

RESUMEN

La presente tesis se enfoca en el tema de la Evaluación del Desempeño al Personal de la empresa CERAGEM-CUENCA, ya que es el principal factor para que una organización alcance sus objetivos y metas, y para eso se debe observar al personal que posee, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades para conocer si las actividades que realizan son beneficiosas dentro de la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar un método adecuado para la Evaluación del Desempeño ya que el factor humano es muy importante e indispensable, esto se lo realizó debido a que existen ciertas deficiencias dentro de la organización.

La Evaluación del Desempeño dentro de la organización pretende reconocer y valorar los esfuerzos de su personal, generando una motivación para que desarrollen sus actividades de manera eficiente, de tal manera que CERAGEM pueda satisfacer las necesidades de los trabajadores como de la propia empresa.

PALABRAS CLAVES

Gestión del talento humano, Administración de Personal, Evaluación del Desempeño, Recursos Humanos, Evaluación, Eficiencia, Diseño de cargos.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

ABSTRACT

The present thesis focuses on the theme of the Evaluation of the Performance to the company's Staff CERAGEM BASIN, since it is the number one factor in order that an organization catch up with their objectives and goals, and for that matter the staff that he has should be observed, taking their strengths into account and weaknesses to know if the activities that realize are beneficial within organization.

The present work aims at providing a method made suitable for the Evaluation of the Performance since the human factor is very important and indispensable, this I accomplish it to you because there are certain deficiencies within organization.

The Evaluation of the Performance within organization is intended to acknowledge to and to appreciate the efforts of her staff, generating a motivation in order that they develop her activities of efficient way, so CERAGEM can satisfy the needs of the workers as of the own company.

KEYWORDS

Human Resource Management, Personnel Management, Performance Evaluation, Human Resources, Evaluation, Efficiency, Design of fees.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

ÍNDICE

Introducción	
Marco Conceptual	
CAPITULO I	19
1.- ANTECEDENTES	19
1.1.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	20
1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
1.3.- OBJETIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES	25
CAPITULO II	27
2.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
2.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
2.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
2.4 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
2.5 PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31
CAPITULO III	32
3.- MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	32
3.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO	32
3.1.1 ESCALAS DE PUNTUACIÓN	32
3.1.2 LISTA DE VERIFICACIÓN	33
3.1.3 ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL	34
3.1.4 MÉTODO DE CALIFICACIÓN DE CAMPO	34
3.1.5 MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN	36
3.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	36
3.2.1 AUTOEVALUACIONES	36

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle



3.2.2 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS	37
3.2.3 MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.	37
3.3 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55
DISEÑO DE TESIS	72

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

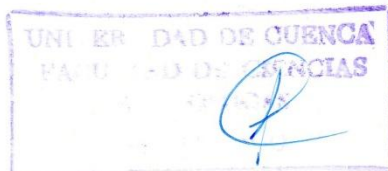


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **MARCIA IVÓN AYALA SUMBA**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **INGENIERO COMERCIAL**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Marcia Ivón Ayala Sumba
0105591127



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **MARCIA IVÓN AYALA SUMBA**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Marcia Ivón Ayala Sumba.
0105591127



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **LESLY BEATRIZ MARTÍNEZ CALLE**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **INGENIERO COMERCIAL**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Lesly Beatriz Martínez calle
010549755-6



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **LESLY BEATRIZ MARTÍNEZ CALLE**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Lesly Beatriz Martínez calle

010549755-6



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA
EMPRESA CERAGEM EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORAS:

Marcia Ivón Ayala Sumba

Lesly Beatriz Martínez Calle

DIRECTOR:

Ing. José Erazo Soria

CUENCA-ECUADOR

2012

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a DIOS por haberme permitido
llegar hasta este punto guiándome para seguir adelante.
A mí querida madre ya que gracias a su gran esfuerzo
he logrado salir adelante y cumplir mis metas,
brindándome cada día esas palabras de aliento para llegar
a ser una persona mejor cada día.

Marcia Ayala

La presente tesis va dedicada a Dios quien guía
nuestro camino, a mis padres, mi hermano, mi esposo
que me han apoyado incondicionalmente para que este
Sueño se haga realidad día a día.

Lesly Martínez

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS por habernos permitido llegar hasta esta etapa tan importante en nuestras vidas, dándonos salud, fuerzas y ganas de continuar cada día a pesar de las adversidades y los obstáculos que se nos han presentado cada día.

De manera especial a nuestras familias quienes han estado día a día apoyándonos en todo este camino de aprendizaje que día tras día lo íbamos cultivando para llegar a ser personas de bien dentro de la sociedad.

Un cordial agradecimiento al Ing. José Erazo Soria por compartir sus conocimientos académicos y su valioso tiempo que dedico al asesoramiento del trabajo de investigación.

A la Universidad de Cuenca por acogernos durante nuestra vida universitaria, para forjarnos como profesionales éticos que dan su aporte a la sociedad para ser un mundo cada vez mejor.

Al personal que labora en la empresa “CERAGEM” un total agradecimiento por su apoyo, paciencia con nosotros para la realización de este trabajo de manera especial al Sr. Jairo Olea SUBMANAGER de la empresa quien nos colaboro con su tiempo, experiencia y sobre todo buena voluntad en la explicación de las distintas funciones de la empresa.

Marcia y Lesly

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

RESPONSABILIDAD

Las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Marcia Ayala S.
CI: 010559112-7

Lesly Martínez C.
CI: 010549755-6

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

INTRODUCCIÓN

Con la presente monografía pretendemos demostrar que la Evaluación del Desempeño es un recurso que permite aprovechar al máximo el potencial del recurso humano y así conocer cuáles serán los factores necesarios para la motivación de los mismos logrando un beneficio tanto para la organización y los miembros.

Mediante este proceso se intenta determinar las actitudes, rendimientos, comportamientos y compromisos de las personas, esto principalmente ocurre cuando son colocados en un periodo de prueba y ahí se tomara la decisión de vincularlo o no a la organización o cuando el personal esta algún tiempo laborando y se requiere medir su eficiencia en el trabajo.

Es una herramienta muy importante dentro de toda organización debido a que los superiores no deben estar pendientes solo en calificar la parte laboral sino también tener muy presente cambios que se deben dar para así lograr el mayor provecho del talento humano; y para que un colaborador realice sus funciones eficientemente se podrá recurrir a los reconocimientos laborales.

Se podría decir que la evaluación del desempeño es un proceso por medio del cual se mide el rendimiento de los colaboradores, a través de las actividades que se realizan dentro de la organización y lo que esta tiene definido.

La presente tesis consta de tres capítulos:

El primer capítulo consta los Antecedentes de “CERAGEM”, también su organización, funcionamiento, así como su estructura organizacional y sus objetivos y políticas empresariales.

