paredes Araujo Ronald Alberto - Dirección Administrativa	Que es una herramienta fundamental para evaluar al personal

<p>Cartuche Valarezo Patricio Alexander - Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional</p>	<p>La evaluación del desempeño es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla.</p>
<p>Murillo Chica Bryan Rolando - Dirección Técnica</p>	<p>La evaluación de desempeño es una herramienta muy útil al momento de medir el desempeño de las funciones de cada uno de los servidores.</p>
<p>Murillo Ramírez Johnson Alfredo - Director Financiero Tamara Calle - Jefe de Presupuesto</p>	<p>Muy práctico para saber falencias y virtudes de los trabajadores Sirve para determinar la eficiencia y desempeño laboral de cada funcionario.</p>
<p>Balcazar Torres Gissella Esthefania - Dirección jurídica y legal</p>	<p>Necesarias para un correcto ambiente laboral</p>
<p>Sarmiento Samaniego Rosmery Paulina - Medico ocupacional</p>	<p>Sirve para evaluar el desempeño, reforzar la parte laborar y reconocer por la labor que se realiza.</p>
<p>Villón Macías Yadira Alexandra - Contabilidad</p>	<p>Que se debe evaluar para conocer de sus actividades</p>
<p>Alban Gomezcoello Andrea Elizabeth - Jefe de compras publicas</p>	<p>Que es apropiada, sin embargo, podríamos fortalecer actos rectificatorios en las conductas de los mismos</p>
<p>Contreras Salazar Marilyn Nathalia - Jefe de Aseo, Barrido y Recolección</p>	<p>Buena</p>
<p>Cepeda Vega Luis Patricio - UATH</p>	<p>La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan</p>
<p>Porras Sotamba Luis Miguel - Gerente General</p>	<p>Es una herramienta de gran importancia para el desarrollo de las competencias</p>
<p>Medina Pelaéz Jorge Javier - Dirección de Comunicación Social</p>	<p>Que es de suma importancia analizar el desempeño que cumple con los productos como un indicador de profesionalismo en el área.</p>
<p>Yaguana Rojas Juan Pablo - Jefe de Bienes y Bodega</p>	<p>Creo que es bastante funcional, sin embargo, podríamos mejorar los mecanismos correctivos en el desempeño de los trabajadores</p>
<p>Kirby Limones Kevin Ken - Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental</p>	<p>Es importante, ya que a través de estas se conocer deficiencias a las que están expuestas el personal de la empresa</p>

Ramírez Villacis Teddy William - Jefe de Planificación Es una herramienta de gran importancia para el desarrollo de las competencias

Fuente: Entrevista Jefes Departamentales de EMASEP

Elaboración: Edison Pardo

Pregunta 2. Como responsables del área departamental y en base a su experiencia ¿Nos podría indicar que método de evaluación de desempeño debería considerar la empresa para valorar el talento humano?

Área en la que se desempeña	Respuesta
Paredes Araujo Ronald Alberto - Dirección Administrativa	Evaluación individual
Cartuche Valarezo Patricio Alexander - Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	La autoevaluación
Murillo Chica Bryan Rolando - Dirección Técnica	La empresa debería evaluar el desempeño mediante el manual de funciones, con una check list de avance de actividades.
Murillo Ramírez Johnson Alfredo - Director Financiero	Con indicadores de cumplimientos
Tamara Calle - Jefe de Presupuesto	En observación de comportamiento y compromiso laboral
Balcazar Torres Gissella Esthefania - Dirección jurídica y legal	Encuestas anónimas
Sarmiento Samaniego Rosmery Paulina - Medico ocupacional	Evaluación por actividades del puesto
Villón Macías Yadira Alexandra - Contabilidad	Evaluar sus funciones inherentes a su cargo
Alban Gomezcoello Andrea Elizabeth - Jefe de compras publicas	Autoevaluación, Verificación de comportamiento Y Gestión por objetivos
Contreras Salazar Marilyn Nathalia - Jefe de Aseo, Barrido y Recolección	Las actividades a realizar cada uno de acorde a fin del puesto de cada uno.
Cepeda Vega Luis Patricio - UATH	Módulo de Evaluación del Desempeño SIITH
Porras Sotamba Luis Miguel - Gerente General	Encuestas y entrevistas periódicos a los empleados y trabajadores.
Medina Pelaéz Jorge Javier - Dirección de Comunicación Social	La evaluación para analizar al área de Talento Humano sería de acuerdo al cumplimiento de sus Productos y Atribuciones cumplidas mediante un análisis de todas las áreas que maneja, es decir una evaluación para el Jefe de Talento Humano.

Yaguana Rojas Juan Pablo - Jefe de Bienes y Bodega	Autoevaluación, comportamiento y calificaciones	verificación y escala de	de
Kirby Limones Kevin Ken - Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	La autoevaluación		
Ramírez Villacis Teddy William - Jefe de Planificación	La autoevaluación		

Fuente: Entrevista Jefes Departamentales de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Pregunta 3. ¿Cuál es el área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal y como lo aborda?

