



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE
LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA
CUATROELE S.A DE LA PROVINCIA DE ORELLANA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

GERALDINE PAOLA SOPLIN TANGUILA

Riobamba - Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE
LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA
CUATROELE S.A DE LA PROVINCIA DE ORELLANA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: GERALDINE PAOLA SOPLIN TANGUILA

DIRECTOR: Ing. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2023

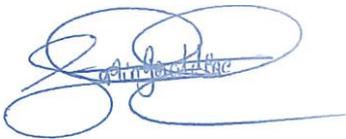
© 2023, Geraldine Paola Soplín Tanguila

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Geraldine Paola Soplín Tanguila, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de enero de 2023

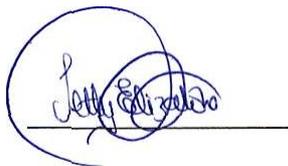
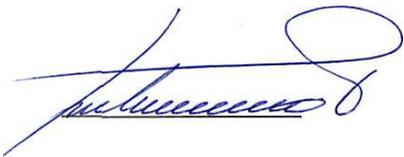


Geraldine Paola Soplín Tanguila

C.I: 220055328-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A DE LA PROVINCIA DE ORELLANA**, realizado por la señorita: **GERALDINE PAOLA SOPLIN TANGUILA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Letty Karina Elizalde Marín PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-01-17
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez, MDE DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-01-17
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-01-17

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación primeramente a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome y brindándome salud y fortaleza para no rendirme y seguir adelante cumpliendo cada una de mis metas. A mi madre Irene Tanguila, por ser el pilar fundamental en mi vida que con su esfuerzo, motivación y ejemplo ha fomentado en mí el deseo de superación para terminar con mi carrera. A mis hermanas Kenya y Angie por estar presentes en los momentos de alegrías, tristezas y ser mi soporte para continuar en este camino profesional.

Geraldine Paola

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme salud, vida y capacidad para culminar con esta etapa de mi vida, siendo mi guía en todo momento.

A mis padres por brindarme su cariño, comprensión y apoyo para continuar con mis estudios depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar de mis capacidades, a cada uno de los miembros de mi familia, hermanas, tíos, abuelos y primos por su apoyo durante este proceso de formación y a mis amigas quienes me han brindado su amistad sincera y ánimos para alcanzar mis metas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de formarme como una profesional y a todos los docentes de la carrera de Administración de empresas que fueron parte de mi formación y me han impartido sus conocimientos. A mis tutores de tribunal de tesis por guiarme y brindarme su tiempo para terminar con éxito este trabajo.

A todos quienes conforman parte de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A y de manera especial al Lcdo. Jouse Briceño por su ayuda, confianza y facilitarme la información en todo momento para culminar el presente trabajo de investigación.

Geraldine Paola

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones	3
1.3. Problema general de investigación	4
1.4. Problemas específicos de investigación	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.6. Justificación	5
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>	5
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3. <i>Justificación práctica</i>	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1. Antecedentes de investigación.....	7
2.2. Referencias teóricas	10
2.2.1. <i>Administración</i>	10
2.2.1.1. <i>Importancia de la administración</i>	11
2.2.1.2. <i>Proceso administrativo</i>	11
2.2.2. <i>Talento humano</i>	13
2.2.3. <i>Gestión del talento humano</i>	14
2.2.3.1. <i>Importancia de la gestión de talento humano</i>	15

2.2.3.2.	<i>Procesos de la gestión del talento humano</i>	16
2.2.4.	<i>Desempeño laboral</i>	17
2.2.5.	<i>Evaluación del desempeño</i>	17
2.2.5.1.	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	19
2.2.5.2.	<i>Ventajas de la evaluación del desempeño laboral</i>	20
2.2.5.3.	<i>Pasos de la evaluación del desempeño laboral</i>	20
2.2.5.4.	<i>Barreras de una evaluación del desempeño</i>	21
2.2.5.5.	<i>Aspectos claves para el éxito de una evaluación del desempeño</i>	21
2.2.5.6.	<i>Medición del desempeño y competencias</i>	22
2.2.6.	<i>Métodos de evaluación del desempeño</i>	22
2.2.6.1.	<i>Método de evaluación de desempeño de escalas gráficas</i>	22
2.2.6.2.	<i>Método de evaluación de desempeño por elección forzosa</i>	23
2.2.6.3.	<i>Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo</i>	23
2.2.6.4.	<i>Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos</i>	23
2.2.6.5.	<i>Método de evaluación de desempeño mediante listas de verificación</i>	24
2.2.6.6.	<i>Método de evaluación participativa por objetivos</i>	24
2.2.7.	<i>Método de evaluación 360°</i>	24
2.2.7.1.	<i>Objetivo de la evaluación de desempeño 360°</i>	26
2.2.7.2.	<i>Ventajas y desventajas de la evaluación 360°</i>	26
2.2.7.3.	<i>Proceso de evaluación de desempeño 360°</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	30
3.1.	Enfoque de investigación	30
3.1.1.	<i>Cualitativa</i>	30
3.1.2.	<i>Cuantitativa</i>	30
3.2.	Nivel de investigación	31
3.2.1.	<i>Exploratoria</i>	31
3.2.2.	<i>Descriptiva</i>	31
3.3.	Diseño de investigación	31
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental</i>	31
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	32
3.4.	Tipo de estudio	32
3.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	32
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	32
3.5.1.	<i>Población y muestra</i>	32

3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
3.6.1.	<i>Método inductivo</i>	33
3.6.2.	<i>Método deductivo</i>	33
3.6.3.	<i>Técnica de encuesta.....</i>	34
3.6.4.	<i>Técnica de entrevista</i>	34
3.6.5.	<i>Instrumentos</i>	34

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
4.1.	Análisis e interpretación de la encuesta realizada al personal.....	35
4.2.	Entrevista al gerente general de la Compañía Cuatroele S.A.....	48
4.3.	Discusión de resultados.....	49

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO.....	51
5.1.	Título	51
5.2.	Desarrollo de la propuesta	51
5.2.1.	<i>Filosofía organizacional.....</i>	51
5.2.1.1.	<i>Ubicación</i>	52
5.2.1.2.	<i>Misión</i>	53
5.2.1.3.	<i>Visión</i>	53
5.2.1.4.	<i>Valores corporativos.....</i>	53
5.2.1.5.	<i>Políticas</i>	53
5.2.1.6.	<i>Estructura organizacional</i>	55
5.2.1.7.	<i>Análisis FODA</i>	56
5.2.2.	<i>Introducción.....</i>	59
5.2.3.	<i>Objetivos.....</i>	60
5.2.3.1.	<i>Objetivo general.....</i>	60
5.2.3.2.	<i>Objetivos específicos.....</i>	60
5.2.4.	<i>Justificación.....</i>	60
5.2.5.	<i>Evaluación del desempeño 360°.....</i>	61
5.2.6.	<i>Preparación.....</i>	62
5.2.6.1.	<i>Políticas y normas para el proceso de evaluación del desempeño</i>	62
5.2.6.2.	<i>Componentes de la evaluación del desempeño</i>	63
5.2.6.3.	<i>Cronograma de evaluación.....</i>	65

5.2.7.	<i>Sensibilización y comunicación</i>	67
5.2.8.	<i>Proceso de evaluación</i>	67
5.2.8.1.	<i>Participantes del proceso de evaluación</i>	67
5.2.8.2.	<i>Criterios para el evaluador</i>	72
5.2.8.3.	<i>Formularios de evaluación del desempeño</i>	72
5.2.8.4.	<i>Sistema de calificación</i>	83
5.2.9.	<i>Recolección de datos</i>	86
5.2.10.	<i>Reporteo</i>	89
5.2.11.	<i>Retroalimentación</i>	89
5.2.12.	<i>Plan de desarrollo</i>	91
 CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		94
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Distribución de la población.....	33
Tabla 2-4:	Clasificación del personal de la empresa por género.....	35
Tabla 3-4:	Clasificación del personal de la compañía por edades	36
Tabla 4-4:	Nivel de instrucción del personal	37
Tabla 5-4:	Tiempo de trabajo del personal en la compañía	38
Tabla 6-4:	Conocimiento de las funciones en el puesto de trabajo.....	39
Tabla 7-4:	Capacitación sobre las actividades del puesto a desempeñar	40
Tabla 8-4:	Ambiente laboral de la empresa	41
Tabla 9-4:	Relación laboral con el jefe inmediato	42
Tabla 10-4:	Relación laboral con los compañeros de trabajo	43
Tabla 11-4:	Problemas que ocurren con mayor frecuencia en la empresa.....	44
Tabla 12-4:	Tiempo en el que se evalúa el desempeño.....	45
Tabla 13-4:	Beneficios de la evaluación del desempeño	46
Tabla 14-4:	Conocimiento de la evaluación del desempeño de 360°.....	47
Tabla 15-5:	Matriz FODA.....	56
Tabla 16-5:	Matriz de evaluación de factores internos	57
Tabla 17-5:	Matriz de evaluación de factores externos	59
Tabla 18-5:	Cronograma del proceso de evaluación del desempeño.....	66
Tabla 19-5:	Personal a nivel directivo	68
Tabla 20-5:	Personal a nivel administrativo	68
Tabla 21-5:	Personal a nivel operativo	70
Tabla 22-5:	Formulario de autoevaluación	73
Tabla 23-5:	Formulario de coevaluación (Jefe inmediato)	75
Tabla 24-5:	Formulario de coevaluación (Personal administrativo).....	77
Tabla 25-5:	Formulario de coevaluación (Personal operativo).....	79
Tabla 26-5:	Formulario de heteroevaluación	81
Tabla 27-5:	Calificación de los componentes de la evaluación de desempeño.....	83
Tabla 28-5:	Calificación de los criterios de la evaluación del desempeño	83
Tabla 29-5:	Ponderación del nivel de desempeño.....	84
Tabla 30-5:	Flujograma del proceso de evaluación	85
Tabla 31-5:	Informe general de los resultados de evaluación.....	86
Tabla 32-5:	Informe de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño	91
Tabla 33-5:	Formato del plan de acción.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Proceso administrativo.....	11
Figura 2-2: Proceso de gestión del talento humano	16
Figura 3-2: Evaluación de desempeño 360°	25
Figura 4-5: Instalaciones de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena 4L S.A	51
Figura 5-5: Macro localización de la compañía.....	52
Figura 6-5: Micro localización de la compañía	52
Figura 7-5: Estructura organizacional de la Compañía 4L S.A	55
Figura 8-5: Esquema de la propuesta de la evaluación del desempeño 360°	61
Figura 9-5: Esquema de evaluación 360° entre el evaluado y sus evaluadores.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Clasificación del personal de la compañía por género	35
Gráfico 2-4:	Clasificación del personal de la compañía por edades	36
Gráfico 3-4:	Nivel de instrucción del personal	37
Gráfico 4-4:	Tiempo de trabajo del personal en la compañía	38
Gráfico 5-4:	Conocimiento de las funciones en el puesto de trabajo.....	39
Gráfico 6-4:	Capacitación sobre las actividades del puesto a desempeñar	40
Gráfico 7-4:	Ambiente laboral de la empresa	41
Gráfico 8-4:	Relación laboral con el jefe inmediato	42
Gráfico 9-4:	Relación laboral con los compañeros de trabajo	43
Gráfico 10-4:	Problemas que ocurren con mayor frecuencia en la empresa.....	44
Gráfico 11-4:	Tiempo en el que se evalúa el desempeño.....	45
Gráfico 12-4:	Beneficios de la evaluación del desempeño	46
Gráfico 13-4:	Conocimiento de la evaluación de desempeño 360°.....	47

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO

ANEXO C: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL

ANEXO D: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES

ANEXO E: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE SEGURIDAD

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad proponer el diseño de un modelo de evaluación de desempeño enfocado en mejorar el rendimiento y el potencial de los colaboradores de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana, generando una herramienta que permita recolectar información oportuna y objetiva del personal. En la investigación se utilizó la metodología de enfoque mixto, nivel de investigación exploratoria y descriptiva, un diseño de investigación no experimental y transversal, y como técnica se aplicó encuestas al personal de la empresa y una entrevista al gerente general, en las cuales se analizó que la empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño debido al desconocimiento de otras herramientas, como resultado de la investigación se determinó como propuesta el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño basado en el método de evaluación del desempeño 360°, herramienta que evalúa cuatro perspectivas desde el jefe inmediato, compañero de área, cliente interno o externo y una autoevaluación, lo cual permite que el colaborador pueda recibir una retroalimentación de los factores de competencia evaluados identificando áreas de fortaleza y de debilidad en los diferentes niveles jerárquico y a la vez brindar la oportunidad de desarrollo de carrera y crecimiento del colaborador a través de planes de desarrollo. Cada una de las etapas que comprende el modelo de evaluación se detallaron en base a los requerimientos y necesidades de la organización. Por lo tanto se recomienda la aplicación este método de evaluación del desempeño ya que aportará a la administración y manejo productivo del talento humano permitiendo contar a la empresa con una herramienta sistemática y objetiva que evidencie el desempeño real de los colaboradores y se fomente el compromiso y mejora continua del colaborador hacia la organización.

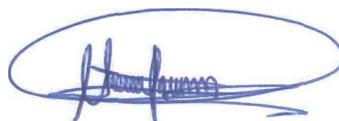
Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO> <TALENTO HUMANO> <GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO> <PRODUCTIVIDAD> <EVALUACIÓN 360°> <ORELLANA (PROVINCIA)>



ABSTRACT

The purpose of this degree work was to propose the design of a performance evaluation model focused on improving the performance and potential of the collaborators of Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A of Orellana province, generating a tool that allows collecting timely and objective information from staff. In the research, the mixed approach methodology was used, exploratory and descriptive research level, a non-experimental and cross-sectional research design, and as a technique, surveys were applied to the company's personnel and an interview with the general manager, which was analyzed that the company does not have a formal performance evaluation system due to ignorance of other tools, as a result of the investigation, the development of a performance evaluation model based on the 360° performance evaluation method, a tool that evaluates four perspectives from the immediate boss, area colleague, internal or external customer and a self-assessment, which allows the collaborator to receive feedback on the competency factors evaluated, identifying areas of strength and weakness at the different hierarchical levels and at the same time provide the opportunity for career development and growth of the collaborator through development plans. Each of the stages that comprise the evaluation model were detailed based on the requirements and needs of the organization. Therefore, the application of this method of performance evaluation is recommended since it will contribute to the administration and productive management of human talent, allowing the company to have a systematic and objective tool that demonstrates the real performance of employees and encourages commitment and continuous improvement of the collaborator towards the organization.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PERFORMANCE EVALUATION> <HUMAN TALENT> <HUMAN TALENT MANAGEMENT> <PRODUCTIVITY> <360° EVALUATION> <ORELLANA (PROVINCE)>



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla

0604108126

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es sumamente importante considerar dentro de las empresas privadas e instituciones públicas el desempeño laboral de los empleados, puesto que de esa manera permite alcanzar la eficiencia en el desempeño de sus funciones. El presente trabajo de investigación se basa en diseñar un modelo de evaluación del desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana mediante el método de evaluación de 360°. El trabajo de estudio está conformado por cinco capítulos:

CAPÍTULO I: “Problema de investigación” se presenta el planteamiento del problema de investigación haciendo énfasis en las causas y efectos de la situación actual de la organización, así como también se describe las limitaciones y delimitaciones del trabajo investigativo y el desarrollo del problema general y específicos de la investigación.

CAPÍTULO II: “Marco teórico referencial” contiene los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica sobre la evaluación del desempeño laboral, el cual está basado en consultas de fuentes bibliográficas de varios autores con el fin de considerar aspectos claves para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO III: “Marco metodológico” se describe la metodología, el enfoque, el nivel, el diseño y los métodos que se utilizaron en la investigación y con el cual se pudo determinar las técnicas e instrumentos investigativos que se aplicaron a la población de estudio para la recopilación datos con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV: “Marco de análisis e interpretación de resultados” se detallan los resultados obtenidos a través de tablas y gráficas con la finalidad de analizar e interpretar los datos obtenidos en base a la aplicación de la metodología investigativa.

CAPÍTULO V: “Marco propositivo” se desarrolla el modelo de evaluación del desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, brindando así una herramienta que se adapte a las necesidades de los colaboradores a fin de mejorar la productividad y el fortalecer las competencias de cada uno por medio del método de evaluación de 360°.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En un mundo empresarial muy competitivo las normas empresariales cambian constantemente, generando nuevos retos y desafíos para todos los que participan en una economía globalizada, en este entorno en el que se desarrollan las organizaciones debido a las nuevas tecnologías y formas modernas de administrar, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano.

Para las organizaciones el hecho de mantenerse competitivo involucra aceptar cambios en su organización, así como también buscar los mejores resultados que optimicen sus recursos, todo eso conlleva a que las organizaciones sean más interactivas al estimular la satisfacción del cliente interno como del externo en la prestación de sus servicios o productos.

Es por esto que la evaluación del desempeño hoy en día se ha convertido en un elemento fundamental en la gestión del talento humano, no solo por el hecho de que constituye uno de los procesos establecidos por el autor Idalberto Chiavenato, sino también porque con la frecuente evolución de la administración se maneja al talento humano como una parte esencial de la empresa para el desarrollo de la misma, por medio de la valoración en que el personal desarrolla las funcionalidades que le fueron encomendadas en su cargo. (Idalberto Chiavenato citado en Crisón Chávez, 2018). De esta manera el rol que cumplen los departamentos de talento humano son cada vez más imprescindibles para el funcionamiento de las organizaciones.

En este contexto, la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A. es una compañía ecuatoriana de sociedad anónima cuyo objetivo principal es la prestación de servicios técnicos para la industria petrolera en el ámbito de “Spooling and Banding”, y debido al sector económico en el que se desarrolla la empresa frente a la competencia se ha visto la necesidad de medir la productividad con que efectúan las actividades los colaboradores y a la vez aprovechar y desarrollar las habilidades del elemento determinante de la organización, el talento humano.

Parte del problema dentro de la organización es el desconocimiento de indicadores de evaluación no adecuados al cargo del trabajador, la rotación de personal continua genera que se contrate

trabajadores para cubrir una vacante o puesto de trabajo sin tomar en cuenta que la persona puede desconocer la realización de la actividad que se le encarga, el exceso de confianza que se le brinda al personal repercute en el rendimiento de las actividades lo que ha traído como resultado la falta de conciencia e irresponsabilidad de los mismos y por último otro factor latente es que el personal pierde la orientación laboral al no recibir retroalimentación oportuna sobre los resultados de sus evaluaciones lo que genera la repetición de errores o desviación de las metas sin tener la posibilidad de reorientar sus acciones, dado que la evaluación del desempeño tiene un alto impacto sobre los aportes de los colaboradores, así como también dificultades en la toma de decisiones para la óptima gestión del talento humano en cuanto a realizar promociones internas, compensaciones u otorgar alguna clase de incentivo, por lo tanto el talento humano representa un eje fundamental para la consecución de los objetivos y el desarrollo de una organización, sin embargo la empresa está atravesando por un cambio estructural por lo cual la integración de una herramienta adecuada y específica que mida las competencias necesarias para el cargo que ejerce el colaborador desde diferentes perspectivas que aplica el modelo de evaluación del desempeño 360° permitirá fortalecer las debilidades que posee el personal, detectar los problemas de supervisión y de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, conocer la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación, descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en un futuro, implantar nuevas políticas de compensación, ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar y ayudar a observar si existen problemas personales que afecten al individuo de manera que la organización pueda tomar decisiones y alcanzar objetivos evitando pérdidas económicas y de personal eficiente. Por ende, este proyecto de investigación pretende realizar un diagnóstico que refleje como se encuentra orientada la compañía en relación a la forma en que se evalúa el desempeño a los colaboradores y través de los resultados obtenidos elaborar el diseño de un modelo de evaluación del desempeño adecuado, eficiente y que cumpla con las necesidades y requerimientos de la empresa, lo cual es fundamental para conocer si se está cumpliendo a cabalidad las políticas y procedimientos encomendadas en cada puesto de trabajo.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

Limitación del problema

- **Campo:** Recursos humanos y administración
- **Área:** Gestión del talento humano
- **Aspecto:** Evaluación del desempeño

Delimitación del problema

- **Espacio:** La presente investigación se realizará en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana.
- **Ubicación:** Calle Lago Agrio, intersección Terranova a un kilómetro del Nai Kat Internacional.
- **Acción:** Realizar un diagnóstico situacional del talento humano de la organización.
- **Tiempo:** Durante el periodo 2022.