El segundo capítulo se enfoca a la Evaluación del Desempeño la importancia del mismo, sus objetivos, ventajas, principios y procedimientos para su aplicación.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

En el tercer capítulo se explica de manera específica los diversos métodos que existen para la Evaluación del Desempeño tales como: escalas de puntuación, lista de verificación, escalas de calificación conductual, método de calificación de campo, método de categorización, autoevaluaciones, evaluaciones psicológicas, métodos de los centros de evaluación; conllevándonos a la selección del método de Escalas de Puntuación para su aplicación en la empresa.

Finalizando con Conclusiones, Recomendaciones, Anexos y Bibliografía.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

MARCO CONCEPTUAL

Dentro del trabajo de investigación utilizaremos los siguientes términos:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

- Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
- Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
- Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.”¹

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:
Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo,
Capacitar a los empleados,
Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización.”²

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, diremos que es:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

² <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.”³

RECURSOS HUMANOS

“En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede

³ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.”⁴

EFICIENCIA

“La palabra eficiencia proviene del latín efficientia que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.”⁵

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”⁶

DISEÑO DE CARGOS

“El cargo es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante).

Estas actividades deben ser ajustadas a la posición que ocupa el empleado en el organigrama. El diseño de un cargo incluye:

- a) El contenido de cada cargo
- b) Los métodos de trabajo y;
- c) Las relaciones con los demás cargos

Para desempeñar de manera idónea un cargo se necesita: competencias que varían, nivel jerárquico y área de actuación.”⁷

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/adpers/adpers.shtml>

⁷ <http://www.slideshare.net/darkshipo/disenio-de-cargos>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES⁸

Fundada en Septiembre de 1998, “CERAGEM” se estableció firmemente como una empresa líder en la industria de los termomasajeadores en sólo dos años gracias al lanzamiento del Termomasajeadores Automático, el primero de su tipo en el mundo.

“CERAGEM” fue pionero en nuevos mercados globales desde sus primeros años, que cuenta en la actualidad con filiales locales y aproximadamente 3,000 centros en más de 70 países incluyendo los EE.UU., China y Alemania y acaparó la mayor cuota del mercado en la industria.

Sus ventas en el extranjero representan el 99 por ciento de sus ventas totales y anuales con 310 millones de ganancias (a partir de 2009), 1800 de sus empleados, que hacen más del 99% de su fuerza laboral, trabajan en el extranjero.

“CERAGEM” se ha diversificado hacia nuevos sectores como cuidado de la salud, y dispositivos médicos profesionales. Sus continuos esfuerzos para introducir una vida saludable a personas de todo el mundo han ido ampliando su horizonte de negocios.

“CERAGEM” está efectuando investigaciones y desarrollos continuos para el crecimiento innovador del termo masajeador, y su personal global está haciendo lo mejor para generar servicio diferenciado y satisfacción al cliente. La compañía también está invirtiendo para avanzar en nuevos mercados

⁸ Datos proporcionados por la propia empresa y a través de su sitio web: www.ceragem-lat.com/http://www.ceragem.ec/ceragem/index.php/sobre-ceragem

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

internacionales. Basado en la permanencia mundial de su network de distribución del Termo Masajeador.

En Ecuador “CERAGEM” cuenta con su matriz en la ciudad de Quito, y también brinda sus servicios en algunas ciudades del país como Guayaquil, Cuenca, Machala.

“CERAGEM” tiene específicamente 3 años en la ciudad de Cuenca, facilitando el mejoramiento en la calidad de vida de las personas, optimizando y recuperando la salud a través de nuestros equipos que reúnen lo mejor de la medicina oriental con lo más efectivo de la medicina occidental y la tecnología. Ayudando a prevenir cualquier molestia o enfermedad, eleva el sistema inmunológico, activa la digestión, previene problemas circulatorios, estrés, etc., mediante el termo masaje.

MISIÓN

La misión de “CERAGEM” es "Liderar un estilo de vida saludable global".

VISIÓN

Su visión es el convertirse en la Compañía no. 1 del cuidado total de la salud. Investigando constantemente, mejorando sus productos y su personal, en búsqueda de la total satisfacción de sus clientes.

1.1.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

“CERAGEM” es una empresa que cuenta con:

- Sala de demostración: en donde las personas asisten diariamente para realizarse terapias a base de calor con la ayuda de camas termo

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

masajeadoras las mismas que contienen en su interior módulos con piedras de jade que mejora la calidad de vida de quienes lo utilizan.

- El centro “CERAGEM” brinda a los asistentes charlas motivacionales para una mejor calidad de vida hasta ser atendidos.
- Un complemento para el termo masaje son las mantas térmicas de arcilla medicinal que se encarga de emitir calor sobre una cierta área del cuerpo generando alivio al paciente.
- Al experimentar la satisfacción que brinda el termo masaje muchas de las personas optan por adquirir el producto para realizar las terapias en la comodidad de su hogar.
- Al adquirir las personas los equipos la empresa brinda servicio técnico especializado.

OFERTA DE PRUEBA GRATUITA

La empresa ofrece a sus clientes la oportunidad de disfrutar gratuitamente de los Termo-masajeadores Automáticos CERAGEM, en cualquiera de los centros distribuidos por todo el mundo.

Esta es la razón por la que invitan a visitar al centro de distribución cercano a usted y así experimentar de primera mano los beneficios del masaje térmico de CERAGEM.

Mucha gente ya está disfrutando del Termo-masajeador CERAGEM.

Varios medios e investigadores muestran un alto interés en estos productos y la empresa está muy orgullosa de esta distintiva estrategia de marketing.

Promueven la buena salud de los clientes a través de nuestro termo-masajeador CERAGEM.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

Los clientes están satisfechos con esta estrategia de marketing única, que permite a los clientes hacer uso previo de CERAGEM antes de la adquisición, dando como resultado mayor satisfacción del cliente.

“CERAGEM” cuenta con las siguientes líneas de autoridad:

- ✓ **Gerente general y Subgerencia:** son los niveles superiores de la empresa, la gerencia está a cargo de su propietario y la subgerencia a cargo de una persona contratada.
- ✓ **Manager:** en cada una de las provincias está representado por personas particulares las mismas que tienen a cargo toda responsabilidad.
- ✓ **Submanager:** son personas contratadas que tienen la función de colaborar con el manager y de representarlo si se diera la oportunidad.
- ✓ **Técnico:** es una persona capacitada que brinda sus servicios en cualquier inconveniente técnico.
- ✓ **Motivadores:** son personas particulares que colaboran con la empresa para su funcionamiento.

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa “CERAGEM” está ubicada en el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, Centro Histórico de la urbe.

A continuación se detallara las funciones que realiza cada persona dentro de la empresa, en este caso haremos énfasis en las funciones que se realizan en la ciudad de Cuenca.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

MANAGER: Este cargo es desempeñado por la Sra. Devora Olea quien es la representante legal de “CERAGEM” Cuenca, la misma que realiza las siguientes funciones:

- Transmite al personal las órdenes emitidas de la gerencia general.
- Atención personalizada a los clientes.
- Ofrece atención personalizada a casos médicos diversos.
- Brinda charlas motivacionales a los asistentes.
- Lidera reuniones de grupo.
- Controla los diferentes procesos que se dan en la organización.
- Dirige, controla, supervisa las actividades de los monitores.
- Coordina las diferentes capacitaciones para los monitores.
- Controla el inventario existente en bodega.