Área en la que se desempeña	Respuesta
Paredes Araujo Ronald Alberto - Dirección Administrativa	Talento Humano y lo realiza mediante evaluaciones
Cartuche Valarezo Patricio Alexander - Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Talento humano
Murillo Chica Bryan Rolando - Dirección Técnica	El jefe departamental
Murillo Ramírez Johnson Alfredo - Director Financiero	Talento Humano
Tamara Calle - Jefe de Presupuesto	Unidad de Talento Humano
Balcazar Torres Gissella Esthefania - Dirección jurídica y legal	Talento humano
Sarmiento Samaniego Rosmery Paulina - Medico ocupacional	Directores y jefaturas
Villón Macías Yadira Alexandra - Contabilidad	Talento humano
Alban Gomezcoello Andrea Elizabeth - Jefe de compras publicas	Talento humano, luego los directores y jefes
Contreras Salazar Marilyn Nathalia - Jefe de Aseo, Barrido y Recoleccion	Cada área los evalúa y el consolidado e informe final lo realiza la UATH
Cepeda Vega Luis Patricio - UATH	Unidad de Talento Humano
Porras Sotamba Luis Miguel - Gerente General	El área de Gestión es Talento Humano, pero quien evalúa a los funcionarios son los directores y jefes departamentales.
Medina Pelaéz Jorge Javier - Dirección de Comunicación Social	Talento humano
Yaguana Rojas Juan Pablo - Jefe de Bienes y Bodega	Talento humano
Kirby Limones Kevin Ken - Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Unidad de Talento Humano
Ramírez Villacis Teddy William - Jefe de Planificación	Unidad de Talento Humano

Fuente: Entrevista Jefes Departamentales de EMASEP
Elaboración: Edison Pardo

Pregunta 4. ¿Cuáles cree usted que serían los indicadores a considerar en el desempeño laboral del personal?

Área en la que se desempeña	Respuesta
Paredes Araujo Ronald Alberto - Dirección Administrativa	Evaluar el desempeño de cada trabajador
Cartuche Valarezo Patricio Alexander - Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Un indicador de desempeño es un instrumento utilizado para medir el éxito en la ejecución de actividades dentro de una empresa, trazar objetivos y evaluar el cumplimiento de metas
Murillo Chica Bryan Rolando - Dirección Técnica	Tiempo, Efectividad, Liderazgo y creatividad
Murillo Ramírez Johnson Alfredo - Director Financiero	Tiempo, calidad
Tamara Calle - Jefe de Presupuesto	Prueba de rendimiento
Balcazar Torres Gissella Esthefania - Dirección jurídica y legal	Productos al final del mes, relaciones interpersonales y calidad de trabajo.
Sarmiento Samaniego Rosmery Paulina - Medico ocupacional	cumplimiento, desempeño, habilidades y reconocimiento
Villón Macías Yadira Alexandra - Contabilidad	Indicadores de resultados
Alban Gomezcoello Andrea Elizabeth - Jefe de compras publicas	Numero de productos y el rango de tiempo utilizado en el mismos
Contreras Salazar Marilyn Nathalia - Jefe de Aseo, Barrido y Recolección	Puntualidad, destreza,
Cepeda Vega Luis Patricio - UATH	Productividad
Porras Sotamba Luis Miguel - Gerente General	Rendimiento
Medina Pelaéz Jorge Javier - Dirección de Comunicación Social	Calidad
Yaguana Rojas Juan Pablo - Jefe de Bienes y Bodega	Eficacia
Kirby Limones Kevin Ken - Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Eficacia
Ramírez Villacis Teddy William - Jefe de Planificación	Eficacia

Fuente: Entrevista Jefes Departamentales de EMASEP

Elaboración: Edison Pardo

Pregunta 5. ¿Conoce usted, si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño?

Área en la que se desempeña	Respuesta
Paredes Araujo Ronald Alberto - Dirección Administrativa	Si lo hay

Cartuche Valarezo Patricio Alexander - Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	No
Murillo Chica Bryan Rolando - Dirección Técnica	Si existe
Murillo Ramírez Johnson Alfredo - Director Financiero	Si
Tamara Calle - Jefe de Presupuesto	Si el que proporciona el ministerio de trabajo
Balcazar Torres Gissella Esthefania - Dirección jurídica y legal	Si, lo maneja talento humano de EMASEP
Sarmiento Samaniego Rosmery Paulina - Medico ocupacional	No
Villón Macías Yadira Alexandra - Contabilidad	No existe ningún programa
Alban Gomezcoello Andrea Elizabeth - Jefe de compras publicas	No existe un programa de evaluación de desempeño
Contreras Salazar Marilyn Nathalia - Jefe de Aseo, Barrido y Recolección	Si
Cepeda Vega Luis Patricio - UATH	Sí, mediante una matriz de Excel con indicadores para el cumplimiento de los mismos.
Porras Sotamba Luis Miguel - Gerente General	No existe
Medina Pelaéz Jorge Javier - Dirección de Comunicación Social	Si existe
Yaguana Rojas Juan Pablo - Jefe de Bienes y Bodega	Si
Kirby Limones Kevin Ken - Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Si existe
Ramírez Villacis Teddy William - Jefe de Planificación	Si existe

Fuente: Entrevista Jefes Departamentales de EMASEP

Elaboración: Edison Pardo

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

PROPUESTA DE UN ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMASEP MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa, es una organización que se dedica a prestar servicios de aseo, higiene del ambiente y todo lo concerniente al limpiamiento del cantón y lugares aledaños, entre los servicios que ofrece se encuentra la recolección de basura, transporte, tratamiento y aprovechamiento de material desechable.

4.1. Justificación

La propuesta de evaluación del desempeño es diseñar una alternativa estratégica-organizacional que mejore significativamente el desempeño del personal de la empresa EMASEP. La elaboración de un manual de evaluación de desempeño laboral, permitirá valorar el rendimiento del personal y así diagnosticar posibles falencias en el desempeño de los empleados para mejorar en su aplicación.

La propuesta está enfocada en promover grandes cambios organizacionales internamente, produciendo dinamismo eficiente entre el personal de la empresa, logrando así crear un ambiente idóneo para los colaboradores, y detectar oportunamente las falencias y su oportuna mejora.