1.3. Problema general de investigación

¿En qué medida aportaría a la Compañía de Servicios Petrolero Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana el diseño de un modelo de evaluación del desempeño para el talento humano con el fin de mejorar su productividad?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Cómo formular la evaluación del desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petrolero Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana?
- ¿Con el modelo de evaluación de desempeño 360° mejorará el desempeño de los colaboradores de la Compañía de Servicios Petrolero Llori Llerena Cuatroele S.A?
- ¿De qué manera incide el diseño de un modelo de evaluación del desempeño a la empresa?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana mediante el método de evaluación 360° con el fin de fortalecer el rendimiento del personal.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar un marco teórico que sustente el modelo de evaluación de desempeño para el talento humano.

- Efectuar un diagnóstico sobre la situación actual del talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A.
- Proponer el diseño de un modelo de evaluación del desempeño para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A enfocado en potenciar el desarrollo y la productividad del talento humano.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

Para el desarrollo de la presente proyecto de investigación se realizará la fundamentación teórica relacionada a la temática “evaluación del desempeño del talento humano”, siendo este subsistema fundamental para la gestión del talento humano de una organización, por medio de ello se puede administrar y supervisar al personal y analizar el desempeño del empleado, es así que su importancia radica en el desarrollo personal y profesional del trabajador y en la mejora permanente de los resultados y el aprovechamiento de oportunidades para el talento humano. Para ello se realizará la recopilación de información de diferentes fuentes como: trabajos de titulación, proyectos de investigación, libros digitales, revistas de alto impacto, entre otras relacionados con el tema de investigación, que aportan de manera significativa a la temática.

1.6.2. Justificación metodológica

Con el fin de obtener datos directamente del objeto de estudio en este proyecto de investigación se aplicará el enfoque de investigación mixto tanto datos cualitativos como cuantitativos, el diseño de la investigación es no experimental y transversal, que para llevar a cabo la investigación se realizará un estudio de campo en donde se aplicaran las técnicas de encuesta y entrevista al personal de la empresa para levantar de forma pertinente información sobre la situación actual y desarrollar la temática de investigación: “Evaluación del desempeño del talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la Provincia de Orellana”.

1.6.3. Justificación práctica

Se presentará como propuesta el diseño de un modelo de evaluación de desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la Provincia de Orellana, la cual se desarrollará aplicando el método de evaluación de 360°, en donde no solo el jefe superior es quién evalúa sino en sí todo el personal de la empresa, de esta forma integrar a

cada miembro en la retroalimentación sobre su desenvolvimiento brindando información veraz y oportuna del desempeño del talento humano a la organización y a la misma dependencia del área de talento humano. Es por ello que esta gran herramienta permitirá identificar puntos débiles y fuertes del personal, reconocer el nivel de cumplimiento de las funciones, identificar la eficacia y eficiencia con el que se realizan las actividades, crear la base racional para recompensar el buen desempeño y definir las capacitaciones que se realizarán. En efecto el modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de investigación

Para fundamentar teóricamente la presente investigación se revisó repositorios virtuales de distintas Universidades con el fin de obtener un amplio conocimiento sobre el desarrollo de modelos de evaluación del desempeño para el talento humano. En la investigación se realizó un estudio previo a las siguientes investigaciones

(Alanuca & Mise, 2016) para optar por el Título de Ingeniera Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi realizaron la investigación de: “Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa Semayari ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016”.

Trabajo de investigación que tuvo como objetivo general: Adaptar el modelo de evaluación 360° en la empresa Semayari para evaluar y fortalecer el desempeño del personal, generando un ambiente adecuado para la implementación, modelación y aplicación de la evaluación.

Que ante la gran competencia que viven a diario las empresas, se ha viabilizado buscar estrategias que le permitan crecer en un mundo globalizado, recalando cada vez más que el éxito empresarial se encuentra en manos de los colaboradores quienes hábilmente enfatizan sus esfuerzos en el trabajo diario, ante ello la empresa Semayari, no ajena a esta realidad ha buscado estrategias de competencias, apoyándose en el único recurso humano capaz de promover y revolucionar el mercado, los mismos que una vez insertados en la empresa son orientados e incentivados a generar altos niveles de desempeño por medio de la entrega de beneficios que han de despertar el interés entre sus trabajadores.

Por tal motivo las autoras establecieron que era necesario proponer un método de evaluación de 360° para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y que su vez les permita recolectar información y clarificar cuales son las personas merecedoras al plan de desarrollo laboral. Para la metodología de investigación y análisis de los resultados se procedió a evaluar a los empleados de la empresa tomando en cuenta competencias que se dan a conocer en el manual de funciones, para que a partir de ello se procedieran a realizar diferentes pruebas que pudieran valorar a cada uno de los empleados.

Como resultado de la metodología aplicada se comprobó que la empresa Semayari tiene un manual de funciones que no está estructurado de acuerdo a la necesidad administrativa y solo se conoce de manera verbal cuáles son las obligaciones y responsabilidades en el área de trabajo.

Concluyendo que la aplicación del modelo de evaluación del desempeño 360° puede mejorar significativamente el desempeño al implementar un modelo de evaluación en donde el colaborador pueda ser atendido y a la vez la institución sea más competitiva ofreciendo un servicio de calidad teniendo personas especializadas que brinden un mejor servicio. Recalcando así que la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la gestión del talento humano, la aplicación de esta técnica dentro de una organización puede llevar a mejorar el desarrollo profesional y personal y permitir a los directivos observar a sus colaboradores con el fin de detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones en cuanto a la mejora del desempeño.

(Moreno, 2017) para optar por el Título de Ingeniero de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo realizó una investigación con el tema: “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa Tulgalt, de la ciudad de Riobamba”.

El objetivo general del trabajo de investigación fue: Establecer la incidencia del diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa Tulgalt, de la ciudad de Riobamba, planteando como objetivos específicos desarrollar un marco teórico relacionado a la evaluación del desempeño laboral, analizar la situación actual de la empresa Tulgalt para la búsqueda de un método adecuado para la evaluación del desempeño laboral, aplicar herramientas y mecanismos que permitan identificar factores a considerar para proponer un sistema de evaluación de desempeño laboral y proponer la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño laboral para la empresa Tulgalt.

La problemática principal de la investigación en la empresa Tulgalt es que no se dedica a evaluar técnicamente a sus colaboradores ya que sólo lo realizan de forma empírica y esto se debe básicamente a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la empresa y no se ha determinado quien es el encargado de realizar la evaluación. La evaluación no tiene un carácter primitivo si no de identificar cuáles son las diferencias que tiene el trabajador, lo que obliga a tener una capacitación a fin de ir mejorando continuamente.

Para ello se utilizó la metodología de investigación de campo mediante la observación directa, así como también la investigación bibliográfica mediante la recopilación de información, se aplicaron técnicas de encuestas y cuestionarios para obtener datos relevantes de la investigación.

Entre los aspectos relevantes se concluyó que los colaboradores no conocen los objetivos de la evaluación del desempeño laboral de la empresa Tulgalt ya que una vez aplicada las herramientas de recolección de datos en la empresa se pudo conocer la característica más importante en la que los colaboradores presentan insatisfacción laboral con el cual el método aplicado ayudará a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas de la empresa Tulgalt, siendo el método de evaluación 360° la guía que oriente al evaluador a formular las estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo.

(Pazmiño, 2020) para optar por el Título de Maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar realizó una investigación titulada: “Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas Bpacompany situada en Quito-Ecuador”.

El trabajo de investigación tuvo como propósito: Diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas Bpacompany situada en Quito-Ecuador, llevando al autor a establecer objetivos específicos que le permitieran desarrollar la investigación como: conceptualizar los aspectos relacionados con la gestión integral del desempeño, diseñar los perfiles por competencias laborales para los diferentes cargos y un modelo de desempeño integral para la medición de los resultados y competencias y finalmente validar las características del modelo de desempeño propuesto en base al giro de negocio.

La problemática de esta investigación se presenta en que la organización actualmente atraviesa por una etapa en la que las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplen de manera efectiva, por el contrario, se ejecutan de manera más empírica que técnica, generando incidencias que impactan en la operación. Además, las competencias requeridas para ejecutar estas tareas junto con los indicadores de gestión para cada cargo no han sido establecidos adecuadamente mediante un análisis minucioso, por lo tanto, la organización no está alcanzado de forma efectiva objetivos de área y por consiguiente la estrategia organizacional, perdiendo así la posibilidad de dar seguimiento a la gestión del talento humano.

Para el desarrollo del tema de investigación el objeto de estudio fue de tipo censal en el que se tomó en cuenta a toda población de la compañía de 21 colaboradores y 2 personas del directorio, siendo en total 9 puestos de trabajo, se determinó la variable independiente que fueron las competencias actuales tanto genéricas como específicas que estaban establecidas para cada uno de los cargos, por otro lado, como variable dependiente fue la evaluación integral del desempeño que constaba de diferentes factores determinados en base a indicadores de gestión cuantitativos,

el alcance de la investigación fue de orden descriptivo en donde se empleó un método de etnografía enfocada a el entendimiento profundo de la realidad de los comportamiento y actitudes de los colaboradores y características de los puestos de trabajo, siendo estos factores, los que incidían en la cultura de la compañía, se utilizaron las herramientas de investigación como encuestas y panel de expertos, como técnicas la investigación cualitativa y cuantitativa las mismas que permitieron obtener respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten los colaboradores respecto de las variables establecidas en la investigación.

En fin, el estudio de la investigación permitió analizar los perfiles de cargo levantados en su momento y proponer los posibles ajustes y mejoras a los mismos, de acuerdo con las necesidades reales de la compañía, específicamente hablando de competencias y sus niveles de desarrollo, alineados con las características y el rol que debe cumplir cada funcionario para lo que han sido contratado. Dado que la implementación de un modelo de evaluación integral del desempeño brinda un panorama claro del nivel de desarrollo que un colaborador ha construido dentro de la organización, el cual, genere decisiones que aporten directamente al progreso de la compañía y de las personas que trabajan en ella. Con el modelo planteado los resultados de la gestión individual, departamental y empresarial dependerán en gran medida (salvo factores externos) de las competencias genéricas y específicas requeridas para cada cargo, se convirtiéndose en el medio para alcanzar los resultados.

En síntesis las referencias de los antecedentes investigativos relacionados a la evaluación del desempeño laboral representan una guía para el sustento de la investigación y para el desarrollo del marco propositivo sobre el diseño de una evaluación del desempeño para el talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A de la provincia de Orellana, con la finalidad de mejorar la productividad del talento de la organización, identificando aquellas competencias fuertes y débiles con el que se desempeñan cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Administración

Según (Coulter & Robbins, 2012, pág. 17) manifiesta que “la administración es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, para obtener el máximo beneficio económico o social, dependiendo de los objetivos que persiga la organización”.

Para (Reyes, 2012, pág. 22) define la administración como “un proceso social que lleva la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente los procedimientos de una empresa para lograr un propósito”.

2.2.1.1. Importancia de la administración

El origen de la administración nace al igual que la raza humana, por lo mismo su perfil universal está presente en cada una de las piezas y en todos los entornos, impartiendo garantía a los esfuerzos humanos. Por consiguiente, las ocupaciones que ha desarrollado el ser humano busca el mejor funcionamiento y mejora de los recursos, e intenta encontrar continuamente el beneficio que se vea reflejado en un aumento sostenido para la organización. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 4)

2.2.1.2. Proceso administrativo

El proceso administrativo se encuentra integrado por las siguientes fases:



Figura 1-2: Proceso administrativo

Fuente: (Alanuca & Mise, 2016, pág. 5)

Planificación: Establece las metas principales para una organización y sus procesos encaminados a direccionar sus metas, las mismas que llegarán a conseguir con una planeación bien organizada y fundamentada, tal cual se logrará optimizar recursos ya sean dichos intelectuales, materiales y financieros. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 5).

A continuación, varias ocupaciones relevantes de la organización.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Seleccionar las tareas para lograr los objetivos.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

Organización: Es la parte de la gestión que se basa en el establecimiento de una composición premeditada de papeles a realizar por los empleados en la misma. Es de forma intencional el sentido de asegurar que todos los procesos y ocupaciones necesarios para poder cumplir las metas y estas sean concedidas a los individuos más capaces de llevarlas a cabo. (Reyes, 2012, pág. 29)

Dentro de la organización se lleva a cabo algunas actividades situadas a continuación:

- Agrupa y subdivide las obligaciones en puestos.
- Reúne los puestos en unidades manejables y relacionadas.
- Seleccionar y colocar a los empleados en el puesto de trabajo.

Dirección: Según (Reyes, 2012, pág. 31), sostiene que, “dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen sus actividades fundamentales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades encargadas. La dirección llega hasta el fondo de las interrelaciones de los gerentes con todos los individuos que laboran”.

A continuación, las actividades importantes de la dirección:

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Control: Se fundamenta en medir y corregir el funcionamiento personal y organizacional para garantizar que los hechos se ajusten a los planes y fines, además involucra medir el manejo y alcance de metas, donde se observarán las desviaciones, las mismas que ayudará a corregir. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 7)

Se muestra a continuación las actividades importantes de control:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Idear los medios efectivos para medir operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.

2.2.2. Talento humano

Dirigir al talento humano se convierte en la actualidad en algo imprescindible para el triunfo de las organizaciones y demás empresas. Se sabe que un talento es un tipo particular de persona y no constantemente todo individuo es un talento. Para tener talento cada persona debería tener cualidades diferenciales y competitivas que la valoren. (Vallejo, 2016, pág. 30)

El autor (Naumov, 2018) aduce que “el talento humano son las habilidades y capacidades que los individuos poseen como parte de su ser, las mismas que se puede desarrollar y perfeccionarlas para incluirlas en su historia personal y profesional, estas mismas habilidades y capacidades van a ser las que los distinguen de los otros”.

Atraer al individuo idóneo en el puesto adecuado dependerá de los procedimientos que se lleve en la organización del talento humano, y esto además dependerá de los métodos establecidos por la organización que van a permitir el ingreso del individuo mejor calificado para ocupar el cargo, logrando que el individuo elegido cree un sentido de pertenencia, trabaje en grupo y refleje resultados óptimos en la consecución de las metas organizacionales.

Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual:

- **Conocimiento:** Se refiere al saber y el resultado de aprender de forma continua.
- **Habilidad:** Se basa en saber hacer, dicho de otra forma, es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es transformar el conocimiento en resultado.
- **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto, prácticamente es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud:** Se fundamenta en saber hacer que ocurran las cosas con actitud positiva y emprendedora, se puede alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo, 2016, pág. 30)

En base a estos cuatro puntos clave del talento humano las empresas invierten en sus colaboradores para lograr un crecimiento personal continuo y conseguir resultados positivos en los programas diseñados e implementados por el área de talento humano cuya funcionalidad primordial es la formación, incremento y bienestar de los individuos. Las empresas evalúan su potencial, identifican sus debilidades, fortalecen sus capacidades y les otorgan conciencia y

promoción, satisfacen su desarrollo personal y profesional, y por consiguiente la más grande inversión que una empresa puede hacer bajo su liderazgo.

2.2.3. Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano viene a ser la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, por ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado”. (Vallejo, 2016, pág. 17)

Para (Chiavenato, 2007, pág. 12) la gestión del talento humano es “un conjunto de políticas y prácticas que son necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos humanos, incluyendo, reclutamientos, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Consecuentemente la gestión del talento humano es un proceso que incorpora actividades encaminadas a atraer y retener personal que sean capaces de alcanzar objetivos de la organización para lo cual el área de talento humano se enfoca en aspectos como comprometer y mejorar el potencial de los trabajadores para evitar su desmotivación.

Por otro lado, la gestión del talento humano como lo plantea Rodríguez debe entenderse como:

Un conjunto de actividades, métodos desarrollados y aplicados dentro de una empresa, cuyo propósito consiste en ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento oportuno, capacitarlos y motivarlos para que contribuyan de manera efectiva a los objetivos de la organización. Las actividades, técnicas y herramientas dirigidas a facilitar la salida sistemática de la organización de aquellas personas que no son necesarias para la obtención de los resultados, también deben ser consideradas como gestión de recursos humanos. (Rodríguez, 2004)

Una organización cualquiera que sea su naturaleza es una organización que persigue un objetivo y está íntimamente relacionado con el objetivo del talento humano, dado que su adaptación a los medios de la organización y a las metas y fines se le debe conceder al individuo un ámbito de trabajo productivo, competitivo y conveniente, por el cual las organizaciones pueden beneficiarse y satisfacer a las partes interesadas. A través de aquella gestión del talento humano las organizaciones implementan procesos que aseguran una fuerza de trabajo eficiente y eficaz.

En este sentido (Vallejo, 2016, pág. 17), nos menciona cuales son los objetivos que persiguen una organización como el individuo:

Objetivos de la organización

- Supervivencia
- Crecimiento sostenido
- Rentabilidad
- Productividad
- Calidad de los productos y servicios
- Reducción de costos
- Participación en el mercado
- Nuevos mercados
- Nuevos clientes
- Competitividad
- Imagen en el mercado

Objetivos individuales

- Mejor salario
- Mejor prestación
- Estabilidad de empleo
- Seguridad en el trabajo
- Calidad de vida en el trabajo
- Satisfacción en el trabajo
- Consideración y respeto
- Oportunidades de crecimiento
- Libertad de trabajo
- Liderazgo trabajo
- Sentido de pertenencia

2.2.3.1. Importancia de la gestión de talento humano

La empresa debe dar contestación a los cambios experimentados en la sociedad y del mundo laboral, pues ahí radica la importancia de la administración. Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los trabajadores, el talento humano tiene una mejor importancia la cual proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encomiendan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin recurso humano eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 8)

La gestión del talento humano es todo un proceso que inicia desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño de la persona, por ello direccionar este proceso es muy importante porque permite tener colaboradores encaminados a los objetivos empresariales y con total responsabilidad en sus funciones, sin dejar de lado que su motivación, capacitación, reconocimiento y recompensa son estrategias que se pueden implementar para que las personas puedan elaborar en un ambiente laboral satisfactorio, es por eso que sin duda el personal de las empresas son los principales motores para que una organización pueda tener éxito.

2.2.3.2. Procesos de la gestión del talento humano

Se conoce a la gestión del talento humano como un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. A continuación, se muestran los seis procesos básicos de la gestión del talento humano:



Figura 2-2: Proceso de gestión del talento humano

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Realizado por: Soplin, G. 2022

1. Procesos para integrar personas: Son los procesos para integrar nuevo personal en la empresa. Se les puede llamar procesos para proveer o abastecer personas. Esto incluye el reclutamiento y selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar, dirigir y controlar las acciones que las personas realizan en su empresa. Estos incluyen la organización y la estructura del trabajo, la descripción y el análisis del trabajo, la dotación de personal y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para recompensar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más altas. Incluyen premios, recompensas, beneficios sociales y servicios.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos de aprendizaje y mejora del desarrollo profesional y personal. Estos incluyen capacitación y desarrollo, gestión del conocimiento y habilidades, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y programas de comunicación y cumplimiento.
5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Estos incluyen la gestión de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la salud, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones laborales.

6. Procesos para auditar a las personas: Se trata de procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Estos incluyen bases de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2007, págs. 15-16)

2.2.4.Desempeño laboral

El desempeño laboral es un proceso que debe planearse, dirigirse, controlarse y, en su momento, rediseñarse para que responda a las exigencias de los objetivos, las metas y los resultados que contempla la estrategia del negocio en el corto, mediano y largo plazo. (Juárez, 2019)

Por otro lado (Farias, 2011, pág. 75), menciona que “el desempeño laboral son todas las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que son medidos en términos de su jerarquía de contribución a la empresa”.

Para mantener dentro de la organización un desempeño satisfactorio es importante conocer el papel fundamental que representa dentro de la misma, el autor Faria afirma que:

El resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. (Faria, 1995; citado en Pedraza et al., 2010)

Es así como para un buen rendimiento laboral es fundamental que los empleados conozcan sus funciones específicas, los protocolos que deben seguir, así como también las normativas que rigen la institución donde laboran. También el construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 12)

2.2.5.Evaluación del desempeño

“Es una valoración sistémica de acción de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo, el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo”. (Vallejo, 2016, pág. 79)

(Domínguez, 2019, pág. 101) afirma que “una evaluación del desempeño debe generar un ambiente en donde el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al llevar a cabo un proceso y obtener mejores resultados, y no debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo”.