SUBMANAGER: Cargo desempeñado por el Sr Jairo Olea, quien realiza las siguientes funciones:

- Presenta reportes del día a la gerencia general.
- Colabora con la supervisión del personal
- Se encarga de la parte administrativa
- Atención en el salón de demostración
- Brinda charlas motivacionales
- Coordina las ordenes de la gerencia general hacia los monitores
- Realiza las funciones de manager cuando la situación lo amerita.

TÉCNICO: Este cargo también lo realiza el Sr. Jairo Olea el cual se encarga de:

- Es el encargado del inventario de repuestos
- Realiza instalaciones de equipos

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- Se encarga del mantenimiento de los equipos de la sala de demostración y también de los equipos que fueron adquiridos.
- Brinda charlas técnicas a los asistentes para el uso de los equipos termomasajadores.

MONITORES: Lo desempeñan las siguientes personas: Sr Reinaldo Salvador, Srta. Miriam Morocho, Sr Cesar Chuquimarca, y también el Sr. Jairo Olea; quienes realizan las siguientes actividades:

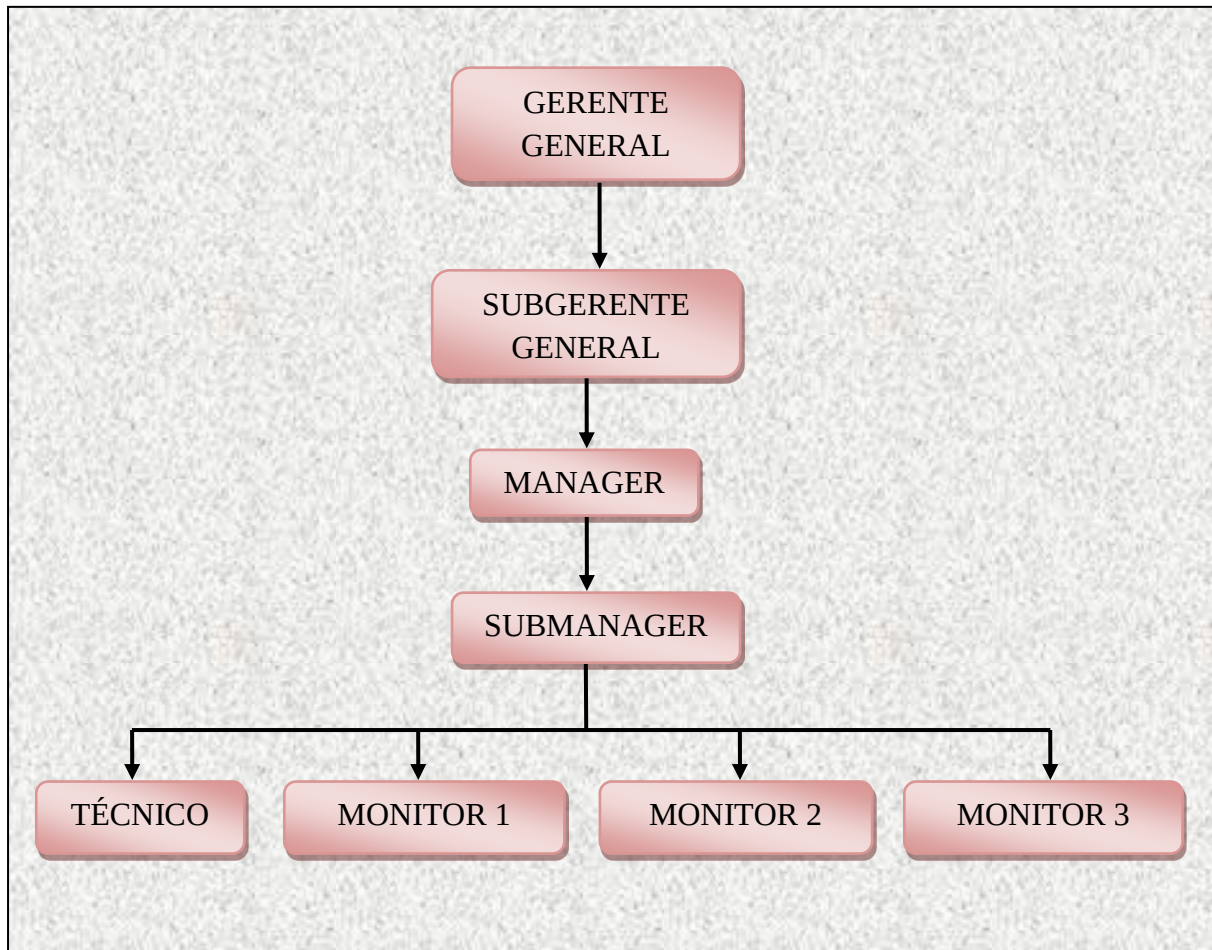
- Limpieza de equipos y camillas
- Abrir las puertas del centro para el ingreso de las personas al termo masaje
- Son los encargados de repartir los turnos
- Realizan un seguimiento del caso clínico de cada paciente
- Brindan charlas informativas sobre los beneficios de los equipos y temas médicos acordes con los diferentes casos que se presentan
- Se encargan de preparar el centro para cualquier fecha significativa.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“CERAGEM” cuenta con la siguiente estructura orgánica:



Fuente: Organigrama proporcionado por la empresa “CERAGEM”

1.3.- OBJETIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES

OBJETIVOS

- Valoran las necesidades de los clientes y están comprometidos a lograr satisfacción total con amor, servicio y bondad.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- Canalizar sus esfuerzos a través de la investigación y el desarrollo de nuevos e innovadores productos de alta calidad; que fomenten la salud, vida diaria para personas de todas las edades.
- Lograr que la calidad tecnológica del producto sea reconocida mundialmente.
- Contar siempre con personas altamente motivadas que brinde todo su potencial para el servicio de la sociedad y bienestar de la empresa.
- Capacitar al personal constantemente sobre todos los beneficios que ofrece la empresa para de esta forma transmitir a los usuarios los beneficios de nuestros productos.
- Crear fábricas con líneas de producción en China, Estados Unidos, Europa y Asia Central para crear un sistema de investigación y desarrollo globalizado.
- Liderar en el siglo XXI en el negocio de la salud dentro y fuera del país de origen Corea del Sur.
- Estar siempre al servicio de la sociedad a nivel mundial para un mundo sin enfermedades.

POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA “CERAGEM”

La principal política de “CERAGEM” es colaborar con la sociedad local y encontrar colaboradores de negocio para seguir ayudando y asistiendo en los proyectos sociales y de salud. “CERAGEM” cuenta con las respectivas certificaciones que garantizan la calidad del producto que se ofrece.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CAPITULO II

2.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una herramienta muy útil dentro de las organizaciones para así conocer el potencial de los empleados y disminuir las falencias que se pueden dar dentro de la misma, pero este proceso no puede resultar fácil debido a que pueden existir algunos trabajadores que se resistan a la evaluación por lo que es necesario que tengan conocimiento de cuáles son los aspectos que necesitan ser mejorados tanto para la organización como para el crecimiento laboral del empleado.

