

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
LA DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERÍA DILIPA CÍA. LTDA.
EN EL AÑO 2020”**

AUTORA:

LÓPEZ VELASCO KARLA DANIELA

DIRECTOR:

DR. JAIME MORENO VILLEGAS Ph.D

QUITO, 2021

DEDICATORIA

A Dios, el forjador de mi camino, mi guía y protector.
Mi primer amor.

A mis padres, Miguel y Rosita por su amor, sacrificio y
apoyo incondicional.

A mi enamorado, Andrés por su inmenso amor e
inspiración.

A mi hermana, cuñado y sobrina, por su soporte y guía
en los momentos más difíciles.

Karla

AGRADECIMIENTO

A Dilipa Cía. Ltda., que me permitió realizar este proyecto y a mis compañeros de área que me dieron la oportunidad de crecer profesionalmente. Además, agradezco de manera especial a la Dra. Mariana Jácome quien me guío y apoyo incondicionalmente.

Al Dr. Jaime Moreno, mi tutor de tesis, quien con su experiencia, conocimiento y paciencia me acompañó y guío en esta nueva experiencia, su dirección fue indispensable en este proceso de titulación.

A mi familia, especialmente a mis padres, mis mentores, mi ejemplo a seguir Miguel y Rosita; también a mi hermana Erika, cuñado Rami y sobrina Arlette por haberme apoyado en todo sin importar las dificultades.

A mi enamorado, Andrés por sacar siempre lo mejor de mí, por su confianza y apoyo durante cada etapa de nuestra relación, incluyendo lo académico y profesional. Sus palabras de aliento durante la investigación fueron de gran apoyo y fortaleza.

A mis mejores amigos de toda la vida Abigail y Joshua, quienes me han apoyado en todo momento sin importar la distancia siempre han estado para mí. A mis amigas y compañeras de aula, con quienes compartí muchos momentos y experiencias durante toda la carrera Kathy, Gaby y Mary.

Karla

Tabla de Contenido

CAPITULO I	1
MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Datos de la Organización	2
1.2.1. Nombre:	2
1.2.2. Actividades:	2
1.2.3. Ubicación:	2
1.2.4. Características:	2
1.2.5. Contexto:.....	3
1.2.6. Estatus (misión, visión, objetivos, estrategias):	3
1.2.7. Organigrama	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Antecedentes.....	5
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Sistema de Talento Humano.....	8
2.2. Gestión de Talento Humano.....	9
2.2.1. Concepto de desempeño	10
2.2.2. Teorías de la motivación	11
2.2.2.1. Teoría de establecimiento de metas	11
2.2.2.2. Teoría de la autoderminación	12
2.2.3. Importancia de la Gestión de Talento Humano	13
2.3. Historia de la Gestión del Desempeño.....	15
2.4. Evaluación del Desempeño (ED) y Gestión del Desempeño (GD)	20
2.4.1. Definición de Evaluación del Desempeño	20
2.4.2. Definición de Gestión del Desempeño	22
2.4.3. Diferencias entre ED y GD	23
2.5. Ciclo de la gestión del desempeño	24
2.6. Características y objetivos de Gestión del desempeño	27
2.6.1. Características de GD	27

2.6.2.	Objetivos de la Gestión del desempeño	28
2.7.	Modelos de Gestión del desempeño	29
2.7.1.	Objetivos en el modelo de GD	30
2.7.1.1.	<i>Objetivos SMART</i>	30
2.7.1.2.	<i>Objetivos OKRs</i>	31
CAPITULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
3.1.	Tipo de investigación.....	33
3.2.	Alcance de la investigación.....	33
3.3.	Diseño de la investigación	33
3.4.	Operacionalización	34
3.5.	Población y muestra.....	34
3.6.	Recolección de la información.....	36
3.6.1.	Entrevista	37
3.7.	Procesamiento de datos.....	37
3.8.	Resultados de entrevistas aplicadas	38
3.9.	Conclusiones del análisis	50
3.10.	Consideraciones éticas	50
CAPITULO IV	51
PRODUCTO O PROYECTO	51
4.1.	Alcance del proyecto	51
4.2.	Objetivos del modelo de Gestión del Desempeño.....	51
4.2.1.	Objetivo general	51
4.2.2.	Objetivos específicos	51
4.3.	Actividades.....	51
4.3.1.	Planificación.....	52
4.3.2.	Coaching / seguimiento	57
4.3.3.	Evaluación.....	59
4.4.	Plan de Implementación.....	60
4.5.	Precondiciones	72
4.6.	Fuentes de verificación	72
4.7.	Sostenibilidad.....	72
4.8.	Matriz de marco lógico	73
4.9.	Monitoreo.....	73
4.10.	Evaluación.....	73
4.11.	Destinatarios.....	73

4.12. Cronograma.....	74
CAPITULO V	75
MARCO CONCLUSIVO.....	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	76
5.3. Bibliografía	77
5.4. Anexos.....	81
Anexo 1: Consentimiento informado	81
ANEXO 2	83
ENTREVISTA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	83
ANEXO 3	86
COMPARATIVO DE MODELO V.0 Y V.1	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Misión, visión, valores corporativos	3
Figura 2. Organigrama estructural Dilipa Cía. Ltda.	4
Figura 3. Cambio de roles en RRHH	14
<i>Figura 4. Evolución histórica de GD.....</i>	<i>18</i>
Figura 5. Ciclo de la ED.....	21
Figura 6. Ciclo de GD obtenido de Cravino (2018).....	26
Figura 7. Aspectos para mantener ED.....	39
Figura 8. Aspectos para cambiar de ED.....	40
Figura 9. Actual ED útil	41
Figura 11. Respuestas afirmativas pregunta 2	42
Figura 12. Respuestas negativas pregunta 2.....	43
Figura 13. ED importante en líderes	44
Figura 14. Cambio de ED a GD	45
Figura 15. No cambio de ED a GD.....	46
Figura 16. Aprender y practicar GD	46
Figura 17. Aprender y conocer GD (no)	47
Figura 18. Aprender y aplicar GD (si)	48
Figura 19. Impacto o beneficios de GD en los colaboradores.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Subsistemas de RRHH.....	8
Tabla 2.- Diferencias entre ED y GD.....	23
Tabla 3. Modelo de Guinn (1987) citado en Cravino (2018).	25
Tabla 4. Modelo de Spencer y Spencer obtenido de Cravino (2018).	25
Tabla 5. Personas entrevistadas por sucursal y área	35
Tabla 6. Pregunta 1.1.....	38
Tabla 7. Pregunta 1.2.....	39
Tabla 8. Pregunta 2.....	40
Tabla 9. Pregunta 2.1.....	41
Tabla 10. Pregunta 2.2.....	43
Tabla 11. Pregunta 3.....	44
Tabla 12. Pregunta 4.1.....	44
Tabla 13. Pregunta 4.2.....	45
Tabla 14. Pregunta 5.....	46
Tabla 15. Pregunta 5.1.....	47
Tabla 16. Pregunta 5.2.....	48
Tabla 17. Pregunta 6.....	49
Tabla 18. Matriz General de GD (versión 0).....	52
Tabla 19. Matriz general de GD (versión 1).....	53
Tabla 20. Matriz individual de GD (versión 0)	55
Tabla 21. Matriz Individual GD (versión 1).....	56
Tabla 22. Matriz de Seguimiento (versión 1)	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento Informado

Anexo 2: Entrevista Gestión del Desempeño

Anexo 3: Comparativo V0 – V1

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Desempeño (GD), es un tema que ha generado mucho interés en la actualidad sobre todo en las organizaciones, puesto que involucra uno de los aspectos más importante como es el desempeño laboral.

Debido a la importancia y evolución que ha tenido la GD, la empresa Dilipa Cía. Ltda., juntamente con la autora se interesó en crear un modelo de gestión del desempeño que permita fortalecer el mismo en todos los colaboradores de la compañía.

El modelo de este proyecto se desarrolló en varias fases, desde una investigación del tema hasta entrevistas realizadas a colaboradores claves de la empresa, donde se obtuvo información sobre la situación actual y el tipo de evaluación que percibe la compañía. El instrumento es una entrevista semiestructurada, dividida en dos fases: evaluación del desempeño y gestión del desempeño.

La aplicación de la herramienta fue una etapa indispensable en el proceso del proyecto, puesto que de esta se pudo obtener la información actual y la perspectiva de los colaboradores hacia un posible cambio en la evaluación de su desempeño laboral, obteniendo como resultado una aceptación positiva al modelo propuesto.

Finalmente, se concluyó con un plan de implementación del modelo de GD para la empresa Dilipa Cía. Ltda. es importante mencionar que dicho modelo es una adaptación al contexto y la cultura organizacional de la empresa, el cual tiene como propósito el desarrollo del capital humano de la compañía.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

“Diseño de un modelo de gestión del desempeño para la Distribuidora de Libros y Papelería Dilipa Cía. Ltda. en el año 2020”

1.2. Datos de la Organización

1.2.1. Nombre:

Distribuidora de libros y papelería Dilipa Cía. Ltda.

1.2.2. Actividades:

La principal actividad de Dilipa Cía. Ltda. es la distribución, compra y venta de todo tipo de impresos. Por otra parte, comercializa útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, cristalería y tecnología (Dilipa, 2019).

1.2.3. Ubicación:

La empresa se encuentra en Ecuador y está distribuida a nivel nacional con 13 sucursales, las cuales se encuentran en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Ibarra, Ambato y Portoviejo. El centro de distribución, matriz y oficinas administrativas están en Quito, exactamente en la Av. 10 de agosto N52-15 y Capitán Ramón Borja.

1.2.4. Características:

Según la Revista Líderes (s,f) Dilipa cuenta con 37 años en el mercado, desde su fundación realizada en 1982 por los hermanos Otto y Ángel Segura. La compañía se ha expandido en sucursales y productos, por lo cual hoy se encuentran comercializando revistas, libros, textos escolares, suministros de bazar y papelería, útiles escolares, entre otros. Además, la empresa cuenta con marcas propias como Plastiazul, Edinacho y otras.

Dilipa Cía. Ltda. cuenta con dos canales de distribución, mayorista y minorista, los cuales, tienen cinco líneas de ventas (Revista Líderes, s/f). Con relación a su administración, la compañía es familiar, actualmente sigue al mando de los hermanos Segura.

1.2.5. Contexto:

Según la revista EKOS 2017, Dilipa Cía. Ltda. ocupó el puesto 611 en ventas, con una utilidad de \$904,617 dólares norteamericanos. Además, el ICRE del Ecuador (2019), menciona que la empresa en el año 2017 tuvo un cierre de ventas 5,8% mayor que el 2016. Para la encargada de Proceso y Desarrollo Organizacional, Segura, K. (2019), la distribuidora se diferencia de la competencia por la cantidad y variedad de precios y productos. Además, menciona que la calidad de servicio es uno de los principales valores de la empresa.

1.2.6. Estatus (misión, visión, objetivos, estrategias):

- **Misión:** “Brindar a nuestros clientes el mejor producto, asesoría, variedad y servicio” (Dilipa, 2019).
- **Visión:** “Ser la primera opción de compra en el mercado ecuatoriano, modelo de innovación y excelencia” (Dilipa, 2019).
- **Valores Corporativos:** Se establecen como principales valores de la empresa: amor, pasión y fe, trabajo en equipo, compromiso, orientación al servicio, integridad, enfoque a los clientes, enfoque a los procesos, y gestión y enfoque al desarrollo (Dilipa, 2019).



Figura 1. Misión, visión, valores corporativos

1.2.7. Organigrama

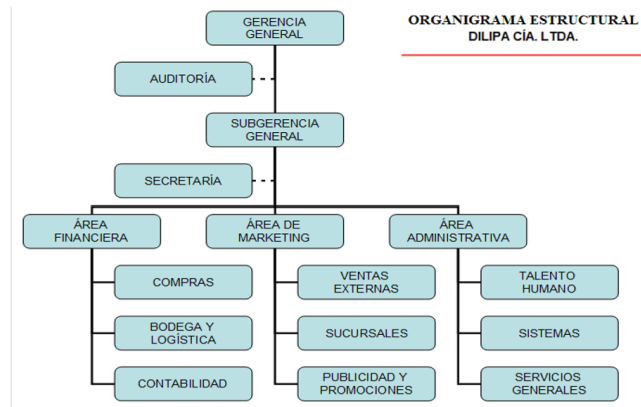


Figura 2. Organigrama estructural Dilipa Cía. Ltda.

Fuente: Obtenido de Dilipa (2019)

1.3. Justificación

El área de Talento Humano de las organizaciones se encarga de la gestión del personal y realiza varios procesos, entre ellos capacitación, reclutamiento, compensación, selección; este último, permite captar a los mejores candidatos para las empresas. Por su parte, la gestión del desempeño es una herramienta que permite establecer metas y objetivos claros con los colaboradores y así se puede generar resultados positivos para la organización.

La realización del presente proyecto es de gran importancia ya que permitirá a la empresa Dilipa Cía. Ltda. ir más allá de la simple evaluación de los colaboradores y establecer una gestión del desempeño, la cual estandariza los objetivos de los trabajadores y beneficia la productividad de la empresa. Además, con un modelo integral principalmente se logra compromisos entre los jefes inmediatos y los colaboradores, siempre acompañado de una retroalimentación constante y continua. Aguinis en su texto Performance Management (2019, p.1), plantea la siguiente definición: “La gestión del rendimiento es un proceso continuo de identificación, mediación y desarrollo del desempeño en individuos y equipos, alineando sus desempeños con los objetivos estratégicos de la organización” de tal manera, la gestión del desempeño permite cumplir con metas claramente establecidas.

Al elaborar un modelo de gestión del desempeño para la empresa Dilipa, se benefician varios actores. En primer lugar, la empresa, la cual, podrá gestionar a sus colaboradores a través de un modelo establecido, permitiéndole desarrollar, mantener y potenciar el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar, existe un beneficio para todos los miembros de la compañía, ya que estos, obtendrán un seguimiento directo a los objetivos y metas propuestas, dándoles a conocer si la dirección de su desempeño es adecuada. Finalmente, para la investigadora, este proyecto se convierte en un reto personal y profesional, de tal manera, espera poder aplicar aquellos conocimientos teóricos en el ámbito laboral y formarse como una profesional en el ámbito de la psicología organizacional. Lo expuesto anteriormente genera una relación ganar-ganar, entre la empresa y la investigadora.

Al finalizar el proyecto se espera entregar un modelo de gestión de desempeño, el cual, podrá ser implementado en la organización para mejorar el desempeño de todos sus miembros y de tal manera, generar mayor productividad y compromiso organizacional.

1.4. Antecedentes

La gestión del desempeño, de aquí en adelante GD, en las últimas décadas se ha convertido en una propuesta significativa en las organizaciones, ya que va más allá de la simple evaluación laboral y quiebra los pensamientos tradiciones de la misma. La principal diferencia entre evaluación y gestión del desempeño es que la segunda establece una relación directa entre líder y colaborador, además proporciona una constante retroalimentación. Por otra parte, la evaluación es realizada por el departamento de RH, está orientada a corto plazo y sus resultados tienen un propósito administrativo, mientras la GD lo hace a cada línea o departamento, tiene una orientación a largo plazo y los objetivos que se plantean integran resultados y competencias con acciones de mejoramiento, por lo tanto, fomenta el desarrollo de los recursos humanos y así se beneficia la productividad de las organizaciones (Moreno, 2020).

Según la Universidad de Houston (citado en LosRecursosHumanos.com, s/f) la GD es un esquema que permite desarrollar a los trabajadores mediante la retroalimentación constante e incentiva el trabajo en equipo. Además, dicho esquema resalta la comunicación, da valor agregado al rendimiento y promociona el desarrollo de habilidades. Se puede decir

que, la GD es un proceso relacionado con la planificación estratégica y la gestión del personal, donde se engranan los objetivos empresariales con los procesos de la institución; el cual, otorga un enfoque total a la organización donde se involucra el liderazgo, el desempeño y la retroalimentación (Moreno, 2009 citado en Almeida, 2015). Complementando la información Eric Mosley menciona en su libro -Los múltiples orígenes de la evaluación del desempeño-, que es necesario ir más allá de la mera evaluación, y embarcarse en la gestión del desempeño; lo cual debe ir acompañado de la gestión del talento humano para lograr un desempeño sobresaliente (Besa, 2017).

Existen varias investigaciones sobre la gestión del desempeño, desde esta perspectiva se encuentra la disertación de pregrado de María José Almeida, quien propone: Un diseño de un modelo de gestión del desempeño para una firma consultora en la ciudad de Quito en el año 2014-2015, en dicho proyecto se plantean los procedimientos y formatos para obtener resultados objetivos, considerando el desarrollo de los colaboradores, como principales actores del modelo de GD (Almeida, 2015). Por otra parte, se encuentra el trabajo de grado de Ana Lucía Cardona y Juan Miguel Correa, el cual se titula: Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana; en el mencionado trabajo se determina como base estructural la gestión integral y su relevancia en la organización, es decir, para los autores la gestión del desempeño es un pilar en la dirección del Talento Humano (Cardona & Correa, 2014). Sin embargo, cabe recalcar que con relación a literatura existe todavía mucha deficiencia y confusión entre evaluación y gestión del desempeño, ya que los diferentes tipos de evaluación como: por competencias, 360°, por objetivos, entre otros se consideran gestión como tal, a pesar de que no tengan el mismo objetivo.