Y para ello existen tres puntos fundamentales a considerarse antes de realizar una evaluación de desempeño, según el autor (Chiavenato, 2009) son los siguientes:

¿Qué se debe medir?

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- Los resultados concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias son las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito son los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 246)

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Todo individuo necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin ello las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus ocupaciones. En consecuencia, los individuos y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 246)

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Las organizaciones utilizan diferentes métodos para determinar quién debe evaluar el desempeño de un empleado. Las personas más democráticas y participativas delegan libremente en los empleados la responsabilidad de evaluar su desempeño. Algunos asignan responsabilidades de evaluación a sus superiores inmediatos para fortalecer la jerarquía. Otros tratan de integrar a los gerentes y subordinados en la evaluación para reducir las diferencias jerárquicas, y otros donde la gestión de recursos humanos es central y monopolizada en el proceso de evaluación. (Chiavenato, 2009, pág. 249)

Con ello la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta que promueve el desarrollo de las personas en las organizaciones, si bien su uso es más conocido para aspectos salariales o de promoción, su valor de medida nos brinda un feedback en el que podemos analizar las fortalezas y debilidades con el fin de mejorar el desempeño de cada colaborador en su cargo.

2.2.5.1. Beneficios de la evaluación del desempeño

El autor (Chiavenato, 2007, pág. 248) menciona que cuando “un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo”. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y los subordinados.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 249)

La realización de la evaluación de desempeño genera un valor agregado que cada día cobra más importancia en la toma de decisiones para gestionar al talento humano y genera una ventaja ganar – ganar para los empleados, gerentes y la propia empresa, que más allá de medir el rendimiento del colaborador permite que a través de los resultados se pueden tomar acciones de mejora a nivel personal y profesional, siendo estas medidas consistentes.

2.2.5.2. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

- Potencializa el desempeño, gracias a las correcciones implantadas.
- Proporcionar incrementos salariales o incentivos.
- Motivar el desempeño por medio de capacitaciones.
- Corregir errores en el diseño de puestos.
- Conocer los problemas externos del personal y que interfiere en el desempeño.

2.2.5.3. Pasos de la evaluación del desempeño laboral

Básicamente consta de tres pasos esenciales:

1. Definir el puesto: El evaluado y el colaborador coinciden en las responsabilidades y obligaciones laborales.
2. Evaluar el desempeño: Comparación del desempeño con algún estándar establecido para obtener relevante información.
3. Retroalimentación: Se basa en el análisis del desempeño del trabajador con el fin de fortalecer o corregir los desfases en el trabajo.

2.2.5.4. Barreras de una evaluación del desempeño

Los sistemas evaluación de desempeño no siempre garantizan el éxito en una empresa, esto depende de los planes realizados, la técnica ha implementarse y los criterios a evaluarse, que harán que la evaluación sea la más adecuado. Según (Gi et al., 2010) en la evaluación del desempeño antes de emprender su diseño e implantación se deben considerar y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación del desempeño podría no funcionar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Escasa motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Desacuerdo entre el responsable y evaluado.
- Expectativas no realistas en cuanto a criterios de medidas que no contemplan resultados cualitativos.
- Mal uso de los resultados de la evaluación a objeto de retribución, formación y promoción en el ámbito del desarrollo del personal.
- Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema.

2.2.5.5. Aspectos claves para el éxito de una evaluación del desempeño

De acuerdo con el autor (Torres G. , 2014, pág. 93) para una adecuada implementación de la evaluación se necesitan tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, estos son:

- Herramienta: Apropriada al negocio y al tamaño de la empresa.
- Instructivo: Explique claramente cómo se realiza la evaluación, como se completan los formularios y qué se evalúa.
- Entrenamiento a los evaluadores: Una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla la herramienta.

2.2.5.6. Medición del desempeño y competencias

“Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, debe emprenderse acciones correctivas y si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado”. (Barrientos, 2003, pág. 23)

Por ello contar con un modelo de evaluación del desempeño permite:

- Capacitación y gestión del capital humano (permite establecer debilidades y fortalezas del personal, de modo que se emprendan acciones correctivas o de mantenimiento).
- Establecer escalas salariales y métodos de remuneración.
- Mecanismos de motivación (las técnicas de realimentación permiten ver las expectativas y percepciones que la organización tiene de los colaboradores y el grado de motivación en el que se encuentra).
- Establecer planes de capacitación, desarrollo y promoción.
- Definición de puestos de trabajo y de funciones.
- Definir canales de comunicación (permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro de objetivos a conseguir). (Barrientos, 2003, pág. 23)

2.2.6. Métodos de evaluación del desempeño

Los medios más útiles para crecer la productividad y lograr el alcance de las metas estratégicas de la organización son los métodos de evaluación del desempeño.

2.2.6.1. Método de evaluación de desempeño de escalas gráficas

Esta es una tabla de doble asiento, donde los factores de evaluación del desempeño se registran en filas y los términos de calificación de desempeño se registran en columnas. Cabe recalcar que los factores de evaluación son los comportamientos y actitudes que una organización elige y evalúa. Luego de la selección los factores se determinan que rasgos se evaluarán a cada persona. (Chiavenato, 2009, pág. 253)

Este método de evaluación mide el desempeño por medio de factores los cuales son definidos en base a las cualidades que se requieran evaluar de manera simple y objetiva para evitar distorsiones y se califican por porcentajes de graduación.

2.2.6.2. Método de evaluación de desempeño por elección forzosa

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. (Chiavenato, 2009, pág. 254)

La aplicación de este método permite que los evaluadores realicen una evaluación más objetiva del desempeño, ya que deben escoger los aspectos que reflejen los comportamientos propios del evaluado debido a que a elección de cada respuesta está forzada por opciones positivas o negativas, además su aplicación es sencilla y no requiere de una preparación previa de los evaluadores.

2.2.6.3. Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se fundamenta en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) y en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. (Chiavenato, 2009, pág. 254)

En este aspecto (Chiavenato, 2009, pág. 256) nos menciona que el método se basa en cuatro etapas:

- Entrevista inicial de evaluación.
- Entrevista de análisis complementario.
- Planificación de las medidas.
- Seguimiento posterior de los resultados.

La aplicación de este método permite a los evaluadores realizar una valuación más objetiva del desempeño, ya que deben elegir aspectos que reflejen el comportamiento del evaluado, debido a que la elección de cada respuesta se impone por alternativas positivas o negativas, además su aplicación es sencilla, y no requiere preparación previa por parte del evaluador.

2.2.6.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Este es un método tradicional muy simple de evaluación del desempeño y se basa en características extremas que muestran un desempeño muy positivo o negativo. Cada elemento de la revisión del desempeño se traduce en incidentes críticos o especiales para evaluar las fortalezas y debilidades de cada factor. (Chiavenato, 2009, pág. 256)

A través de este método se evalúan las características del comportamiento humano, como pueden ser las fortalezas o debilidades de los colaboradores, y gracias a este análisis se pueden obtener resultados eficaces.

2.2.6.5. Método de evaluación de desempeño mediante listas de verificación

Este es un método tradicional de evaluación del desempeño basado en la enumeración de los factores de evaluación a considerar para cada factor y cada uno de estos factores de rendimiento se evalúan cuantitativamente. Por otra parte, la lista de verificación actúa como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales del trabajador, de hecho, es una simplificación del método de medición de escalas gráficas. (Chiavenato, 2009, pág. 256)

Este método es sencillo y confiable para describir y evaluar al trabajador a través de factores o criterios de competencias que se ajustan a las conductas personales del trabajador. En esta metodología el evaluador utiliza un listado para señalar la presencia o ausencia de cualidades del evaluado calificando de forma numérica a fin de obtener un resultado que se espera del trabajador.

2.2.6.6. Método de evaluación participativa por objetivos

Un gran número de organizaciones adoptan un sistema de evaluación del desempeño con la participación activa del empleado y su gerente, es así como este enfoque aplica una relación cercana y una visión proactiva. (Chiavenato, 2009, pág. 259)

Este método de evaluación se basa en los procesos llevados a cabo por los empleados para lograr los objetivos establecidos como factores que contribuyen a mejorar los resultados en términos de gestión, comunicación y compromiso de los colaboradores para el desarrollo de sus actividades.

2.2.7. Método de evaluación 360°

Una evaluación de 360° es una forma de medir las habilidades blandas. Se denominan evaluación 360° o evaluación integral porque considera todas las relaciones representativas que tiene la

persona evaluada con su entorno. Aunque se usa comúnmente, todavía es controvertido en muchas organizaciones. Muchos empleados y gerentes encuentran este método una amenaza porque expone aspectos negativos de su desempeño. (Alanuca & Mise, 2016, pág. 18)

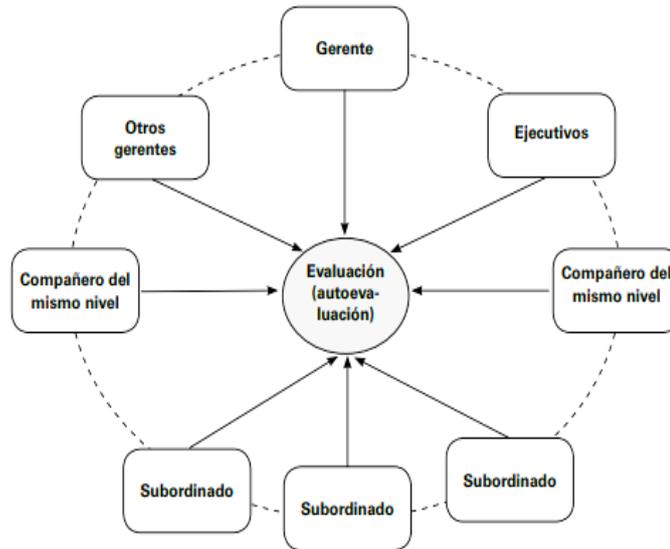


Figura 3-2: Evaluación de desempeño 360°
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 266)

La autora Alles define al método de evaluación 360° como:

Un esquema de evaluación de desempeño sofisticado, utilizado de manera general por grandes compañías multinacionales. La persona evaluada por todo su entorno como: jefes, subordinados, por ejemplo, a una persona le envía su jefe, como un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares, y dos o tres supervisores etc., se puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. En cuanto mayor sea el número de evaluadores mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Alles, 2005, pág. 145)

La evaluación del desempeño de 360° según (Chiavenato, 2009, pág. 265) se trata de una evaluación hecha en forma circular por todos los elementos que tienen interacción con el evaluado. Los participantes de este método es el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Algunos de los principales usos de esta evaluación en las organizaciones son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano

- Evaluar las competencias
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión

Este es un método integral para obtener resultados objetivos del desempeño individual de los empleados e incluye múltiples factores de medición, como el trabajo en equipo, la comunicación, el ambiente laboral, las competencias genéricas, el desarrollo profesional y personal a través de la participación de todos los miembros desde jefes hasta propios empleados, obteniendo así información objetiva y completa.

2.2.7.1. Objetivo de la evaluación de desempeño 360°

El propósito de la evaluación de 360° se centra en el desarrollo del personal, esta herramienta de gestión integrada nos permite medir el comportamiento, lograr los objetivos esperados y facilitar el crecimiento personal de nuestros trabajadores como profesionales a través de la identificación de necesidades, toma de decisiones de promoción o creación de planes de formación en función de las fortalezas y debilidades personales. De esta forma (Torres L. , 2013) considera que los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2.2.7.2. Ventajas y desventajas de la evaluación 360°

El autor (Pérez, 2015), afirma que si se implementa una planeación adecuada y se toma en cuenta la capacitación de los involucrados, la evaluación integral es una herramienta que resulta muy positiva para complementar el sistema de evaluación del desempeño.

Ventajas

- Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.

- Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
- Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
- Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
- Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad. (Pérez, 2015)

Desventajas

- Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en una disminución de su motivación y productividad.
- Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
- Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
- Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte de que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios. (Pérez, 2015)

2.2.7.3. *Proceso de evaluación de desempeño 360°*

La evaluación de desempeño 360° cuenta con 7 etapas para su desarrollo óptimo y garantizar la confidencialidad del sistema, de acuerdo con la autora Alles, estos son:

1. Preparación

Este proceso se debe dar a conocer de una manera estratégica y cuidadosa a la organización lo siguiente:

- Dejar en claro que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360° es para contribuir con el desarrollo del personal de la organización.
- Resaltar que el proceso se llevara a cabo de manera confidencial.
- Asegurar a los profesionales que los resultados del proceso no serán usados para ejercer medidas de disciplina.
- Formar y facultar a los participantes del proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar. (Alles, 2005, pág. 150)

2. Sensibilización

El propósito de este proceso es asegurar que tanto el evaluador como el evaluado comprendan la utilidad de la evaluación de 360° y las implicaciones organizacionales asociadas, y aliviar la tensión emocional del evaluador causada por las observaciones y la evidencia. (Alles, 2005, pág. 150)

Aquí es donde se comercializan las ideas y se proporcionan todos los argumentos lógicos que necesita. Si se omite este proceso, es muy probable que la evaluación 360° no produzca los resultados deseados.

3. Proceso de evaluación

Es el proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, ya que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado puedan entregar una retroalimentación objetiva. (Alles, 2005, pág. 153)

En este punto, los cuestionarios son un elemento clave de innegable valor en el proceso de evaluación de 360° de su nivel de pertinencia y representatividad con la realidad y necesidades organizacionales, en función de la efectividad de los resultados obtenidos.

4. Recolección de datos

Es necesario recopilar todas las auditorías realizadas para su posterior procesamiento, además de monitorear continuamente el progreso de cada evaluado y notificar si hay retrasos o verificar

irregularidades. Luego de realizar las evaluaciones, es necesario recolectar los datos obtenidos para realizar el conteo y a su vez verificar que el modelo esté libre de defectos para que los resultados sean verídicos. (Alles, 2005, pág. 160)

5. Reporteo

Es donde toda la información se recopila, agrega y organiza de manera que brinda información estadística sobre las tendencias y los resultados de cada evaluación. En este proceso, la información debe agregarse para que se presente de manera razonable, estructurada y que tenga el impacto esperado en el momento de la respuesta. (Alles, 2005, pág. 166)

6. Retroalimentación

La retroalimentación en una revisión de 360° debe verse como un regalo, ya que ayuda a los evaluados a desarrollarse profesionalmente, el proceso de recopilación de datos es laborioso, la forma en que se presentan los datos afecta en gran medida a la respuesta y aceptación de la persona. (Alles, 2005, pág. 168)

7. Plan de desarrollo

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360° debemos de desarrollar programas de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas (Alles, 2005, pág. 168)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, ubicada en la provincia de Orellana, en colaboración con el personal de las diferentes áreas de la empresa, por lo tanto, para la aplicación de las metodologías de investigación se aplicó el enfoque de investigación mixto.

3.1.1. *Cualitativa*

La investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. (Rodríguez et al., 1996: pag. 11)

Se utilizó el enfoque de investigación cualitativo mediante la técnica observación directa en el cual se pudo analizar, interpretar y comprender la situación actual en la que se encontraba la empresa, además de que se obtuvo información de la recolección de datos de las encuestas las cuales fueron fundamentales para la interpretación de los resultados y de la entrevista se obtuvo información de criterios y opiniones pertinentes.

3.1.2. *Cuantitativa*

Para (Morales, 2014, pág. 5) el método cuantitativo es el procedimiento utilizado para explicar eventos a través de una gran cantidad de datos, se entiende entonces, que la idea de las ciencias es poder explicar fenómenos a través de relaciones causales, lo que pretende la investigación cuantitativa es determinar y explicar estas últimas a través de la recolección de grandes cantidades de datos que fundamentar sólidamente una hipótesis.

La aplicación del enfoque de investigación cuantitativo se refleja en la tabulación de datos en base a la medición numérica y el análisis estadístico, aplicados en las encuestas a los colaboradores de la compañía, lo que permitió conocer de forma más objetiva la realidad de ciertos factores organizacionales que influyen en la productividad de la empresa.

3.2. Nivel de investigación

3.2.1.Exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. (Morales, 2014)

Mediante la investigación exploratoria se buscó examinar, analizar y recoger información suficiente para medir el problema existente en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A para el desarrollo de la propuesta del trabajo de investigación.

3.2.2.Descriptiva

Es la descripción, registro, análisis e interpretación, mediante análisis. En esta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema. En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación. (Sanca, 2011)

A través del estudio de investigación descriptivo se pudo comprender el entorno de la empresa y determinar los principales factores que influyen en el rendimiento de los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades, profundizando de tal manera la comprensión objetiva del problema de investigación a través de descripción de los sucesos de la realidad de ese tiempo y espacio.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1.Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental

Como mencionan los autores (Agudelo et al., 2010), la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos a las condiciones.

En la investigación se utilizó el diseño no experimental ya que no se realizó la manipulación de variables y solo se recopiló información de factores y características que presentaba actualmente la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A en su entorno laboral a través de los instrumentos de investigación que fueron el medio para el desarrollo de la propuesta.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal

Es un estudio en un momento y lugar determinado, pudiendo evaluar subgrupos de estudio de donde se puede recoger información sin necesidad de repetir las observaciones. (Sanca, 2011)

Se utilizó el diseño de investigación transversal debido a que la investigación se realizó en un tiempo determinado y específico, para la aplicación de las encuestas y la entrevista en las instalaciones de la empresa, de forma que esto permitió obtener información real que fue relevante para el análisis e interpretación de resultados y el desarrollo del marco propositivo.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. Investigación de campo

Según (Fidias, 2012, pág. 31), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar la variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

En el desarrollo de la investigación se aplicó el estudio de campo para recopilar datos a través de la obtención de información del objeto de estudio que fueron en este caso los colaboradores de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, y de esta forma conocer la situación real de la investigación y establecer una relación directa con la organización.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población y muestra

En términos más precisos el autor (Fidias, 2012, pág. 81) determina que población objetivo es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las conclusiones de la investigación.

Para efectos de la presente investigación, se tomó como población a todo el personal de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, la misma que está constituida por 60 colaboradores que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1-3: Distribución de la población

Áreas de la Empresa	Nº de Personal
Área administrativa	8
Área de SSAC	2
Área de mantenimiento	7
Área de operaciones	41
Área comercial	2
Total	60

Fuente: Asistente de talento humano

Realizado por: Soplin, G. 2022

Como la población objetivo de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A es finita no se calculó la muestra y se procedió a tomar como población total a los 60 colaboradores que actualmente trabajan en la organización, con la finalidad de obtener información confiable y oportuna.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010)

El uso de este método permitió analizar factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores con la cual se pudo determinar las respectivas conclusiones en cuanto al rendimiento general que existe en la empresa logrando alcanzar los objetivos de la investigación.

3.6.2. Método deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010)

El método deductivo permitió que se pueda analizar de forma general la situación de la empresa con la cual se pudo establecer el desarrollo de la propuesta de diseñar la evaluación de desempeño 360°.

3.6.3. Técnica de encuesta

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información: la entrevista y el cuestionario. (Escobedo, 2008)

Las encuestas fueron realizadas al personal de la empresa a través de un cuestionario de 10 preguntas con el fin de obtener información relevante que pueda ser analizada para el desarrollo de la propuesta de la investigación. (Ver anexo A)

3.6.4. Técnica de entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información completa. (Escobedo, 2008)

La entrevista fue realizada al gerente general de la empresa para obtener datos importantes sobre la organización.

3.6.5. Instrumentos

Para la aplicación de las técnicas de investigación se utilizó como instrumento modelos de cuestionarios que consistían en una serie de preguntas formuladas con precisión para la obtención de datos relevantes de la población de estudio tanto para las encuestas como para la entrevista.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de la encuesta realizada al personal

Datos informativos:

Género

Tabla 2-4: Clasificación del personal de la empresa por género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	36	60%
Femenino	24	40%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas
Realizado por: Soplin, G. 2022

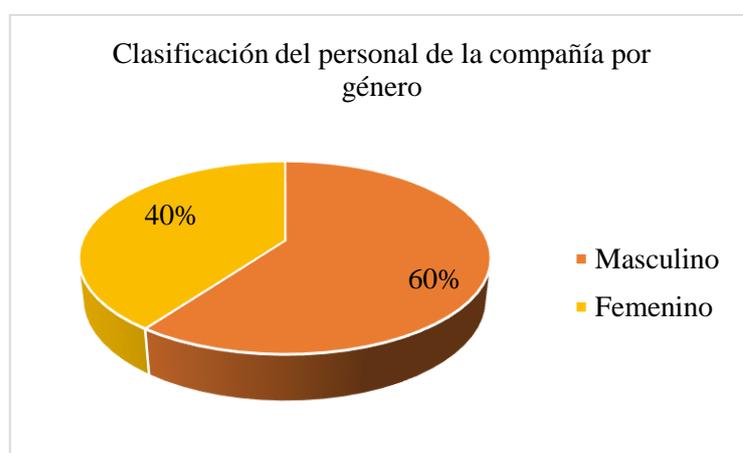


Gráfico 1-4: Clasificación del personal de la compañía por género

Fuente: Tabla 2
Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 60 % del personal que trabaja en la empresa pertenece al género masculino mientras que el 40% pertenece al género femenino.