2.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En “CERAGEM” es importante realizar el proceso de la evaluación del desempeño porque nos permitirá conocer el desempeño individual o del grupo de empleados que existe en la empresa, generándose una retroalimentación para tener idea del potencial de las personas y así tomar las correcciones necesarias de ser el caso.

“La evaluación del desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y la capacitación)
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.”⁹

En conclusión exponemos que la evaluación del desempeño es significativa porque se debe tomar en cuenta los cambios que ocurren dentro del entorno

⁹ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

laboral y de esta manera preparar al trabajador para aprovechar de mejor manera su talento.

2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del proceso de evaluación debemos plantearnos objetivos que nos conlleven a que es lo que queremos desarrollar dentro de la empresa “CERAGEM”, para tener un enfoque claro y detectar falencias que tal vez están afectando el desempeño de quienes laboran en la misma.

“Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.”¹⁰

¹⁰ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

2.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- **Mejora el desempeño:** Por medio del proceso de evaluación del desempeño, el personal que labora en la empresa “CERAGEM” puede mejorar ya que la retroalimentación es un instrumento con el cual se puede corregir errores, esta parte la realizaran generalmente los mandos.
- **Políticas de compensación:** son políticas (aumentos económicos y ascensos) que van en beneficio de la empresa y del personal, ya que quienes laboran se sentirán motivados y su rendimiento será cada vez mejor.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el bajo rendimiento de los empleados puede ser un punto clave para tomar en cuenta que se debe capacitar y examinar dentro del proceso y de los contenidos.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** una persona cuando se encuentra en un determinado cargo por naturaleza busca la necesidad de superarse y para eso es importante que el empleado se encuentre dentro de un área de trabajo en la que realmente pueda desarrollar sus potenciales.
- **Imprecisión de la información:** se debe tener información clara sobre el aspirante, para en un futuro no tener inconvenientes y que no se genere un desempeño insuficiente, la cual nos indicaría que existió errores en la información sobre el análisis de puesto.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- **Errores en el diseño del puesto:** al no tener una adecuada información sobre el aspirante se puede obtener un desempeño insuficiente dentro del cargo asignado, generándose una debilidad para la empresa.
- **Desafíos externos:** el desempeño pueden verse influido por factores externos; por lo que nuestros trabajadores no generaran el 100% en sus actividades.

2.4 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- Es muy importante que la evaluación del desempeño este vinculada al crecimiento de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras”.¹¹

¹¹ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

2.5 PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño comprende los siguientes procedimientos:

- **Definir el puesto:** se debe contar con una adecuada información sobre el aspirante y sobre las especificaciones de cada cargo; para así no cometer errores al momento de su incorporación y asegurarnos de que se realicen todas las actividades como se esperaban; de esta manera no se presentaran problemas al momento de realizar ciertas evaluaciones de ser necesarias.
- **La evaluación del desempeño:** se requerirá un formato de calificación para así comparar la información que se tiene del aspirante con el rendimiento que obtenemos en sus actividades cotidianas.
- **Retroalimentación:** es importante ya que de esta manera se identificara en que aspecto se deberá realizar una mayor capacitación a los empleados, es aquí en donde se puede corregir errores que están afectando ahora y que pueden repercutir en el futuro.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CAPITULO III

3.- MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño hoy en día es un procedimiento muy importante dentro de las organizaciones, existen diversos métodos para evaluar al personal; nosotros debemos conocer cuál sería el método más conveniente para así aplicarlo; en nuestro caso en la empresa “CERAGEM”.

3.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

El método de evaluación basado en el pasado tiene la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y así mejorarlo y no volver a cometer los mismos errores. Aquí enunciaremos algunos métodos:

3.1.1 ESCALAS DE PUNTUACIÓN

Este método principalmente se basa en una escala de calificaciones la cual va de bajo a alto; y se asignan valores numéricos para cada punto, esta es calificada en base a las opiniones personales de quien la realiza. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Ventajas.- Mencionaremos las siguientes:

- Fácil de desarrollarlo y de impartirlo.
- Los evaluadores requieren poca capacitación
- Es aplicable a grandes grupos de empleados.

Desventajas.- A continuación indicaremos:

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- Pueden existir distorsiones involuntarias.
- No se puede realizar una retroalimentación adecuada ya que los empleados no tienen la oportunidad de mejorar ciertos aspectos que perjudican a las organización, ya que esta evaluación es muy general.
- Generaliza los resultados de la evaluación en forma general para todos los empleados.

Ante lo explicado anteriormente concluimos que básicamente la opinión del evaluador es la que decidirá el nivel en el que se encuentra el trabajador desarrollando las actividades que se le ha sido asignado con ventajas y desventajas al momento de ejecutarlo.

3.1.2 LISTA DE VERIFICACIÓN

Es una lista en la cual se colocan puntos claves que describan el desempeño y características de los empleados, al realizar la lista de verificación se irán colocando calificaciones a los distintos puntos de esta lista de acuerdo a su importancia; al incorporar los suficientes puntos se podrá conocer correctamente el desempeño de la persona evaluada.

Ventajas.- este método tiene las siguientes ventajas:

- Es económico y fácil de administrar.
- Los evaluadores requieren poca capacitación.

Desventajas

- Posibilidad de distorsiones.
- Interpretación equivocada de algunos puntos.
- La asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.
- Además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

3.1.3 ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL

“El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Ventajas.- tiene las siguientes:

- La Reducción de los elementos de distorsión y subjetividad a través del diseño de parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Desventajas

- Que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.”¹²

3.1.4 MÉTODO DE CALIFICACIÓN DE CAMPO

Es un método en donde las entrevistas juegan un papel muy importante ya que así conoceremos el desempeño de los trabajadores, de esta manera se conocerá si se encuentran desempeñando el cargo acorde a sus aptitudes o de lo contrario se buscara la manera de reubicarlo.

Para que este proceso se lleve de la mejor manera tenemos que seguir los siguientes pasos:

¹² <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- **“Evaluación inicial:** el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- **Análisis suplementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño, pasara a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas.
- **Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción.
- **Seguimiento:** Se trata de una verificación del desempeño de cada empleado.”¹³

Ventajas.- tenemos las siguientes:

- Permite conocer las habilidades, capacidades y conocimientos de los evaluados.
- Se realiza un entrenamiento a la persona que va realizar la evaluación.
- Existe una mayor responsabilidad en la evaluación.
- Permite un planeamiento de acción para retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Es el método de evaluación más completo.

Desventajas.-

- Puede llegar a ser un método costoso.
- Consume mucho tiempo ya que se tiene que realizar las entrevistas a cada individuo dentro de la organización.