La revista Horizonte de la Ciencia, en el año 2014 publicó un artículo titulado: Gestión del desempeño en las organizaciones educativas, en este se dan a conocer las principales características de la GD, entre ellas se mencionan que se construye relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permite orientar su práctica a conseguir logros en todos los estudiantes y constata que los participantes se encuentran bajo un mismo propósito de aprendizaje. Por otra parte, el artículo hace referencia al papel que juega la GD dentro de las organizaciones educativas, lo cual permite mejorar la calidad de la educación (Chávez, 2014).

Actualmente, la empresa distribuidores de libros y papelería Dilipa Cía. Ltda. no cuenta con modelo de GD; únicamente existe una evaluación del desempeño anual, lo cual, permite identificar el rendimiento de los colaboradores. Sin embargo, no hay una práctica que ayude a planificar, coordinar, dirigir y retroalimentar. Por lo tanto, no existe un frecuente seguimiento de los colaboradores en la empresa, afectando así al desempeño de la organización. Además, cabe mencionar que la empresa en los últimos años ha experimentado una serie de modificaciones estructurales, lo cual probablemente la coloca en un estado de vulnerabilidad que puede desfavorecer el rendimiento de los trabajadores.

Por lo tanto, se considera que si en Dilipa Cía. Ltda. no se aplica un modelo de GD, a largo plazo se pueden generar ciertos efectos como la pérdida de compromiso y motivación de los colaboradores, dando como resultado una organización con poca fidelización y bajo desempeño. Por consiguiente, es necesario diseñar un modelo de gestión del desempeño que permita mejorar el desarrollo de la organización y de los recursos humanos de Dilipa Cía. Ltda. siendo un medio para fortalecer la motivación, fidelización, compromiso, entre otros aspectos, de todos los miembros de la organización.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del desempeño para la Distribuidora de Libros y Papelería Dilipa Cía. Ltda., en el año 2020, con el fin de fortalecer y motivar el desarrollo humano de la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estado del arte respecto a modelos y prácticas actuales de GD.
- Recolectar información sobre características relevantes de la organización que se deben considerar en el diseño del modelo.
- Elaborar y presentar el modelo (versión 0) a los directivos de la organización para escuchar su retroalimentación.
- Realizar los ajustes y presentar el modelo (versión 1) a los directivos para su aprobación.
- Elaborar el plan de implementación del modelo de GD.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Talento Humano

Actualmente, la mayoría de las organizaciones cuentan con una estructura organizacional definida. El área de Talento Humano es una de las más importantes a nivel empresarial, dicha área maneja varios sistemas (Garijo, 2014). Entre los más conocidos se encuentran: reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, retribuciones, salud y seguridad ocupacional, evaluación del desempeño, entre otras (Chiavenato, 2011).

Tabla 1.

Subsistemas de RRHH (LosRecursosHumanos.com, 2014).

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS		SUBSISTEMA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
		Reclutamiento y selección	Descripción, planeación, búsqueda y selección de personal idónea a cada cargo.
		Desarrollo y capacitación	Previsión de necesidades y potenciar las capacidades del personal como parte de su desarrollo profesional.
		Nómina y retribuciones	Manejo de planilla de los colaboradores, obligaciones patronales y pago de la nómina.
		Salud y seguridad ocupacional	Agrupar el área de salud (departamento médico) y área de seguridad industrial. Entre ambos se encargan del bienestar físico de los colaboradores.
		Evaluación del desempeño	Medir, evaluar e informar sobre el rendimiento de los trabajadores y establecer los mejores talentos de la empresa.
		Compensación y beneficios	Estudio y análisis de la distribución de beneficios, bonos, sueldos, entre otros.

	Comunicación organizacional	Distribuir y mantener una comunicación interna efectiva, actividades de ocio y manejo de canales de comunicación.
	Relaciones Laborales	Aplica a empresas que tienen grupos sociales internos, por ejemplo, sindicatos, gremios, entre otros; encargados de mantener una relación establece y bilateral entre las partes.

2.2. Gestión de Talento Humano

Desde la época antigua las personas trabajan bajo dependencia, si bien antes no se constituía el término empresa ya se observaba este nivel jerárquico. Sin embargo, no es hasta los años 90 cuando emerge la gestión del talento como parte fundamental en las empresas. David Watkins es quien incluye el término para definirlo como un proceso en el cual las empresas buscan atraer y conservar a los colaboradores más destacados, es decir, con el mejor desempeño. Actualmente, muchas industrias se encuentran consientes en buscar los mejores talentos del mercado para que laboren en sus empresas, pero cada vez son más las compañías que consideran importante no solo la atracción, sino la retención de estos colaboradores y es así que en los años 90 se enfocan más en la gestión del Talento Humano como lo plantea Sodexo (s,f) Servicios de Calidad de Vida en su artículo sobre la gestión del talento en el mundo empresarial.

Por otra parte, PI Asesoría (2018), define que la gestión de Talento Humano es un conjunto de procesos integrado de las empresas, que se encuentra diseñado para motivar, atraer, gestionar, desarrollar y retener a los empleados. Es decir, es una práctica que se direcciona al cumplimiento de objetivos eficaces mediante el desarrollo de los colaboradores, en donde existe un equilibrio entre el crecimiento profesional y el de la empresa.

Alles (2000) citado en Guerrero & Luy (2014) menciona que:

el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, teniendo un diálogo de comprensión entre el empleado y el empleador en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados (pág. 10).

El sistema de gestión del talento humano permite mejorar el desempeño de las personas a través de capacitación, feedback y seguimiento constante, lo cual da paso a un tema importante en esta investigación, la gestión del desempeño. Pero, antes de profundizar en el tema es importante conocer que es desempeño y como este se asocia al rendimiento del capital humano. A continuación, se plantea el concepto de desempeño y se abordan algunas teorías de la motivación importantes en el desarrollo del este trabajo.

2.2.1. Concepto de desempeño

El ServicioCivil.cl (2008), presentó su proyecto final sobre un modelo de GD, en el marco conceptual de este se aborda el término de desempeño aquí se considera que este es un término que originalmente le pertenece a la ingeniería, donde el consumo de insumos permite producir un efecto en la calidad. Por otra parte, menciona que en el contexto organizacional el desempeño del personal es análogo a la óptica que tiene la ingeniería, puesto que trata sobre:

cantidad, calidad y oportunidad de los servicios producidos por cada unidad consumida de recursos. Desde una concepción organizacional factible y compartida se establecen objetivos y líneas de acción que se materializan en la realización de tareas, planificación y control que pueden ejecutarse considerando a las personas como recursos y mecanismos (pág. 15).

Por su parte, Helmut (s,f) considera que el desempeño laboral se obtiene mediante una evaluación, la cual determina si una persona está cumpliendo efectivamente con el trabajo designado. El autor afirma que en la psicología organizacional se estudia el desempeño como parte del sistema de recursos humanos. Se considera que el desempeño individual es clave para cumplir con la productividad de la empresa, se plantea que para que exista un buen desempeño es importante que la persona tenga ciertas cualidades que le

permitan adaptarse a cumplir el trabajo establecido, se dice que el colaborador debe tener: habilidad de aprendizaje, aplicación, habilidad interpersonal, adaptabilidad e integridad.

Entonces, se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento y la forma de actuar que expresa el colaborador al realizar las funciones designadas a su cargo dentro de su trabajo, esto se relaciona con lo eficiente e idóneo que puede ser el trabajador ante el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, no es correcto afirmar que el desempeño laboral debe definir al colaborador por completo, puesto existen más factores que influyen en el comportamiento del ser humano. Por ejemplo, se puede hacer referencia que este rendimiento puede verse afectado o fortalecido por la motivación que tenga la persona para cumplir con las funciones que exigen su cargo, por tal motivo a continuación, se presentan dos teorías de la motivación que permiten asociar ambos términos en la Gestión de Recursos Humanos y posteriormente en la Gestión del desempeño.

2.2.2. Teorías de la motivación

El desempeño tiene dos puntos destacables, por una parte, se encuentran las conductas y por otra los resultados. Moreno (2018) menciona que la simple medición y evaluación de comportamientos y productos no sirven para mejorar el desempeño laboral; sino que es necesario motivar ese rendimiento con la finalidad de optimizar continuamente el mismo. Por consiguiente, se han considerado dos teorías de la motivación contemporáneas para obtener dicho resultado. En primer lugar, se hace referencia a la teoría de establecimiento de metas y después a la teoría de la autoderminación.

2.2.2.1. Teoría de establecimiento de metas

Cuando un ser humano realiza una tarea, detrás de estos existe una condición motivacional para hacerlo, el grado de esfuerzo que este aplique a la realización de una dicha tarea se encuentra determinado por los objetivos o metas que persigue el actor, es decir, estos últimos son los que establecen el camino por el cual ha de ir el comportamiento del hombre y el nivel de esfuerzo que imprima en la actividad a realizarse (Locke, 1968 citado en Gallardo 2018). La Teoría del establecimiento de metas u objetivos fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Edwin Locke, hace referencia que las primeras investigaciones del

tema a parecen aproximadamente en 1938, pero no se establecen hasta 1998 donde se considera que esta se postula como la primera entre todas las teorías de gestión. Este psicólogo considera que el propósito de lograr una meta u objetivo es un elemento de motivación muy fuerte, puesto que generalmente una meta implica un desafío.

Gallardo (2018), relaciona esta teoría con el campo organizacional y considera que el planteamiento concreto de objetivos permite aumentar el grado en que se ejecutan, a diferencia de aquellos donde no se establecen objetivos claros; puesto que, si estos son más específicos serán más motivadores, y resultan más eficaces para impulsar el comportamiento. Por otra parte, el factor humano y su participación son indispensables para efectuar las acciones, en esta teoría.

Los objetivos que se establecen tienen que ser específicos y desafiantes para lograr la cooperación de los trabajadores en una empresa, lo cual conlleva un nivel de participación mayor, de esta manera se considera que existe un incremento en la cantidad y la calidad del desempeño laboral. En esta teoría la recompensa se encuentra en el cumplimiento de las metas desafiantes, porque implica otros factores como el conocimiento y el esfuerzo, donde la persona siente lograr objetivos difíciles, sin embargo, no se debe dejar por fuera el reconocimiento organizacional (Gallardo, 2018).

2.2.2.2. Teoría de la autoderminación

Para este apartado se utilizará la información del artículo titulado “La teoría de la autoderminación” de Rodríguez (2018), quien plantea que esta teoría se utilizaba con frecuencia en el ámbito político, para explicar el proceso que atraviesa un país en la determinación de su independencia. Para la psicología el significado es más relevante y se considera una connotación personal, ya que es la capacidad del ser humano para escoger una decisión y a partir de ello direccionar su vida, esto se encuentra ligado con el bienestar psicológico.

Según Rodríguez (2018), la teoría de la autoderminación piensa que los seres humanos se encuentran motivados al crecimiento personal y tienen la necesidad de cambiar por características propias de la psiquis. En esta teoría se resalta la motivación intrínseca y

se plantean tres necesidades psicológicas innatas y universales:

- La necesidad de competencia
- La necesidad de conexión
- La necesidad de autonomía

La autoderminación se establece como el interés de crecimiento de la persona y cuando satisface las necesidades expuestas, además como se mencionó previamente la motivación se encuentra ligada a esta teoría, Deci y Rylan autores de la teoría de la autoderminación establecen dos tipos de motivación: motivación extrínseca y motivación intrínseca. La primera hace referencia al interés que proviene por las cosas externas, por ejemplo, calificaciones, evaluación del desempeño, elogios, admiración, premios, entre otras; mientras la motivación intrínseca es la que nace del interior y se relaciona con la realización de la tarea, es decir, los impulsos propios que conllevan una conducta, aquí se pueden describir los valores, los intereses, la moral, entre otros. Ambos términos parecerían ser totalmente opuestos, sin embargo, en esta teoría se conectan y se considera que la autoderminación no se da instantánea ni automáticamente por los motivadores internos de crecimiento, sino que requiere de un apoyo social que permita estimular dichos factores (Rodríguez, 2018).

2.2.3. Importancia de la Gestión de Talento Humano

Como se estableció anteriormente la gestión de recursos humanos busca administrar las personas de la empresa para incrementar su desempeño y correlacionado a ello implementar el desempeño de la organización. PI Asesoría (2018), dice que existen muchas ventajas en aplicar esta forma de guiar el capital humano, sin embargo, destaca seis que se consideran pertinentes en el desarrollo de este texto.

1. Aumenta la eficacia y la eficiencia con el mejoramiento constante.
2. Cultura de cumplimiento de objetivos organizaciones.
3. Asociación de competencias solicitadas por la empresa y capacidad del trabajador.
4. Significativa mejora en el clima y la cultura empresarial.
5. Aumento de satisfacción laboral.
6. Nivel menor de rotación laboral e incremento en retención de talentos clave para la empresa.

Para Hidalgo (2015), la gestión del capital humano juega un papel indispensable en el desarrollo de los trabajadores y de la empresa, el ser humano es el recurso más destacable y valioso con el que cuenta cualquier corporación; la presentación de la empresa en el mundo exterior depende de cómo el trabajador hace y cumple con sus funciones. Por otro lado, y en concordancia con el autor anterior Hidalgo menciona que, si existe un correcto desarrollo de la gestión del personal el clima laboral se verá beneficiado y favorecido, además, completa la idea expresando que mejora la comunicación interna, donde la gente se siente identificada con la empresa, lo cual les permite expresar sus necesidades sin temor. Yuxtapuesto, se encuentra la idea de generar planes de crecimiento y bienestar proyectando el interés por el personal. Sin duda alguna la motivación es un punto clave en la gestión de RRHH.

Por otra parte, Chiavenato (2011), que la gestión de recursos humanos requiere con un cambio de paradigma, ya que mucha de la teoría pasada es muy rígida con el personal y no logra el objetivo de crecimiento profesional y organizacional que espera la gestión del talento. Entonces, para el autor dice que el nuevo sistema de gestión de RRHH debe establecer nuevos roles en el área.

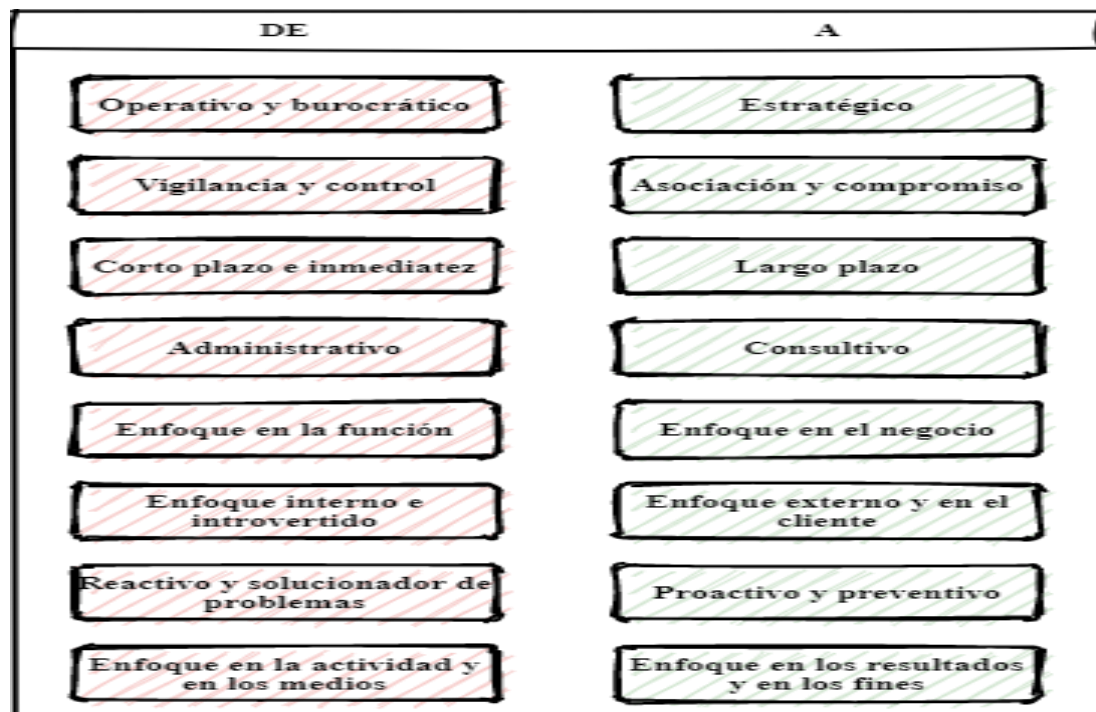


Figura 3. Cambio de roles en RRHH

Fuente: Obtenido de Chiavenato (2011).

El presente trabajo busca resaltar una de las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, haciendo referencia a la Gestión del Desempeño. Besa (2017), en un interesante artículo sobre el tema, redacta sobre las empresas top del mundo que utilizan esta herramienta y como esta ha tenido un gran impacto y beneficio en cada una de estas grandes corporaciones, por ejemplo, menciona a la famosa Consultora Deloitte, la multinacional General Electric y la reconocida empresa Google, de las cuales se comentará más adelante. Sin embargo, y a pesar de los avances que ha tenido la GD en el mundo todavía existe poca información y en muchas ocasiones se la sigue confundiendo con la evaluación del desempeño, como lo señala Cravino (2018), en su libro “Gestión del Desempeño un análisis bibliográfico de esta herramienta” (texto base de esta investigación) no es posible separar ambos términos, ya que de una u otra manera siempre estarán conectados; de hecho, sin la ED no hubiera nacido la GD. Entonces, es importante hacer un pequeño recorrido histórico sobre la evolución de la herramienta análisis de estudio de este trabajo.