Interpretación: Debido a que la empresa trabaja prestando sus servicios técnicos de mantenimiento, reparación de cables y el uso constante de herramientas pesadas tiene más personal masculino, pero cabe mencionar que también existe equidad de género dentro de la

organización tanto para el área administrativa como operativa por lo que este resultado no altera la consecución de objetivos ni del cumplimiento de las actividades de la empresa.

Edad

Tabla 3-4: Clasificación del personal de la compañía por edades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24	13	22%
De 25 a 31	22	37%
De 32 a 38	14	23%
De 39 a 45	5	8%
De 46 o más	6	10%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

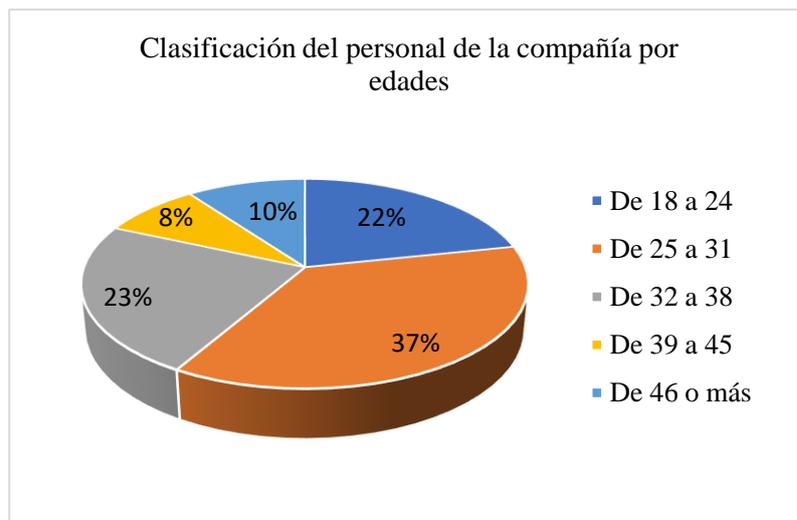


Gráfico 2-4: Clasificación del personal de la compañía por edades

Fuente: Tabla 3

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 37% son trabajadores que tienen edades de 25 a 31 años, el 24% comprende a los trabajadores de 32 a 38 años, el 22% corresponde a trabajadores de 18 a 24 años, el 10% son trabajadores de más de 46 años y el 8% son trabajadores de 39 a 45 años.

Interpretación: La información obtenida nos permite identificar y conocer que los colaboradores comprenden edades que les permite ser profesionales que poseen experiencia y conocimientos del área y además cuentan con profesionales jóvenes que aportan con nuevas ideas al crecimiento y gestión de la empresa.

Nivel de instrucción del personal

Tabla 4-4: Nivel de instrucción del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	39	65%
Superior	21	35%
Posgrado	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

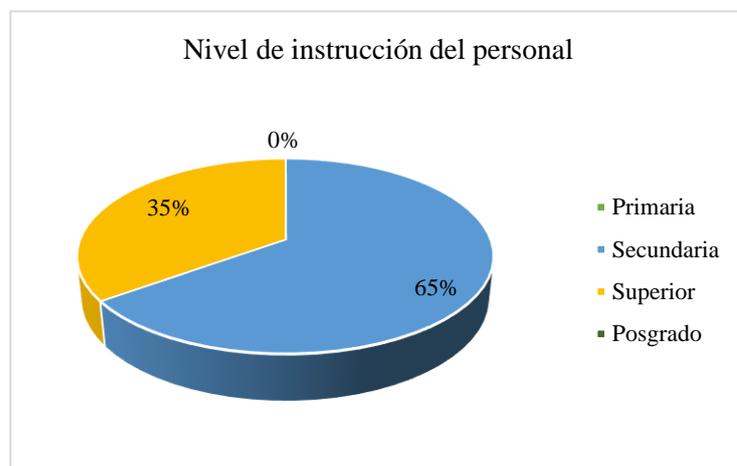


Gráfico 3-4: Nivel de instrucción del personal

Fuente: Tabla 4

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: Con respecto al nivel de instrucción del personal el 65% del personal posee un nivel de estudio de culminación de la secundaria y el 35% del personal posee un nivel de estudio superior.

Interpretación: En base a los análisis obtenidos se refleja que la empresa cuenta mayormente con trabajadores de estudio bachiller ofreciendo la oportunidad a las personas de obtener un trabajo y generar experiencia en el campo para que puedan crecer profesionalmente.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A?

Tabla 5-4: Tiempo de trabajo del personal en la compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	14	23%
Entre 1 a 5 años	27	45%
Entre 6 a 10 años	13	22%
Entre 11 o más años	6	10%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

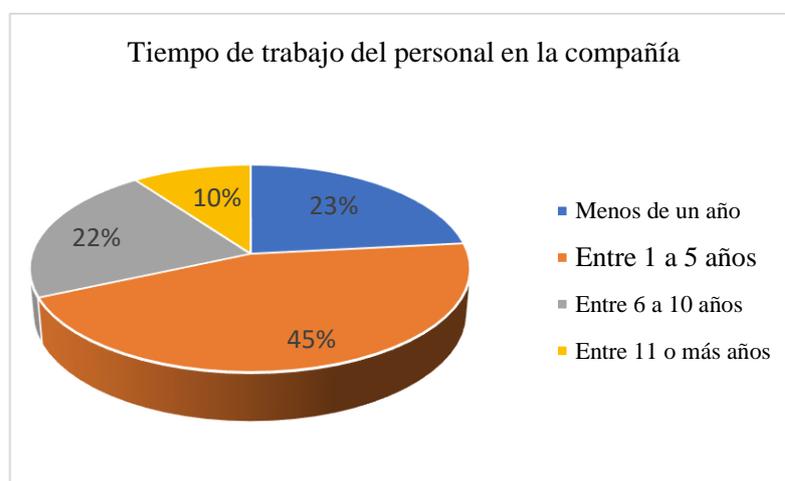


Gráfico 4-4: Tiempo de trabajo del personal en la compañía

Fuente: Tabla 5

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 45 % de los encuestados corresponde al personal que lleva trabajando entre 1 a 5 años, el 23% corresponde al personal que lleva trabajando menos de un año, el 22% pertenece al personal que lleva trabajando de entre 6 a 10 años y el 10% pertenece al personal que lleva trabajando más de 11 años para la empresa.

Interpretación: Gran parte del personal que lleva trabajando para la empresa se encuentra de entre 1 a 5 años lo que hace mención de que la empresa cuenta con trabajadores que conocen como funciona el entorno administrativo y operativo de la organización por lo que su experticia brinda un apoyo a los nuevos colaboradores en sus funciones.

Pregunta 2: ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 6-4: Conocimiento de las funciones en el puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

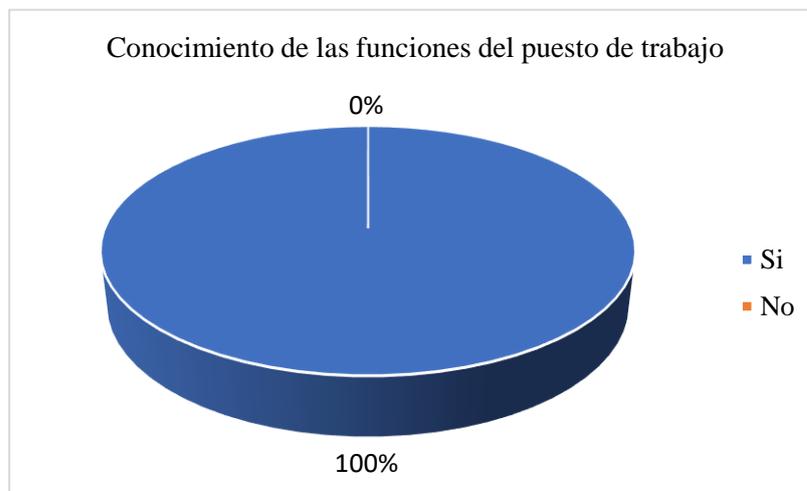


Gráfico 5-4: Conocimiento de las funciones en el puesto de trabajo

Fuente: Tabla 6

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 100% del personal de la empresa señalan conocer las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo.

Interpretación: En la compañía todos los trabajadores tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades que deben realizar en su puesto de trabajo y los cuales son descritos en el perfil de cargo, este resultado es un valor positivo, con ello se conoce que el proceso administrativo llevada a cabo en el área de talento humano es muy importante tanto para el desarrollo de las funciones internas y como externas en el servicio al cliente.

Pregunta 3: ¿La empresa le capacitó sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 7-4: Capacitación sobre las actividades del puesto a desempeñar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	98%
No	1	2%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022



Gráfico 6-4: Capacitación sobre las actividades del puesto a desempeñar

Fuente: Tabla 7

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 98% de los encuestados que son los 59 trabajadores mencionan que si recibieron capacitaciones para desempeñarse en su puesto trabajo y el 2% que hace mención a un trabajador no ha recibido capacitación.

Interpretación: La mayoría de los trabajadores a recibido un perfil de cargo y un curso de inducción para que pueda familiarizarse con las actividades que se desarrollan en la empresa logrando que el personal pueda conocer cuáles son las funciones que debe realizar en su nuevo puesto de trabajo para el cual ha sido seleccionado mientras que el personal que no recibió capacitación se debe a que es un nuevo trabajador que se incorporó de otra empresa del mismo giro de negocio a prestar sus servicios como ayudante de spooler y básicamente tiene los conocimientos que se requiere para el trabajo.

Pregunta 4: ¿Cómo valora usted el ambiente laboral en su empresa?

Tabla 8-4: Ambiente laboral de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	45%
Buena	29	48%
Regular	4	7%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

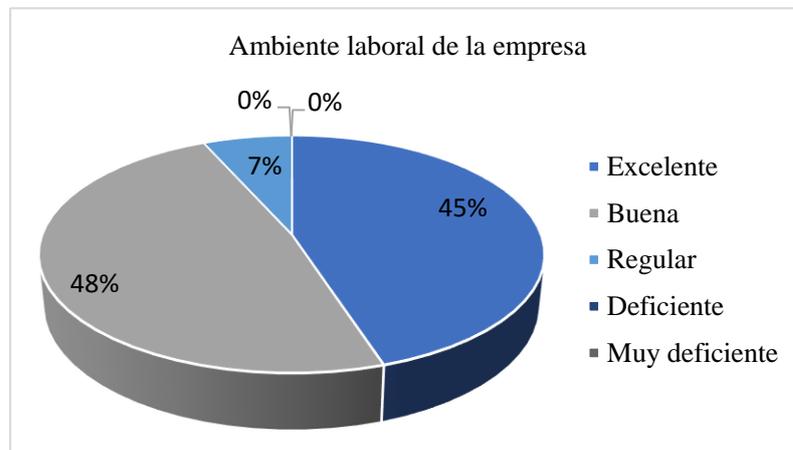


Gráfico 7-4: Ambiente laboral de la empresa

Fuente: Tabla 8

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 48% que representa a 29 de los encuestados señala que el ambiente laboral en la empresa es buena, el 45% que representa a 27 encuestados señala que el ambiente laboral es excelente y el 7% que son 4 encuestados menciona que es regular.

Interpretación: A través de los resultados obtenidos en las encuestas el personal de la empresa considera que el ambiente laboral es en su mayor parte buena y se encuentran satisfechos para continuar trabajando en la empresa y a su vez la organización trabaje en beneficio de su recurso más valioso que es su talento humano.

Pregunta 5: ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

Tabla 9-4: Relación laboral con el jefe inmediato

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	31	52%
Buena	26	43%
Regular	3	5%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

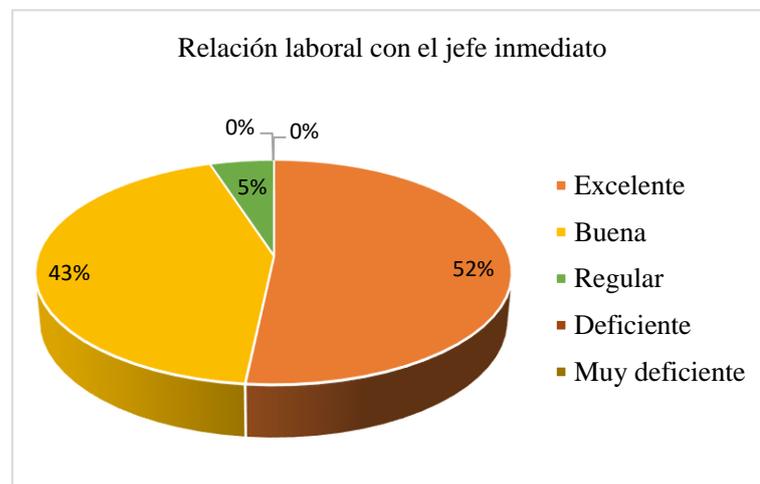


Gráfico 8-4: Relación laboral con el jefe inmediato

Fuente: Tabla 9

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 52% que representa a 32 encuestados del personal menciona que la relación con sus jefes inmediatos es excelente, el 43% que representa a 26 encuestados señala que la relación con sus jefes es buena y el 5% que son 3 encuestados señala que es regular su relación con su jefe inmediato.

Interpretación: Mediante los resultados de los encuestados la gran parte de los trabajadores mantiene una buena relación con sus jefes superiores esto permite que entre jefe y colaborador haya una comunicación efectiva, confianza y un ambiente laboral favorable.

Pregunta 6: ¿Cómo describiría su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Tabla 10-4: Relación laboral con los compañeros de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	43%
Buena	32	53%
Regular	2	3%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

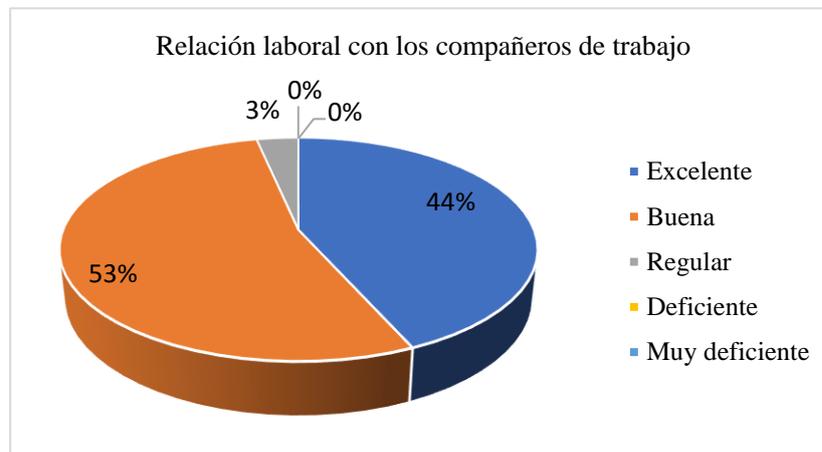


Gráfico 9-4: Relación laboral con los compañeros de trabajo

Fuente: Tabla 10

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 53% que representa a 32 encuestados menciona que el compañerismo es bueno, el 43% que representa a 26 encuestados menciona que el compañerismo es excelente y el 3% que representa a 2 encuestados señala que el compañerismo es regular.

Interpretación: Con estos resultados se puede evidenciar que la relación entre cada uno de los trabajadores es buena por lo cual la empresa mantiene personal que en su mayor parte es capaz de trabajar en equipo para lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

Pregunta 7: ¿Qué problemas ocurren con mayor frecuencia en la empresa?

Tabla 11-4: Problemas que ocurren con mayor frecuencia en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Llegadas tardías	27	45%
Incumplimiento de metas	5	8%
Interrupción constante de su trabajo	3	5%
Rotación de personal	19	32%
Dificultad para trabajar en equipo	16	27%
Incumplimiento de normas y reglas	23	38%
Poca colaboración	22	37%
Ausentismo	7	12%
Total	122	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

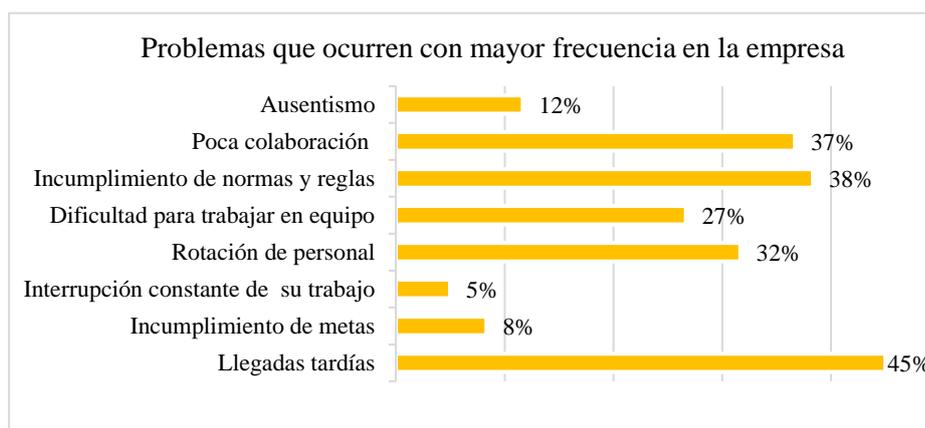


Gráfico 10-4: Problemas que ocurren con mayor frecuencia en la empresa

Fuente: Tabla 11

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: Los problemas que ocurren con mayor frecuencia en la empresa son las llegadas tardías con un 45%, incumplimiento de normas y reglas con un 38%, poca colaboración con un 37%, rotación de personal con un 32%, dificultad para trabajar en equipo con un 27%, ausentismo con un 12%, incumplimiento de metas con un 8% y un 3% que representa a problemas de interrupción constante de su trabajo.

Interpretación: Entre los mayores problemas dentro de la empresa como las llegadas tardías, la poca colaboración y el incumplimiento de normas y reglas evidencian que existe un bajo compromiso de los colaboradores lo cual afecta la productividad de la empresa y no se alcanzan objetivos planteados.

Pregunta 8: ¿Con que frecuencia la empresa realiza la evaluación del desempeño?

Tabla 12-4: Tiempo en el que se evalúa el desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	17	28%
Cada seis meses	12	20%
Cada año	27	45%
Cada 2 años	2	3%
Nunca	2	3%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

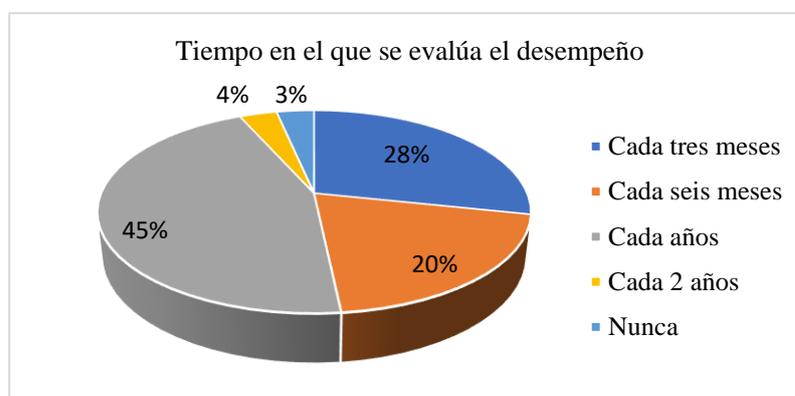


Gráfico 11-4: Tiempo en el que se evalúa el desempeño

Fuente: Tabla 12

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 45% que representa a 27 encuestados del personal señala que cada año se le realizan la evaluación de desempeño, el 28 % que representa a 17 encuestados menciona que cada tres meses se realiza la evaluación de desempeño, el 20% que representa 12 encuestados menciona que cada seis meses se evalúa el desempeño, cada dos años y nunca que se realiza la evaluación representan el 3% con un total de 4 encuestados.