En conclusión es un método costoso para algunas empresas pero de alta calidad en resultados ya que es un trabajo en conjunto que involucra a toda la

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

institución, tanto al gerente, trabajador, supervisor, etc., las mismas que permiten el trazo de planes, objetivos, metas que vayan en beneficio para la empresa.

3.1.5 MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN

Este método nos dice que hay que colocar a los empleados en un a escala de mejor a peor, pero hay empleados que se superan entre si y no sería sencillo clasificarlos, mas aun si existen preferencias lo cual sería perjudicial para el proceso de evaluación debido a que se debe tener una actitud imparcial al momento de aplicar el método, por lo que sería importante que exista más de un evaluador para no tener inconvenientes.

Ventaja.-

- Facilidad de administración y explicación.

Desventaja.-

- Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes

3.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Se centran en el desempeño a futuro mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

3.2.1 AUTOEVALUACIONES

En este método cada empleado hace su propio análisis puesto que evalúan sus propias actividades y realizan su retroalimentación de acuerdo a su autoevaluación. Es apropiado ya que se le motivara a que siga desarrollándose dentro de la institución como profesional. Aquí lo que se requiere es la

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

participación activa para una mejora continua dentro de la organización ya que así se obtendrán información concreta de lo que sucede al interior.

Ventajas.-

- Participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- Obtención de objetivos personales a futuro.

Desventajas.-

- Es probable que el trabajador no tenga capacidad de autocrítica suficiente

3.2.2 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

En este método los empleados son evaluados por un profesional el cual realiza una serie de exámenes, conversaciones para evaluar y luego generar los resultados de la investigación, para luego tomar las respectivas decisiones correctivas si fueran necesarias. Este procedimiento es costoso para las empresas por lo que queda a criterio de cada una de ellas utilizarlo.

Ventajas.-

- Es un método muy conveniente para ubicar correctamente al empleado.

Desventaja.-

- Es un proceso lento y costoso.

3.2.3 MÉTODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.

En este proceso se realizan un sinnúmero de evaluaciones pero todas se llevan a cabo en un centro especializado, ya que ahí a los empleados se les somete a diversas evaluaciones individuales; las mismas que son calificadas por personas competentes, luego se obtiene un resultado que se espera que sea

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

positivo y justo de todas las actividades realizadas. , es decir es un método completo donde se puede tener una visión amplia del desempeño del personal.

Ventajas.-

- Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.
- Es un proceso muy realista.

Desventaja.-

- Es un método muy costoso y largo.
- Requiere a personas sumamente preparadas.
- Es aplicado a un determinado grupo de trabajadores.

3.3 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN

En la empresa “CERAGEM” desde el momento que ha sido establecida en la ciudad de Cuenca no ha contado con una Evaluación del Desempeño, es por eso que creemos conveniente realizar esta propuesta para que pueda corregir todas las falencias y lograr un progreso dentro de la misma.

Para esto procederemos a realizar la Evaluación del Desempeño, utilizando el Método de Puntuación, ya que con la realización de este Método tendremos varios criterios para la evaluación; por lo que se inicio con la recolección de datos con la ayuda de un formulario diseñado previamente según nuestro criterio.

La elección de los criterios es el punto más importante dentro de la evaluación y estos se escogieron de acuerdo a las cualidades, atributos de todo el personal.

Al desarrollar la Evaluación del Desempeño se tiene en cuenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Reconocer los problemas que afecten el desempeño del personal.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- Identificar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa.
- Definir de forma equitativa los ascensos y reconocimientos.
- Mejorar la comunicación entre los mandos altos y los subordinados.
- Identificar acciones correctivas que vayan en beneficio de la empresa y del personal.

Se decidió realizar la evaluación por medio del Método de Escalas de Puntuación, ya que nos permitirá facilidad de análisis al momento de interpretar los resultados.

SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE FACTORES

Para proceder a evaluar al personal utilizando el Método de Puntuación determinaremos los factores más importantes con sus respectivas definiciones, las cuales deberán ser claras y precisas lo cual garantiza la comprensión y aplicación adecuada de los factores al momento de la evaluación, a continuación se detallara lo siguiente:

FACTORES	DEFINICIÓN
Calidad de Trabajo	Considera la exactitud, medición, calculo y el cuidado respectivo de sus tareas
Conocimiento del Cargo	Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros
Responsabilidad	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.
Puntualidad	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

Comunicación	Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado)
Motivación	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.
Versatilidad	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
Higiene y Seguridad	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo
Capacidad de Mejoramiento	Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.
Iniciativa	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.
Trabajo en equipo	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES

Se dará a conocer los puntos que se asignaran para su calificación y los resultados obtenidos serán como se muestra en el siguiente cuadro:

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN
5	91-100	Excelente
4	71-90	Muy Bueno
3	51-70	Bueno
2	21-50	En Observación
1	0-20	Insuficiente

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE EVALUACIÓN

Una vez asignado los valores a cada factor procederemos a realizar la evaluación, esta se realizara a todos los miembros de la empresa especificando el cargo de cada uno, que se detalla a continuación:

	NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO
1	Sra. Devora Olea	Manager
2	Sr. Jairo Olea Zúñiga	Submanager/Técnico/Monitor4
3	Sr. Cesar Chuquimarca	Monitor 1
4	Srta. Miriam Morocho	Monitor 2
5	Sr. Reynaldo Salvador	Monitor 3

Debemos tener en cuenta que una persona desempeña 3 cargos deferentes, por lo que se le realizo 3 evaluaciones para ver su rendimiento en cada una. El formato que se utilizara fue obtenido por medio del internet pero adaptado a las necesidades de la empresa el mismo que contendrá: la identificación de la calificación, la que estará entre Excelente, Muy Buena, Buena, En Observación e Insuficiente, y también la respectiva asignación de puntos, el formato se detalla a continuación:

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado:..... Cargo:.....

Evaluador:..... Fecha de la Evaluación:.....

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.					
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.					
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.					
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios					

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).					
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.					
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.					
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo					
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.					
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.					
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.					
PUNTOS OBTENIDOS					
TOTAL GENERAL DE PUNTOS					

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

Este formato consta de información importante como: encabezado, nombre de la persona evaluada, el cargo, nombre de la persona evaluadora, y la fecha.

Con este formato se procederá a realizar las respectivas evaluaciones a los miembros de la organización, otorgándole las debidas calificaciones a cada uno de ellos.