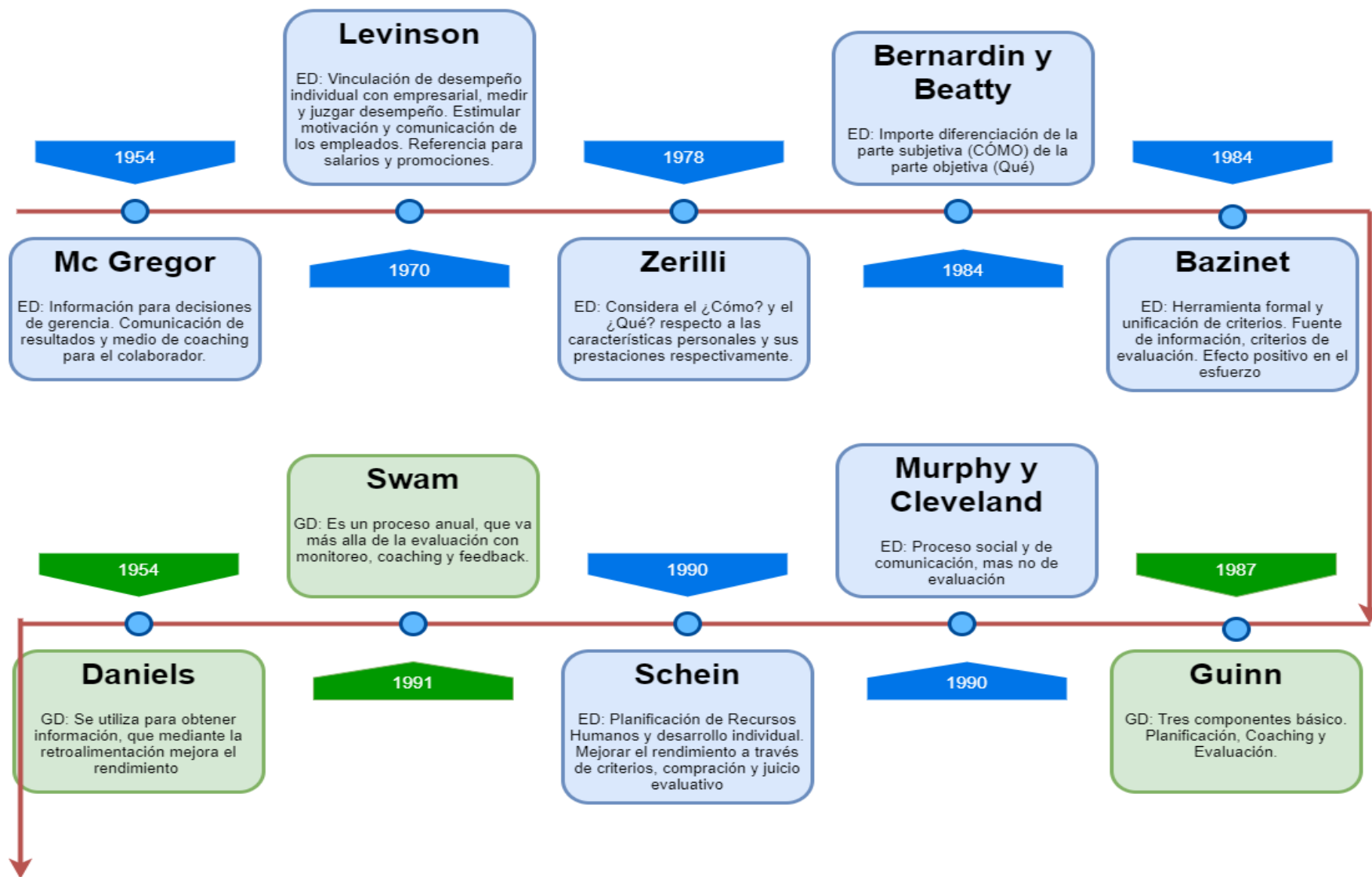
2.3. Historia de la Gestión del Desempeño

Antes de adentrarse en la historia de GD, se realiza un recuento de la historia de la empresa. Primero se debe remontar al año de la primera revolución industrial, es decir, 1760 donde las personas inician con la organización del trabajo con políticas de disciplina, además se implementan los horarios, tema hasta el momento sin relevancia. Posteriormente, en 1840 con la segunda Revolución Industrial se empieza a considerar la formación profesional de los trabajadores, esto para mejorar el rendimiento y adaptarse de mejor a un trabajo determinado. Luego, aproximadamente en 1911 la estructura de la empresa comienza a modificarse y se crean grupos de trabajo o equipos que desempeñan funciones específicas y determinadas, también en este año aparece la persona encargada de supervisar (supervisor), la cual, tiene la función de revisar el cumplimiento y rendimiento de los equipos a su cargo, se da una especie de delegación de trabajo, porque el supervisor ya no lo hace de manera directa, sino que contrala al grupo designado. Finalmente, en el año 1932 recién se reconoce el desempeño de los trabajadores, punto clave en el proceso productivo de cualquier compañía, en el año mencionado se hacen los primeros estudios referente a conductas de desempeño y sobre las condiciones laborales (Mind Company Sport, 2016).

Por otra parte, se conoce que más o menos en año 1842 en Estados Unidos, el servicio público determino un programa de evaluación del desempeño anual por colaborador, tras unos años en 1880 aproximadamente el ejército de este país adoptaba este sistema evaluativo y tiempo después General Motors implementó un programa de evaluación a los directivos y ejecutivos de la compañía. Pero, no es hasta 1945 con la finalización de la Segunda Guerra Mundial que la ED se expande a las entidades públicas y privadas, sin embargo, en este tiempo la eficacia de la productividad se direccionaba a la maquinaria más no al ser humano.

Como se planteó anteriormente aproximadamente en 1920 y 1932 se genera un interés en el hombre y ya no en las máquinas, con cuestionarios que permitían identificar la motivación y aspectos de la persona en el rendimiento laboral (Cardona & Correa, 2014). Posterior a dichos eventos se implementa en término de ED como técnica de evaluación y control del desempeño de los trabajadores. Entonces, el concepto empresa se remota a varios años atrás, sin embargo, como se puede observar lo que buscaban las industrias era la máxima producción sin importar el capital humano, el cual es factor indispensable y clave en todo proceso productivo y por lo tanto, es importante la persona y como esta se encuentre física, emocional e incluso socialmente para que exista un buen desempeño y por consiguiente una alta rentabilidad en la empresa.

Cravino (2018), dedica un capítulo a la recopilación de la evolución de GD partiendo desde la evaluación. A continuación, se presenta una línea de tiempo donde se podrá visualizar de manera didáctica un pequeño resumen de la historia sobre la GD, donde se presentará cronológicamente los autores, años y principales aportes al tema en cuestión. Los recuadros de color azul se refieren a términos de ED, mientras los de color verde son direccionados a GD.



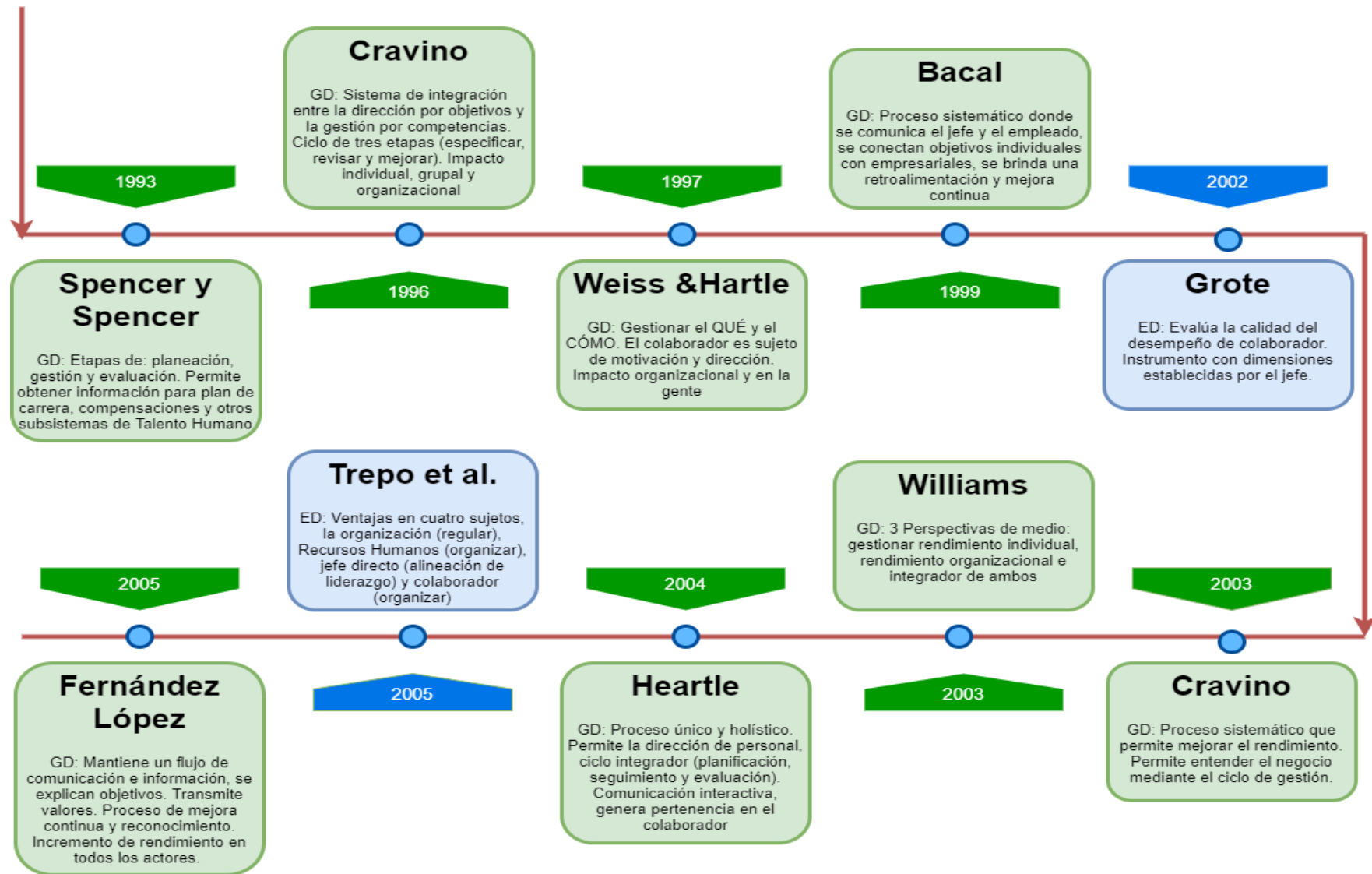


Figura 4. Evolución histórica de GD

Fuente: Obtenido de Cravino (2019)

Entonces, en relación con la figura presentada anteriormente se puede destacar que la ED tiene su origen en 1957 con el célebre autor McGregor: la mayor parte de autores mencionados en el esquema consideran que la ED es una herramienta para obtener información del desempeño de los colaboradores. Zerilli (1978), implementa la importancia de los términos QUÉ y CÓMO, lo cual corresponde al lado objetivo y lado subjetivo respectivamente, el primero permite plantear los objetivos que deben cumplirse en la empresa y el segundo se refiere a las competencias que se esperan del colaborador.

Posteriormente, es importante destacar autores como Guinn, quién en 1987 introduce por primera vez la expresión Gestión del desempeño, de hecho, su artículo de la revista estadounidense Training se titula: “Performance Management: not just an Annual Appraisal” el cual puede ser traducido como “Gestión del desempeño: no solo una evaluación anual”, el autor comenta que el éxito de una GD depende de los componentes básicos que lo conforman, así se refiere a: planeamiento, gestión y evaluación del desempeño. Se inicia con el reconocimiento del ciclo de la GD, Swan (1991) es el segundo en diferenciar la GD de la ED y aporta que la principal diferencia entre ambos es que la primera es un proceso continuo y conlleva el cumplimiento de metas y objetivos, mientras la ED permite obtener información una vez al año. Spencer & Spencer (1993) consideran que la GD va un paso más allá y realmente es un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), donde existen tres partes destacables: Planeamiento del Desempeño, Coaching y Gerenciamiento y finalmente Evaluar el Desempeño. Resulta importante mencionar que los autores de GD identifican que este es un ciclo, porque el final de una etapa inicia la próxima y no tiene un punto de finalización. Finalmente, Fernández (2005) plantea que la GD es un instrumento que permite fortalecer, mejorar y corregir el desempeño en todos sus niveles, es decir, de forma global en la organización, en cada equipo de trabajo en lo grupal y en cada colaborador en lo individual.

Se dice que las empresas que quieren mantenerse activas en este mundo globalizado necesitan actualizarse constantemente en sus modelos de gestión, ya que el talento es lo más importante dentro de la organización (Reyes, 2015). Por otra parte, se considera que las evaluaciones tradicionales ya no son tan efectivas y están llegando a su fin; por esto la herramienta con mayor aceptación es la gestión del desempeño, puesto que tienen un enfoque holístico que involucra a toda la organización y todos sus integrantes, dando un

valor agregado y diferenciador de aquellas empresas que no lo realizan (Deloitte, 2019). La evaluación es un proceso periódico realizado por el departamento de Talento Humano, mientras que en la GD el departamento de Talento brinda las herramientas a los jefes departamentales y son ellos quienes realizan el proceso, es decir, es una práctica de liderazgo continua. Pero entonces, es necesario entender que se entiende por ED, que es GD y cuáles son sus principales diferencias, a continuación, se profundiza en estos temas.

2.4. Evaluación del Desempeño (ED) y Gestión del Desempeño (GD)

2.4.1. Definición de Evaluación del Desempeño

Existen varias concepciones sobre la ED y puede ser analizada desde diferentes aristas, por ejemplo, según Montoya (2009) esta técnica es tan imprescindible en cualquier proceso organizacional que debe presentarse desde la inducción del personal, para que el personal tenga conocimiento de la forma en que va a ser evaluado. El autor menciona que la evaluación permite identificar problemas de calidad y en base a ello se pueden determinar políticas que se adecuen a estos inconvenientes, además, especifica que la responsabilidad corresponde al área de talento Humano, Gestión del Talento, Recursos Humanos o la denominación que reciba el departamento; siendo este el encargo de aplicar y dar seguimiento anual a la evaluación, incluyendo la verificación de los participantes. Desde esta perspectiva, se puede determinar que la ED es una técnica aplicada por Recursos Humanos que permite identificar cuantitativamente la calificación del personal con relación a su desempeño.

Un actor destacado en ED es Chiavenato (2007: 242) quien dedica un capítulo de su libro Administración de Recursos Humanos para hablar sobre el tema, para este “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.” También, expresa que todo sistema de evaluación permite fortalecer o criticar las cualidades y el valor de una persona. Como se puede apreciar en su definición la ED es una técnica que sigue un conjunto de parámetros que permite identificar el nivel de desempeño de un colaborador, es decir netamente mide un comportamiento.

En el mismo año, se encuentran Dolan, Valle, Jackson y Schuler, los cuales dicen que:

(...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (pág. 229).

Por último, Sánchez y Bustamante (2008:104) citados en Sánchez y Calderón (2012:59) quienes considera que

(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos

Se puede determinar que existe un acuerdo o un consenso en las definiciones que se le da a la ED, la cual se focaliza principalmente en el proceso sistemático que permite dar una calificación al desempeño de un colaborador, considerando una calificación alta como aprobación y rendimiento positivo, y en el otro lado una calificación baja determina un incumplimiento o desempeño malo, colocando a las personas en un nivel de acuerdo con una nota impuesta por un área específica.



Figura 5. Ciclo de la ED

Fuente: Obtenido de Ibarrola (2017).

2.4.2. Definición de Gestión del Desempeño

Para Besa (2017), la GD es la herramienta del futuro ya que esta tiene la función de integrar y fortalecer la comunicación, lo cual, le da un valor extra a la organización, además promueve el aumento positivo del rendimiento, es decir, mejora el rendimiento tanto a nivel organizacional como individual. Por otra parte, menciona que alienta el desarrollo profesional de los colaboradores, generando una motivación para el cumplimiento de objetivos. Es relevante considerar que un modelo de GD tiene que estar alineado a los objetivos de la empresa, dentro de esto se debe considerar principios de constante mejora, la facilidad de programas y automatización, retroalimentación continua entre jefe y colaborador.

Para Cravino (2003:102) citado en Cravino (2018:28) se define a

La Gestión del Desempeño es un proceso central del negocio que tiene como propósito establecer una visión comparativa sobre QUÉ lograr y CÓMO lograrlo; seguir aquellos QUÉ estamos logrando y CÓMO lo estamos logrando; revisar QUÉ hemos logrado y CÓMO lo hemos logrado y es también un enfoque sistemático para la mejora nuestro desempeño.

GD es un proceso que permite identificar, medir y desarrollar continuamente el desempeño del capital humano o laboral de la empresa. Por lo cual, el desempeño y los objetivos individuales deben encontrarse conectados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Son elementos clave en la GD: Proceso continuo y enlace de misión y objetivos (Surbhi, 2017). Por su parte, Aguinis (2019), define como GD al proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de las personas y equipos o grupos de trabajo, donde se alinea el rendimiento con pilares y principios de la empresa. Ambas definiciones son idénticas, lo que se modifica es el lenguaje que utilizan, por lo tanto, se puede decir que la GD es un proceso que permite alinear los objetivos empresariales con el desempeño de las personas, además permite hacer un seguimiento del proceso individual o grupal del capital humano.