Interpretación: En la empresa la evaluación de desempeño se la realiza cada año a la mayoría de los trabajadores con el fin de obtener resultados que ayuden a los trabajadores a tomar conciencia sobre el cumplimiento y valor de sus actividades, pero a la vez este resultado nos da a conocer que la empresa no tiene establecido un sistema de evaluación formal, que especifique como tal los tiempos de evaluación a desarrollarse ya que la evaluación debe ser un proceso constante en beneficio para la misma organización.

Pregunta 9: Cuál considera que son los principales beneficios de realizar una evaluación del desempeño?

Tabla 13-4: Beneficios de la evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	18	30%
Retroalimentación	9	15%
Aumentos salariales	12	20%
Mejoramiento de las relaciones humanas	10	17%
Ascenso o reconocimiento	7	12%
Mejorar la prestación de los servicios de la empresa	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

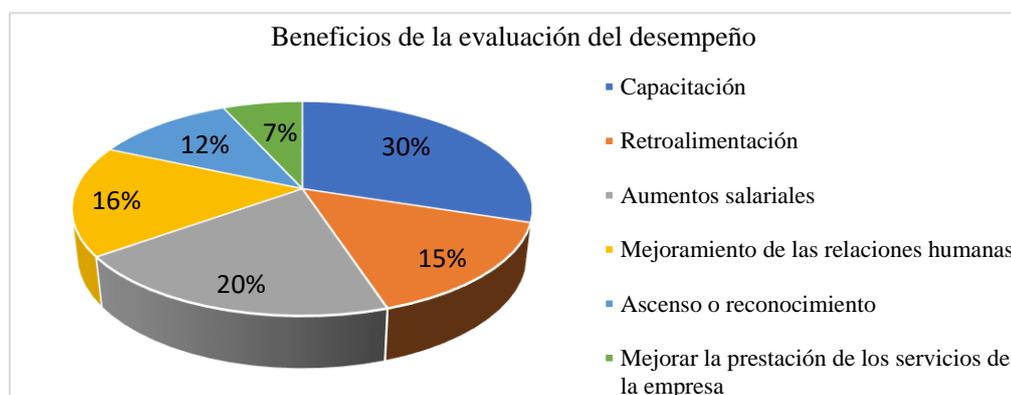


Gráfico 12-4: Beneficios de la evaluación del desempeño

Fuente: Tabla 13

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: En cuanto a los beneficios de una evaluación del desempeño los encuestados señalan que el 30% que representa a 18 encuestados es para capacitación, el 20% que representa a 12 encuestados es para aumentos salariales, 17% que representa a 10 encuestados es para mejorar las relaciones humanas, el 15% que representa a 9 encuestados es para retroalimentación, el 12% que representa 7 encuestados es para ascenso o reconocimiento y el 7% que representa a 4 encuestados es para mejorar la prestación de los servicios de la empresa.

Interpretación: Gran parte del personal de la empresa considera que los fines para realizar la evaluación de desempeño son las capacitaciones ya que la empresa aplica este medio con el fin de fortalecer los conocimientos, destrezas y mejorar las relaciones humanas de los trabajadores. Por otro lado, los encuestados mencionan que el aumento salarial es importante como forma de

recompensar los esfuerzos lo que motivaría a los trabajadores a ser más responsables y comprometidos.

Pregunta 10: ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación de desempeño 360°?

Tabla 14-4: Conocimiento de la evaluación del desempeño de 360°

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	32%
No	41	68%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Soplin, G. 2022

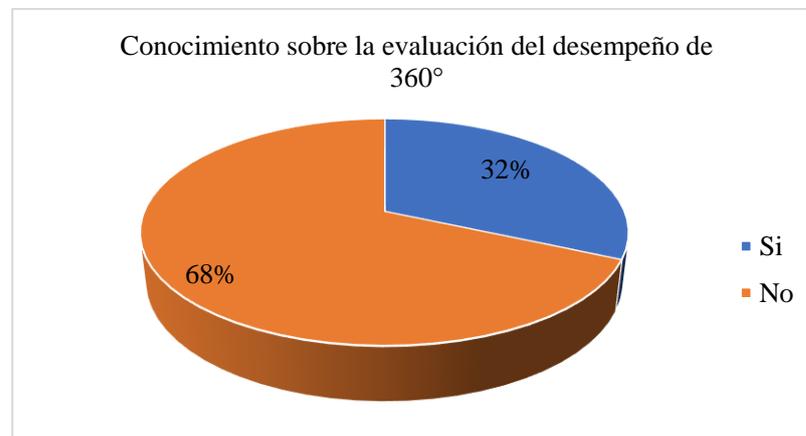


Gráfico 13-4: Conocimiento de la evaluación de desempeño 360°

Fuente: Tabla 14

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis: El 68% que representa a 41 encuestados señala que no tienen ningún conocimiento sobre la evaluación del desempeño 360° mientras que el 32% que representa a 19 encuestados si tiene conocimiento.

Interpretación: En base a los resultados de las encuestas sobre el conocimiento de una evaluación de desempeño de 360° es parcialmente desconocida, ya que actualmente se realiza una evaluación de manera empírica en donde los resultados solo parten desde un punto de vista de los altos cargos de la empresa, y no se tiene conocimiento de otra herramientas, es por ello que la evaluación de desempeño 360° a desarrollarse permitirá que la empresa establezca una visión global, esto quiere decir que al intervenir todas las personas relacionadas con su trabajo en la compañía se logrará un mayor grado de objetividad y un panorama amplio que les permita identificar mejor las fortalezas y debilidades con las que cuenta el trabajador.

4.2. Entrevista al gerente general de la Compañía Cuatroele S.A

Pregunta 1: ¿La empresa aplica los procesos de gestión del talento humano?

La compañía si aplica los procesos de gestión del talento humano y con ello verifica que cada uno de los trabajadores cumplan con sus actividades.

Pregunta 2: ¿Los trabajadores conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la compañía?

Cada uno de los trabajadores tienen conocimiento sobre las actividades que deben desempeñar y cuáles son sus responsabilidades ya que se les entrega un perfil de cargo para que puedan orientarse en el cumplimiento de sus actividades.

Pregunta 3: ¿Cómo califica el ambiente laboral en el que trabaja su personal?

Los trabajadores se desempeñan en un ambiente muy bueno y que además se les brinda las herramientas necesarias para que puedan trabajar.

Pregunta 4: ¿Cómo es su relación laboral con los colaboradores de la empresa?

Excelente, mencionando que entre jefe y colaborador hay una buena comunicación lo cual permite que ambas partes puedan escuchar las opiniones y generar un ambiente de confianza.

Pregunta 5: ¿Qué problemas laborales suceden con mayor frecuencia en la compañía?

Dentro de la empresa los problemas que más ocurren son que los trabajadores tienen llegan tarde, que mucha de las veces ocasiona un retraso en las actividades y no acaten las normas y reglas de la empresa y además se da la rotación de personal que muchas de las veces produce la baja productividad y afecte la imagen corporativa y cabe mencionar que, aunque haya compañerismo y una buena relación de trabajo existe poca colaboración para las actividades internas de la empresa.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia considera usted que se debería evaluar el desempeño de los colaboradores?

Considero que lo ideal sería que las evaluaciones de desempeño se lo realizaran dos veces al año, para supervisar el progreso del trabajador durante ese tiempo.

Pregunta 7: ¿Cuál cree que debería ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?

El objetivo principal para evaluar el desempeño es que se pueda medir los conocimientos del trabajador y de esta forma saber el nivel de crecimiento que está teniendo la persona.

Pregunta 8: ¿Cómo se les da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los colaboradores de la empresa?

Se les comunica a través de una reunión sobre cuáles han sido los resultados de sus evaluaciones.

Pregunta 9: ¿Qué acciones se realizan para promover e incentivar a los colaboradores de la compañía?

Se realizan actividades como cumpleaños de fin de mes, placas de reconocimiento a los mejores trabajadores de la empresa, festividades de celebración de navidad y fin de año, capacitaciones cada mes y kits de regalos corporativos.

Pregunta 10: ¿La empresa aplica la evaluación de desempeño 360°?

La empresa si aplica una evaluación de desempeño, pero no específicamente el método de evaluación de 360° sino que se lo hace forma empírica.

4.3. Discusión de resultados

La encuesta se aplicó a un total de 60 trabajadores de la Compañía de Servicios petroleros Llori Llerena S.A, de la cual se obtuvo que existe mayor cantidad de trabajadores que llevan de entre 1 a 5 años trabajando en la compañía, y que la totalidad de los trabajadores conoce sus funciones y responsabilidades dentro del cargo que desempeñan. Además, el ambiente laboral, la relaciones entre jefe y colaborador son considerados bueno, todos estos aspectos permiten que los colaboradores puedan trabajar en un ambiente agradable. Y finalmente el personal ha mencionado que los problemas que mayormente ocurren con frecuencia son las llegadas tardías, la poca colaboración, la rotación de personal y la falta de trabajo en equipo por lo cual eso afecta a la productividad y el rendimiento del personal haciendo que a través de las evaluaciones se reflejen resultados no muy buenos, que aunque se realicen capacitaciones si los colaborados no toman

conciencia de sus responsabilidades que es una de las razones por la cual se evalúan semestralmente, no mejoran, los resultados no reflejarán la capacidad competitiva de cada uno de los colaboradores, que debido a la falta de un método de evaluación de desempeño la empresa realice evaluaciones empíricas.

En base a los análisis e interpretación de los resultados que fueron obtenidos con el fin de realizar el diseño del modelo de evaluación de desempeño para el talento humano de la compañía, se puede apreciar que en cuanto a las encuestas realizada al personal de la empresa los sucesos más relevantes que ocurren frecuentemente en el ámbito laboral los colaboradores presentan deficiencias en el trabajo en equipo, la colaboración, rotación de personal e incumplimiento de normas y reglas, afectando así a la productividad de la empresa, ya que mayormente las empresas no funcionan sin el talento humano, que aunque exista un buen ambiente laboral y se les brinde las herramientas necesarias para desarrollo de las actividades, si el talento humano no rinde mejoras en su desempeño es por falta de motivación, políticas salariales y planes de acción que les permita desenvolverse y desarrollar su habilidades de competencias. Además, la empresa no cuenta con un modelo de evaluación formal en donde se especifique quienes, y como se llevará a cabo el proceso y cada que tiempo se lo realizará, solo lo aplican empíricamente como parte del proceso de gestión.

En tal forma estos aspectos analizados permiten que la propuesta de desarrollo de realizar el modelo de evaluación es de mucha utilidad para fortalecer el desempeño del personal y brindar estrategias de mejora para el desarrollo profesional e individual del trabajador a través de la retroalimentación y en base a las áreas de fortalezas que debe requerir cada puesto y con el cual se pueda establecer planes de acción que conduzcan al alcance de metas y objetivos esperados por la organización.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A DE LA PROVINCIA DE ORELLANA

5.2. Desarrollo de la propuesta

5.2.1. *Filosofía organizacional*



Figura 4-5: Instalaciones de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena 4L S.A
Elaborado por: Soplin, G. 2022

La Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A. es una compañía ecuatoriana de sociedad anónima legalmente constituida y registrada en la Superintendencia de Compañías, desde el 22 de julio de 2011. Es una empresa especializada en proveer servicios de calidad en cuanto a enrollado, bandeado de cable (spooling & banding) e instalación, mantenimiento y reparación de cables eléctricos prestando apoyo a actividades en taladros de perforación como de rehabilitación y/o reacondicionamiento de pozos petroleros.

La compañía cuenta con más de 7 años de experiencia en todos los bloques del sector petrolero donde es aplicable el servicio de spooler y bandeado. Tanto el personal como el equipo están capacitados para operaciones duales, simples y además operaciones con capilares exteriores. Posee una infraestructura de más de 1500 metros cuadrados, ajustándose a la mejora continua con sus servicios hacia los clientes. Además, con 52 técnicos altamente capacitados y con 14 spooler

estacionarios de 26000Lb, dos auto cargables de 30000Lbs y un equipo autoloader de 18T. Todos con las respectivas certificaciones y liberaciones para los diferentes campos requeridos.

5.2.1.1. Ubicación

La Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, tiene su base ubicada en la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Parroquia Puerto Francisco de Orellana, a un kilómetro de la Vía Lago Agrio, Intersección Terranova junto a la empresa Quitoil diagonal al Night Cat Internacional.



Figura 5-5: Macro localización de la compañía

Fuente: (Compañía de Servicios Petroleros Lori Llerena Cuatroele S.A, 2022)

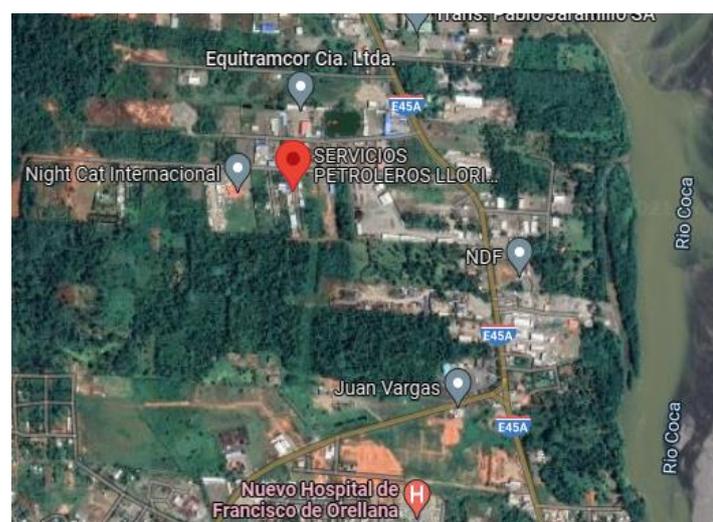


Figura 6-5: Micro localización de la compañía

Fuente: (Compañía de Servicios Petroleros Lori Llerena Cuatroele S.A, 2022)

5.2.1.2. Misión

Proveer servicios de calidad en cuanto a enrollado, bandeado de cable (spooling & banding) e instalación, mantenimiento y reparación de cables eléctricos y capilar prestando apoyo tanto para actividades en taladros de perforación como de rehabilitación y/o reacondicionamiento de pozos petroleros. Todo esto siempre comprometidos con la excelencia en servicio, para satisfacer las necesidades del cliente.

5.2.1.3. Visión

Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en proveer servicios de enrollado, bandeado de cable (spooling & banding) e instalación, mantenimiento y reparación de cables eléctricos y capilar, innovándonos a los requerimientos del mercado y generando beneficios económicos con responsabilidad social y ambiental.

5.2.1.4. Valores corporativos

- Responsabilidad
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Compromiso
- Innovación

5.2.1.5. Políticas

La Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, dentro de su mejora continua se compromete a:

1. Proveer servicios oportunos y correctos de manera que aseguramos el cumplimiento de los requisitos de los clientes para aumentar su satisfacción y asegurar que la empresa sea confiable.
2. Promover a contratistas y proveedores para que presten servicios y proporcionen productos o insumos cumpliendo con esta política.
3. Mantener equipos confiables a través de la certificación otorgada por proveedores calificados nacional e internacionalmente, que permita dar continuidad al servicio.

4. Participar o patrocinar con organizaciones públicas o privadas en iniciativas para proteger el ambiente dentro de su área de influencia y de sus opciones económicas.
5. Asegurarse de que cada empleado sea responsable de ejecutar su trabajo de conformidad con las prácticas y procedimientos establecidos y de contar con las herramientas, equipos y entrenamiento adecuado.
6. Identificar y evaluar peligros y controlar los riesgos inherentes a nuestros procesos y servicios a fin de prevenir incidentes y accidentes relacionados con el trabajo y enfermedades ocupacionales.
7. Identificar, evaluar y controlar los riesgos ambientales inherentes a nuestros procesos y servicios a fin de proteger el medio ambiente y prevenir la contaminación dentro del alcance de nuestras operaciones.
8. Cumplir con las leyes ecuatorianas en temas de Seguridad, Salud y Ambiente, así como otros requisitos que la compañía suscriba dentro del alcance de nuestras operaciones.
9. Proporcionar, mantener y mejorar la infraestructura operativa y administrativa de forma que asegure el alineamiento a los principios de esta política, al alcance de las operaciones, disponibilidad de recursos y de las opciones tecnológicas.
10. Concientizar a todos los colaboradores de la empresa, sobre los efectos en la salud y las consecuencias laborales del consumo y abuso de tabaco, alcohol y drogas.
11. Comprometer a todos los colaboradores a evitar y prevenir: comportamientos no éticos, tratos discriminatorios, trabajo infantil, o cualquier otro tipo de actividades que pongan en peligro la imagen y buen nombre de la empresa.
12. Concientizar a todos los colaboradores de la empresa sobre las consecuencias laborales y legales del irrespeto a las leyes de tránsito cuando conducen vehículos de la empresa.

5.2.1.6. Estructura organizacional

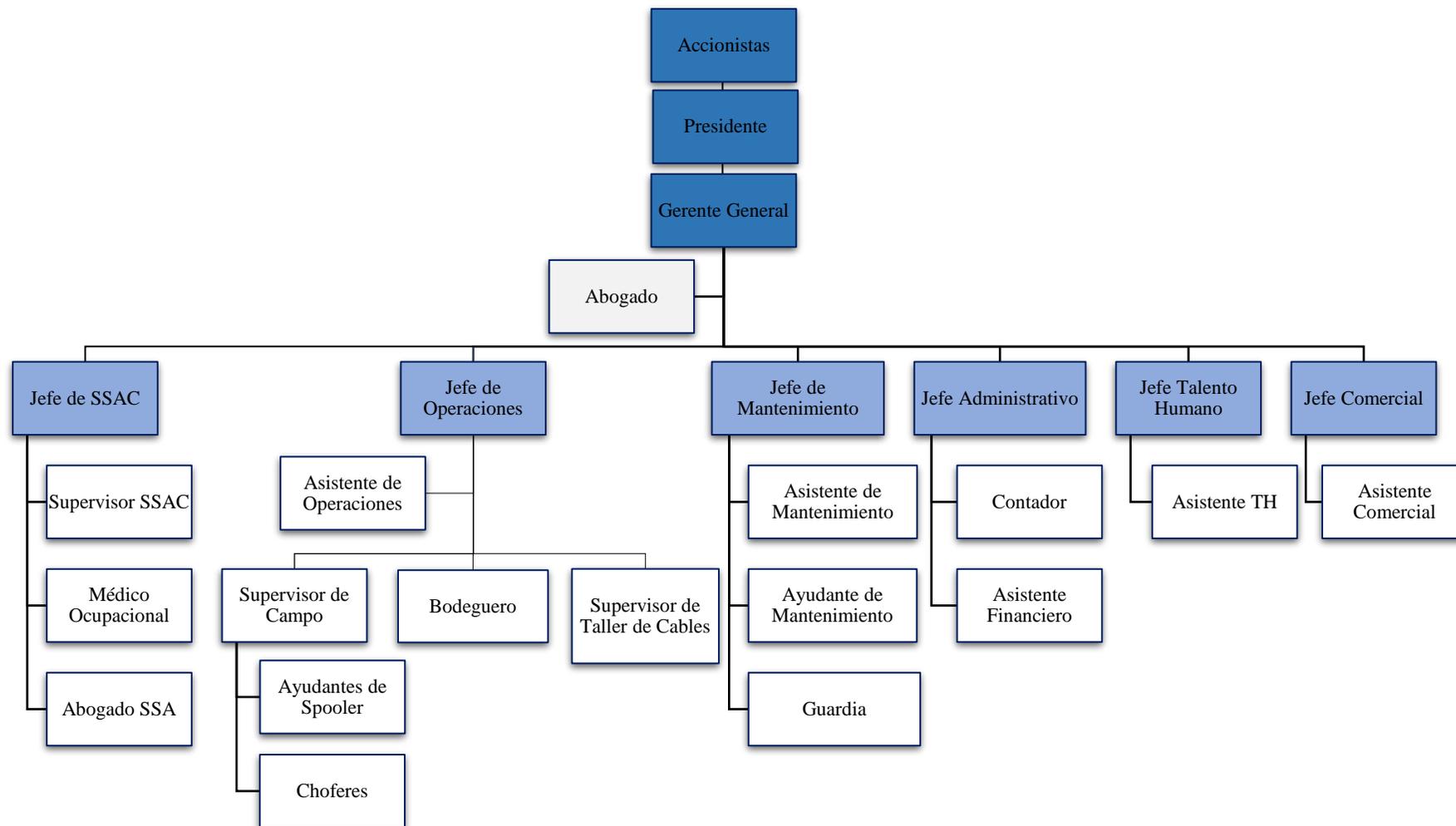


Figura 7-5: Estructura organizacional de la Compañía 4L S.A

Fuente: Jefe del área del talento humano

5.2.1.7. Análisis FODA

La finalidad de realizar la matriz FODA es conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y para ello se ha realizado un resumen de los factores internos y externos, los cuales fueron analizados en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A y se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Compromiso y responsabilidad de la alta gerencia	✓ Baja participación y colaboración del personal de la compañía
✓ Prestación de servicios de calidad	✓ Incumplimiento de normas y reglas internas
✓ Compromiso con el medio ambiente	✓ Presencia de la rotación de personal
✓ Horarios de trabajo flexibles	✓ Deficiencia en la administración contable
✓ Personal capacitado y con experiencia	✓ Bajo reconocimiento de la marca empresarial
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Incursión de nuevos clientes al mercado	✓ Incremento de la competencia
✓ Investigación y desarrollo en las operaciones de spooler and banding	✓ Cambio en las leyes y políticas del país que afectan a la compañía
✓ Alianzas estratégicas con clientes reconocidos del sector	✓ Inestabilidad económica del país
✓ Adquisición de medios de transporte para las actividades de campo	✓ Factores ambientales
✓ Adquisición de tecnología y maquinarias especializadas	✓ Oferta de la competencia con productos y servicios a bajos precios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Soplin, G. 2022

Matriz de evaluación de factores internos

La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que existen en la empresa, para tener una perspectiva más amplia sobre la situación actual y obtener información suficiente para tomar decisiones importantes para la organización.