TABLA DE RESULTADOS

Procederemos a realizar una tabla en la que constaran los puntajes obtenidos durante la evaluación por cada uno de los trabajadores, la tabla contiene (HOJA DE CALIFICACIÓN EN ANEXOS):

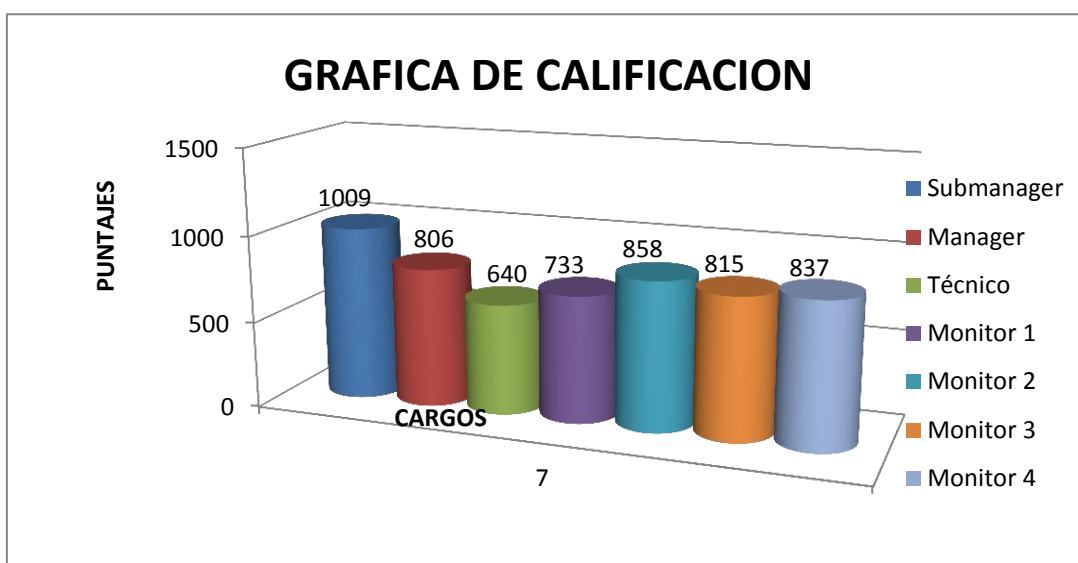
CARGO	PUNTOS
Manager	806
Submanager	1009
Técnico	640
Monitor 1	733
Monitor 2	858
Monitor 3	815
Monitor 4	837

A continuación ilustraremos una grafica en donde podemos observar con claridad el nivel de desempeño realizado por los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo. En esta grafica podremos observar que empleado obtiene el puntaje más alto y a qué cargo pertenece, también se

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

observara lo contrario para tomar las medidas correctivas necesarias.



DESEMPEÑO PROMEDIO

Analizaremos desde el punto de vista de la media de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño. Para ello se calcula con la sumatoria de los porcentajes obtenidos divididos para el número de personas evaluadas.

Con esta relación se determina que el desempeño promedio es de 814 puntos. Con la siguiente tabla podemos observar que algunos empleados están por encima de la media.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CALCULO DEL NIVEL DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA “CERAGEM”

CARGO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE EFICIENCIA %
Manager	1100	806	73,273
Submanager	1100	1009	91,727
Técnico	1100	640	58,182
Monitor 1	1100	733	66,636
Monitor 2	1100	858	78,000
Monitor 3	1100	815	74,091
Monitor 4	1100	837	76,091

Al tener pleno conocimiento de los resultados se podrá aplicar cualquier política a su criterio como ser: carta de felicitación, reconocimiento público, capacitación y otros, incentivando al personal a mejorar su desempeño y colaborar para alcanzar los objetivos empresariales.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Es de vital importancia dar a conocer al empleado los resultados obtenidos por la evaluación realizada, mediante una entrevista de retroalimentación en la que se comenta al empleado la calificación obtenida y las acciones correctivas a tomarse para el mejoramiento de los objetivos trazados.

Una vez concluida la evaluación se podrán incorporar ciertas políticas de incentivos, esto se realizara en función de los resultados obtenidos y se podrá tener en cuenta el siguiente cuadro:

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	Incentivo en bono anual equivalente a un porcentaje del sueldo. Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño. Capacitación costeadada por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Muy Bueno	Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo. Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño. Capacitación costeadada en un cierto porcentaje por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Bueno	Capacitación costeadada en cierto porcentaje por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
En Observación	Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	Entrega de una carta de preaviso de retiro de la empresa.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al concluir la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa “CERAGEM” exponemos lo siguiente:

- Se nota con gran preocupación la falta de conocimiento de los empleados sobre el tema de la evaluación del desempeño evidenciándose una gran incertidumbre sobre el tema.
- La Evaluación del Desempeño realizada a los empleados de la empresa “CERAGEM” fue muy bueno, debido a que no tienen correctamente definido sus tareas y obligaciones dándose debilidades en el personal y falencias en la prestación de servicios que deberán ser analizados a profundidad por los altos mandos.
- Existe inconformidad con los salarios que la empresa ofrece a sus colaboradores y no hay la oportunidad de ascensos debido a que la organización no da cabida para desarrollarse dentro de esta.
- En esta empresa la puntualidad es uno de los puntos fuertes que se desarrolla con eficiencia para el cumplimiento de sus labores diarias.
- Falta de motivación a los empleados buenos para convertirlos en empleados excepcionales.
- Hemos podido notar que en la empresa no se está cumpliendo de forma satisfactoria las actividades desarrolladas por el personal, pero sin embargo para alcanzar un nivel óptimo se deberá mejorar algunos aspectos en empleados con calificaciones bajas como lo muestran los resultados obtenidos.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- De acuerdo a la investigación realizada se concluye que el método de evaluación del desempeño (Método de Puntuación) que se elaboro específicamente para la empresa “CERAGEM” se espera generen beneficios para los empleados como para los mandos altos siempre, que los mismos reciban acciones correctivas y se dé el seguimiento respectivo.
- Con la entrevista de retroalimentación el empleado tuvo la oportunidad de manifestar las razones por las que en algunos casos su rendimiento no es óptimo, sacando como conclusión que la falta de auto superación, respeto, reconocimientos, ascensos, motivación, versatilidad y sobre todo la privacidad afectan el desenvolvimiento de los empleados.

Durante nuestra visita a la empresa “CERAGEM” se pudo constatar a simple vista los siguientes problemas que posee la empresa, los mismos que esperamos mejorar con esta Propuesta de Evaluación del Desempeño:

- A los pacientes que acuden al centro no se les da un seguimiento adecuado, debido a que los empleados no tienen el tiempo suficiente para asistir a cada uno de ellos, tomando en cuenta que el centro recibe diariamente a más de 300 personas.
- Los empleados se involucran de forma directa con los pacientes, lo que generan malos comentarios.
- El horario de salida de los empleados es incierta, debido a que la decisión de salida la toma la Manager.
- El técnico tiene deficiencias en cuanto a la atención que se brinda a los usuarios, que adquieren los equipos (mantenimiento) generalmente esto se da debido a que el técnico tiene otras actividades que cumplir como motivador y Submanager de la organización.
- Una gran debilidad es la falta de personal.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- Otra de las grandes debilidades es el escaso conocimiento profesional por parte de la Manager para desarrollar las actividades que se les ha sido asignadas.
- Existe un favoritismo involuntario hacia un solo motivador por parte de los usuarios, esto se debe a que el resto de motivadores no cumplen con las expectativas de los asistentes lo cual los pone en desventaja.
- Los sueldos no están acorde con el desarrollo de sus actividades.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