Por último, encontramos la definición de Lalwani (2020), quien plantea que la GD es el proceso continuo tanto de retroalimentación como de comunicación entre los gerentes y los colaboradores, esto para lograr el cumplimiento de los estratégicos de la organización. El autor menciona que desde la aparición del término este ha sufrido variaciones, inicialmente se lo veía como un proceso anual actualmente es una gestión continua del desempeño. El principal objetivo de la GD es garantizar el desempeño eficiente de los colaboradores durante todo el año, de tal manera que cualquier inconveniente que se dé pueda ser resulta en el camino y no al final cuando ya no tiene una solución efectiva, es decir, constantemente se revisa el progreso y el desempeño de los trabajadores.

2.4.3. Diferencias entre ED y GD

Una vez que se ha revisado las definiciones de ED y GD, resulta conveniente elaborar un cuadro comparativo que permita identificar las diferencias que existen entre ambos procesos, puesto que en la literatura existen algunas ambigüedades que llevan a la confusión entre ambos términos, que si bien están relacionados no son lo mismo ni se llevan de la misma manera.

Tabla 2.-

Diferencias entre ED y GD

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
Proceso anual que inicia y concluye con la evaluación.	Proceso continuo durante el año, además es cíclico. El final de una etapa da origen a la siguiente.
Lo más importante es la calificación obtenida en la evaluación.	La evaluación es una fase más dentro del ciclo.
Lo realiza el área de Talento Humano (crea, aplica y archiva la información).	Lo realizan los líderes o jefes de cada área, Recursos Humanos brinda herramientas más no hace el proceso.
Se enfoca en obtener información y como realizar la evaluación.	Su objetivo principal es mejorar el desempeño de los colaboradores.
A veces se da retroalimentación del	Siempre existe retroalimentación, es

proceso y los resultados obtenidos. Incertidumbre en el futuro	indispensable para la GD. Permite acercarse a las decisiones futuras.
Evaluación subjetiva	Evaluación apreciativa
A semeja los términos competencias y desempeño	Separa y diferencia las competencias y el desempeño
No se relaciona con prácticas de liderazgo	Es una práctica de liderazgo constante
Es un proceso administrativo, es poco relevante para otros procesos de talento	Es un proceso estratégico, relevante en los demás procesos de talento
Genera pocos beneficios	Genera beneficios en la empresa, en los equipos de trabajo y en la persona
Los fundamentos teóricos se encuentran obsoletos y poco integrados	Fundamentos teóricos modernos de la motivación.

2.5. Ciclo de la gestión del desempeño

Amador (2008) plantea cuatro etapas esenciales dentro de cualquier proceso administrativo de las organizaciones, las cuales son dinámicas, cíclicas e interactivas; la primera etapa se denomina planificación, la segunda organización, la tercera dirección y la última control, la GD es un proceso de gestión del talento humano que desde la perspectiva del autor contaría con las etapas mencionadas.

Pero como se pudo observar en el capítulo sobre la historia de la GD existen varios autores que aportan al desarrollo de la teoría, recapitulando el primer autor que acuñó el término es Guinn, y lo importante es destacar que desde 1987 se destaca el ciclo de la GD, siendo este fundamental para establecer un modelo al respecto. Con el tiempo se han existido una variedad entre los autores que aportan al tema, sin embargo, lo común en todos son las fases por las que debe atravesar el colaborador y el jefe para crear la GD, algunos plantean tres y otros hasta cinco etapas del ciclo, a continuación, se presentan algunos de estos autores y sus aportes a la cuestión cíclica de la GD.

Para Guinn (1987) citado en Cravino (2018) existen tres etapas: planificación, gestión y evaluación en el texto se presenta un esquema sobre este ciclo, para un mejor entendimiento la autora de la presente investigación lo replicará en seguida:

Tabla 3.

Modelo de Guinn obtenido de Cravino (2018).

PLANIFICACIÓN	GESTIÓN	EVALUACIÓN
Establecer objetivos de rendimiento.	Dar seguimiento de conductas y objetivos.	Celebrar reuniones formales entre empleados y directores.
Identificar conductas en el trabajo.	Reforzar las conductas deseadas y la consecución de los objetivos.	Redactar informes escritos de la revisión.
Identificar las bases para medir el desempeño.	Reconducir conductas inadecuadas.	Centrarse en el desempeño futuro y en el de los empleados.
Dirigir, impulsar las conductas.	Controlar.	Establecer una nueva planificación y nuevos objetivos.

Luego en 1993, Spencer y Spencer apoyando en modelos anterior por ejemplo de Heisier et al (1988) y Ainsworth y Smith (1993) establece un modelo donde existen cuatro etapas representativas: los prerrequisitos, el ciclo del desempeño, la evaluación se incluye las consecuencias de la misma.

Tabla 4.

Modelo de Spencer y Spencer obtenido de Cravino (2018).

PRERREQUISITOS	CICLO DEL DESEMPEÑO	EVALUACIÓN Y CONSECUENCIAS
Definición de la estrategia organizacional. Objetivos empresariales. Objetivos de la unidad o gerente.	Planeamiento del desempeño (responsabilidades y expectativas del puesto de trabajo y fijación de objetivos). Gestión del desempeño, evaluación del desempeño (coaching y feedback, refuerzo de conductas positivas y corrección de erróneas).	Evaluación de conductas y comportamientos para el rendimiento. Consecuencias de juzgamiento que permiten mejor del desempeño de los colaboradores.

Cravino (1996 y 2003) citado en Cravino (2018) establece cuatro etapas en el modelo de gestión del desempeño, en esta investigación se ha simplificado en una misma tabla las mismas. Entonces, el autor establece que existe la planificación, el seguimiento, la evaluación y las consecuencias, es interesante referir estas fases puesto que permite entender de una manera completa el ciclo de la gestión, el cual como ya se ha mencionado anteriormente es cíclico y continuo, no existe un punto final porque todas las etapas se relacionan y dan paso a la siguiente. Sin embargo, en una empresa en la cual no existe un modelo de GD establecido si es necesario establecer el inicio del proceso, por lo tanto, la primera fase del ciclo se considera la planificación que es una de las más importantes para en el proceso. Además, cabe destacar que el autor plantea que lo fundamental para que exista la nueva tendencia de GD es la fase del seguimiento, ya que en este punto se puede entregar feedback o retroalimentación a los colaboradores y este no es cuando ha terminado la evaluación y prácticamente no se puede corregir las conductas, sino que ocurre durante el proceso dando la oportunidad de corregir y reforzar aquellas acciones que dirigen al cumplimiento de los objetivos establecidos. A continuación, se presenta la tabla resumen respecto al ciclo de GD propuesto con María Cravino:

Figura 6.

Ciclo de GD obtenido de Cravino (2018).

PLANIFICACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN	CONSECUENCIAS
Establecimiento de objetivos y metas (qué y cómo). Planteamiento de condiciones y términos, es decir de los recursos, capacitación, motivación) Socialización y consenso entre las partes involucradas. Es decir, planear	Llevar un monitoreo acompañado de coaching y FEEDBACK (indispensable). En resumen, es la etapa de seguir los objetivos y metas propuestas en la etapa anterior.	Valoración y revisión de los resultados y las competencias planteadas en la primera etapa. Existe una retroalimentación formal del rendimiento. En resumen, es la etapa para revisar el rendimiento.	Impacto sobre e flujo de Recursos Humanos, incluyendo el sistema de beneficios y compensaciones. Reorganización del desempeño y aprendizaje organizacional. En resumen, esta etapa permite mejorar.

En resumen, para lograr cumplir con los objetivos planteados, la gestión GD cuenta con ciertas fases: planificación, coaching (seguimiento) y evaluación (Videguren, 2017). Se entiende por planificación a la etapa donde se plantean los objetivos de mayor importancia y con mayor alcance del puesto de trabajo; se realiza la entrevista de metas. El coaching o seguimiento es la segunda fase y como su nombre lo indica es dar seguimiento al desempeño de la persona, aquí interviene la etapa de retroalimentación; la cual, permite mantener o modificar el desempeño actual del personal. Finalmente, se encuentra la fase de evaluación, en esta parte del proceso se realiza una revisión y se compara entre lo logrado y lo esperado, dejando identificar las fortalezas y falencias durante el proceso de desempeño (Castellanos, 2011).

2.6. Características y objetivos de Gestión del desempeño

La GD es un trabajo integral que nace en Recursos Humanos, pero, se extiende a toda la organización. Es una herramienta que permite promover a las personas (talento) e incentivar la mejora continua. Esta es una actividad indispensable y esencial para mejorar estratégicamente los resultados, alinear la cultura empresarial con los objetivos individuales y de esta manera lograr un compromiso institucional y personal entre todos los miembros de la organización (Guerrero & Luy, 2014). Se puede decir que la GD tiene características propias más adelante se presentan dos de ellas, de igual manera hay variedad en los objetivos que persigue siendo el principal potenciar el desempeño de los colaboradores y al mismo tiempo lograr los objetivos empresariales.

2.6.1. Características de GD

Según Acevedo (2016), la GD tiene dos características principales: a) contribución a resultados y b) competencias y habilidades.

La contribución de resultados evalúa aquellos resultados que alcanza el trabajador según los objetivos planteados. El desarrollo de competencias y habilidades hace referencia aquellos comportamientos y habilidades con los cuales se logra cumplir los resultados. Pero, se puede observar el sesgo que existe entre evaluación y gestión, ya que, se sigue haciendo hincapié en la etapa de evaluar, más en la GD se considera que la planificación,

es la etapa con mayor relevancia, porque a partir de esta se plantean los objetivos y metas que permitan mejorar el desempeño.

Una de las principales características de la GD es su constante seguimiento de desempeño de los trabajadores partiendo de objetivos planteados en diálogo abierto. Por otra parte, permite mejorar los resultados a través del diálogo e implementación de sistemas de mejora continua, los cuales dan solución a los problemas u oportunidades de mejora que se encuentran en el proceso. La GD es una metodología que permite reforzar los vínculos entre líderes y colaboradores, además genera un sentido de pertenencia con la empresa, la gente no se siente juzgada por estándares preestablecidos, sino que se siente como un elemento clave para cumplir los objetivos; lo cual, intrínsecamente genera motivación (Popular, 2018).

2.6.2. Objetivos de la Gestión del desempeño

Es importante conocer que la GD persigue varios objetivos, según Werther & Davis (2014), los principales son:

1. Mejorar el desempeño
2. Detectar las necesidades de formación y desarrollo
3. Planear y desarrollar la carrera profesional.

Para los autores mencionados, la gestión del desempeño es una herramienta que contribuye tanto con los colaboradores como con la empresa. Entonces, se puede decir que dicha gestión se encuentra a nivel organizacional, porque permite dar un seguimiento al cumplimiento de objetivos y desempeño de los trabajadores, permitiéndole a la empresa actuar a tiempo ante aquellos aspectos de mejora; y, por otro lado, también interviene en lo personal, porque permite un crecimiento laboral de los miembros de la compañía y da apertura a una comunicación directa y bidireccional (Colquitt, 2001, citado en Ruiz & García, 2013).

Para Tardi (2019), el principal objetivo de la gestión del rendimiento o GD es crear espacios confortables donde los trabajadores pueden rendir al nivel más alto sus fortalezas y capacidades, lo cual da lugar a una productividad de mayor calidad con eficacia y eficiencia. Por otra parte, agrega que al existir un programa de esta índole se instauran

lugares de trabajo transparentes y saludables. Entonces, el sistema de GD permite fomentar una cultura de alto rendimiento entre los colaboradores de una empresa, dando lugar a una visión extendida del cumplimiento de metas y objetivos, donde el aprendizaje es una herramienta indispensable.

2.7. Modelos de Gestión del desempeño

Como se puede distinguir anteriormente la GD es una herramienta que rompe paradigmas y sobre todo sale de la evaluación tradicional del desempeño para aportar a la organización y a las personas que laboran en esta. Pero, se puede afirmar que no existen modelos totalmente establecidos e inmodificables, ya que la mayoría de las plantillas o incluso software que se promocional necesariamente deben adaptarse a las necesidades y cultura de cada empresa; sin embargo, Tardi (2019) plantea cinco elementos que resultan indispensables al momento de crear un sistema de GD. Primero, los trabajadores deben conocer y entender cómo sus objetivos individuales aportan a las metas de la organización, entonces ambos deben estar alineados en una misma dirección, segundo plantear resultados específicos de rendimiento, es decir indicadores de desempeño que permitan conocer el avance de los objetivos, tercero desarrollar expectativas medibles, están incluyen: resultados, acciones y comportamientos, cuarto definir un plan de desarrollo donde ambas partes pueden participar y opinar, y en quinto lugar reuniones regulares que den la oportunidad de retroalimentar continuamente el rendimiento laboral.

Como se mencionó anteriormente no existe un modelo específico para la GD, sin embargo, es importante considerar las fases por la cual atraviesa la misma, o como se llama en el capítulo 2.3. de este texto el ciclo de la GD. Para crear un modelo de esta temática es necesario identificar las etapas con las que contará el mismo, ya que son la base estructural para crear y determinar todo el modelo de GD, en una analogía se podría decir que las fases son como las columnas en una construcción. Por lo tanto, en esta investigación no se presentan modelos establecidos sino, que se describen aspectos que permiten la construcción de estos.

En la literatura existen tesis que han elaborado algunos modelos de GD; la tendencia ha sido realizarlos por competencias o por objetivos, por ejemplo, encontramos la de Almeida (2015) quién elaboró un “Diseño de un Modelo de Gestión de Desempeño para

una firma Consultora en la ciudad de Quito en el año 2014-2015” en este caso, se base en la metodología del Dr. Moreno que tuvo como resultado un Modelo de GD llamado PP&D, el cual cuenta con la etapa de planificación (establecer objetivos) y desarrollo (planes de mejora continua). Otra investigación es la de Zavala (2011) quien rediseño el Modelo de Gestión del Desempeño, la autora toma en cuenta el mentonring en jefaturas y direcciones de una compañía de bebidas gaseosas; el modelo original se direcciona a las competencias técnicas, en el proyecto se presente un cambio para incluir competencias de liderazgo ausentes anteriormente. Ambas disertaciones se encuentran en el repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador -PUCE-. En este punto se puede citar el trabajo de Grijalva y Cabeza (2013) quienes hicieron un “Estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de la Empresa Life en el Área de Recursos Humanos” dando a conocer la estructura de modelo en cuestión y los resultados que este está teniendo en el lugar de aplicación. Finalmente, se encuentra un “Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para la Universidad de Piura” de Guerrero & Luy (2014), como indica su nombre esta investigación tiene relación con las competencias de la organización, sin embargo, realizando un estudio se puede destacar la importancia que se da al planteamiento de objetivos.

2.7.1. Objetivos en el modelo de GD

Para Moreno (2020) lo fundamental en un modelo de GD son los objetivos que se plantean, ya que de allí parte la dirección del proyecto. Entonces, es importante como se estructura un objetivo, es decir, tiene que contener aspectos relevantes y características que lo permitan llegar a algo. A continuación, se presentan dos métodos de objetivos: SMART y OKR.

2.7.1.1. Objetivos SMART

Los objetivos que se determinan mediante el método SMART se originan en 1981 por el autor George T. Doran, quien consideraba que existe una manera inteligente de plantear objetivos y que estos tengan un cumplimiento eficiente. Con el tiempo, se han ido adaptando a las diferentes culturas en cuanto al idioma, por ejemplo, en el castellano se suele nombrar método MARTE, sin embargo, su origen continúa siendo de las iniciales en inglés. Esta metodología se ha convertido en la más común y utilizada al momento de plantear objetivos no solo en el ámbito laboral sino personal, ya que el alcance permite un

real cumplimiento de estos, direcciona a focalizar las metas permitiendo un seguimiento del proceso.

El acrónimo SMART significa S = Specific, M = Measurable, A = Attainable, R = Relevant y Time = tiempo, traducido al español son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basado en el tiempo. Al referirse a específico indica que debe ser concreto, es decir, se debe evitar la ambigüedad; la siguiente característica de medible hace referencia que este permite ser contralado, es cuantificable; para sea alcanzable debe ser realista de acuerdo con el contexto, las posibilidades y herramientas que se tenga para el objetivo; por otra parte, debe generar impacto y ser consecuente con el proyecto o meta alcanzar, entonces es relevante y finalmente es importante que los objetivos se definan en un tiempo específico, es decir en un período o lapso determinado (Hansen-Holm, 2020).

2.7.1.2. Objetivos OKRs.

El término fue acuñado por Andrew Grove, ex CEO de la empresa Intel, quien desarrolló este sistema de objetivos, las iniciales vienen del inglés Objectives Key Results, que traducido al español significa Objetivos y Resultados Claves. Muchas ocasiones las empresas se focalizan en implementar sistemas de gestión de objetivos, pero resultan superficiales o sin actualización, los OKR son una herramienta del siglo XXI que se adapta a la globalización en la cual están involucradas todas las empresas, es importante identificar y establecer los objetivos empresariales, pero ir más allá realizando un seguimiento en el avance de las actividades, y justamente es lo que permiten los OKR.