Para la realización de la matriz EFI se asignan un peso de entre 0.0 a 1,0 en donde:

- ✓ 0,0 la Fortaleza y/o Debilidad no es muy importante
- ✓ 1,0 la Fortaleza y/o Debilidad es muy importante
- ✓ La suma del peso asignado a cada factor no debe superar el 1

Para la calificación se asigna una escala de 1 a 4 a cada factor en donde:

- ✓ 1 implica que la debilidad es mayor
- ✓ 2 implica que la debilidad es menor
- ✓ 3 implica la fortaleza es menor
- ✓ 4 implica que la fortaleza es mayor

Para esta matriz el análisis del peso ponderado que este por debajo del 2,5 indica que la empresa es “Internamente débil” mientras que si está por encima de 2,5 esto indica que la empresa es “Internamente fuerte”.

Tabla 16-5: Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Compromiso y responsabilidad de la alta gerencia	0,11	4	0,44
Prestación de servicios de calidad	0,07	3	0,21
Compromiso con el medio ambiente	0,07	4	0,28
Horarios de trabajo flexibles	0,09	3	0,27
Personal capacitado y con experiencia	0,10	4	0,40
Debilidades			
Baja participación y colaboración del personal de la compañía	0,10	2	0,20
Incumplimiento de normas y reglas internas	0,10	2	0,20
Presencia de la rotación de personal	0,09	1	0,09
Deficiencia en la administración contable	0,15	1	0,15
Bajo reconocimiento de la marca empresarial	0,12	1	0,12
Total	1		2,36

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis

Los resultados obtenidos en la evaluación de factores internos, la compañía presenta un peso total ponderado de 2,36 ese valor indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio ponderado de 2,50 siendo así que prevalece más las debilidades por sobre las fortalezas, por lo cual la organización presenta internamente una gestión deficiente que no les permite alcanzar objetivos y es necesario reforzar y evaluar los procesos internos para obtener una solución inmediata.

Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE nos permite detallar la información del ambiente de oportunidades y amenazas en la que se encuentra la compañía, identificando así factores externos claves como: factores económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, factores políticos y legales, tecnológicos y por último factores de competencia.

Para realizar la matriz EFE se asigna un peso de entre 0.0 a 1,0 en donde:

- ✓ 0,0 la oportunidad y/o amenaza no es muy importante
- ✓ 1,0 la oportunidad y/o Amenaza es muy importante
- ✓ Igualmente, la suma del peso asignado a cada factor no debe superar el 1

Para la calificación se asigna una escala de 1 a 4 a cada factor en donde:

- ✓ 1 implica que la amenaza es mayor
- ✓ 2 implica que la amenaza es menor
- ✓ 3 implica que la oportunidad es menor
- ✓ 4 implica que la oportunidad es mayor

Para la presente matriz el análisis el peso ponderado que se encuentre por debajo del 2,5 indica que la empresa tiene un “Entorno no favorable” mientras que si está por encima de 2,5 esto indica que la empresa tiene un “Entorno favorable”.

Algo a tener en cuenta en ambas matrices de evaluación de factores es que el peso ponderado más alto que se puede obtener es 4 y el más bajo es 1.

Tabla 17-5: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Incurción de nuevos clientes al mercado	0,07	3	0,21
Investigación y desarrollo en las operaciones de spooler and banding	0,11	4	0,44
Alianzas estratégicas con clientes reconocidos del sector	0,15	4	0,60
Adquisición de medios de transporte para las actividades de campo	0,12	3	0,36
Adquisición de tecnología y maquinarias especializadas	0,12	4	0,48
Amenazas			
Incremento de la competencia	0,10	1	0,10
Cambio en las leyes y políticas del país que afectan a la compañía	0,05	2	0,10
Inestabilidad económica del país	0,05	2	0,10
Factores ambientales	0,12	1	0,12
Oferta de la competencia con productos y servicios a bajos precios	0,11	1	0,11
Total	1		2,62

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Soplin, G. 2022

Análisis

La calificación total ponderada es de 2,62 eso nos indica que la organización se encuentra por encima del valor equilibrado de 2.50, lo que quiere decir que la empresa aprovecha correctamente sus oportunidades para reducir las amenazas, dando peso significativo dentro de las oportunidades a la alianza estratégica con clientes reconocidos del sector de la industria petrolera en las que se ofrece los servicios, ya que la empresa cuenta con certificaciones de calidad y políticas de seguridad, higiene y ambiente para el uso de sus maquinarias y medios de transportes que se usan a diario.

5.2.2.Introducción

En la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A al realizarse un diagnóstico situacional breve se pudo conocer que existe la carencia de un sistema de evaluación del

desempeño, es por ello que en el presente capítulo se busca desarrollar un modelo de evaluación del desempeño que les permita medir el potencial de los colaboradores de la empresa, mejorar las debilidades que se presentan y generar una retroalimentación constante identificando y analizando todos aquellos aspectos que se relacionan directamente con el desarrollo de la persona. La finalidad de establecer el modelo de evaluación de desempeño en la empresa es la de suministrar una herramienta oportuna, confiable y objetiva a través del método de evaluación 360°, que a diferencia de la evaluación que proviene de una sola persona, este método se basa en la retroalimentación que vincula a superiores, compañeros, subalternos y en ocasiones a clientes y a proveedores, desde esas perspectivas se puede ayudar al evaluado a la mejora de su desempeño, su comportamiento o ambos, midiendo así la calidad de su trabajo individual y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, brindar al área de gerencia y talento humano información con el cual se pueda tomar decisiones de promociones, transferencias, implementación de programas de capacitación, planes de incentivos o impartir cursos de motivación en base a los resultados adquiridos por los colaboradores.

5.2.3. Objetivos

5.2.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A enfocado en medir el rendimiento y el potencial del talento humano a través del método de evaluación de 360°.

5.2.3.2. Objetivos específicos

- Conocer el rendimiento, potencialidades y deficiencias del personal de la empresa.
- Fomentar una relación de comunicación y confianza entre jefes y colaboradores.
- Establecer los procesos para la evaluación del desempeño 360°.
- Determinar indicadores de logro y de desempeño en base a los niveles jerárquicos que existen en la compañía.
- Proporcionar una herramienta de evaluación para valorar el desempeño real de los colaboradores de la empresa.

5.2.4. Justificación

La evaluación del desempeño es la valoración del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado. En este sentido en la evaluación del desempeño es determinante verificar si la política de recursos humanos de una organización es adecuada o no, por esta razón surge la necesidad de efectuar el modelo de evaluación 360° cuya aplicación ofrecerá un conjunto de ventajas que influyen de manera positiva en el proceso productivo de la organización. En lo económico no representa gastos significativos para su puesta en marcha, por cuanto la delegación de personal tiene toda la disposición para la implementación dado el hecho de ser una necesidad real de la organización. Los beneficios que proporciona la propuesta son:

- Identificar comportamientos y factores de competencias que afectan el desempeño de los colaboradores.
- Eficiencia y productividad para las diferentes áreas que forman parte de la organización.
- Proporcionar resultados que reflejen el crecimiento y mejora del desempeño de los colaboradores a partir de la retroalimentación de cuatro perspectivas que proceden del jefe, par, subordinado y del propio evaluado.
- Planificar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera y crecimiento a todos los colaboradores de la organización considerando tanto los objetivos organizacionales como individuales.

5.2.5. Evaluación del desempeño 360°

En el esquema de la propuesta para el diseño del modelo de evaluación del desempeño 360° para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A constará de 7 etapas, en las que se presentan los contenidos y aspectos que conlleva cada uno de los procesos. Estas etapas son:

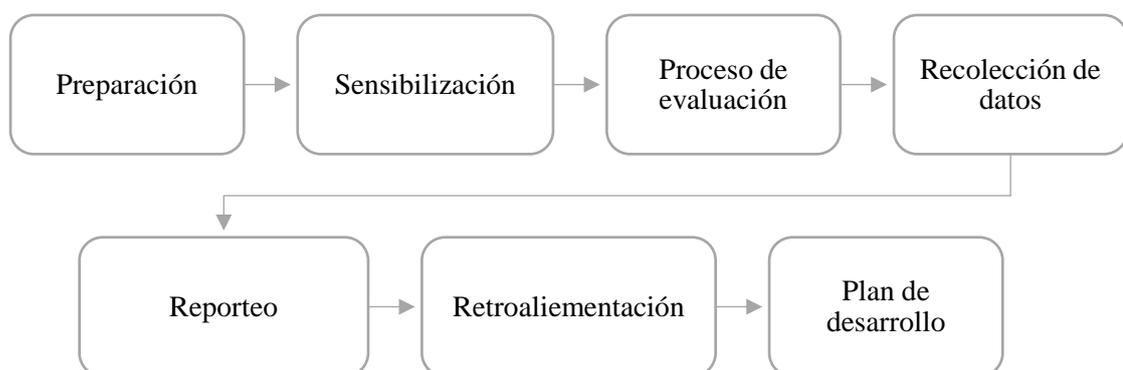


Figura 8-5: Esquema de la propuesta de la evaluación del desempeño 360°

Fuente: (Alles, 2005)

Elaborado por: Soplin, G. 2022

5.2.6.Preparación

En este proceso de evaluación es muy importante explicar con claridad el propósito de utilizar la evaluación de 360° para contribuir al desarrollo de los colaboradores de la empresa, enfatizar la confidencialidad durante del proceso que los empleados confíen en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados, garantizar a los colaboradores que los resultados de proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias y finalmente capacitar a los participantes sobre el proceso de evaluación, los formatos a utilizarse y los roles que van a desempeñar. Para ello el jefe de talento humano comunicará a los colaboradores de la empresa sobre el cronograma y las indicaciones de las evaluaciones del desempeño a efectuarse, de esta forma el colaborador podrá estar de antemano informado para ser partícipe de este proceso y cumplir con las políticas y normas del sistema de evaluación.

5.2.6.1. Políticas y normas para el proceso de evaluación del desempeño

Las políticas descritas a continuación permitirán la implementación y el alcance del modelo de evaluación de desempeño 360° para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A.

a) En la evaluación del desempeño

- Evaluar al personal con el sistema de evaluación del desempeño de 360° semestralmente.
- El área de talento humano será responsable de gestionar el proceso de las evaluaciones del desempeño para las diferentes áreas de la empresa.
- La calificación de la evaluación del desempeño de cada trabajador quedará registrada en el respectivo expediente personal del trabajador.
- El comité de evaluación presentará los resultados de la evaluación del desempeño de forma personal a cada trabajador y se presentará un resumen de los resultados obtenidos a talento humano y a gerencia.
- Anualmente talento humano establecerá los planes de desarrollo para mejorar el desempeño de los trabajadores una vez obtenidos y analizados los resultados de las evaluaciones.
- Talento humano notificará la fecha de inicio y de finalización de las evaluaciones del desempeño.
- Las evaluaciones de desempeño serán válidas si el formulario se encuentra debidamente completado y firmado por el evaluado y el evaluador.

- Una vez realizada la evaluación esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto, se recomienda revisarla bien antes de remitirla

b) Resultados de las evaluaciones

- Con la obtención de los resultados de las evaluaciones del desempeño se planeará mejoras de acción como planes de capacitación para los colaboradores de la empresa en caso de obtener una calificación no satisfactoria.
- En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con la calificación deberá presentar un oficio al área de talento humano indicando que está en desacuerdo, el plazo mínimo para la solicitud del trámite será de 7 días contados desde el día de la entrega de los resultados.
- El área de talento humano revisará y valorará las evaluaciones de desempeño que han presentado inconformidad por parte de los colaboradores, se rectificará el error en caso de existir y los resultados se los dará a conocer inmediatamente.
- Al colaborador que haya obtenido un informe de retroalimentación con calificación regular o deficiente se le notificará el plan de desarrollo al que debe sujetarse.
- Mientras que al colaborador que haya obtenido 3 veces una evaluación deficiente automáticamente se da el proceso de seguir el trámite de visto bueno.

c) Excepciones

- El representante de los colaboradores será seleccionado previamente en un tiempo de un 1 año ya que debe ser una persona que esté preparada y tenga el conocimiento necesario para participar del proceso.
- Los colaboradores que lleven un tiempo inferior a 3 meses trabajando no serán evaluados.

5.2.6.2. Componentes de la evaluación del desempeño

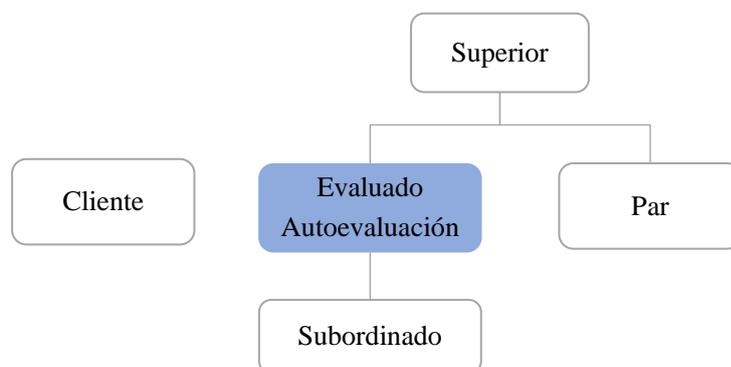


Figura 9-5: Esquema de evaluación 360° entre el evaluado y sus evaluadores
Fuente: (Alanuca & Mise, 2016)

Autoevaluación: Es la evaluación que el colaborador realiza sobre su desempeño en su puesto de trabajo con el fin de mejorar aspectos relevantes para mejorar su rendimiento. En este componente de autoevaluación se evalúan factores que comprende aspectos de carácter general que integran en sus actividades diarias los colaboradores:

- Orientación a resultados
- Calidad
- Relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Organización

Coevaluación: Es la evaluación que realiza un compañero de trabajo de la misma área (par) y el jefe inmediato del colaborador. Así mismo en este componente de coevaluación se evaluarán factores en base a las competencias requeridas para el nivel ejecutivo, administrativo y operativo de la empresa:

Factores de evaluación para el nivel ejecutivo

- Conocimiento del puesto
- Habilidades de comunicación
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Organización, planificación y resolución
- Pensamiento estratégico

Factores de evaluación para el nivel administrativo

- Conocimiento del puesto
- Cantidad de trabajo
- Organización y administración del tiempo
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Productividad y calidad

Factores de evaluación para el nivel operativo

- Conocimiento del puesto
- Cantidad de trabajo
- Planificación y resolución de problemas
- Habilidades de comunicación
- Servicio al cliente
- Productividad y calidad
- Aspectos ambientales

Heteroevaluación: Es la evaluación que realizan los clientes de la organización a los colaboradores o a su vez los subordinados al jefe inmediato como cliente interno. Para el componente de heteroevaluación se evalúan factores de competencias que son requeridos a cumplir por los jefes superiores de cada una de las áreas para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa:

- Atención al cliente
- Comunicación
- Conducta laboral
- Resolución de problemas
- Responsabilidad y puntualidad
- Orientación a resultados
- Calidad, orden y exactitud en el trabajo

5.2.6.3. Cronograma de evaluación

Se propone un cronograma de actividades para llevar a cabo la evaluación del desempeño en dos fases, la primera evaluación se realiza en el mes de enero y la segunda evaluación en el mes de julio, con el fin de llevar a cabo un control periódico del progreso del colaborador en cuanto a los resultados de su primera evaluación al igual que garantizar la efectividad y el compromiso de los participantes del proceso, además se establece las respectivas fechas acorde al tiempo y desarrollo de las funciones del personal sin afectar sus actividades diarias. El respectivo cronograma se llevará a cabo bajo la coordinación y gestión del comité de evaluación designado para este proceso.

Tabla 18-5: Cronograma del proceso de evaluación del desempeño

CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Actividades	Responsable	Enero					Julio				
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Planificar el proceso de evaluación 360° para el personal de la compañía	Talento humano	■					■				
Sensibilizar al personal el modelo de evaluación 360°	Talento humano		■					■			
Capacitación de los responsables del comité de evaluación	Talento humano		■					■			
Apertura del sistema para la evaluación del desempeño	Talento humano		■					■			
Gestionar y supervisar la evaluación del desempeño	Talento humano	■				■	■				■
Realizar la evaluación del desempeño	Colaboradores			■					■		
Recoger, revisar y registrar las evaluaciones del personal	Comité de evaluación			■					■		
Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño una vez que todas las áreas hayan entregado la información completa a talento humano	Comité de evaluación				■					■	
Reportar a gerencia general un informe de los resultados y observaciones de las evaluaciones de los colaboradores	Talento humano				■					■	
Retroalimentar los resultados de las evaluaciones a cada colaborador	Talento humano				■					■	
Aplicar los planes de acción y capacitación para los colaboradores	Comité de evaluación					■					■
Establecer un plan desarrollo anual para los colaboradores que no hayan alcanzado el porcentaje deseado en su evaluación	Talento humano										■

Realizado por: Soplin, G. 2022

5.2.7.Sensibilización y comunicación

La sensibilización del proceso será coordinada y dirigida por el área de talento humano con ayuda de los jefes de cada una de las áreas con el propósito de prevenir y evitar desinformación y malas interpretaciones por parte de los evaluados, para ello talento humano llevará cabo la sensibilización en horarios del mitin a través de la presentación de materiales audiovisuales con el que el personal pueda conocer y obtener información clara sobre en qué consiste la evaluación del desempeño 360°, los beneficios del método, las etapas del sistema, los participantes del proceso y los roles que van a desempeñar, las normas y políticas, el cronograma, la presentación de los instrumentos de evaluación a utilizarse y enfatizar la confidencialidad del proceso. Durante esta etapa es importante mantener una comunicación permanente y continua entre todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de crear un espacio de participación entre jefe y colaborador.

5.2.8.Proceso de evaluación

5.2.8.1. Participantes del proceso de evaluación

A los colaboradores que se designe la responsabilidad de realizar la evaluación y la notificación de resultados y retroalimentación al trabajador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado.

a) Área de talento humano

Es la sección que se encargará de la implementación del proceso de evaluación y de coordinar cada paso, sus funciones son las siguientes:

- Ser responsable de la implementación de la evaluación.
- Brindar acompañamiento a cada jefe de área y a los colaboradores hasta que se termine la evaluación.
- Asegurarse del cumplimiento del proceso en los plazos establecidos.
- Retroalimentar los resultados de la evaluación para la realización de un plan de desarrollo si así lo amerita el caso.

b) Evaluados

En el proceso de evaluación participarán gerencia, jefes de áreas y el personal de cada área de la empresa. Para ello los formularios de evaluación se realizarán por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías:

- A nivel ejecutivo

Es el representante del alto nivel jerárquico de la empresa y su función es la gestionar y administrar a toda la organización y aquel que integra en sus funciones la toma de decisiones relativas al cumplimiento de los planes y/o programas diseñados para alcanzar los fines generales, en este nivel se encuentra el siguiente cargo:

Tabla 19-5: Personal a nivel directivo

TIPO DE PERSONAL	CARGO DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN
Ejecutivo	Gerente general	Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que rigen a la empresa.