La propuesta justifica su ejecución, ya que el (46%) de los encuestados manifiestan que la empresa no valora la labor realizada. Se realiza un acercamiento en los procesos de evaluación de desempeño laboral, esto indica que la empresa no se preocupa por conocer la percepción del personal en relación al entorno laboral.

Es importante que la empresa haga participe al personal en los Programa de Evaluación de Desempeño, ya sea a través de socializaciones y en caso de no existir de manera inmediata implementen uno, ya que solo así lograrán conocer

la satisfacción del talento humano y las medidas que deberá implantar para mejorar el desempeño del personal.

4.2. Propósito general

Diseñar un manual de evaluación de desempeño laboral a la empresa EMASEP, que permita valorar el rendimiento del personal y su desempeño.

4.2.1. Propósitos específicos

- Establecer dentro de la empresa EMASEP mecanismo administrativos y organizacionales que le permitan evaluar el desempeño del personal.
- Determinar el adecuado proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa EMASEP.
- Fomentar la cultura de evaluación de desempeño de personal, que permita valorar el rendimiento del personal.

4.3. Desarrollo

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA			
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral			
	Proceso: Marco Referencia	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01	1/1
<p>La Empresa consciente de la necesidad de asegurar condiciones laborales óptimas para sus empleados y trabajadores, y cumplir con las normas legales vigentes en materia de desempeño como parte de los derechos del trabajo y su protección, y entre sus elementos estratégicos se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión: Brindar con eficiencia, eficacia y calidad el servicio público de aseo, barrido, recolección y disposición final de residuos sólidos en el cantón Santa Rosa, contribuyendo a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado garantizando el buen vivir de los santarroseños (EMASEP , 2024). • Visión: Empresa Pública modelo en la gestión de residuos sólidos, a través de procesos innovadores y tecnológicos que promuevan la participación y concienciación ciudadana de reducción, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos; buscando el progreso y el buen vivir del cantón Santa Rosa (EMASEP , 2024). • Valores: Los principios y valores siempre deben abarcar a la institución como tal, debido a que eso fundamenta el funcionamiento de cualquier empresa sea del sector público o privado, por lo tanto, EMASEP, debe basar su funcionamiento en los siguientes valores (EMASEP , 2024). • Estrategias, para el cumplimiento de la visión se plasma: a) La posibilidad de reducir, reutilizar y reciclar los residuos sólidos; b) La transportación y la recolección diferenciada de los diferentes tipos de residuos; c) La zonificación para la instalación de recipientes para el acopio de residuos; d) Atención de limpieza diferenciada e inmediata en espacios públicos de concurrencia comunitaria para diferentes eventos; y e) Cumplimiento de la zonificación de la ciudad y apego a los horarios y frecuencias establecidas para cada sector (EMASEP , 2024). 				

 EMASEP	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Normativa aplicada	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01 2/1

Para el caso de la empresa EMASEP, el diseño del manual de evaluación de desempeño laboral, se basa en normativas como:

- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP

Art. 17.- Clases de Nombramiento. - Para el ejercicio de la función pública los nombramientos podrán ser: **b.5) De prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba.** El servidor o servidora pública se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superado el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesará en el puesto. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueron ascendidos, los mismos que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegro al puesto anterior con su remuneración anterior;

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. - El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: c) Efectuar el control en la administración central e institucional de la Función Ejecutiva mediante: inspecciones, verificaciones, supervisiones o evaluación de gestión administrativa, orientados a vigilar el estricto cumplimiento de las normas contenidas en esta ley, su reglamento general, las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales y demás disposiciones conexas. De sus resultados emitirá informes a los órganos de control pertinentes, para la determinación de las responsabilidades a que hubiere lugar de ser el caso;

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.

 EMASEP	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA			
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral			
	Proceso: Normativa aplicada	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01	2/2
<p>Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades: j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;</p> <p>Art. 54.- De su estructuración. - El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Orgánico por Procesos, Ministerio del Trabajo <p>Responsable: ministro/a del Trabajo. Atribuciones y Responsabilidades:</p> <p>s) Disponer acciones de monitoreo, evaluación y control en las instituciones determinadas en la Ley Orgánica del Servicio Público, respecto del cumplimiento de deberes, derechos, obligaciones, inhabilidades y prohibiciones;</p> <p>Gestión de Evaluación y Control del Servicio Público f) Realizar la evaluación y control posterior a los concursos de méritos y oposición, evaluación de desempeño, talento humano, desarrollo organizacional, remuneraciones e ingresos complementarios de acuerdo a la normativa vigente con las excepciones previstas en la ley;</p>				