Existen varios beneficios con la implementación de este sistema por ejemplo, existe un incremento del enfoque, es decir da una dirección sobre lo que se debe o no se debe realizar en una organización y en las personas que forman parte de esta; otra ventaja es la armonía de la fuerza de trabajo, donde se involucran todos los niveles de la organización y se direccionan hacia una meta común; los OKRs son generados de compromiso laboral, increíblemente cuando se establecen este tipo de objetivos se crea sinergia entre los colaboradores y la empresa, dando lugar al reconocimiento y participación activa de las personas de la empresa; otro beneficio es la innovación, porque se consideran como objetivos “flexibles” que permiten su modificación para el cumplimiento ambicioso de la

meta principal. Se debe mencionar que este sistema no resuelve todos los problemas de una organización, sin embargo, si les permite encaminarse y adaptarse al mundo actual, donde todo es mucho más ágil y requiere flexibilidad (Pearson, 2019).

Los OKR tienen una estructura básica se conforma de dos partes: objetivos y resultados claves. En este sentido un objetivo es la meta específica de la empresa, por su parte un resultado clave es una métrica que permite medir el progreso de logro de un objetivo principal, este último por lo general cuenta con tres o cuatro resultados esperados o asociados. En el texto de Pearson (2019, pág. 25) se encuentra un ejemplo de este tipo de planteamientos, el cual, se citará a continuación:

Objetivo OKR: “Para el próximo trimestre, quiero reducir a la mitad la cantidad de tiempo que los lleva a los usuarios a registrarse en mi sitio web”

Resultados clave para el objetivo:

Resultado clave n.1: “Entrevista a 100 clientes y pídeles que describan el por qué encontraron que tu sitio web es complicado de usar.”

Resultado clave n.2: “Disminuye la cantidad de tiempo que tarda la página web en procesar la entrada del formulario del usuario en 5 segundos.”

Resultado clave n.3: “Determina si hay algún campo que puedas eliminar del formulario web, para reducir el número de pasos en el proceso de registro”.

Como se puede observar, los OKR no tienen una estructura establecida ni manejan un formato específico, sino que se adaptan a la necesidad principal y en base a esta se determinan las acciones a cumplir para lograr la meta principal. Sin embargo, resulta interesante que se debe configurar una cadencia de estos objetivos, puesto que requieren un ritmo, a diferencia de las mediciones típicas de rendimiento los OKR se pueden realizar trimestralmente o incluso en menos tiempo, sin abusar del mismo. Según Pearson (2019) el truco es el tiempo sea suficientemente corto para alentar, promover una acción rápida, pero lo suficiente largo para que permita al equipo de trabajo concentrarse y laboral.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El desarrollo del presente diseño fue una investigación de tipo proyecto-producto, donde se puso en práctica un conjunto de acciones que permitieron generar un cambio en la organización (Dirección General Académica PUCE, 2007). Por otra parte, se realizaron entrevistas que permitieron conocer la situación actual y percepción de los colaboradores de la empresa. Además, cabe mencionar que la investigadora revisó modelos de GD que ya existen, los cuales fueron adaptados a las necesidades de la empresa.

3.2. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, ya que su objetivo fue diseñar un modelo de gestión, en el cual, se levantó información de la empresa y a partir, de ello se presentó un modelo que se pueda utilizarse según las necesidades de la misma. En este caso, la GD se consideró como un proceso, el cual fue descrito y adaptado al giro de negocio de la organización.

3.3. Diseño de la investigación

Se considera que el presente modelo tiene un diseño de investigación no experimental, debido a que no presentó manipulación de variables. Además, hace referencia a un diseño de tipo transaccional descriptivo, ya que refiere un fenómeno y sus características; de esta manera generó información sobre el problema o situación actual de la empresa.

3.4. Operacionalización

Variable	Concepto	Dimensiones	Técnicas	Instrumento	Indicadores
Gestión del desempeño	Actividad importante para el desarrollo de los recursos humanos, la principal herramienta es la retroalimentación.	Desempeño, evaluación, compromiso, retroalimentación, planificación, objetivos y competencias	Encuesta	Entrevistas	# de entrevistas realizadas

3.5. Población y muestra

Con relación a población y muestra, se puede mencionar que la investigación se realizó por áreas de la organización, sin embargo, en primera instancia se trabajó con los jefes departamentales, administradores y asistentes de sucursales, para luego transmitir la información a toda la población de la empresa (para recabar información de características de la empresa relevantes para el modelo de GD). La empresa cuenta con 9 departamentos y con 13 sucursales a nivel nacional y un aproximado de 320 colaboradores.

Entonces, el proceso para obtener información en el presente trabajo proviene de dos momentos. Primero con la población total de jefes departamentales, administradores y asistentes, siendo un total de 36 personas. Posteriormente, la socialización se trabajó con toda la población de la empresa, aunque muchas veces por motivos externos (vacaciones, permisos personales, permisos médicos, maternidad, entre otras) los colaboradores no encontraron en su totalidad, por lo cual, se aplicó la siguiente fórmula que permitió

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Poblacion: 320

Tamaño de muestra: 175

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

establecer el número mínimo de personas que debían participar en la investigación, el valor obtenido fue de 175 personas, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.

Tabla 5.

Personas entrevistadas por sucursal y área

PERSONAS ENTREVISTADAS			
#	SUCURSAL/DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE
1	Calderón	Administrador	ROLANDO GALARZA
2		Asistente	PATRICIO CALAHORRANO
3	Cotacollao	Administradora	ALEXANDRA HEREDIA
4		Asistente	MAURICIO VASQUEZ
5	10 de Agosto	Administradora	DALY RAMOS
6		Asistente	EDDY BARRERA
7	Universidad Central	Administradora	JACQUELINE OCHOA
8		Asistente	JOSE ACAN
9	Carrión	Administrador	CRISTIAN MOLINA
10		Asistente	EVELYN PAZMIÑO
11	Villaflora	Administrador	JOHN YANEZ
12		Asistente	SONIA OCHOA
13	Tumbaco	Administradora	JUDITH MORA
14		Asistente	GLADYS SARABIA
15	Sto. Domingo 1	Administradora	ELIZABETH TAPIA
16		Asistente	PAMELA VALLEJO
17	Sto. Domingo 2	Administrador	WASHINTONG SEGURA
18		Asistente	DARWIN MATUTE
19	Sto. Domingo 3	Administradora	MARISOL BRIONES
20		Asistente	JESSICA LOOR
21	Ambato	Administradora	MARIA EUGENIA ANDRADE
22		Asistente	SANTIAGO RAZA
23	Ibarra	Administrador	JORGE PEREZ
24		Asistente	VERONICA ESPINOSA
25	Portoviejo	Administrador	JOSE ZAMBRANO
26		Asistente	ALINA BRIONES
27	Dto. Legal	Jefe Departamental	PATRICIA PAZ
28	Contabilidad	Jefe Departamental	NELLY PANCHI
29	Auditoria	Jefe Departamental	ALEX ALOMOTO
30	Sistemas	Jefe Departamental	SILVIA ESCOBAR
31	Talento Humano	Jefe Departamental	MARIANA JACOME
32	Marketing	Jefe Departamental	ALEX GORDON
33	Compras	Jefe Departamental	DARIO SEGURA
34	Vventas Externas	Jefe Departamental	RENATO SEGURA
35	Bodega	Jefe Departamental	MIGUEL YEPEZ
36	Gerencia	Dueño	ANGEL SEGURA

3.6. Recolección de la información

Para el desarrollo del presente proyecto, en primer lugar, se realizó un estudio de arte sobre la gestión del desempeño, ya que la literatura permite identificar el modelo adecuado y respaldar teóricamente el mismo, para esto se utilizó fuentes secundarias, como artículos científicos que se encuentren en Google académico o bases de datos confiables como Redalyc y Scielo, también se utiliza varias páginas web de empresas o instituciones reconocidas en el ámbito de la Psicología Organizacional como Deloitte. Además, se utilizó información de la hemeroteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y bases de datos y textos sugeridos por el director de la presente. El texto base en esta investigación es de Luis María Cravino titulado: Gestión del Desempeño “Un análisis bibliográfico de esta herramienta”.

Existen varios modelos de GD desarrollados, pero, lo indispensable fue seleccionar el que mejor se adaptó a la cultura de la empresa. Sin embargo, de manera general la mayoría de los modelos tienen tres etapas, planificación, coaching y evaluación, por lo tanto, se estableció un modelo con estas tres fases, lo cual permitió que este sea realmente funcional para la empresa desde este punto de vista, la presente investigación obtuvo datos de la organización mediante entrevistas semiestructuradas, de las cuales se obtuvo información de jefes departamentales, administradores y asistentes de las sucursales de la organización, considerando esta como una fuente primaria de investigación.

En este punto es importante mencionar que en el año de esta investigación (2020) se propagó un virus a nivel mundial, lo cual causó una pandemia y llevó al aislamiento y confinamiento de la población en todo el mundo, en el contexto ecuatoriano donde se desarrolló el proyecto, la empresa Dilipa estuvo en la obligación de cerrar temporalmente sus instalaciones y suspender el trabajo, en primer momento total y posteriormente presencial; por tal motivo, la investigación en cuestión se vio retrasada, además, la planificación inicial tuvo que ser modificada y adaptada a la situación mundial. Las entrevistas realizadas fueron en un inicio de manera presencial, es decir, en las oficinas y lugares de trabajo físicas, sin embargo, luego se tuvieron que ser realizadas de manera digital mediante la plataforma zoom meeting, la cual se convirtió en el medio de comunicación principal entre la investigadora y la compañía.

3.6.1. Entrevista

Como se mencionó anteriormente la herramienta para levantar información relevante sobre la situación y percepción actual de la empresa, viene dada por una entrevista aplicada a los líderes de áreas y sucursales de la empresa. La entrevista se encuentra estructurada en dos partes, donde primero se abordó temas referentes a la ED que actualmente existe Dilipa, esto permitió conocer la perspectiva que tienen los jefes con relación al sistema de evaluación que se aplica. Como segunda parte se presentaron preguntas de la gestión del desempeño como tal, en esto se dio una previa explicación y definición, lo cual permitió colocar en contexto a las personas entrevistadas. Cada entrevista tomo alrededor de 45 a 60 minutos, la variación de tiempo se dio por el estilo de la entrevista (semiestructurada).

En este punto se hace hincapié a que la herramienta no pudo ser aplicada igual a todos los participantes, debido a la pandemia mundial que limitó el contacto con las personas; entonces, al inicio de las entrevistas se pudieron llevar a cabo de manera presencial, sin embargo, posteriormente se acudió a realizar las entrevistas de forma virtual. De esta forma, la investigadora propuso un cuestionario dividido en 6 preguntas abiertas, estas fueron profundizadas en la entrevista (anexo 2).

3.7. Procesamiento de datos

Una vez recolectados los datos se procedió a ordenarlos y analizarlos, para establecer el modelo de GD en su versión 0, el cual, fue presentado a los directivos de la organización, para conocer su retroalimentación y plantear los cambios necesarios, posteriormente se presentó nuevamente el modelo, pero, en su versión 1, el cual, cumplió con todos los requisitos de la organización. Para ambas presentaciones se utilizó plataformas digitales, con una presentación formal de los modelos.

Para las entrevistas se utilizó una agenda que permitió tomar nota de las respuestas de los líderes, en estas se puntualizaron los puntos destacados de cada entrevista. Posterior a ello se utilizó el programa Microsoft Excel, donde se tabuló las diversas respuestas y agrupo por similitud, se generó tablas y gráficos que faciliten la comprensión de resultados. Mas adelante se presentará detalladamente los datos obtenidos.

Finalmente, se elaboró un plan de implementación del modelo de GD (previamente aceptado por la organización), en este se presentó el procedimiento que se debería cumplir para la implementación del modelo en la empresa, se plantó una a una las etapas de la GD (anexo 3).

3.8. Resultados de entrevistas aplicadas

Como se mencionó previamente en esta investigación se utilizó entrevistas semiestructuradas, por lo tanto, las preguntas fueron abiertas y esto da la posibilidad de una variedad de respuestas. La investigadora de este proyecto considero dividir algunas preguntas en dos partes, en primera instancia la respuesta afirmativa o negativa según corresponda y posteriormente la razón de la respuesta. Por lo tanto, un total de seis preguntas se convirtieron en nueve de acuerdo con la clasificación que ya se explicó.

Tabla 6.

Pregunta 1.1

¿Cuál es su apreciación sobre la ED que actualmente maneja la empresa? ¿Qué considera que se debe mantener?	
PROCESO INDIVIDUAL	4
VARIAS ASPECTOS DE EVALUACIÓN	4
REALIZACIÓN UNA VEZ AL AÑO	4
ENCARGADO DEPARTAMENTO DE RRHH	3
EXISTA UNA PUNTUACIÓN CUANTITATIVA	7
PROCESO ESTANDARIZADO Y CONFIDENCIAL	10
VARIAS PERSONAS EVALUEN (360°)	4
TOTAL, DE RESPUESTAS	36



Figura 7. Aspectos para mantener ED

La primera pregunta permite identificar la apreciación sobre la ED existente en la empresa, la pregunta se divide en aspectos a mantener y aspectos a modificar. En la primera parte se pudo conocer que el 28% de la población entrevistada considera que: lo mejor de la ED es que es un proceso primero confidencial y segundo que se encuentra estandarizado, es decir, es igual para toda la empresa; las personas consideran que eso permite una igualdad y los coloca a todos en un mismo nivel, evitando favoritismos o situaciones similares que puede darse en otros procesos. Otro aspecto que representa significancia es la obtención de un puntaje que permita tomar decisiones. Las demás respuestas tienen una ponderación del 11% y 8% cada una y se dividen en que existe una variedad de criterios de evaluación, se elabora una vez al año, lo hace el departamento de RRHH y que se toma en cuenta varias puntuaciones, eliminando de cierta forma la subjetividad.

Tabla 7.

Pregunta 1.2.

¿Cuál es su apreciación sobre la ED que actualmente maneja la empresa? ¿Qué considera que se debe cambiar?	
ESTRUCTURA Y FORMATO	13
INDICACIONES GENERALES	6
NO NECESITA CAMBIO	4
RETROALIMENTACIÓN Y CONTINUIDAD DEL PROCESO	10
ORGANIZACIÓN EN TIEMPO	3
TOTAL, DE RESPUESTAS	36

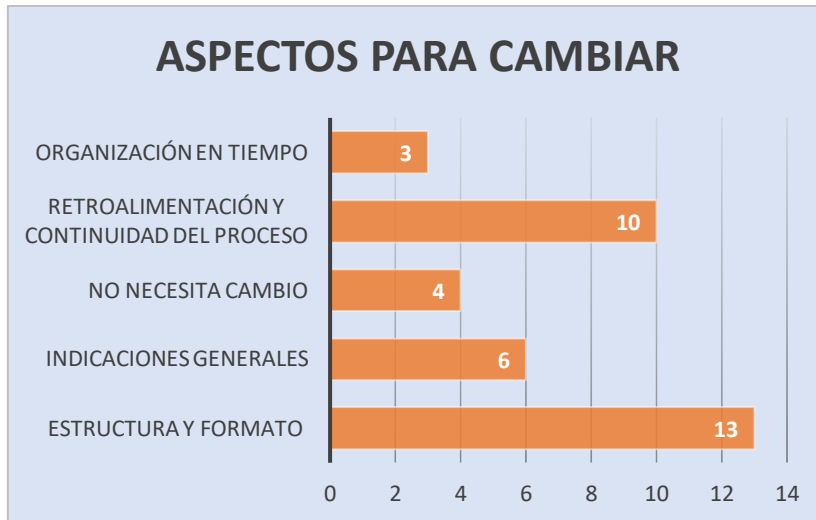


Figura 8. Aspectos para cambiar de ED.

Posteriormente, se identificaron aquellos aspectos que no les gusta o no se encuentran conformes. Para ello el 36% de entrevistados mencionaron que el formato de ED que les pasa el departamento de Talento Humano debería mejorar considerablemente, porque muchas veces los colaboradores califican por calificar, porque es una estructura demasiado extensa, además el fondo en ocasiones resulta confuso y repetitivo. El siguiente aspecto que les gustaría cambiar es la ausencia de acompañamiento y seguimiento durante y después del proceso, las palabras textuales de algunas personas fue que “es un proceso que no sirve, nunca se sabe lo que pasa después”, entonces se hace referencia también a la falta de continuidad. Un dato importante es que un 11% considera que el modelo de ED actual no requiere ningún cambio, ni modificación.

Tabla 8.

Pregunta 2.