RECOMENDACIONES

- Que todo el personal de “CERAGEM” estén comprometidos a participar y apoyar el programa de evaluación de Desempeño sugerido para que esta empresa tenga éxito ahora y en el futuro.
- Que la Evaluación del Desempeño sea vista como una herramienta para mejorar el rendimiento laboral y no como un instrumento de control.
- Realización del proceso de evaluación del desempeño del personal cada seis meses.
- Al realizar esta evaluación lo óptimo será darle un seguimiento respectivo, ya que si se realiza esta evaluación y no se aprovecha el resultado tomando decisiones sobre motivaciones, versatilidad, respeto entre otras, perderá su confiabilidad. Por lo que se necesita un seguimiento constante por parte de todos los involucrados en la empresa.
- Es fundamental que se abandone la vieja idea de tratar al personal como simples empleados, como un recurso material, ya que deben considerar que también son seres humanos que poseen sentimientos, aspiraciones, siendo recomendable que se fomente un ambiente favorable donde exista una mayor comunicación entre todos los miembros, permitiendo a los empleados aportar con sus ideas, opiniones involucrándolos en la elaboración de planes y solución de problemas.
- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño la cual beneficiara a la organización.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

BIBLIOGRAFÍA

DESSLER, Gary, Administración del Personal, Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición.

DOLAN, Simon, I., CABRERA, Valle Ramón, JACKSON, Susan E., SCHULER, Randall S., La Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

IDALBERTO, Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

<http://www.ceragem.ec/ceragem/index.php/sobre-ceragem>

<http://www.ceragem-lat.com/index.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/adpers/adpers.shtml>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

<http://www.univalle.edu/publicaciones/journal/journal5/pag10.htm>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

ANEXOS

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

ANEXOS**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”****FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN****Evaluado:** Sra. Devora Olea Nivelá **Cargo:** Manager**Evaluador:** Marcia Ayala **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.	90				
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.			70		
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.	90				

Autoras:Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).				30	
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.			75		
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.				50	
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	98				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.				50	
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.		80			
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.			75		
PUNTOS OBTENIDOS	376	80	220	130	
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	806				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado: Sr. Jairo Olea Zúñiga **Cargo:** Submanager

Evaluador: Marcia Ayala **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		85			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.	98				
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.	93				
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.		85			

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).		85			
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.		85			
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.	98				
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	99				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.	98				
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.	98				
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.		85			
PUNTOS OBTENIDOS	584	425			
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	1009				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluated: Sr. Jairo Olea Zúñiga

Cargo: Técnico

Evaluator: Marcia Ayala

Fecha de la Evaluación: 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		80			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.		80			
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.				50	
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.				35	

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).				40	
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.				40	
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.			60		
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	95				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.				40	
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.			60		
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.			60		
PUNTOS OBTENIDOS	95	160	180	205	
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	640				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado: Sr. Cesar Chuquimarca **Cargo:** Monitor 1

Evaluador: Lesly Martínez **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		80			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.				30	
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.				40	
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.	95				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).		85			
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.				50	
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.			65		
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	98				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.				45	
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.		80			
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.			65		
PUNTOS OBTENIDOS	193	245	130	165	
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	733				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado: Srta. Miriam Morocho **Cargo:** Monitor 2

Evaluador: Marcia Ayala **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		80			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.	95				
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.		85			
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.	95				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).			65		
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.		85			
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.		80			
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	98				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.			65		
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.			65		
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.				45	
PUNTOS OBTENIDOS	288	330	195	45	
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	858				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA “CERAGEM”

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado: Sr. Reinaldo Salvador **Cargo:** Monitor 3

Evaluador: Lesly Martínez **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		82			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.	90				
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.	95				
COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).			60		

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.		75			
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.				40	
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	98				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.			60		
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.		80			
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.				45	
PUNTOS OBTENIDOS	373	237	120	85	
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	815				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICACIÓN PRÁCTICA A:
EMPRESA "CERAGEM"

FORMATO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Evaluado: Sr. Jairo Olea

Cargo: Monitor 4

Evaluador: Lesly Martínez **Fecha de la Evaluación:** 19 de marzo de 2012

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	E	MB	B	E. O	I
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	91-100	71-90	51-70	21-50	0-20
CALIDAD DE TRABAJO: Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.		80			
CONOCIMIENTO DEL CARGO: Considera la aplicación y conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.	98				
RESPONSABILIDAD: Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo, siempre dentro de las normas establecidas.				50	
PUNTUALIDAD: Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.	98				

Autoras:

Marcia Ayala Sumba

Lesly Martínez Calle

COMUNICACIÓN: Considera la capacidad de trabajar en armonía, la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).	98				
MOTIVACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.			70		
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios y de responder eficazmente a situaciones emergentes.			70		
HIGIENE Y SEGURIDAD: Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo	98				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza.			70		
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas y métodos.	85				
TRABAJO EN EQUIPO: Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.			70		
PUNTOS OBTENIDOS	477	80	280		
TOTAL GENERAL DE PUNTOS	837				

Autoras:

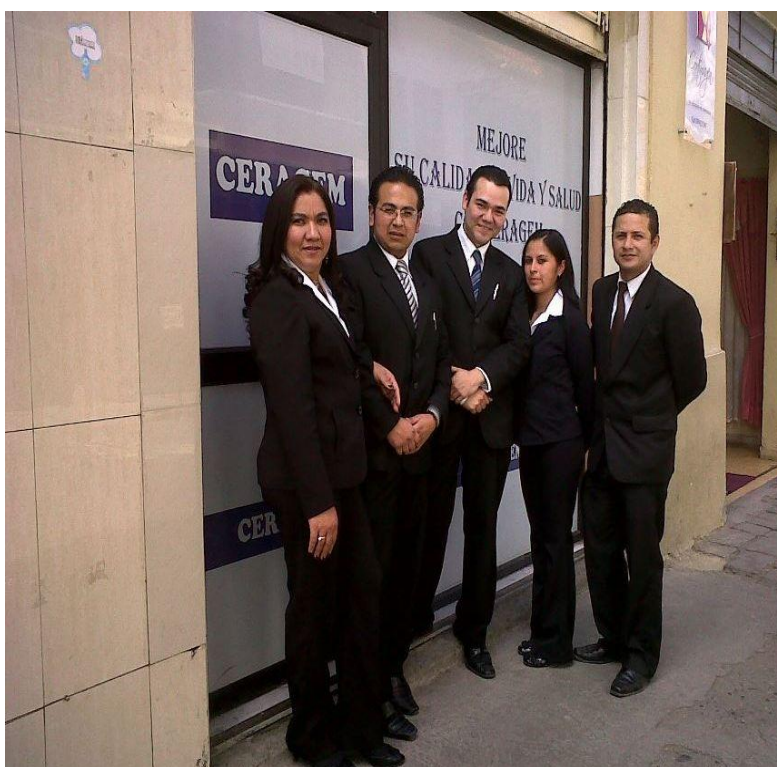
Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