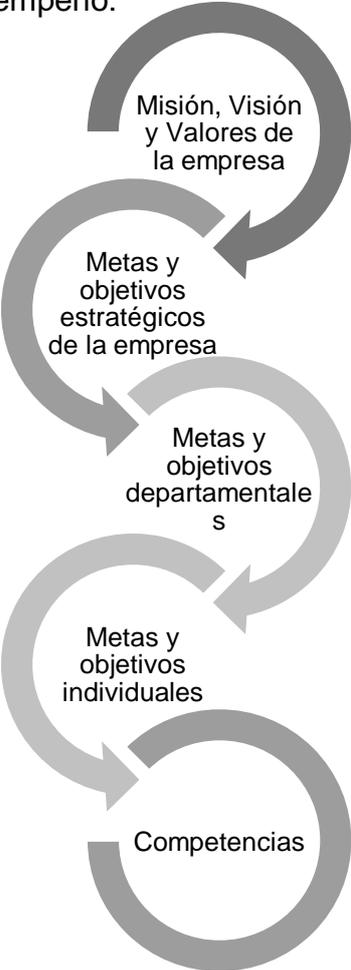
	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Política para la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01 2/1
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño se deberá realizar con la finalidad de evaluar los logros obtenidos, así como los resultados obtenidos y el nivel de competencia del personal de EMASEP. • La evaluación de desempeño, tendrá el propósito de detectar las oportunidades y fortalezas, así como las debilidades a mejorar de acuerdo al perfil de personal de EMASEP. • La evaluación deberá realizar una vez al año, de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. • La metodología a emplear en el proceso de evaluación, será la del desempeño por competencia. • Para la evaluación de desempeño, se considerará la participación del 100% de los empleados y será de carácter obligatoria. Cabe mencionar que los empleados participantes deberán tener una antigüedad laboral como mínimo seis meses. • Deberá existir confiabilidad de la información. • De deberá evaluar sin presiones. • Objetividad y madurez de los evaluadores • Lo resultados obtenidos en el proceso de evaluación deberán ser confiables y creíbles. • Se deberá tener una posición madura antes los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. • Evitar confrontaciones. • Es importante que se extraigan de los resultados las fortalezas y oportunidades con el fin de mejorarlas. 			

 EMASEP	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Política para la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01
<ul style="list-style-type: none"> Las acciones de mejora que se tomarán, deberán ser fijadas en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. 			

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Conceptualización del sistema	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01 1/1

Con la finalidad de alcanzar el objetivo institucional, es de suma importancia el involucramiento de cada una de las delegaciones o áreas departamentales en especial la Dirección o Gerente de EMASEP y Dirección o jefe del Departamento de Recursos Humanos, los cuales serán responsables de velar para que se cumpla con el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a lo expuesto en el presente manual, lo cual llevará a efecto en compaginación con las instancias correspondientes.

El sistema de evaluación no solo se enfocará en la conceptualización del mismo; sino también en lograr la medición de los resultados que se esperan del trabajo realizado por el personal de la empresa. De ahí que se propone en presente manual de evaluación de desempeño laboral, tomando para ello el Ciclo de Gestión de Desempeño:



 EMASEP	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Responsables de la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01

El Gerente

- a) Deberá aprobar el Manual de evaluación de desempeño laboral
- b) En caso de que existan modificaciones, deberá notificar y autorizar
- c) Deberá aprobar el ciclo del proceso de evaluación
- d) Deberá aprobar la ejecución del proceso de evaluación al personal
- e) Deberá aprobar el formato que se aplicará para el proceso de evaluación al personal
- f) Deberá convocar al personal y a talento humano, para llevar a cabo una retroalimentación sobre la evaluación de desempeño
- g) Con la finalización del proceso de evaluación de desempeño, está en el deber de aprobar la aplicación de los planes de mejoras
- h) Dar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora

Dirección Administrativa

- a) Deberá elaborar la planificación del proceso de evaluación al personal de la empresa. Dicho plan deberá someterlo a aprobación por parte del gerente
- b) Tiene la responsabilidad de comunicar al gerente los lineamientos que se seguirán para la aplicación del proceso de evaluación al personal de la empresa
- c) Deberá entregar los formularios que se utilizarán en el proceso de evaluación a cada una de las personas que forman parte del personal laboral
- d) Deberá acompañar al personal durante el proceso de retroalimentación
- e) Deberá realizar la planificación del plan de mejorar que se ejecutará una vez familiarizado y valorizado el proceso de evaluación.

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA			
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral			
	Proceso: Responsables de la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01	2/5
<p>f) Con el gerente deberán realizar el seguimiento de ejecución del plan de mejora</p> <p>Dirección Técnica</p> <p>a) Desarrollo, ejecución y supervisión de las actividades técnicas relacionadas a las operaciones administrativas y de campo.</p> <p>Jefe de Presupuesto</p> <p>a) Revisión del presupuesto en compaginación con cada uno de los departamentos</p> <p>b) Gestionar y controlar el presupuesto</p> <p>c) Dirigir cada uno de los procesos que involucran la elaboración del presupuesto.</p> <p>d) Aplicar políticas presupuestarias</p> <p>e) Supervisar y controlar los gastos</p> <p>Dirección jurídica y legal</p> <p>a) Cumplimiento de las normas y leyes laborales</p> <p>Medico ocupacional</p> <p>a) Diagnosticar, pronosticar, prevenir y rehabilitar al personal que requiera intervención medica</p>				

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA			
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral			
	Proceso: Responsables de la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01	3/5
<p>Contabilidad</p> <p>a) Optimización del capital del trabajo</p>				

- b) Control del flujo de efectivo
- c) Implementación de políticas tributarias
- d) Desembolso de dinero
- e) Manejo de estados financieros
- f) Elaboración de informes financieros
- g) Ayudar en la elaboración del presupuesto
- h) Cumplimiento de las obligaciones tributarias, financieras y económicas

Jefe de compras públicas

- a) Controlar el plan de compra de bienes y servicios
- b) Planificar, organizar y ejecutar proceso de adquisición de bienes y servicios
- c) Elaboración y planificación del plan de compras publicas
- d) Diseñar directrices adquisición de bienes y servicios
- e) Diseñar y desarrollar propuestas de mejora para la adquisición de bienes y servicios
- f) Elaborar normas internas para compras publicas

Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional

- a) Planificar programa de mitigación de riesgo
- b) Ejecutar programa de mitigación de riesgo
- c) Capacitar al personal de la empresa en seguridad y salud.