¿Considera que la evaluación de la empresa es útil, representa algún beneficio para usted?	
SI	28
NO	8
TOTAL, DE RESPUESTAS	
	36

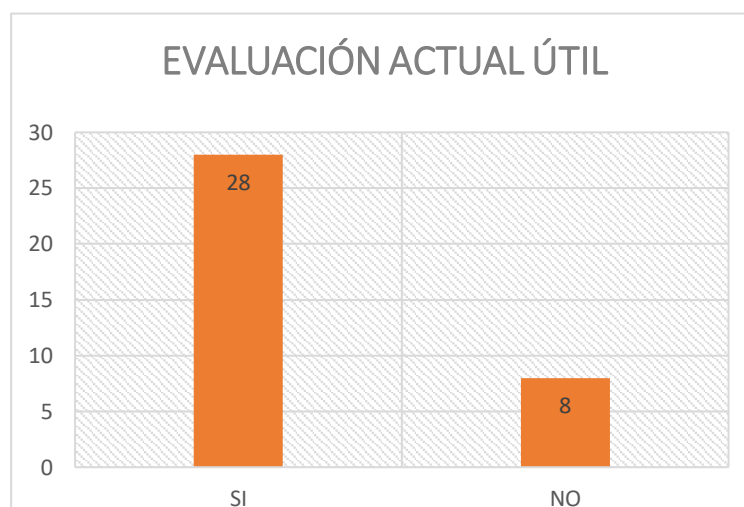


Figura 9. Actual ED útil

Para la pregunta número dos primero se encuentra una pregunta cerrada de si o no, respecto a si la ED es útil y si representa algún beneficio para la persona entrevistada. En su gran mayoría dicen que, sí tiene estas cualidades, en porcentaje las 28 personas representan el 78% del total de entrevistas y por el lado contrario un 22% piensa que no le aporta beneficio alguno o realmente considera que sea útil. A continuación, se exponen en dos gráficos las respuestas para aquellas personas que respondieron con afirmación y aquellas que lo hicieron en negación, es decir, se plantean los argumentos a su respuesta inicial.

Tabla 9.

Pregunta 2.1.

¿Por qué? Respuestas Afirmativas	
IDENTIFICAR NECESIDADES Y RELACIONES INTERLABORALARES	5
REALIZAR UN SEGUIMIENTO CONSTANTE DEL DESEMPEÑO Y MEJORARLO	7
IDENTIFICAR ERRORES Y ASPECTOS DE MEJORA, PARA TOMAR ACCIONES	8
SABER LA PUNTUACIÓN O PUNTAJE DEL COLABORADOR	4
CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE LA EMPRESA	2
DESVINCLACIÓN DE PERSONAL CON RESPALDO	2
TOTAL, DE RESPUESTA	28

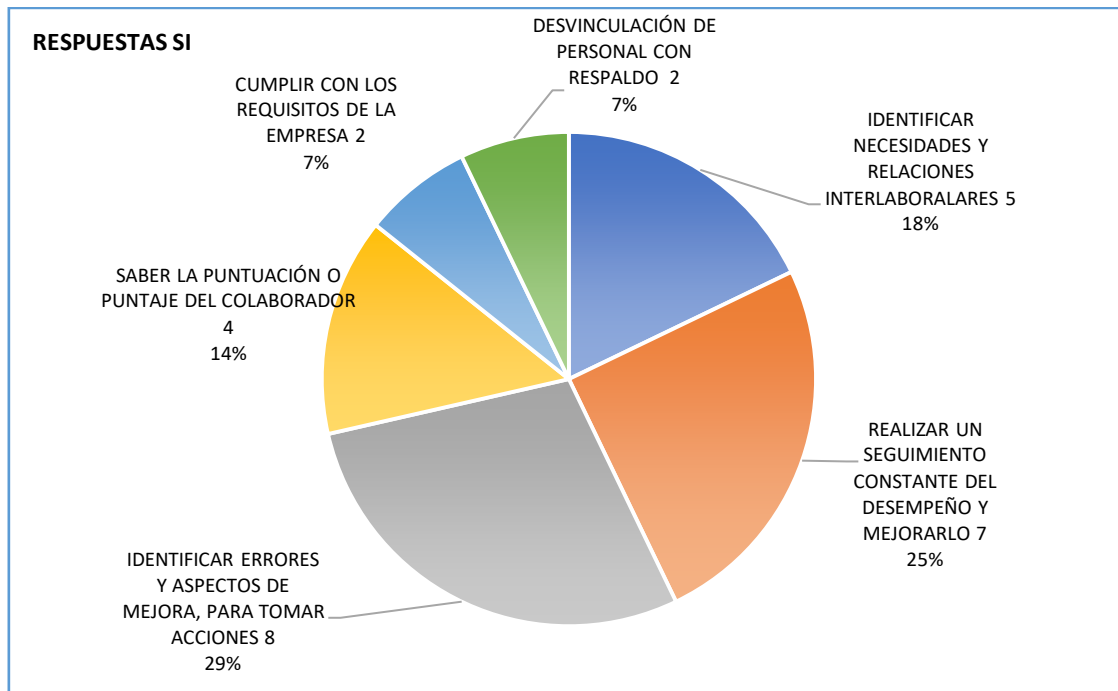


Figura 10. Respuestas afirmativas pregunta 2

En el gráfico anterior se puede identificar que existe una gran variedad de respuestas, pues el porcentaje más alto de unanimidad es apenas del 29% y seguido se encuentra un 25% para los líderes consideran que sí es un aporte para ellos porque les permite identificar errores y conocer aspectos que pueden mejorar cada colaborador, por otra parte, está la oportunidad de hacer un seguimiento al desempeño de la gente a su cargo y mejorar el rendimiento de los mismos. Se puede destacar que las personas tienen un sesgo a creer que si existen puntuaciones o calificaciones altas las personas están desempeñándose bien y puntuaciones bajas permiten despedir a los peores trabajadores. Algo que a la investigadora le llamo la atención es que un 7% cumple con la ED como parte de un requisito y quedar bien como sucursal o departamento, de hecho, implícitamente se dijo que las puntuaciones que aplican son las mejores para quedar bien frente a Recursos Humanos.

Tabla 10.

Pregunta 2.2.

¿Por qué? Respuestas Negativas	
EMPLEADOS CONDICIONADOS, RESPUESTAS FALSAS	4
PROCESO QUEDA EN PAPELES, NO HAY CAMBIO	4
TOTAL, DE RESPUESTAS	8



Figura 11. Respuestas negativas pregunta 2

En las respuestas con negativa se puede observar que existe mayor sinceridad por los líderes entrevistados, representan a un 22% de la población entrevista, las personas aquí expresaron que los puntajes otorgadas por compañeros, autoevaluación y de los líderes no corresponde a una calificación verdadera, existen muchos sesgos que impulsan a poner una calificación alta.

Además, piensa que al ser un proceso administrativo realmente no es útil para ellos, implicando aquí que no existe beneficio alguno.

Tabla 11. Pregunta 3

Pregunta 3

¿Cree que la ED es importante para los jefes, administradores y colaboradores?	
SI	32
NO	4
TOTAL, DE RESPUESTAS	36



Figura 12. ED importante en líderes

En la pregunta número tres existe una correlación con la pregunta anterior y de igual manera las respuestas son muy similares. Como se puede identificar 32 personas es decir el 89% consideran que la ED sí es importante para los líderes de cada sucursal o departamento y solo 4 personas equivalentes al 11% piensa que no es importante.

Tabla 12.

Pregunta 4.1

¿Considería usted viables el cambio de ED a una GD, como yo la describí anteriormente? ¿Por qué?	
SI	
NECESIDAD DE CAMBIO Y RENOVACIÓN	9
PROCESO CONTINUO Y COMPLETO	4
MEJORAR EL RENDIMIENTO Y DAR ACOMPAÑAMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	8
RETROALIMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	4
PERMITE CONOCER INFORMACIÓN REAL	3
MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO	1
TOTAL, DE RESPUESTAS	29

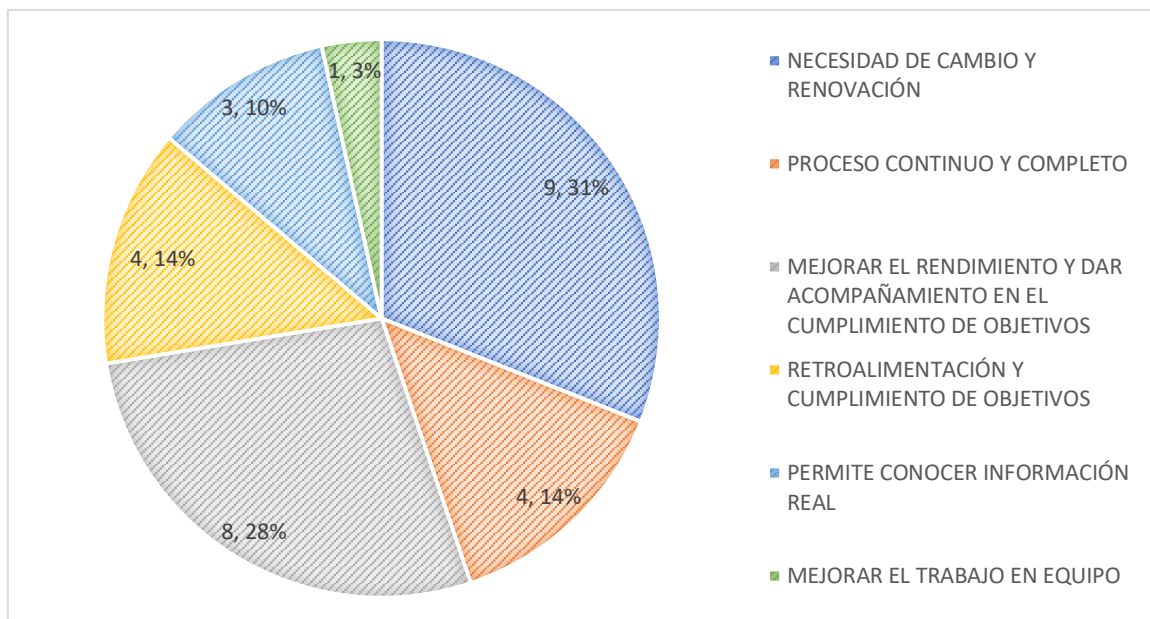


Figura 13. Cambio de ED a GD

La tabla #12 y la figura #14 representan aquellos entrevistados que sí consideran que es viable un cambio de ED a GD; en este punto de la entrevista inicia la segunda parte de la misma, es decir, se indaga y profundiza sobre la viabilidad, percepción y disponibilidad de crear el modelo de GD.

Entonces, se obtuvo que el 81% de las personas si optasen por un cambio en el sistema de evaluación, para esto el 31% establece que es necesario no solo viable el cambio, que la empresa necesita renovarse en este cambio y si es para ser más competitivos resulta mucha mejor. Por otra parte, están conscientes que el rendimiento tiene que estar asociado con el cumplimiento de objetivos y no solo una calificación anual (muchas veces falsa), aproximadamente el 24% se divide entre la retroalimentación que puede brindar la GD y la información que se puede obtener con la herramienta.

Tabla 13.

Pregunta 4.2.

¿Consideraría usted viables el cambio de ED a una GD, como yo la describí anteriormente? ¿Por qué?	
NO	
PROCESO ACTUAL ES SUFICIENTE	3
REQUIERE MÁS TIEMPO Y NO SE VA A PODER CUMPLIR	4
TOTAL, DE RESPUESTAS	7



Figura 14. No cambio de ED a GD

Aquellas personas que no verían viable el cambio representan el 7%, para estas el proceso que se maneja actualmente está bien y es suficiente. Por otra parte, el tiempo que requiere el mismo no es viable en las circunstancias actuales de la empresa.

Tabla 14. Pregunta 5

Pregunta 5

¿Estaría usted dispuesto aprender y participar en este proceso continuo?	
SI	31
NO	5
TOTAL, DE RESPUESTAS	36



Figura 15. Aprender y practicar GD

Avanzando con la investigación se encuentra la pregunta cinco, la cual se divide en dos partes respuestas cerradas (sí/no) y respuestas que representan el ¿por qué? De un total de 36 entrevistados se obtuvo que 86% estaría dispuesto a participar y aprender sobre la GD, siendo estos pieza fundamental y clave en el modelo de GD que se propone en el siguiente capítulo. Un 4% directamente afirma que no estaría dispuesto a aprender sobre la

GD, además no quisiera participar en el proceso continuo y de retroalimentación que le puede brindar el modelo.

Tabla 15. Pregunta 5.1

Pregunta 5.1

NO ¿POR QUÉ?	
FALTA DE TIEMPO Y DISPOSICIÓN	3
CAMBIO INNECESARIO	2
TOTAL, DE RESPUESTAS	5



Figura 16. Aprender y conocer GD (no)

A diferencia de las anteriores preguntas en la número cinco se comenzará con la respuesta negativa, se puede conocer que tres personas no estarían dispuestas a participar, por falta de tiempo; en este punto se indago que realmente si quisieran conocer como es la GD, como se aplica y todo lo que conlleva el modelo, pero la respuesta se basa a la realidad y saben (opinan) que no podrían cumplir totalmente con el proceso. Por otro lado, dos personas insisten en la idea que no es necesario un cambio y por lo cual, no estarían interesados en aprender o ser parte de este posible cambio en la organización.

Tabla 16.

Pregunta 5.2.

SI ¿POR QUÉ?	
ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS	9
DESARROLLO DE EQUIPO DE TRABAJO Y MEJORAR EL RENDIMIENTO	9
CRECIMIENTO PROFESIONAL Y DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO	6
NECESIDAD DE CAMBIO EN EL DESEMPEÑO	7
TOTAL, DE RESPUESTAS	31

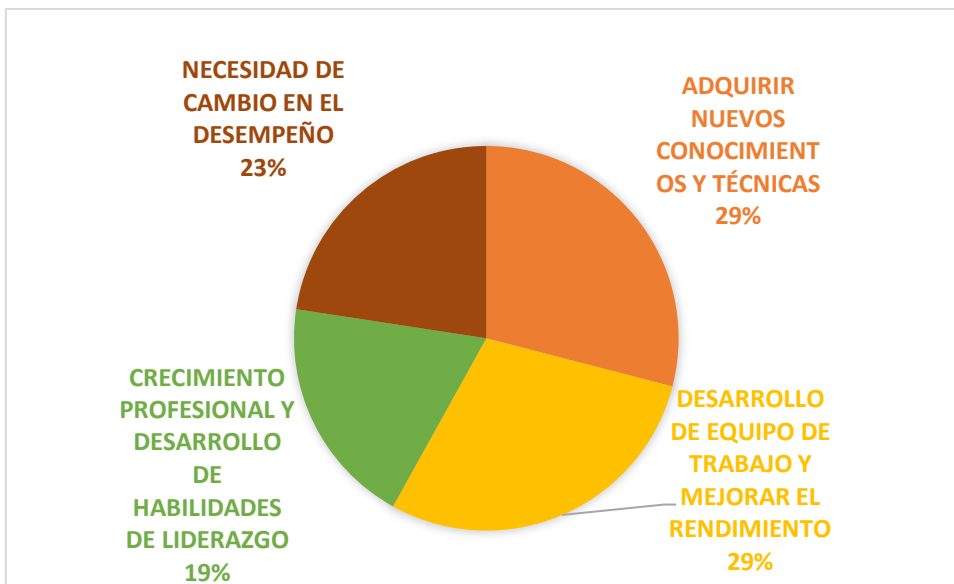


Figura 17. Aprender y aplicar GD (si)

En las respuestas afirmativas a la pregunta cinco, se encuentran bastante agrupadas las opiniones, se encuentra que 29% quieren adquirir nuevos conocimientos y técnicas, es decir, aprender sobre el sistema de GD, otro 29% se enfoca en el equipo y piensan que es importante desarrollar y mejorar el rendimiento de todo el grupo al que se encuentran liderando. Por otra parte, el 23% tiene la necesidad de cambio especialmente en el tema de la evaluación del desempeño. Finalmente, se encuentra que el 19% lo ven como una oportunidad de crecimiento profesional, el cual les permite desarrollar habilidades de liderazgo y conscientemente comentan que es importante saber cómo administrar o dirigir un equipo de trabajo.

Tabla 17.

Pregunta 6

¿Desde su perspectiva qué impacto o beneficios considera que tendría un sistema de GD en los colaboradores?	
VARIAS EXPECTATIVAS E INCERTUDUMBRE	6
SENTIMIENTOS DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN	8
FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO Y SEGUIMIENTO	8
MEJORAR EL RENDIMIENTO Y CUMPLIR OBJETIVOS	6
DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFECTIVA	4
CAMBIO DE ACTITUD	2
DIFICULTAD PARA CUMPLIR	1
NINGÚN CAMBIO	1
TOTAL, DE RESPUESTAS	36

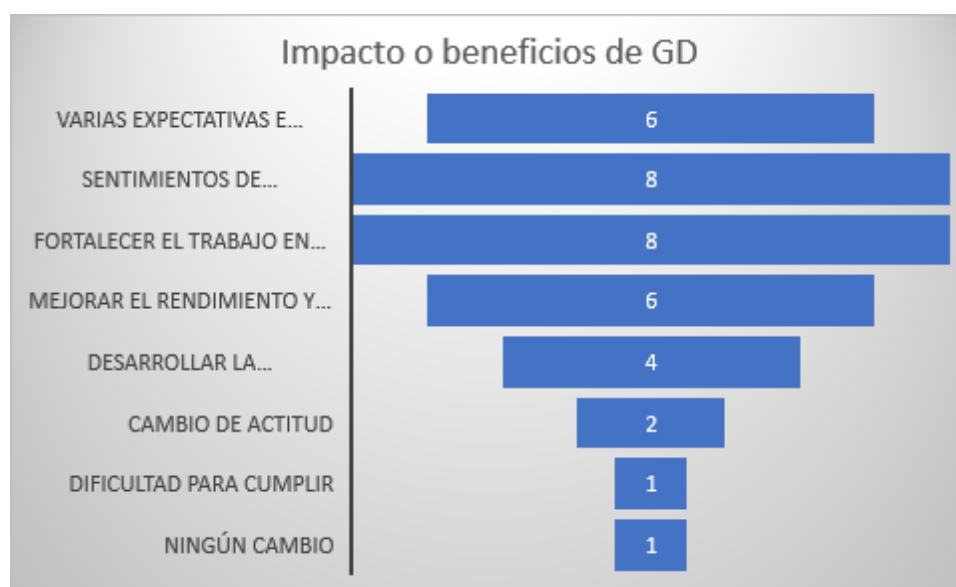


Figura 18. Impacto o beneficios de GD en los colaboradores

Para cerrar la entrevista se consideró importante conocer el posible impacto que pueden tener los colaboradores con un cambio de esta magnitud, por ello se preguntó a los líderes -personas con más contacto- al respecto. A la investigadora de este texto le gustaría describir todas las respuestas que se obtuvieron, de menor a mayor: una persona dijo que no existiría ningún cambio, otra que seguramente se les dificultaría cumplir, para dos entrevistados se reflejaría un cambio de actitud (positiva) en los trabajadores, cuatro opinan

que la comunicación sería asertiva y mejoraría en los equipos de trabajo, seis personas dicen que se generarían muchas expectativas al respecto e incluso incertidumbre, la misma cantidad de entrevistados opinan que el rendimiento mejoraría conjuntamente con el cumplimiento de objetivos. Las dieciséis respuestas restantes se dividen en sentimientos de pertenencia y participación, y fortalecimiento del trabajo en equipo.