“CERAGEM” A NIVEL MUNDIAL



“CERAGEM” CUENCA-ECUADOR

PERSONAL DE CERAGEM



Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

EQUIPOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA

CAMA TERMO MASAJEADORA



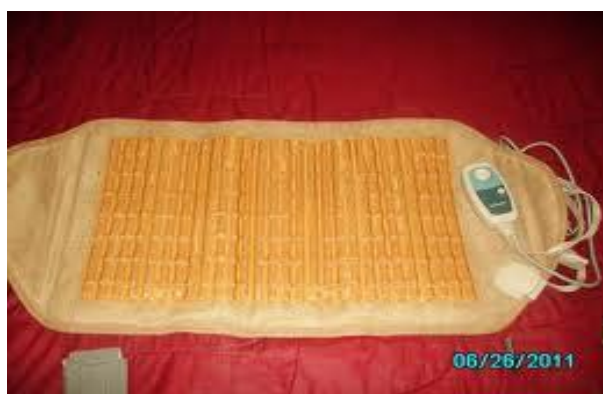
MASAJEADOR PORTÁTIL



ESTRUCTURA INTERNA



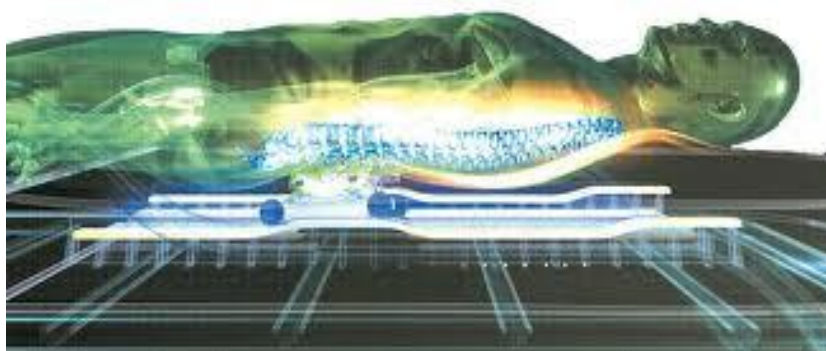
MANTA TÉRMICA



Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

PACIENTES UTILIZANDO LOS EQUIPOS



Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

DISEÑO DE TESIS

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha elegido esta propuesta debido a que los empleados que laboran en la institución cumplen varias actividades dentro de la misma, para lo cual proponemos una adecuada distribución de funciones logrando mayor eficiencia en las actividades asignadas.

Es muy común ver a empleados frustrados dentro de una organización debido a que la persona no se encuentra en su campo de acción por lo tanto no genera el cien por ciento de su verdadero rendimiento y solo lo realiza para obtener una remuneración. Cuando un empleado no se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo puede desmotivarse y esto puede generar conflictos con la organización, por tal manera surge la necesidad de aplicar una evaluación del desempeño para conocer su verdadera potencialidad.

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.-OBJETIVO GENERAL

Darnos a conocer en la mayor parte del mercado cuencano, con el fin de mejorar la salud de la ciudadanía con la ayuda de la medicina occidental a través del termo masaje.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño mediante la ejecución de los debidos procesos.
2. Motivar al personal mediante la evaluación del desempeño para conseguir mejores resultados que vayan en beneficio de la empresa.
3. El termo masaje que ofrece “CERAGEM” a los usuarios se caracteriza por ser un tratamiento de salud certificado y comprobado científicamente para el bienestar de la ciudadanía.
4. Evaluar la imagen que tienen los empleados para con los usuarios.

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

5. Ratificar a los clientes el excelente servicio que se brinda y los beneficios que ofrecen los equipos.

1.3.-JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las razones que justifican el presente tema de investigación son:

Desde el punto de vista teórico, se justifica porque se desarrollaran conceptos fundamentales de recursos humanos, los mismos que han sido utilizados durante el transcurso de nuestros estudios superiores.

Desde el punto de vista metodológico, la realización de esta monografía se justifica porque los métodos, procedimientos y técnicas que se emplearan, coinciden con métodos estudiados para la realización de este caso; y servirá como fuente de información para los estudiantes de la universidad, también como material bibliográfico, como una fuente para la elaboración de otras tesis.

Desde el punto de vista operativo, se justifica esta monografía puesto que servirá como una herramienta de apoyo en la empresa para así solucionar los problemas de desempeño laboral que enfrenta “CERAGEM” y así brindar un mejor servicio a los usuarios.

1.4.-ALCANCE

Se trabajara con un instrumento o herramienta adecuada para medir el desempeño del personal actual de la empresa.

1.5.- LIMITACIONES

Para la realización de la Evaluación del Desempeño en CERAGEM no tendremos ningún inconveniente en cuanto a la información debido a que tendremos acceso a la misma por cercanía con uno de los integrantes de la empresa.

2.- MARCO TEÓRICO

Dentro del trabajo de investigación utilizaremos los siguientes términos:

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

- Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
- Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
- Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.”¹⁴

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:
Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo,
Capacitar a los empleados,
Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización.”¹⁵

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, diremos que es:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación,

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

¹⁵ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.”¹⁶

RECURSOS HUMANOS

“En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.”¹⁷

EFICIENCIA

“La palabra eficiencia proviene del latín efficientia que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.”¹⁸

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros

¹⁶ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”¹⁹

3.- METODOLOGÍA

3.1.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de nuestra monografía contaremos con técnicas y herramientas necesarias para la implementación adecuada de la evaluación del desempeño.

Entre las técnicas a utilizar estarán:

- Entrevistas.
- Observación del entorno
- Revisión de las nominas de los trabajadores

3.2.- ANÁLISIS Y PROPUESTA

La propuesta de evaluación del desempeño se realizara con base a la problematización, con la particularidad de que tendremos en cuenta distintas fuentes de investigación para así realizar una adecuada descripción del problema, culminando con la presentación e interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación.

4.- ESQUEMA TENTATIVO

CAPÍTULOS PRINCIPALES:

INTRODUCCIÓN

1.- ANTECEDENTES

- 1.1.- Organización y funcionamiento de la empresa
- 1.2.- Estructura Organizacional
- 1.3.- Objetivos y Políticas Empresariales

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/adpers/adpers.shtml>

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle

- 2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño
- 2.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño
- 2.4 Principios de la Evaluación del Desempeño
- 2.5 Procedimientos de la Evaluación del Desempeño

3. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

- 3.1.1 Escalas de puntuación
- 3.1.2 Lista de Verificación
- 3.1.3 Escalas de calificación conductual
- 3.1.4 Método de calificación de campo
- 3.1.5 Método de Categorización

3.2 Método de evaluación basada en el desempeño a futuro

- 3.2.1 Autoevaluaciones
- 3.2.2 Evaluaciones psicológicas
- 3.2.3 Métodos de los centros de evaluación.

3.3 Aplicación Práctica del Método de Evaluación

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ANEXOS

Autoras:

Marcia Ayala Sumba
Lesly Martínez Calle