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Responsables de la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01
Director financiero			
<ul style="list-style-type: none"> a) Gestionar finanzas de la empresa b) Liderar estrategias financieras c) Optimización de los recursos financieros d) Garantizar la liquidez de la empresa, así como la sostenibilidad y viabilidad de las inversiones 			
Jefe de Aseo, Barrido y Recolección			
<ul style="list-style-type: none"> a) Recolección y traslados de los residuos sólidos desde el hogar a los puntos de tratamiento de basura. 			
UATH			
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar y ejecutar con las diferentes áreas departamentales los procesos de Evaluación de Desempeño 			
Dirección de Comunicación Social			
<ul style="list-style-type: none"> a) Establecer las diversas relaciones de cooperación con otras entidades nacionales e internacionales para la optimización de los diversos ámbitos 			
Jefe de Bienes y Bodega			
<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener en stock los bienes que hacen posible el funcionamiento de la unidad 			
Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental			
<ul style="list-style-type: none"> a) Formular políticas de manejo integral del sistema ambiental b) Dirigir políticas de manejo integral del sistema ambiental c) Planear programas de manejo integral del sistema ambiental d) Implementar políticas de manejo integral del sistema ambiental 			

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Responsables de la evaluación	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01
<p>e) Controlar procesos operacionales del sistema ambiental</p> <p>f) Evaluar y analizar el desempeño de sistema de gestión ambiental</p> <p>g) Asesorar los procesos de gestión ambiental</p> <p>h) Proporcionar informes de rendición de cuentas</p> <p>Jefe de Planificación</p> <p>a) Coordinar, ejecutar y evaluar proyectos, planes y programas de desarrollo y gestión institucional.</p>			

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Ciclo del proceso	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01
<p>La Gestión del Desempeño, en el caso de la empresa se divide en tres etapas, la cual sigue una secuencia lógica, tal como se expone a continuación:</p> <p>a) Planificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas, objetivos y estrategias. • Alineamiento de las metas, objetivos y estrategias con la empresa. • Establecimiento de los indicadores. • Establecimiento de las competencias a evaluar. • Informar las metas, objetivos y estrategias al personal de la empresa. 			



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

2/9

Competencias asignadas

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
1	Ética Profesional																
2	Competencia "Náufrago"																
3	Pensamiento Estratégico																
4	Empowerment																
5	Liderazgo Ejecutivo																
6	Visión Estratégica																
7	Cierre de Acuerdos																
8	Influencia y Negociación																
9	Manejo de Crisis																
10	Habilidades mediáticas																
11	Liderar con el Ejemplo																
12	Autocontrol																
13	Toma de Decisiones																
14	Capacidad de Planificación y Organización																
15	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento																
16	Dirección de Equipos de Trabajo																
17	Habilidad Analítica																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

3/9

Competencias asignadas

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
18	Orientación al Cliente Interno y Externo																
19	Gestión y Logros de Objetivos																
20	Adaptabilidad – Flexibilidad																
21	Negociación																
22	Orientación a los Resultados																
23	Temple																
24	Desarrollo de Relaciones																
25	Tolerancia a la Presión																
26	Orientación al Cliente																
27	Confianza en Sí Mismo																
28	Nivel de Compromiso - Disciplina Personal – Productividad																
29	Trabajo en Equipo																
30	Iniciativa – Autonomía																
31	Pensamiento Analítico																
32	Impacto e Influencia																
33	Integridad																
34	Prudencia																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

4/9

Competencias asignadas

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
35	Relaciones Públicas																
36	Sencillez																
37	Capacidad de Entender a los Demás																
38	Capacidad para Aprender																
39	Dinamismo y Energía																
40	Flexibilidad																
41	Preocupación por el Orden y la Claridad																
42	Productividad																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

5/9

Asignación de grado

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
C-1	Ética Profesional																
C-2	Competencia "Náufrago"																
C-3	Pensamiento Estratégico																
C-4	Empowerment																
C-5	Liderazgo Ejecutivo																
C-6	Visión Estratégica																
C-7	Cierre de Acuerdos																
C-8	Influencia y Negociación																
C-9	Manejo de Crisis																
C-10	Habilidades mediáticas																
C-11	Liderar con el Ejemplo																
C-12	Autocontrol																
C-13	Toma de Decisiones																
C-14	Capacidad de Planificación y Organización																
C-15	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento																
C-16	Dirección de Equipos de Trabajo																
C-17	Habilidad Analítica																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

6/9

Competencias asignadas

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
C-18	Orientación al Cliente Interno y Externo																
C-19	Gestión y Logros de Objetivos																
C-20	Adaptabilidad – Flexibilidad																
C-21	Negociación																
C-22	Orientación a los Resultados																
C-23	Temple																
C-24	Desarrollo de Relaciones																
C-25	Tolerancia a la Presión																
C-26	Orientación al Cliente																
C-27	Confianza en Sí Mismo																
C-28	Nivel de Compromiso - Disciplina Personal – Productividad																
C-29	Trabajo en Equipo																
C-30	Iniciativa – Autonomía																
C-31	Pensamiento Analítico																
C-32	Impacto e Influencia																
C-33	Integridad																
C-34	Prudencia																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

7/9

Competencias asignadas

NO.	COMPETENCIAS	Gerente General	Dirección Administrativa	Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	Dirección Técnica	Director Financiero	Jefe de Presupuesto	Dirección jurídica y legal	Medico ocupacional	Contabilidad	Jefe de compras publicas	Dirección de Comunicación Social	Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	Jefe de Planificación	UATH	Jefe de Bienes y Bodega	Jefe de aseo barrido y recolección
C-35	Relaciones Públicas																
C-36	Sencillez																
C-37	Capacidad de Entender a los Demás																
C-38	Capacidad para Aprender																
C-39	Dinamismo y Energía																
C-40	Flexibilidad																
C-41	Preocupación por el Orden y la Claridad																
C-42	Productividad																