3.9. Conclusiones del análisis

Se puede concluir que la mayor parte de los líderes de la compañía Dilipa están dispuestos a ser parte de un cambio con relación a la evaluación del desempeño, de manera global se considera que esta herramienta ya ha cumplido con su vida útil dentro de la organización, se requiere una actualización y mejora en el método para conocer el desempeño de los colaboradores. Se puede destacar que la predisposición al cambio facilita la implementación del modelo de GD.

Por otra parte, se podría generalizar que la GD captó la atención de la mayoría de entrevistados, sobre todo al ser un proceso continuo y que permite la retroalimentación constante, además, al ser una herramienta que engrana a todos los miembros de la empresa y permite desarrollar habilidades de los mismos. Es importante considerar aquellos aspectos positivos de la actual evaluación, puesto que se pueden adaptar al modelo que se proponga, por ejemplo, mantener la igualdad de proceso en toda la organización. Finalmente, se debe destacar que la pandemia mundial sí influye en los últimos entrevistados puesto que en la empresa se identifican otras prioridades al momento, pero esto no limitó el interés, sino el tiempo de la posible implementación.

3.10. Consideraciones éticas

Las técnicas utilizadas para recolectar información no presentaron ningún tipo de implicación ética en el personal de la empresa, ya que su único objetivo fue obtener la información de primera fuente. No aplicó (en caso de existir alguna crisis durante la entrevista se puede realizar una contención inmediata, y remitir al Centro de Psicología Aplicada de la PUCE). Todo proceso se realizó con la supervisión de la jefa de Talento Humano de la empresa y con total confidencialidad.

CAPITULO IV

PRODUCTO O PROYECTO

La presente disertación realizada en la Distribuidora de Libros y Papelería Dilipa Cía. Ltda, se fundamenta en los datos y resultados obtenidos anteriormente. La investigadora propone un modelo de Gestión del Desempeño que se adapta las necesidades actuales de organización, por ello se ha seleccionado un modelo en base a objetivos o metas.

4.1. Alcance del proyecto

El modelo de GD está destinado para todos los trabajadores y trabajadoras de la compañía, donde se incluyen todos los niveles jerárquicos (gerencias, jefaturas y sucursales). Se recomienda que el modelo sea aplicado para obtener los resultados propuestos en el mismo y direccionar así al desarrollo humano de organización.

4.2. Objetivos del modelo de Gestión del Desempeño

4.2.1. Objetivo general

Mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la empresa Dilipa Cía. Ltda., mediante un modelo de gestión del desempeño que permita la retroalimentación y seguimiento continuo.

4.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Proporcionar a los líderes de sucursales y departamentos de la empresa estrategias que les permitan cambiar el sistema actual de evaluación por la GD.
- ✓ Crear un manual de formatos de aplicación para el modelo de GD que permita identificar con facilidad las etapas del mismo.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos estratégicos, a través de objetivos desafiantes y comprometedores.

4.3. Actividades

Una vez analizadas las respuestas de la entrevista, se escoge un modelo de GD que se adapte y se relacione con las necesidades y opiniones de los jefes departamentales, administradores y asistentes de sucursales. A continuación, se presentan el modelo de GD

por objetivos o metas en su versión 0 y su versión 1.

4.3.1. Planificación

El modelo cuenta con tres etapas: planificación, coaching y evaluación. La primera etapa es una de las más importantes ya que es el punto de partida para el ciclo de la GD. Por tal motivo, se subdivide en dos etapas la primera se establecerá como:

1. **Taller de planificación:** Se establece un formato para la matriz de objetivos departamentales, se puede decir, que es una matriz general donde se plantean los objetivos, indicadores, metas, responsables y prioridad de cada departamento o sucursal.

Tabla 18.

Matriz general de GD (versión 0)


MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SUCURSAL/DEPARTAMENTO)				
Sucursal/Departamento				
Administrador/Jefe				
Integrantes				
Período		FECHA (dd/mm/aaaa)		
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	PRIORIDAD
Descripción puntual de los resultados o impactos a lograr	Las métricas o evidencias de logro del objetivo	El nivel de desempeño a lograr y el plazo	La persona, grupos o equipos que dará cuenta del logro del objetivo	Importancia/ 100 del objetivo
1				
2				
3				
4				
5				

Una vez que se presentó la matriz a los directivos de la empresa sugirieron algunas modificaciones. En primer lugar, el encabezado tenía que contar con todos las sucursales y departamentos de la empresa, de tal manera que el encargado de llevar a cabo la planificación solo coloque un X en el casillero correspondiente. Luego se solicitó incluir el nombre del asistente uno en todas las matrices y ampliar la sección de participantes, para que se puedan incluir los todos los nombres. En la matriz general versión uno se eliminó el período y solo se colocó la fecha de elaboración. Para la parte inferior, solo se pidió que se

incluya una sección donde se identifique el objetivo estratégico que se relacione con el objetivo de área. Cabe mencionar que es indispensable que exista un máximo de cinco objetivos por departamento o sucursal, los cuales deben tener una metodología SMART de sus siglas en inglés: específico, medible, alcanzable, realista y oportuno; cada objetivo cuenta con cuatro aspectos importante que permiten su seguimiento: indicadores, metas, responsables y prioridad. A continuación, el formato establecido para esta primera fase de planificación.

Tabla 19.

Matriz general de GD (versión 1)

		MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SUCURSAL/DEPARTAMENTO)											
SUCURSAL	Costa						Sierra						
	Portoviejo	Sto. Domingo 1	Sto. Domingo 2	Sto. Domingo 3	Ambato	Calderón	Carrión	Cotacollao	Ibarra	Tumbaco	Universidad Central	Villaflores	
DEPARTAMENTO	Auditoria	Bodega	Compras	Contabilidad	Dpt. Legal	Gerencia	Marketing	Sistemas	Talento Humano	Ventas Externas			
NOMBRE LÍDER													
NOMBRE ASISTENTE 1													
NOMBRES PARTICIPANTES													
FECHA (dd/mm/aaaa)													
OBJETIVOS	O.E.	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	PRIORIDAD								
Descripción puntual de los resultados o impactos a lograr	Relación con obj. estratégico	Las métricas o evidencias de logro del objetivo	El nivel de desempeño a lograr y el plazo	La persona o equipo que dará cuenta del logro del objetivo	Importancia/ 100 del objetivo								
1													
2													
3													
4													
5													

- 2. Entrevista de metas:** En este punto se elabora un plan de desempeño individual, es decir, es un proceso entre el líder y el colaborador, donde estos conjuntamente van organizando los objetivos que le corresponden al trabajador. La entrevista de metas es fundamental para el seguimiento continuo que se le puede dar al colaborador, los objetivos no solo deben ser acordados por las partes, sino que el líder debe incentivar a retos desafiantes que motiven a la persona, ya se vio en la teoría contemporánea de motivación: la teoría de objetivos o metas.

El líder y el colaborador nuevamente deben crear objetivos (no requieren estructura) y pensar en los posibles resultados claves de estos (se utilizará en la siguiente etapa). En la matriz individual de GD, se presentó un formato que permite recopilar la información relevante, pero, sobre todo considerar que es el paso a la siguiente etapa -coaching- que presenta el modelo.

En el encabezado se debe indicar el nombre del colaborador, el cargo que ocupa, el líder encargado, la sucursal o departamento, el período y la fecha de elaboración. En la parte inferior se deben transcribir los objetivos planteados en la primera etapa de la planificación (taller de planificación). En la última parte es importante establecer los objetivos individuales que permitan cumplir con los objetivos del área y establecer puntos según el indicador y la meta planteada anteriormente, esto permite conocer el rendimiento de la persona en base a plazos, en esta misma línea se debe asignar un peso a cada objetivo esto permite darle una equivalencia de importancia, si bien todos los objetivos son relevantes no tienen el mismo peso y además esto permite dar un ponderado de cada colaborador en sus objetivos; en este tipo de matriz la nota no es lo más importante, ya que este es un indicador para la retroalimentación y las modificaciones en los objetivos (no son estáticos e inamovibles). El primer formato que se presentó a los directivos de la organización contenía los datos especificados anteriormente, tras la explicación de cada uno de los apartados se surgieron ciertos cambios en la forma más no en el fondo. La versión cero es un modelo obtenido del Dr. Jaime Moreno director de esta investigación, posteriormente se incluye el sello de la empresa, a diferencia de la matriz general en la versión uno se solicitó que sí se especifique el período.

4.3.2. Coaching / seguimiento


Una vez establecidos los objetivos del área y los sub-objetivos de cada colaborador, es importante dar seguimiento, es decir, iniciar la segunda etapa del modelo, donde la retroalimentación es el punto focal.

Para la empresa Dilipa Cía. Ltda. en un primer momento se propuso un formato que utilizaba los sub-objetivos de la etapa anterior, estos a su vez dan paso a una serie de resultados claves que permiten realizar el proceso de seguimiento, con cumplimiento, avance u oportunidades de mejora de los mismos. Este proceso de manera formal en la versión 0 se podía dar trimestralmente siendo un total de cuatro veces al año, sin embargo tras la presentación ante la gerencia se solicita disminuir la cantidad de veces que se realiza esta etapa del modelo, por lo cual, se realizará un proceso formal de seguimiento con reunión programada cada cuatro meses, tres al año; sin embargo, cada dos meses los colaboradores y jefes tendrán una plantilla que permita conocer el estatus de los resultados claves planteados para este tiempo y establecimiento de nuevos resultados claves, esto se lo llevará acabo de manera digital, es decir, se utilizará el correo electrónico, no requiere de una reunión establecida.

El formato cuenta de tres secciones:

- ✓ Primera: Datos personales e informativos como sucursal o departamento, nombre del colaborador y nombre del líder y fecha.
- ✓ Segunda: Esta sección permite dar seguimiento a los resultados claves planteados para esos dos meses. Se debe colocar los resultados esperados, el indicador y si se cumplió o no lo esperado. Se incluye otros logros, donde la persona puede colocar si hubo eventos no programados que se cumplieron (siempre que estos aporten al cumplimiento de objetivos generales)
- ✓ Tercera: Se programa los nuevos resultados claves que se esperan para los próximos dos meses, incluyendo el indicador y la fecha de la próxima revisión. Por sugerencia de la empresa se coloca un apartado que corresponde a compromisos del colaborador.

Tabla 22.
Matriz de Seguimiento (versión 1)

		MATRIZ DE SEGUIMIENTO	
ÁREA/SUCURSAL			
NOMBRE			
LÍDER			
FECHA			

OBJETIVO/S			
No.	RESULTADOS CLAVES	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1			
2			
3			
4			
OTROS LOGROS			
TIPO DE RETROALIMENTACIÓN			

NUEVOS RESULTADOS CLAVES			
OBJETIVO/S			
No.	RESULTADOS CLAVES	INDICADOR	PROX. REVISIÓN
1			
2			
3			
4			
COMPROMISO			

4.3.3. Evaluación

Para la etapa de evaluación es indispensable considerar las fases anteriores, puesto que los resultados, la métrica se establece en la primera etapa -planificación- y el progreso, cambio o sustitución de objetivos se da en la etapa de retroalimentación, estos documentos sirven de evidencia y respaldo. En este punto se utiliza la matriz individual de desempeño, sin embargo, en este punto ya se debe otorgar la puntuación obtenida en cada sub-objetivo; esto a su vez da la puntuación y permite obtener el ponderado respecto al desempeño de cada colaborador, colocándolo en un nivel respecto a su trabajo.

Al final de este proceso se puede utilizar un formato que permita establecer la calificación final del colaborador para los objetivos que se planteó al inicio del proceso, para ello es necesario realizar un promedio de todos los objetivos, utilizando la fórmula (suma total de puntuaciones/ # de puntuaciones); en dicha hoja además se coloca los reconocimientos, las observaciones, las competencias a mejorar y por solicitud de la empresa se ha colocado un apartado que permite conocer las necesidades puntuales de formación.

FORMATO DE EVALUACIÓN FINAL



Nombre del colaborador:

Cargo: _____

Nombre del líder: _____

Fecha: _____

Puntuación global: _____

Nivel de desempeño: _____

Reconocimientos de desempeño:

Observaciones:

Competencias para mejorar o desarrollar:

Necesidades de formación (cursos, capacitaciones, entre otras:

Firma colaborador
CI.

Firma líder
CI.

4.4. Plan de Implementación

1. Tema:

Plan de implementación del Modelo de Gestión del Desempeño

2. Datos de la institución

a) Nombre:

Distribuidora de libros y papelería Dilipa Cia. Ltda.

b) Actividades:

Somos la compañía que se dedica a la compra, venta y distribución de libros, revistas y toda clase de impresos, esencialmente de textos educativos para todos los niveles de estudio; además, ofrece útiles escolares, suministros de oficina, material de investigación y

artículos de bazar. (Segura, E., 2016).

c) Ubicación:

Nos encontramos localizados en Ecuador y distribuidos a nivel nacional en las ciudades de Quito (6), Santo Domingo (3), Ibarra (1), Ambato (1) y Portoviejo (1). Nuestra matriz, centro de distribución y oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito-Pichincha, sector norte de la ciudad, específicamente en la Av. 10 de agosto N52-15 y Capitán Ramón Borja.

d) Características:

Distribuidora de libros y papelería Dilipa Cia. Ltda., es una empresa con 37 años en el mercado, pertenece al sector privado y se encuentra constituida como sociedad. La empresa tiene su origen con los hermanos Otto y Ángel Segura, quienes abrieron su primera tienda en el año de 1982, tras algunos años se fueron expandiendo a nivel nacional, por lo cual, hoy en día tienen establecimientos en Quito, Ibarra, Santo Domingo, Ambato y Portoviejo, con aproximadamente 320 colaboradores en todo el país (Revista Líderes, s/f).

e) Contexto:

Según la revista EKOS 2017, distribuidora de libros y papelería Dilipa Cia. Ltda., es la compañía que ocupa el ranking de ventas 611, con una utilidad de \$904,617 dólares norteamericanos. Por otra parte, ICRE del Ecuador (2019), plantea que la compañía en el 2017 tuvo un cierre de ventas 5,8% mayor que el 2016.

Actualmente la empresa se encuentra atravesando por un período económico difícil puesto que, en el año 2019 la huelga existente en el país perjudicó las ventas de las principales sucursales de la ciudad de Quito. La compañía vela por la seguridad de sus colaboradores, proveedores y clientes por lo cual, cerró sus puertas en octubre del 2019 y posteriormente en el 2020 se dio una de las épocas más complicadas para la institución, pues debido a la Pandemia mundial por COVID-19 la empresa no contó con sus temporadas escolares, ni en la costa ni en la sierra, lo cual, perjudicó radicalmente las ventas en este año.

f) Estatus (misión, visión, objetivos, estrategias):

Misión: “Brindar a nuestros clientes el mejor producto, asesoría, variedad y servicio”

(Dilipa, 2019).

Visión: “Ser la primera opción de compra en el mercado ecuatoriano, modelo de innovación y excelencia” (Dilipa, 2019).

Valores Corporativos: Se establecen como principales valores de la empresa: amor, pasión y fe, trabajo en equipo, compromiso, orientación al servicio, integridad, enfoque a los clientes, enfoque a los procesos y gestión y enfoque al desarrollo (Dilipa, 2019).

3. Antecedentes

En la empresa Dilipa Cía. Ltda. en los últimos años ha existido modificaciones en el ámbito administrativo, esto se realizó con una consultora externa que ha creado la nueva planificación estratégica de la empresa. En esta, se han planteado los objetivos estratégicos de la compañía, es decir se alinearon los nuevos pilares de la filosofía institucional, lo cual implica que existan cambios o renovaciones en los procesos actuales.

4. Justificación

Tras la implementación de la nueva filosofía organizacional la empresa Dilipa Cía. Ltda. debe actualizarse en sus procesos administrativos, para que exista una mejor adaptación de los colaboradores. Por otra parte, resulta beneficioso para la compañía implementar un Modelo de Gestión de Desempeño, ya que está permitirá asociar los objetivos estratégicos con los objetivos de cada área y con los de los colaboradores, logrando así el cumplimiento de estos.