Fuente: Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena 4L S.A
Realizado por: Soplin, G. 2022

- A nivel administrativo

Se encargan de dirigir y coordinar a los trabajadores en la ejecución de las actividades planteadas de conformidad con las políticas de la compañía y los objetivos de la alta gerencia, evaluando así el desempeño de profesionales tales como jefe de áreas, supervisores y asistentes administrativos. A continuación, se presenta detalladamente los cargos pertenecientes a este nivel:

Tabla 20-5: Personal a nivel administrativo

TIPO DE PERSONAL	CARGO DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN
Administrativo	Jefe administrativo	Planifica y coordina procedimientos, lidera al equipo administrativo en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos administrativos.
	Contador	Elabora registros e informes de los comprobantes únicos de registro, presupuestos, contabilidad y tesorería.

Jefe talento humano	Está en la labor de adquisición de talento interno y externo de la organización.
Jefe de SSAC	Mejora la experiencia de atención al cliente, crea clientes comprometidos y facilita el crecimiento orgánico, asume la responsabilidad de los problemas de los clientes y lleva un seguimiento.
Jefe de mantenimiento	Responsable de la gestión de mantenimiento en general de la empresa, siempre en coordinación con el personal calificado especializado.
Jefe de operaciones	Encargado de la implementación de procesos y prácticas correctas en la organización.
Jefe comercial	Encargado de definir el plan estratégico comercial y de ventas anual, encargándose de su puesta en marcha, ampliando y reforzando los canales de venta de la empresa.
Asistente financiero	Responsable de promocionar apoyo administrativo y financiero para garantizar la alta ejecución de los procesos financieros.
Asistente de operaciones	Encargado de dar soporte y seguimiento a las operaciones y procesos de la empresa, también del manejo de la documentación de la empresa.
Asistente talento humano	Es la mano derecha de la dirección de recursos humanos, en una estrecha colaboración y en ayuda de sus deberes.
Asistente comercial	Se encarga de centralizar los recursos y la información para la ejecución de operaciones comerciales.
Abogado de SSA	Brinda asistencia legal al equipo administrativo y a la ejecución de labores varias de nivel profesional, velando por los intereses de la empresa en cada proceso legal y jurídico que se lleva a cabo.

Fuente: Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena 4L S.A
Realizado por: Soplin, G. 2022

- A nivel operativo

Comprende toda la fuerza laboral responsable de hacer que todos los procesos sucedan dentro de la empresa ejecutando las tareas asignadas por los niveles anteriores. Este tipo de personal trabaja directamente en la prestación de los servicios de la empresa y cada trabajador tiene cierta habilidad para desenvolverse en su cargo. Los cargos operativos de la empresa son los siguientes:

Tabla 21-5: Personal a nivel operativo

TIPO DE PERSONAL	CARGO DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN
Operativo	Líder de campo	Especificar, comunicar, monitorear los objetivos a conseguir y motivar al personal del proceso para obtener un mejor rendimiento.
	Supervisor de campo	Responsable y encargado de la supervisión y capacitación del personal para brindar orientación necesaria.
	Supervisor de taller de cables	Brinda el soporte dentro de la implementación de la gestión en el taller de cables, coordina y monitorea las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.
	Cocinera	Encargada de la preparación, cocina y presentación de un menú variado dentro de la organización.
	Mecánico de spooler	Personal capacitado para el mantenimiento y reparación únicamente de la maquinaria especificada.
	Soldador	Reparar y operar equipo para corte y unión de material mediante soldadura.
	Técnico de taller de cable	Personal que se desempeña en la instalación, prueba y reparación del sistema por cable.
	Técnico de mantenimiento	Encargado de las operaciones, maquinaria y herramientas de reparación según los informes o pedidos de administración.
Asistente de mantenimiento	Informar y realizar los reportes de los desperfectos del mobiliario, equipo e instalaciones para su mantenimiento.	

Operador de spooler	Encargado de la operación de la maquinaria con una alta precisión para su uso en el almacenamiento de la tubería flexible.
Ayudante de mantenimiento	Este personal se encarga del movimiento del material y herramientas y de su apoyo en los trabajos de alto labor.
Bodeguero	Se encarga de distribuir, mantener y gestionar el resguardo de los suministros de materiales y bienes a ser utilizados en las labores de la propia organización.
Chofer	Este personal es encargado de la movilización del personal como del equipo y material hacia sus respectivos destinos de manera segura.
Guardia	Encargado de la protección y seguridad del personal, herramientas y maquinarias dentro del recinto de su trabajo.
Ayudante de servicio en general	Se desempeña en distintas áreas laborales, mantienen los requerimientos de mantenimiento y restauración en la compañía con respecto a su oficio.
Médico ocupacional	Médico general de cabecera en caso alguna emergencia médica dentro del recinto, encargado de mantener los signos vitales de algún paciente en caso de accidente grave.

Fuente: Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena 4L S.A

Realizado por: Soplin, G. 2022

c) Comité de evaluación

Este comité está constituido por los siguientes integrantes:

- Gerente general
- Jefe del talento humano
- Jefe de cada área
- Un representante de los colaboradores

Se encargarán de recoger todos los formularios de las evaluaciones de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación realizadas. Y proporcionarán los resultados finales a talento humano.

5.2.8.2. Criterios para el evaluador

El evaluador debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetividad:** Valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.
- **Oportunidad:** Realizar la evaluación, tomando en consideración el periodo evaluado.
- **Pertinencia:** Consiste en calificar y delimitar lo que se debe de evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
- **Transparencia:** La evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
- **Participación:** Que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.
- **Equidad:** Significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.

5.2.8.3. Formularios de evaluación del desempeño

Los instrumentos de evaluación se basan en formatos que precisan los criterios a evaluarse para cada factor de competencia sujetos a los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa. Se estableció una sección para comentarios y observaciones en la parte final del formato de evaluación en el que el evaluador hará constar sus respectivos criterios con respecto al evaluado, en los formatos de coevaluación del desempeño se presenta también la declaración del evaluado y las firmas de responsabilidad de ambos participantes. Los puntajes totales que se designan en las evaluaciones son cuantificables eso permite que se pueda tomar decisiones en cuanto a salarios, incentivos e incluso transferencias y ascensos de personal

a) Autoevaluación

Se realizará una autoevaluación a cada colaborador de la empresa, para evaluar factores que permitan identificar sus fortalezas, debilidades y su nivel de cumplimiento con la empresa, lo cual contribuye a que los propios colaboradores estén orientados hacia objetivos de desarrollo y crecimiento continuo.

Tabla 22-5: Formulario de autoevaluación

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°						
DATOS GENERALES						
Nombre del evaluado						
Área						
Cargo						
Fecha						
CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Marque una X, donde usted se ubique según cada criterio que se le presente)	CALIFICACIÓN					PUNTAJE
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
	5	4	3	2	1	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
Comprende las políticas del SIG (Sistema de Gestión Integrada)						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Alcanza los objetivos establecidos a nivel individual y/o profesional						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						

Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL					/100	
CALIFICACIÓN TOTAL (20%)						

<hr/> <p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADOR</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADO</p>	<p>COMENTARIOS</p>
--	---------------------------

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

b) Coevaluación

Se encuentra dividida en dos enfoques para evaluar, una evaluación del jefe inmediato del evaluado y una evaluación de los compañeros de área. Esta evaluación nos brinda una orientación sobre el desempeño y la calidad de los trabajos que realiza el evaluado y así obtener una retroalimentación para cumplir objetivos de aprendizaje.

Tabla 23-5: Formulario de coevaluación (Jefe inmediato)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° COEVALUACIÓN								
DATOS GENERALES								
Nombre del evaluado			Cargo del evaluador					
Área			Jefe					
Cargo			Par					
Fecha			Subordinado					
INSTRUCCIONES								
1. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y señale con un (X) en el casillero que mejor refleja la situación del evaluado.								
2. Debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador, no permita que los sentimientos personales y prejuicios influyan en la evaluación.								
3. El evaluador conjuntamente con el evaluado efectuará la evaluación, emitirán sus comentarios y firmarán.								
4. La calificación es la siguiente:								
Escala	A	B	C	D	E			
Criterios	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca			
Puntos	5	4	3	2	1			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN				
CONOCIMIENTO DEL PUESTO				A	B	C	D	E
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto								
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo								
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN				A	B	C	D	E
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás para la generación de ideas en forma eficaz								
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa								
Establece una buena comunicación con los superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto								
LIDERAZGO				A	B	C	D	E
Orienta al equipo a realizar su trabajo obteniendo los mejores resultados para el cumplimiento de metas								

Tiene capacidad para integrar y dirigir al personal					
Se identifica con los problemas de otros, abogando por ellos					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	A	B	C	D	E
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso					
Busca solución a los problemas de sus usuarios internos o externos de manera rápida y sin excusas					
Evalúa permanentemente el trabajo de sus subalternos					
TRABAJO EN EQUIPO	A	B	C	D	E
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					
Se desempeña como un miembro activo del equipo					
Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencias					
ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN	A	B	C	D	E
Trabaja en forma organizada					
Es capaz de identificar problemas					
Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	A	B	C	D	E
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo					
PUNTAJE TOTAL				/100	
CALIFICACIÓN TOTAL (30%)					

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS			
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado			
Acciones de mejora			
DECLARACIÓN DEL EVALUADO			
Estoy de acuerdo con la calificación		Solicita revisión	
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN			
_____		_____	
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR	

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

Tabla 24-5: Formulario de coevaluación (Personal administrativo)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°																							
COEVALUACIÓN																							
DATOS GENERALES																							
Nombre del evaluado			Cargo del evaluador																				
Área			Jefe																				
Cargo			Par																				
Fecha			Subordinado																				
INSTRUCCIONES																							
<p>1. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y señale con un (X) en el casillero que mejor refleja la situación del evaluado.</p> <p>2. Debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador, no permita que los sentimientos personales y prejuicios influyan en la evaluación.</p> <p>3. El evaluador conjuntamente con el evaluado efectuará la evaluación, emitirán sus comentarios y firmarán.</p> <p>4. La calificación es la siguiente:</p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Criterios</td> <td>Siempre</td> <td>Casi siempre</td> <td>Algunas veces</td> <td>Casi nunca</td> <td>Nunca</td> </tr> <tr> <td>Puntos</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>						Escala	A	B	C	D	E	Criterios	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Puntos	5	4	3	2	1
Escala	A	B	C	D	E																		
Criterios	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca																		
Puntos	5	4	3	2	1																		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN																				
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			A	B	C	D	E																
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto																							
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo																							
Conoce los procedimientos y normas que deben seguir sus subordinados																							
CANTIDAD DE TRABAJO			A	B	C	D	E																
Cumple con la cantidad de trabajo en el plazo establecido																							
Atiende las órdenes de trabajo recibidas y por propia iniciativa hasta su terminación																							
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO			A	B	C	D	E																
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales																							
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados																							
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades																							
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN			A	B	C	D	E																
Participa en las reuniones																							
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona																							

Fomenta el diálogo de manera abierta y directa					
TRABAJO EN EQUIPO	A	B	C	D	E
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					
Se desempeña como un miembro activo del equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de personas					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	A	B	C	D	E
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
Conserva la calma en situaciones complicadas					
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	A	B	C	D	E
Cumple con las tareas de su área de trabajo cumpliendo los objetivos					
Comprende las políticas del SIG (Sistema de Gestión Integrada)					
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto					
PUNTAJE TOTAL				/100	
CALIFICACIÓN TOTAL (30%)					

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado	
Acciones de mejora	
DECLARACIÓN DEL EVALUADO	
Estoy de acuerdo con la calificación	Solicita revisión
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	
_____ FIRMA DEL EVALUADO	_____ FIRMA DEL EVALUADOR

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

Tabla 25-5: Formulario de coevaluación (Personal operativo)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° COEVALUACIÓN							
DATOS GENERALES							
Nombre del evaluado			Cargo del evaluador				
Área			Jefe				
Cargo			Par				
Fecha			Subordinado				
INSTRUCCIONES							
1. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y señale con un (X) en el casillero que mejor refleja la situación del evaluado.							
2. Debe reflejar una opinión honesta e imparcial del desempeño del trabajador, no permita que los sentimientos personales y prejuicios influyan en la evaluación.							
3. El evaluador conjuntamente con el evaluado efectuará la evaluación, emitirán sus comentarios y firmarán.							
4. La calificación es la siguiente:							
Escala	A	B	C	D	E		
Criterios	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca		
Puntos	5	4	3	2	1		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN				
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			A	B	C	D	E
Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo							
Conoce los procedimientos y normas que deben seguir sus subordinados							
CANTIDAD DE TRABAJO			A	B	C	D	E
Cumple con la cantidad de trabajo en el plazo establecido							
Atiende las órdenes de trabajo recibidas y por propia iniciativa hasta su terminación							
PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			A	B	C	D	E
Trabaja en forma organizada							
Es capaz de identificar problemas							
Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos							
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN			A	B	C	D	E
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona							
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa							
TRABAJO EN EQUIPO			A	B	C	D	E

Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					
Se desempeña como un miembro activo del equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de personas					
SERVICIO AL CLIENTE	A	B	C	D	E
Posee un trato cordial y amable con los clientes					
Se interesa por las necesidades de los clientes y da solución a sus problemas					
Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes					
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	A	B	C	D	E
Cumple con las tareas de su área de trabajo cumpliendo los objetivos					
Comprende las políticas del SIG (Sistema de Gestión Integrada)					
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto					
ASPECTOS AMBIENTALES					
Como identifica los riesgos ambientales inherentes a su proceso					
Motiva a su equipo para controlar los riesgos que pueden causar nuestros servicios a fin de proteger el medio ambiente					
				PUNTAJE TOTAL	/100
				CALIFICACIÓN TOTAL (30%)	

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado	
Acciones de mejora	
DECLARACIÓN DEL EVALUADO	
Estoy de acuerdo con la calificación	<input type="checkbox"/> Solicita revisión
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	
<hr/> FIRMA DEL EVALUADO	<hr/> FIRMA DEL EVALUADOR

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

c) Heteroevaluación

La heteroevaluación lo realizarán los clientes internos de la empresa, ya que son parte fundamental para que la organización pueda establecer procesos de mejora continua en los servicios y productos que ofrece, identificando áreas de oportunidad y puntos débiles que se necesiten mejorar, con la finalidad de que el talento humano pueda ser eficiente.

Tabla 26-5: Formulario de heteroevaluación

FORMULARIO DE HETEROEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°							
DATOS GENERALES							
Nombre del evaluado							
Área							
Cargo							
Fecha							
INSTRUCCIONES							
1. Lea cuidadosamente cada uno de los factores descritos y señale con un (X) en el casillero que mejor refleja la situación del evaluado.							
2. La calificación es la siguiente:							
Escala	A	B	C	D	E		
Criterios	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca		
Puntos	5	4	3	2	1		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN				
ATENCIÓN AL CLIENTE			A	B	C	D	E
Cumple con los requerimientos							
Se interesa por las necesidades de los clientes y da solución a sus problemas							
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza							
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia							
COMUNICACIÓN			A	B	C	D	E
Comparte información de manera efectiva y asertiva							
Tiene buena comunicación con los clientes internos y externos							
Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás							
CONDUCTA LABORAL			A	B	C	D	E
Asume y trasmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad							
Entiende las consecuencias de no cumplir con los requisitos de su trabajo (calidad / ambiente /SST)							

Realiza las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	A	B	C	D	E
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos					
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD	A	B	C	D	E
Muestra energía y empeño para cumplir con su trabajo					
Muestra un sentido de profesionalismo y compromiso con la organización					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	A	B	C	D	E
Se enfoca en alcanzar las metas					
Reacciona rápidamente ante las dificultades					
Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención					
CALIDAD, ORDEN Y EXACTITUD EN EL TRABAJO	A	B	C	D	E
Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores					
Su trabajo es ordenado y bien organizado					
Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas					
PUNTAJE TOTAL				/100	
CALIFICACIÓN TOTAL (20%)					

COMENTARIOS			
DECLARACIÓN DEL EVALUADO			
Estoy de acuerdo con la calificación		Solicita revisión	
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN			
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADO</p>		<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADOR</p>	

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

5.2.8.4. Sistema de calificación

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que permanentemente debe ajustarse a las exigencias y cambios de la organización. Por lo cual la calificación de la evaluación del empleado se realizará en base a los parámetros detallados en las siguientes tablas:

a) Cuadro de calificación de los componentes de evaluación

Tabla 27-5: Calificación de los componentes de la evaluación de desempeño

Evaluador		Calificación
Autoevaluación		20 %
Coevaluación	Evaluación del jefe inmediato (30 %)	60%
	Evaluación de Compañero de área (30 %)	
Heteroevaluación		20 %
Total		100 %

Fuente: Investigación

Realizado por: Soplin, G. 2022

b) Cuadro de calificación de los criterios de la evaluación del desempeño

La calificación del empleado se realizará en base a la escala de puntos que se detallan a continuación:

Tabla 28-5: Calificación de los criterios de la evaluación del desempeño

Escala	Criterios	Puntos
A	Siempre	5
B	Casi siempre	4
C	Algunas veces	3
D	Casi nunca	2
E	Nunca	1

Fuente: Investigación

Realizado por: Soplin, G. 2022

c) Cuadro de ponderación del nivel de desempeño

Para conocer el nivel de desempeño del colaborador se debe obtener los resultados de los componentes de evaluación e interpretarlos en una ponderación de cumplimiento del 100%, esta calificación se encuentra establecida en cinco rangos los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 29-5: Ponderación del nivel de desempeño

Nivel de desempeño	Cumplimiento (%)	Descripción de los resultados de la evaluación
Sobresaliente	81 - 100	Desempeño que consistentemente supera las expectativas de las competencias evaluadas y produce resultados más allá de lo esperado.
Muy bueno	71- 80	Desempeño sólido, de alta calidad que cumple con las expectativas de las competencias evaluadas y los resultados exceden claramente la mayoría de los requerimientos que ejerce el cargo.
Bueno	61 - 70	Mantiene un nivel de desempeño aceptable, por lo tanto, satisface los criterios de las competencias evaluadas.
Regular	51 - 60	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface las expectativas de las competencias evaluadas y requiere de un plan de acción.
Deficiente	0 - 50	No cumple con los requerimientos de desempeño de las competencias evaluadas y requiere de un plan de desarrollo para un mejoramiento inmediato de sus competencias.