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

1/3

Datos del evaluado

Nombre:

Puesto:

Datos de evaluador

Nombre: _____

Relación con el evaluador:

- Jefe
- Colega (Par)
- Colaborador
- Subordinado

Calificaciones:

5 = Siempre

4 = con frecuencia

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

INDICADORES DE GESTIÓN		CALIFICACIONES				
1	Responsabilidad y Cumplimiento					
	Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos					
	Considera que cumple con las normativas y reglamentos establecidos por la Empresa					
	Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo					
	Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas					
	Cumple con los objetivos propuestos por la Empresa					
2	Control Interno					
	Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia					
	Hace el uso efectivo y protección de la información					
3	Trabajo en Equipo					
	Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Empresa					
	Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la Empresa					



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

2/3

Datos del evaluado

Nombre:

Puesto:

Datos de evaluador

Nombre: _____

Relación con el evaluador:

- Jefe
- Colega (Par)
- Colaborador
- Subordinado

Calificaciones:

5 = Siempre

4 = con frecuencia

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

DESTREZAS Y HABILIDADES		CALIFICACIONES				
4	Integridad					
	Cumple con las políticas, normas y confidencialidad requerida de la Empresa					
	Es honesto en lo que dice y hace, asume las responsabilidades de las acciones colectivas e individuales					
5	Iniciativa					
	Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo					
	Se anticipa a las dificultades, y elabora estrategias para resolverlos					
6	Apertura para el Cambio					
	Siempre presta el apoyo en nuevas decisiones y coopera activamente					
	Se muestra accesible a los cambios positiva y constructivamente					
7	Relaciones Interpersonales					
	Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad					
	Evita conflictos dentro de la Empresa					



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

3/3

Datos del evaluado

Nombre:

Puesto:

Datos de evaluador

Nombre: _____

Relación con el evaluador:

- Jefe
- Colega (Par)
- Colaborador
- Subordinado

Calificaciones:

5 = Siempre

4 = con frecuencia

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

DESTREZAS Y HABILIDADES		CALIFICACIONES				
	Es cortés y amable					
	Tiene habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza					
8	Compromiso de servicio					
	Se comunica de forma respetuosa y propicia a las personas					
	Crea un ambiente de confianza y respeto donde las personas pueden opinar libremente					
	Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones					
	Promueve el buen servicio en todo nivel					
	Ayuda a resolver los problemas de las personas					
	Está satisfecho con el desempeño que realiza					



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

Título: Manual de evaluación de desempeño laboral

Proceso: Ciclo del proceso

Código: MN-RRHH-01-2024

Versión: 01

1/1

Datos del evaluado

Nombre:

Puesto:

Calificaciones:

5 = Siempre

4 = con frecuencia

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CALIFICACIONES

Con que frecuencia usted visita la oficina de esta persona

Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo

Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos

Le prestó atención y solucionó sus inquietudes

Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata

Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender

Transmitió con claridad la información que requería

Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente

Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña

Le brindó un servicio adecuado

Es cortés y amable

Cumplió con sus expectativas

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Ciclo del proceso	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01
Asignación de objetivos			
	Objetivos	Competencias	Total
Grupo ocupacional			
Gerente	80%	20%	100%
Dirección Administrativa Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	80%	20%	100%
Dirección Técnica Director Financiero Dirección jurídica y legal Dirección de Comunicación Social	60%	40%	100%
Jefe de Presupuesto Jefe de compras públicas Jefe de Bienes y Bodega Jefe de aseo barrido y recolección Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental Jefe de Planificación	60%	40%	100%
Medico ocupacional Contabilidad UATH	40%	60%	100%
Asignación de competencias			
	Objetivos	Competencias	Total
Grupo ocupacional			
Gerente General	0%	100%	100%
Dirección Administrativa	0%	100%	100%
Jefe de Higiene y Seguridad Ocupacional	0%	100%	100%
Dirección Técnica	0%	100%	100%
Jefe de Presupuesto	0%	100%	100%
Dirección jurídica y legal	0%	100%	100%
Medico ocupacional	0%	100%	100%
Contabilidad	0%	100%	100%
Jefe de compras públicas	0%	100%	100%
Dirección de Comunicación Social	0%	100%	100%
Jefe de Bienes y Bodega	0%	100%	100%
Jefe de aseo barrido y recolección	0%	100%	100%

	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA		
	Título: Manual de evaluación de desempeño laboral		
	Proceso: Ciclo del proceso	Código: MN-RRHH-01-2024	Versión: 01 9/9

Grupo ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
UATH	0%	100%	100%
Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	0%	100%	100%
Jefe de la Unidad de Gestión Ambiental	0%	100%	100%

b) Revisar

Esta se llevar a cabo por el jefe inmediato, y debe cumplir las siguientes actividades:

- Deberá aplicar las técnicas gerenciales
- Monitorear el desempeño del personal

c) Evaluar

Esta etapa se deberá realizar anualmente, tal como se lo estipula en la LOSEP: y se deben cumplir las siguientes actividades:

- Evaluar el nivel de rendimiento del personal, en base a las funciones asignadas.
- Facilitar la toma de decisiones, en relación a sanciones o recompensas.
- Identificar las fortalezas para potenciar las competencias de la empresa.
- Identificar el área o departamento que requiere de mejora e implementar las medidas necesarias como, por ejemplo, capacitaciones.

CONCLUSIONES

Con la finalización del proceso de indagación, se llegó a constatar:

- A través del proceso de revisión bibliográfica llevado a cabo en el capítulo I, Marco Teórico Conceptual, se pudo evidenciar que la evaluación de desempeño al personal, es parte crucial para la operacionalización eficiente de la empresa, ya que a través de esta la gerencia logra determinar las falencias existentes en relación al desenvolvimiento del personal e intervenir mediante propuestas o medidas que potencialicen el desenvolvimiento de la entidad.
- Mediante la ejecución de capítulo II, Marco Metodológico, se llegó a constatar que el personal de la empresa, no conoce cuál es el departamento encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación, y en su mayoría aseguran no haber sido objeto de evaluación. Para llegar a dicho resultado, se definió parámetros metodológicos, así como definición de instrumentos de investigación que nos acercaron a la realidad de la problemática en estudio.
- A través del capítulo III. Resultados y Discusión, el cual es parte medular de la investigación, ya que en este se analiza meticulosamente la información recabada para su oportuna discusión sobre lo que es más propicio para minimizar la problemática, llegando a determinar que la implementación de un manual de evaluación de desempeño laboral, sería una alternativa inmediata para evaluar el desempeño del personal de la empresa.
- Con el abordaje del capítulo IV. Propuesta, se llegó a concluir que la elaboración de un manual de evaluación de desempeño laboral aplicado a la empresa EMASEP, se puede fijar como una alternativa para optimizar el desempeño del personal de la empresa. Ya que su elaboración, orienta a los involucrados en el proceso de evaluación, seguir los lineamientos necesarios, para recabar información sobre el desempeño de los trabajadores, y las alternativas a implementar para su mejoramiento en el desempeño.

RECOMENDACIONES

- EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA debe de llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño, en base a manuales que oriente el proceso para su optima ejecución, el mismo está enfocado a permitirle al gerente a conocer el desempeño real del personal y las medidas a implementar para mejorar su desenvolvimiento.
- El gerente de la empresa y el jefe de talento humano, debe socializar al personal de la entidad, asimismo familiarizarlos con el departamento encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación, con esto se lograría vincular el personal con las áreas departamentales, y así mejorar los procesos operacionales.
- Es importante, que el personal de la empresa en especial los encargados del proceso de evaluación, hagan intervención oportuna al personal o talento humano a través de herramientas de gestión empresarial, como en el caso de la evaluación de desempeño, el cual les permite gestionar y organizar procesos operacionales eficientes en mejorar a la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA
- La EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA considera la implementación del manual de evaluación de desempeño laboral propuesto, ya que sería una alternativa inmediata para evaluar el desempeño del personal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. (20 de febrero de 2016). *Evaluación del desempeño en la Empresa Súper Che*. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743781/0743781.pdf>
- Álvarez, B. I. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 362-372.
- Baque, E., Moran, J., & Álvarez, C. (2020). Gestión de la información para la toma de decisiones de pequeños y medianos negocios en Jipijapa, Manabí, Ecuador. *Avances*, 22(2), 1-8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869116002/637869116002.pdf>
- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(29), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>
- Carballo , B. (2019). Validación de una escala para evaluar el desempeño del personal de una empresa de servicios de tecnología. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(35), 31-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4778/477865641004/movil/>
- Carro, P. R. (2012). *PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*. ARGENTINA: UNIVERSIDAD DE MAR DEL PLATA.
- CASSANY, D. (2009). *La Cooperación en ELE: De la Teoría a la Práctica*.
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/212/21270773003/21270773003.pdf>
- Chiavaneto, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Crisdalith, C. (2015). Evaluación 360 grados en la priorización de la formación en integración trabajo –familia. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas*

- Tendencias*, 4(14), 53-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215047422006.pdf>
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fonseca, M. (2011). *Comunicación Oral y Escrita*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fontalvo, T. (20 de MAYO de 2017). *SCIELO*. Obtenido de LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONA: <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/64673386003.pdf>
- Grijalva, M., Guamán, M., & Castro, J. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *mktDESCUBRE Comercialización, Investigación y Negocios*, 1(14), 1-15. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/438/4382760008/html/#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20bajo%20la%20perspectiva%20del%20m%C3%A9todo%20Dacum%20se,equipo%2C%20habilidades%20y%20satisfacci%C3%B3n%20laboral>.
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administración perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967009/html/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *METODOLOGÍA de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Johnson, D. (1994). *El Aprendizaje Cooperativo*. VIRGINIA, USA: Publicado en inglés por la Association For Supervision and Curriculum Development.
- KAGAN, S. (1994). *Cooperative Learning*. CALIFORNIA, USA: SAN CLEMENTE, C.A.
- KAGAN, S. (1994). *Cooperative Learning*. California, USA: San Clemente, CA.
- Loaiza, M. (18 de julio de 2019). *Análisis de métodos de evaluación de desempeño para el área de operaciones en una empresa del sistema financiero*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8390/4/IV_FIN_108_TI_Loaiza_Rojas_2019.pdf
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-187. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Máynez, A., & Vargas, M. (2022). Integración, involucramiento y retroalimentación como antecedentes de la reflexividad en una dependencia gubernamental. *CienciaUAT*, 16(2), 114-125,. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4419/441970414008/html/>
- Montoya, A. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL.
- Neme, O., Valderrama, A., & Chiatchoua, C. (2021). Análisis de las competencias núcleo y el desarrollo empresarial en las MIPES: estudio de caso *. *Revista CEA*, 7(13), 1-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6381/638167729004/638167729004.pdf>
- Palaci, F. (2005). *PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN*. MADRID, ESPAÑA: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Pérez, A. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL*. TABASCO: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA.
- Pozo, J. F. (2019). Rendimiento laboral y conducta de ciudadanía organizacional. *Escuela Internacional de doctorado*, 2-140.

- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
doi:<https://www.redalyc.org/journal/2111/211166530002/html/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n,por%20medio%20de%20una%20serie>
- Robbins, S. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico DF: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Rodríguez, K. (1,2 de JUNIO de 2002). *El Concepto de "Satisfacción en el Trabajo"*. Obtenido de REDALIC ORG:
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- ROMERO, Q. (2014). *Comunicación efectiva y desempeño laboral*. MARACAIBO, VENEZUELA: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
Obtenido de Comunicación efectiva y desempeño laboral:
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>
- Rosillón, N. (15 de DICIEMBRE de 2009). *Análisis Financiero: Una erramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48 Maracaibo dic. 2009:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Salud, D. d. (19 de MAYO de 2015). *INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA*. Obtenido de SLIDESHARE A SCRIBD COMPANY:
<https://es.slideshare.net/FernandaLopes11/tema-1-introduccion-a-la-psicologa-48354897>
- Sánchez , J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *2012(32)*, 54-82. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

- Sanchez, P. (5 de ABRIL de 1991). *SCIOTECA*. Obtenido de La gestión financiera. Calidad y productividad.:
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/859>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ohio: Limusa Wiley, Noriega, 2004.
- Suárez, B. (2008). *Indicadores de Rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones*. MARACAIBO, VENEZUELA: Revista de Ciencias Sociales v.14 n.1 Marcaibo abr. 2008.
- Uribe, J., Agudelo, S., & Franco, J. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15), 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6381/638168190005/html/>
- Villarroya, M. (2012). *LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO*. Barcelona, España: UNIVERSITAT ROVIRA.
- Werther, D. (1982). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. ESPAÑA: EDICIÓN AGUSTIN CONTIN.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN



**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación
Maestría Gestión en Talento Humano**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

TEMA: Evaluación del desempeño como herramienta para análisis del rendimiento del personal caso: Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa – EMASEP

OBJETIVO: Obtener información sobre la evaluación de desempeño laboral con un análisis de rendimiento del personal de la EMASEP, para diagnosticar posibles falencias en el desempeño de sus empleados y corregirlas.

EXHORTATIVA: Como maestrante de la Facultad de Posgrado e Investigación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil expreso a usted un cordial saludo; y a la vez, me permito hacerle conocer que a través de esta entrevista se pretende recabar información sobre la evaluación de desempeño laboral del personal de la EMASEP, para diagnosticar posibles falencias en el desempeño de sus empleados y corregirlas. La información recopilada servirá para la elaboración del trabajo de investigación desde la realidad de la empresa.

INSTRUCCIONES: Se solicita responder cada una de las interrogantes.

DATOS INFORMATIVOS:

Entrevistado (Opcional): _____

Título profesional: _____

Área en la que se desempeña: _____

Fecha de aplicación: _____

ASPECTOS A INVESTIGAR:

1) ¿Qué opinión tiene usted sobre la evaluación de desempeño hacia los trabajadores?

2) Como responsables del área departamental y en base a su experiencia ¿Nos podría indicar que método de evaluación de desempeño debería considerar la empresa para valorar el talento humano?

3) ¿Cuál es el área de gestión encargada de evaluar el desempeño del personal y como lo aborda?

4) ¿Cuáles cree usted que serían los indicadores a considerar en el desempeño laboral del personal?

5) ¿Conoce usted, si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño?



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación Maestría Gestión en Talento Humano

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO SANTA ROSA

TEMA: Evaluación del desempeño como herramienta para análisis del rendimiento del personal caso: Empresa Municipal de Aseo Santa Rosa – EMASEP

OBJETIVO: Obtener información sobre la evaluación de desempeño laboral con un análisis de rendimiento del personal de la EMASEP, para diagnosticar posibles falencias en el desempeño de sus empleados y corregirlas.

EXHORTATIVA: Como maestrante de la Facultad de Posgrado e Investigación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil expreso a usted un cordial saludo; y a la vez, me permito hacerle conocer que a través de esta encuesta se pretende recabar información sobre la evaluación de desempeño laboral del personal de la EMASEP, para diagnosticar posibles falencias en el desempeño de sus empleados y corregirlas. La información recopilada servirá para la elaboración del trabajo de investigación desde la realidad de la empresa.

INSTRUCCIONES: Se solicita marcar una sola opción de respuesta, la de mayor significancia para Ud.

DATOS INFORMATIVOS:

Encuestado (Opcional): _____

Título profesional: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha de aplicación: _____

ASPECTOS A INVESTIGAR:

1) ¿Su desempeño laboral suele ser evaluado?

Si soy evaluado No soy evaluado

2) ¿Sabe si existe alguna área de gestión encargada del evaluar el desempeño del personal? En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Cómo se llama el área encargada?

Si existe un área No existe un área Desconoce

¿Cómo se llama? _____

3) ¿Qué actitudes cree que la empresa valora en su desempeño?

Calidad Cantidad Rapidez Dedicación Desconoce

4) ¿Para mejorar el desempeño de los trabajadores la empresa considera?

Trabajo en equipo Tolerancia Emotividad

Motivación Desconoce

5) ¿Qué tipo de aprendizaje valora de usted la empresa para su desempeño?

Habilidades Innovación Desconoce

6) ¿Qué percepción valora la empresa de su labor?

Satisfacción laboral Liderazgo Desconoce

7) ¿Conoce usted, si en la empresa existe un Programa de Evaluación de Desempeño?

Si existe No existe Desconoce

ANEXO 1. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



OFICINAS DE EMASEP



PROCESO DE ENCUESTA AL PERSONAL DE CAMPO DE EMASEP



PROCESO DE ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE EMASEP