Fuente: Investigación

Realizado por: Soplin, G. 2022

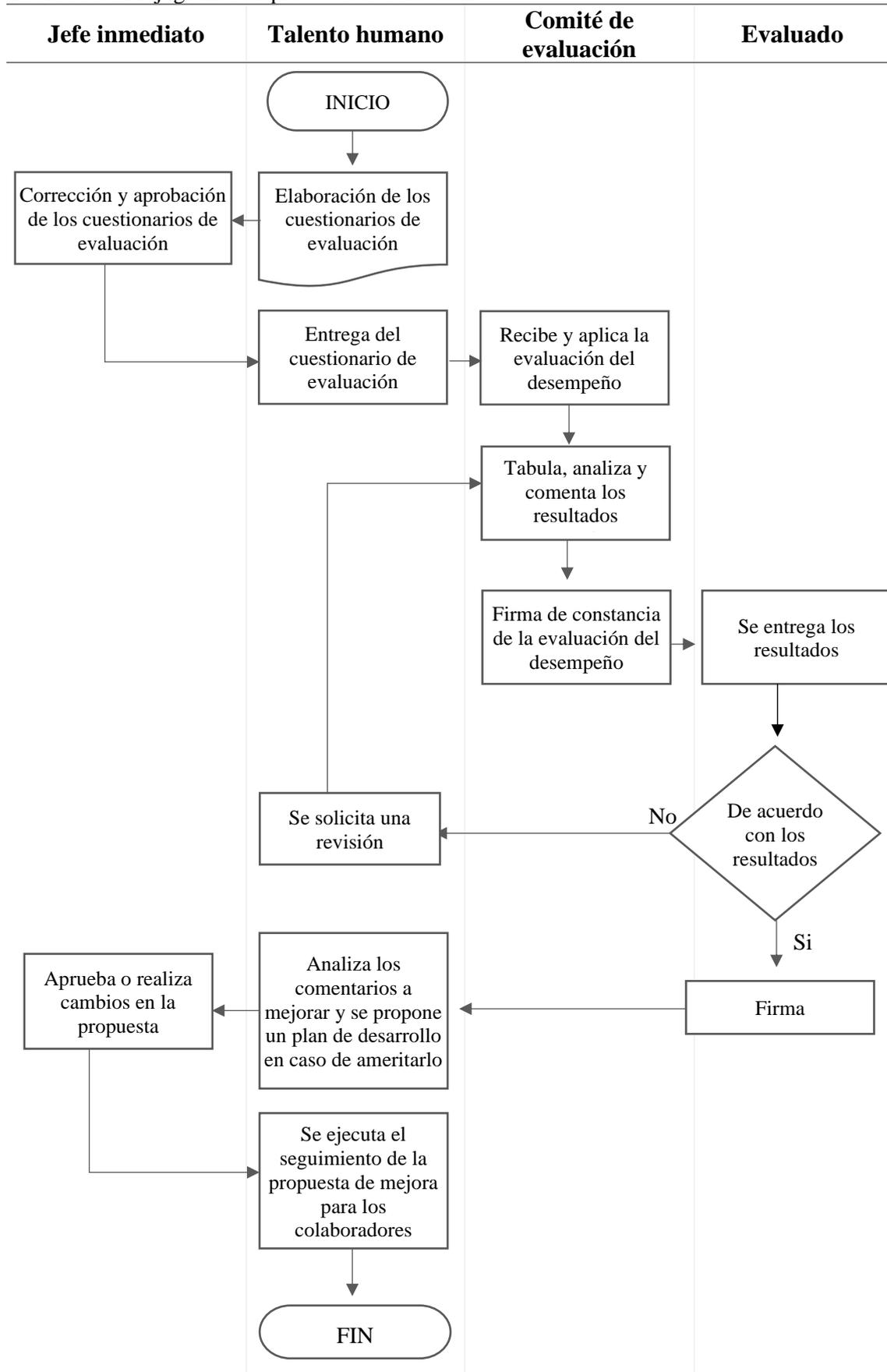
Como resultado de este sistema se podrá establecer que acciones de mejora se deben proporcionar para mejorar las deficiencias obtenidas por el colaborador.

Después de la evaluación a los colaboradores de la empresa se establecen los incentivos como forma de motivar y comprometer al personal a continuar desempeñándose de manera sobresaliente en su cargo. Los incentivos tienen los siguientes parámetros:

- El colaborador que obtengan consecutivamente 3 evaluaciones de excelencia adquirirá un bono económico extra del 5% de su sueldo y será susceptible candidato ascenso.
- Serán galardonados con una placa de reconocimiento aquellos colaboradores que obtengan una calificación excelente por su buen desempeño.

Para aplicar el sistema de evaluación se resume en un flujograma el proceso sobre cómo se debe efectuar la evaluación de desempeño:

Tabla 30-5: Flujograma del proceso de evaluación



Fuente: Investigación
 Realizado por: Soplin, G. 2022

5.2.9.Recolección de datos

Una vez que se hayan receptado los formularios de evaluación de cada uno de los colaboradores en la fechas establecidas en el cronograma, se verifica el cumplimiento de las normas del proceso, para después llevar a cabo la recolección de datos, información que se procede a procesar a fin de obtener un resultado veraz y oportuno del nivel del desempeño de los colaboradores y a la cual se le brindará monitoreo y seguimiento continuo para determinar si existe alguna anomalía o error de la información que pueda afectar al resultado real del desempeño del colaborador, y así analizar y realizar las respectivas observaciones que permitirán la retroalimentación del individuo a través del desarrollo de actividades e incentivos que mejoren el desempeño laboral.

Informe general de los resultados de evaluación

Tabla 31-5: Informe general de los resultados de evaluación

COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A								
Cargo	Nombre	Componentes de evaluación				Ponderación de cumplimiento (100%)	Nivel de desempeño	Observaciones
		Autoevaluación (20%)	Coevaluación		Heteroevaluación (20%)			
			Jefe (30%)	Par (30%)				
Gerente general								
Jefe administrativo								
Contador								
Jefe talento humano								

Jefe de SSAC								
Jefe de mantenimiento								
Jefe de operaciones								
Jefe comercial								
Abogado de SSA								
Asistente financiero								
Asistente de operaciones								
Asistente de talento humano								
Asistente de mantenimiento								
Asistente comercial								
Ayudante de mantenimiento								
Líder de campo								
Supervisor de campo								
Supervisor de taller de cable								
Cocinera								
Mecánico de spooler								

Soldador								
Técnico de taller de cable								
Técnico de mantenimiento								
Operador de spooler								
Ayudante de mantenimiento								
Ayudante de servicios en general								
Bodeguero								
Chofer								
Guardia								
Médico ocupacional								
Nota	Deficiente 0% -50%; Regular 51%- 60%; Bueno 61%-70%; Muy bueno 71%-80%; Sobresaliente 81%-100%							
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Gerente general</p>				<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Jefe de talento humano</p>				

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

5.2.10. Reporteo

La información recolectada en esta etapa se organiza y se sintetiza en datos relevantes para lo cual la información se presentará de forma estadística permitiendo visualizar el nivel de desempeño alto o deficiente del colaborador en cuanto al cargo que ejercen y a su vez analizar el rendimiento de los factores de competencia a nivel jerárquico para conseguir que la evaluación del desempeño 360° tenga un impacto de mejora continua, de cambio y crecimiento dentro de la organización. Esta información se realizará a través de tablas y graficas que permitan valorar qué criterios de desempeño se deben mejorar y darle seguimiento y su vez facilitar el análisis, interpretación y comprensión de los resultados.

5.2.11. Retroalimentación

Se comunica la información de los resultados de la evaluación del desempeño y los criterios del evaluador al personal evaluado en una sesión individual con el fin de retroalimentar al colaborador sobre sus resultados ya sean excelentes o deficientes. Esta información brindada al personal será de mucha importancia para que el evaluado pueda tomar conciencia y mayor grado de compromiso en sus funciones.

La retroalimentación está direccionada desde diferentes perspectivas de entre el jefe inmediato, los subordinados, compañero de área y clientes internos y externos en caso de haber. En el caso contrario de que fuese el jefe inmediato el evaluado se brinda la retroalimentación de los criterios evaluados del subordinado, jefe superior y par que en este caso es un compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico. En ambos procesos se toma en cuenta también la información que brindan sus autoevaluaciones en cuanto al trabajo que desempeña y como se espera que puedan mejorar en aquellos factores que tienen un grado de debilidad mayor para el cumplimiento de su cargo.

Informe de retroalimentación y notificación

En la evaluación del desempeño laboral para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, los empleados deben ser evaluados por su jefe inmediato y a su vez por los clientes internos y los clientes externos de la empresa.

Con los resultados de la información obtenida en la evaluación de desempeño se deberá realizar una retroalimentación a los colaboradores dependiendo del nivel de desempeño. Es necesario que la gestión de talento humano examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y observaciones relativos a todo el proceso de evaluación con el fin de realizar un

informe final. Dicho informe corresponde a un resumen de los criterios de evaluación más importantes para realizar acciones como:

- Recomendaciones para ascensos, despidos o promociones
- Para aquel personal que no está en desacuerdo con los cambios
- Detallar los resultados de los empleados que pueden ser objeto de aumento salariales
- Para cambios o ajustes de personal en las diferentes áreas de la empresa
- Mejoras para fomentar el proceso de comunicación durante las evaluaciones entre evaluador y evaluado
- Implementar cursos o programas de capacitación específicos para los diferentes niveles jerárquicos de la empresa

A su vez estas acciones permitirán que la empresa se establezca:

- Objetivos organizacionales
- Objetivos a nivel ejecutivo, administrativo y operativo
- Objetivos a nivel de cargo
- Objetivos a nivel personal
- Indicadores por objetivos, valor o meta a alcanzar en los diferentes niveles jerárquicos

Bajo estos parámetros la empresa deberá realizar un seguimiento a cada proceso. Antes de empezar el proceso de retroalimentación se debe dar continuidad y sistematicidad a las evaluaciones del evaluado, informando lo que ocurre a través de resultados visibles en donde se pueda apreciar el progreso de su desempeño.

El siguiente formato representa el informe de los resultados para las evaluaciones de desempeño de esa forma se les brinda la retroalimentación necesaria y específica a los colaboradores:

Tabla 32-5: Informe de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño

COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°			
Nombre del evaluado			
Área			
Cargo			
Durante la tercera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.			
Resultados	% Total de la evaluación	Calificación total %	Nivel de desempeño
Autoevaluación	20%		
Evaluación de jefe inmediato	30%		
Evaluación del compañero	30%		
Heteroevaluación	20%		
Nota de calificación	100%		
Áreas de mejora			
Recomendaciones			
_____ Gerente general	_____ Jefe de talento humano		

Fuente: Investigación

Realizado por: Soplin, G. 2022

5.2.12. Plan de desarrollo

Mejoramiento y desarrollo

La Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A canaliza los planes de capacitación para reforzar los talentos y conocimientos que poseen sus empleados y no buscar satisfacer las debilidades. Con esta herramienta la compañía promoverá y nivelará los conocimientos del colaborador hacia la empresa y hacia su puesto de cargo.

Además en base a los informes finales de las evaluaciones, se detectarán las necesidades de capacitación que serán llevadas a cabo semestralmente, se agruparán a los colaboradores con competencias comunes a mejorar de las diferentes áreas de la empresa para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo, el responsable de llevar a cabo este proceso es el jefe de Talento humano quién planificará y controlará de forma continua los avances y el desarrollo del colaborador y deberá obtener la aprobación de gerencia para presupuestar la capacitación.

Tabla 33-5: Formato del plan de acción

COMPañÍA DE SERVICIOS PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A PLAN DE ACCIÓN					
Fecha					
Área					
Tema	Objetivos	Indicadores	Responsable	Actividades y recursos	Duración (Horas)
_____			_____		
Gerente general			Jefe de talento humano		

Fuente: Investigación
Realizado por: Soplin, G. 2022

CONCLUSIONES

- En la presente investigación se muestra un sistema de evaluación de desempeño de 360°, el mismo que proporcionó a la empresa contar una herramienta que evidencie el desempeño de cada uno de los colaboradores de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A. aportando a que la gestión de la empresa sea adecuada para el talento humano ya que la estructura misma de la evaluación está establecida por niveles jerárquicos y así obtener datos que sean más objetivos, al ser una empresa que mayormente trabaja en el ámbito administrativo y operativo.
- El desarrollo de los fundamentos del marco teórico ha permitido desarrollar el modelo de evaluación de desempeño 360°, a partir de conceptos de varios autores obtenidos de fuentes bibliográficas confiables, se recalcó información para realizar el proceso de evaluación en donde se establecieron los objetivos, los componentes de evaluación, los factores de competencias, los formularios de evaluación, plan de retroalimentación y de capacitación, permitiendo que el encargado de talento humano obtenga una herramienta que le permita establecer políticas y objetivos eficientes para generar trabajadores altamente calificados y motivados en la organización.
- Además, fue necesario desarrollar un análisis de la situación actual de la empresa, en donde los resultados nos muestran que a nivel administrativo la empresa no tenía establecido un sistema de evaluación del desempeño formal que les permita llevar un proceso administrativo eficiente para el talento humano y que a nivel operativo existen áreas que no garantizan su buen desempeño y esto se debe a que el personal presenta falta conciencia, bajo nivel de colaboración y dificultad para trabajar en equipo, ocasionando así un ambiente laboral no aprovechado.
- Por último, se realizó la guía de aplicación del método 360° en un diagrama de flujo para aplicar la evaluación de desempeño dentro de la empresa, y con lo que se puede guiar al evaluador, y que además el talento humano pueda llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación y desarrollo a cumplirse con sus objetivos a corto plazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente aplicar este método de evaluación del desempeño con la finalidad de contribuir al manejo productivo de la gestión del talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A, ya que no solamente cuenta con un sistema de evaluación de desempeño si no también con un informe de retroalimentación y plan de desarrollo que fortalecerá las competencias del talento, permitiendo a la empresa contar con el personal idóneo.
- Se debe aplicar este sistema de evaluación del talento humano con el único propósito de mejorar los niveles de rendimiento de los trabajadores, tanto individuales como grupales, también para mejorar la relación con sus compañeros y fomentar en cada uno de los trabajadores conciencia sobre el cumplimiento y compromiso como ente relevante del éxito de la empresa.
- Se debe evaluar periódicamente a todos los colaboradores puesto que son los principales actores de la empresa y al ser un sistema diseñado exclusivamente para la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A se considera una herramienta lista para ser aplicada al personal de forma que se evalúe y resuelva los inconvenientes. Y así mismo es necesario la implementación de un reconocimiento público por el desempeño sobresaliente de los mejores colaboradores.
- Se recomienda por último a la empresa seguir cada uno de los procesos que forman parte del diseño de la evaluación del desempeño de 360° a fin de establecer los programas de capacitación y planes de desarrollo para el personal y de tal forma alcanzar los objetivos empresariales, incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores y verificar el cumplimiento de los indicadores que se estén llevando a cabalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2010). Diseño de investigación experimental y no experimental. *La sociología en sus escenarios*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Alanuca, D., & Mise, M. (2016). *Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa Semayari ubicado en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016* (Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3142/1/T-UTC-4006.pdf>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Barrientos, H. (2003). *Modelo de evaluación del desempeño para organizaciones basadas en el capital intelectual* (Tesis de pregrado, Uniandes). Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10032/u240096.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación*. Bogotá: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8°. ed.. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Compañía de Servicios Petroleros Lori Llerena Cuatroele S.A. (2022). Obtenido de <http://www.4l-lori.com/>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2012). *Administración*. 2°. ed. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Crisón, P. (2018). *Evaluación del desempeño del talento humano y los procesos administrativos* (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28268/1/32%20GTH.pdf>
- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/124954?page=101>.
- Escobedo, G. (2008). *Metodología de la investigación: métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de https://www.academia.edu/37153439/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_recolecci%C3%B3n_de_datos
- Farias, J. (2011). *Gestión de Talento Humano*. España: ESIC.

- Fidias, A. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*.
Obtenido de
https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG
- Gil, A., Junca, J. J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de
https://www.academia.edu/4058561/29939697_EVALUACION_DE_DESEMPEÑO
- Juárez, J. (2019). *Administración y evaluación del desempeño laboral*. México: DOS Consultores.
- Morales, L. (2014). *El método cuantitativo de la investigación*. Obtenido de
https://www.academia.edu/6002479/El_m%C3%A9todo_cuantitativo_de_la_investigaci%C3%B3n
- Moreno, D. (2017). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la empresa Tulgalt, de la ciudad de Riobamba* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8679/1/12T01116.pdf>
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Obtenido de
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/111482?page=97>
- Pazmiño, G. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Obtenido de
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7567/1/T3280-MDTH-Pazmi%C3%B1o-Dise%C3%B1o.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-9518201000300010
- Pérez, O. (2015). *Evaluación 360 grados: ventajas y desventajas*. Obtenido de
<https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>
- Reyes, A. (2012). *Administración moderna*. 5°. ed. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez , E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Obtenido de
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Obtenido de
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/113776?page=17>.
- Sanca, M. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de actualización Clínica Investiga*. Obtenido de
http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000900011&script=sci_arttext

- Torres, G. (2014). *Evaluación del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del departamento de servicios laborales de la Empresa Plasticaucho Industrial* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7899>
- Torres, L. (2013). *Evaluación de 360 grados*. [Entrada de blog] Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION

Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS
PETROLEROS LLORI LLERENA CUATROELE S.A**

Objetivo: La presente encuesta es de carácter académico y tiene como objetivo recopilar información para evaluar el desempeño del talento humano de la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la alternativa que usted considere conveniente.

Datos informativos

Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>				
Edad:	_____ Años							
Nivel de instrucción:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	Posgrado	<input type="checkbox"/>

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Compañía de Servicios Petroleros Llori Llerena Cuatroele S.A?

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de un año |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 a 5 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 6 a 10 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 11 o más años |

2. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

3. ¿La empresa le capacitó sobre las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

4. ¿Cómo valora usted el ambiente laboral en su empresa?

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Excelente |
| <input type="checkbox"/> | Buena |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Deficiente |
| <input type="checkbox"/> | Muy deficiente |

5. ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Deficiente
<input type="checkbox"/>	Muy deficiente

6. ¿Cómo describiría su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Deficiente
<input type="checkbox"/>	Muy deficiente

7. ¿Qué problemas ocurren con mayor frecuencia en la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Llegadas tardías	<input type="checkbox"/>	Dificultad para trabajar en equipo
<input type="checkbox"/>	Incumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>	Incumplimiento de normas y reglas
<input type="checkbox"/>	Interrupción constante de su trabajo	<input type="checkbox"/>	Poca colaboración
<input type="checkbox"/>	Rotación del personal	<input type="checkbox"/>	Ausentismo

8. ¿Con que frecuencia la empresa realiza la evaluación del desempeño?

<input type="checkbox"/>	Cada tres meses
<input type="checkbox"/>	Cada seis meses
<input type="checkbox"/>	Cada año
<input type="checkbox"/>	Cada 2 años
<input type="checkbox"/>	Nunca

9. Señale, en orden jerárquico del 1 al 6 ¿Cuál considera que son los principales beneficios de realizar una evaluación del desempeño? (Siendo 1 la más importante y 6 menos importante)

<input type="checkbox"/>	Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Mejoramiento de las relaciones humanas
<input type="checkbox"/>	Retroalimentación	<input type="checkbox"/>	Ascenso o reconocimiento
<input type="checkbox"/>	Aumentos salariales	<input type="checkbox"/>	Mejorar la prestación de los servicios de la empresa

10. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación de desempeño 360°?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

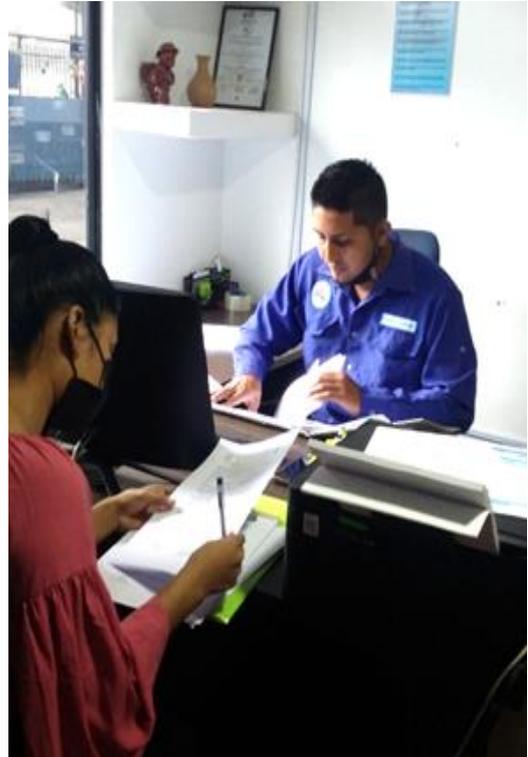
Fecha: _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO



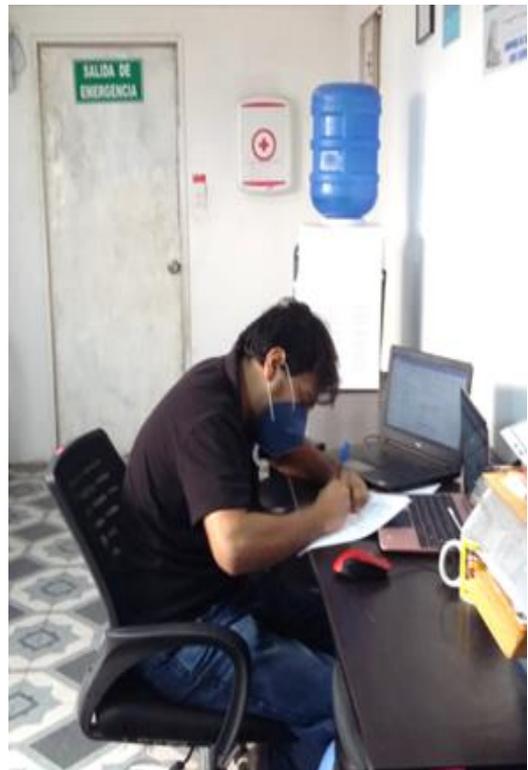
ANEXO C: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL



ANEXO D: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES



ANEXO E: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE SEGURIDAD





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 02 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GERALDINE PAOLA SOPLIN TANGUILA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

0232-DBRA-UPT-2023