El modelo que se propone para la empresa viene tras una exhaustiva investigación bibliográfica que permite crear el modelo que se adapta a la empresa. El modelo se lo puede encontrar planteado en la Disertación de López Karla, titula “Diseño de un Modelo de Gestión de Desempeño para la Distribuidora de Libros y Papelería Dilipa Cía. Ltda” la misma se encuentra en repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

El mismo se encuentra dividido en tres fases importantes: planificación, seguimiento y evaluación. Cada etapa cuenta con sus formatos y tiempos, más adelante e explica paso a paso cada una de ellas.

Se considera importante implementar este modelo porque trae beneficios a los diferentes niveles de la organización, ya que se distribuyen para las jefaturas, los colaboradores y la empresa en sí. Es necesario para la empresa realizar este cambio de Evaluación a Gestión de Desempeño porque un equipo de trabajo que conoce sus objetivos genera pertenencia con la empresa, y permite desarrollar sus habilidades y competencias laborales.

5. Marco teórico

Actualmente, la mayoría de las organizaciones cuentan con una estructura organizacional definida. El área de Talento Humano es una de las más importantes a nivel empresarial, dicha área maneja varios sistemas (Garijo, 2014). Entre los más conocidos se encuentran: reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, retribuciones, salud y seguridad ocupacional, evaluación del desempeño, entre otras (Chiavenato, 2011).

PI Asesoría (2018), define que la gestión de Talento Humano es un conjunto de procesos integrado de las empresas, que se encuentra diseñado para motivar, atraer, gestionar, desarrollar y retener a los empleados. Es decir, es una práctica que se direcciona al cumplimiento de objetivos eficaces mediante el desarrollo de los colaboradores, en donde existe un equilibrio entre el crecimiento profesional y el de la empresa.

El desempeño laboral es el rendimiento y la forma de actuar que expresa el colaborador al realizar las funciones designadas a su cargo dentro de su trabajo, esto se relaciona con lo eficiente e idóneo que puede ser el trabajador ante el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, no es correcto afirmar que el desempeño laboral debe definir al colaborador por completo, puesto existen más factores que influyen en el comportamiento del ser humano.

Para Besa (2017), la GD es la herramienta del futuro ya que esta tiene la función de integrar y fortalecer la comunicación, lo cual, le da un valor extra a la organización, además promueve el aumento positivo del rendimiento, es decir, mejora el rendimiento tanto a nivel organizacional como individual. Por otra parte, menciona que alienta el desarrollo profesional de los colaboradores, generando una motivación para el cumplimiento de

objetivos. Es relevante considerar que un modelo de GD tiene que estar alineado a los objetivos de la empresa, dentro de esto se debe considerar principios de constante mejora, la facilidad de programas y automatización, retroalimentación continua entre jefe y colaborador.

Diferencias entre ED y GD

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
Proceso anual que inicia y concluye con la evaluación.	Proceso continuo durante el año, además es cíclico. El final de una etapa da origen a la siguiente.
Lo más importante es la calificación obtenida en la evaluación.	La evaluación es una fase más dentro del ciclo.
Lo realiza el área de Talento Humano (crea, aplica y archiva la información).	Lo realizan los líderes o jefes de cada área, Recursos Humanos brinda herramientas más no hace el proceso.
Se enfoca en obtener información y como realizar la evaluación.	Su objetivo principal es mejorar el desempeño de los colaboradores.
A veces se da retroalimentación del proceso y los resultados obtenidos. Incertidumbre en el futuro	Siempre existe retroalimentación, es indispensable para la GD. Permite acercarse a las decisiones futuras.
Evaluación subjetiva	Evaluación apreciativa
A semeja los términos competencias y desempeño	Separa y diferencia las competencias y el desempeño
No se relaciona con prácticas de liderazgo	Es una práctica de liderazgo constante
Es un proceso administrativo, es poco relevante para otros procesos de talento	Es un proceso estratégico, relevante en los demás procesos de talento
Genera pocos beneficios	Genera beneficios en la empresa, en los equipos de trabajo y en la persona
Los fundamentos teóricos se encuentran obsoletos y poco integrados	Fundamentos teóricos modernos de la motivación.

Ciclo de GD obtenido de Cravino (2018).

PLANIFICACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN	CONSECUENCIAS
<p>Establecimiento de objetivos y metas (qué y cómo). Planteamiento de condiciones y términos, es decir de los recursos, capacitación, motivación) Socialización y consenso entre las partes involucradas. Es decir, planear</p>	<p>Llevar un monitoreo acompañado de coaching y FEEDBACK (indispensable). En resumen, es la etapa de seguir los objetivos y metas propuestas en la etapa anterior.</p>	<p>Valoración y revisión de los resultados y las competencias planteadas en la primera etapa. Existe una retroalimentación formal del rendimiento. En resumen, es la etapa para revisar el rendimiento.</p>	<p>Impacto sobre e flujo de Recursos Humanos, incluyendo el sistema de beneficios y compensaciones. Reorganización del desempeño y aprendizaje organizacional. En resumen, esta etapa permite mejorar.</p>

Metodología y técnicas

5.1. Metodología

Para implementar el Modelo de Gestión del Desempeño se realizarán reuniones grupales y luego individuales entre los líderes de área y sucursales y los colaboradores correspondientes. Además, se aplican talleres en la organización que permitan a todos comprender la importancia y el desarrollo de la GD. La actualización constante de los formatos y la participación de todos los miembros es indispensable para el desarrollo del proyecto.

La información siempre será de fuente primaria ya que es obtenida directamente en las reuniones planificadas. En caso de requerir información extra sobre el modelo las personas pueden remitirse a la disertación mencionada anteriormente.

Dilipa Cia. Ltda. utiliza las reuniones formales como principal técnica del modelo, estas tendrán sus formatos establecidos, serán estructurados y se realizará bajo una previamente aprobación. A continuación, se presenta un tríptico que permite conocer sobre la retroalimentación bilateral (antes de la implementación formal del modelo de GD).

¿RETROALIMENTACIÓN?



¿QUÉ ES?

La retroalimentación es un espacio entre líder y colaborador que permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. Generar compromisos y acuerdos de mejora.



EL CAMBIO
COMIENZA EN MI Y
SOLO DEPENDE DE
MI

RETROALIMENTACIÓN
BILATERAL



¿QUIÉNES INTERVIENEN?

Los principales actores son la persona evaluada y el evaluador, siendo en la empresa el colaborador y el jefe inmediato. Sin embargo, es un análisis global que involucra a los pares, es decir a los compañeros de trabajo.



TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN

Positiva
Negativa

BENEFICIOS DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL TRABAJO

Más vinculación de los trabajadores con la empresa.

Mejora el rendimiento de los compañeros. Está demostrado que las empresas que utilizan la retroalimentación a diario cuentan con empleados más productivos, pues son conocedores de todas las nuevas ideas y sugerencias de la organización y trabajarán para la mejorar. ¡Qué bueno es trabajar en una empresa que te escucha!

El intercambio de ideas y posturas potencia los puntos fuertes de cada colaborador.

La relación entre los empleados y los directivos será menos distante y más fluida.
¡Se acabó el distanciamiento entre los cargos!

SIEMPRE

MIRE, ESCUCHE , PREGUNT, ACTUEE.



IMPORTANTE CONSIDERAR:

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal


La importancia de pedir feedback

El feedback es información valiosa. No debemos tomarlo como una ofensa personal o como una descripción de cuán inteligentes somos.


Formatos de las etapas del Modelo de GD para la empresa Dilipa Cía. Ltda.

1. PLANIFICACIÓN

1.1. Taller de Planificación

		MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SUCURSAL/DEPARTAMENTO)										
SUCURSAL	Costa				Sierra							
	Portoviejo	Sto. Domingo 1	Sto. Domingo 2	Sto. Domingo 3	Ambato	Calderón	Carrión	Cotacollao	Ibarra	Tumbaco	Universidad Central	Villaflores
DEPARTAMENTO	Auditoria	Bodega	Compras	Contabilidad	Dpt. Legal		Gerencia	Marketing	Sistemas	Talento Humano	Ventas Externas	
NOMBRE LÍDER												
NOMBRE ASISTENTE 1												
NOMBRES PARTICIPANTES												
FECHA (dd/mm/aaaa)												
OBJETIVOS		O.E.	INDICADORES	METAS			RESPONSABLES	PRIORIDAD				
Descripción puntual de los resultados o impactos a lograr		Relación con obj. estratégico	Las métricas o evidencias de logro del objetivo	El nivel de desempeño a lograr y el plazo			La persona o equipo que dará cuenta del logro del objetivo	Importancia/ 100 del objetivo				
1												
2												
3												
4												
5												

2. SEGUIMIENTO

		MATRIZ DE SEGUIMIENTO	
ÁREA/SUCURSAL			
NOMBRE			
LÍDER			
FECHA			

OBJETIVO/S			
No.	RESULTADOS CLAVES	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
1			
2			
3			
4			
OTROS LOGROS			
TIPO DE RETROALIMENTACIÓN			

NUEVOS RESULTADOS CLAVES			
OBJETIVO/S			
No.	RESULTADOS CLAVES	INDICADOR	PROX. REVISIÓN
1			
2			
3			
4			
COMPROMISO			

La fase de seguimiento debe realizarse durante todo el año y cuando el líder lo considere relevante. Sin embargo, es necesario que los colaboradores elaboren la matriz presentada anteriormente cada dos meses y la envíen por correo a su líder, para que este conozca el

avance en cada uno de objetivos planteados, la técnica son los resultados claves que la persona se haya planteado los meses y los resultados claves que se plantea para los siguientes dos meses, esto permite dar seguimiento a los objetivos. Es responsabilidad de los líderes revisar y retroalimentar a cada colaborador.

3. EVALUACIÓN

La fase final no es la más importante en el Modelo de Gestión del Desempeño, pero es importante hacerla al terminar un ciclo, un período, porque está permite consolidar lo que ha sucedido con cada colaborador. Evaluar los resultados claves, los cuales son el medio para llevar a los objetivos de área e implícitamente cumplir con los objetivos de la organización. Por ello, no se debe descuidar esta fase y se debe realizar en una reunión formal con cada trabajador, finalmente la firma es una señal de aceptación.

FORMATO DE EVALUACIÓN FINAL



Nombre del colaborador:

Cargo: _____

Nombre del líder: _____

Fecha: _____

Puntuación global: _____

Nivel de desempeño: _____

Reconocimientos de desempeño:

Observaciones:

Competencias para mejorar o desarrollar:

Necesidades de formación (cursos, capacitaciones, entre otras:

Firma colaborador
CI.

Firma líder
CI.

4.5. Precondiciones

Para que se lleve a cabo el presente plan, será indispensable el apoyo, disposición y autorización de la gerencia, jefes y administradores, puesto que estos son los principales agentes de cambio en la organización, además el tema en cuestión es importante el liderazgo y la predisposición del mismo.

4.6. Fuentes de verificación

Sí se desea conocer el funcionamiento del modelo propuestos, será fundamental implementar este y dar seguimiento constante como se propone puesto que, de esta manera puede generar un cambio, además, de obtener información clara, constante y precisa en cuento al desempeño de los colaboradores.

4.7. Sostenibilidad

Para exista una sostenibilidad en el proyecto es importante que el área de Recursos Humanos brinde las herramientas y capacite a las diferentes áreas y departamentos de la empresa, especialmente a los líderes que son los precursores del plan y quienes deben dar el continuo seguimiento y retroalimentación a los colaboradores, cabe mencionar que el compromiso de todas las personas que hacen Dilipa es importante para la durabilidad y continuidad del proyecto.

4.8. Matriz de marco lógico

MATRIZ DE MARCO LÓGICO									
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN NARRATIVA	ACTIVIDADES	INSUMOS/RECURSOS	METODOLOGÍA/TÉCNICAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRODUCTOS	SUPUESTOS	PRESUPUESTO
Objetivo General	Diseñar un modelo de gestión del desempeño para la Distribuidora de Libros y Papelería Dilipa Cía. Ltda. en el año 2020, con la fin de fortalecer y motivar el desarrollo humano de la organización.	N/A	N/A	N/A	% del producto entregado	Informe final Avances realizados Marco Teórico Cronograma de actividades	Modelo de gestión del desempeño diseñado	Aceptación de los nuevos directivos de la empresa	\$ 240
Objetivo Especifico	Realizar un estudio de arte que permita fundamentar teóricamente el desarrollo de un modelo de gestión del desempeño para la empresa Dilipa Cía. Ltda.	Consultar fuentes de investigación Obtener información Analizar y sintetizar la información obtenida Redactar la información	Fuentes físicas y electrónicas Material de oficina Material y aparatos tecnológicos Insumos de papelería y bazar Impresora	Análisis documental Fichas bibliográficas Cuadros sinópticos	% de la información redactada	Lista de fuentes consultadas Fichas de análisis Cuadros sinópticos	Marco teórico	Información actualizada y disponible	\$ 60
Objetivo Especifico	Establecer objetivos de desempeño de cada área de la organización alineados a la nueva filosofía y estrategia organizacional de empresa.	Realizar entrevistas con jefes de departamentos y administradores de sucursales Establecer reunión para planificación de entrevistas Plantear los objetivos de área o sucursal Socializar los objetivos	Insumos de papelería Infocus Sala de presentaciones Artículos tecnológicos Refrigerios	Encuesta --> entrevista Resumen de reuniones Fichas de asistencia	# de reuniones ejecutadas	Fichas de asistencia del personal Infomes, actas de reuniones Lista de objetivos	Objetivos de cada área o sucursal	Disponibilidad de tiempo de los participantes	\$ 80
Objetivo Especifico	Diseñar un modelo de gestión del desempeño que permita fortalecer y motivar el capital humano de la organización.	Establecer modelo de GD aplicarse en la empresa Adaptar el modelo a la empresa Presentar a la alta gerencia la propuesta Presentar a la organización el modelo	Fuentes físicas y electrónicas Plan de socialización Documentos de la empresa Objetivos de cada área o sucursal	Documento del modelo planteado Reuniones	% del modelo avanzado y adaptado	Asistencia a reuniones Boradores del modelo	Modelo de Gestión del Desempeño para Dilipa	Viabilidad para aplicar en la empresa	\$ 100

4.9. Monitoreo

El presente proyecto puede ser monitoreado a través de los respaldos y evidencias que se den en cada reunión y en cada etapa de este, considerando como ventaja ya que es una herramienta continua. Además, se puede agregar a este monitoreo un levantamiento de información anual por parte del departamento de Recursos Humanos.

4.10. Evaluación

La evaluación de este proyecto se puede realizar únicamente cuando exista la implementación, y será necesario aplicar una encuesta de satisfacción tanto a líderes como como a colaboradores clave en cada departamento y sucursal.

4.11. Destinatarios

Se consideran destinatarios todos los trabajadores de la empresa Dilipa Cía. Ltda. a pesar de que se enfatiza en los líderes es una cascada de beneficios que involucra a todo el personal.

4.12. Cronograma

Nº	Actividades	Marzo		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Nov.		Dic.					
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Aprobación del plan	■	■																																				
2	Consultar fuentes de investigación, obtener información.																																						
3	Analizar, sintetizar y redactar información																																						
4	Realizar entrevistas con jefes departamentos y administradores de sucursales	■																																					
5	Plantear objetivos de área o sucursal																																						
6	Socializar los objetivos																																						
7	Establecer modelo de GD aplicable																																						
8	Adaptar el modelo																																						
9	Presentar propuesta a la alta gerencia																																						
10	Presentar modelo a la organización																																						
11	Presentar borradores en la Universidad																																						

PANDEMI

CAPITULO V

MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones

- ❖ Luego de realizar el estudio de arte pertinente en esta investigación, se puede considerar que la información existente sobre GD es principalmente en inglés, por lo cual es necesario realizar una traducción al español para comprender y escoger el modelo que mejor se adapta a la cultura y necesidades de la organización. Por otra parte, se considera que la información teórica mantiene un sesgo entre Evaluación y Gestión del desempeño, por lo tanto, es indispensable analizar cuidadosamente ambas aristas para evitar errores al momento de establecer el modelo de la empresa.
- ❖ Las respuestas obtenidas de los trabajadores de la empresa Dilipa fueron variadas, por lo cual fue indispensable saber agrupar estas por similitud. De tal manera, se pudo obtener el interés que existe en el modelo de GD.
- ❖ Se considera que el tiempo en el que se desarrolló la investigación y diseño del modelo de GD generó algunos imprevistos como la disponibilidad de las personas y el cambio de metodología, por lo tanto, la planificación se vio afectada en cuanto a tiempo, sin embargo, se pudo lograr el objetivo de la creación del modelo.
- ❖ La actual evaluación del desempeño de la empresa Dilipa Cía. Ltda. se encuentra poco valorada por los colaboradores, se ha convertido en una herramienta administrativa y monótona que no refleja el desempeño real de los trabajadores; por ello, se considera importante la renovación y creación de una nueva herramienta en cuanto al desempeño se refiere como es este modelo de GD.
- ❖ La etapa de retroalimentación que se presenta en el modelo permite fortalecer la comunicación en todos los niveles organizacionales, además servirá para incentivar el desarrollo humano de los miembros de la organización, ya que esta técnica va más allá de la mera evaluación generando pertenencia y desarrollando branding interno entre todos los miembros de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- ❖ Realizar una investigación profunda de la información actual sobre la Gestión del Desempeño acudir a fuentes bibliográficas en inglés o a su vez utilizar páginas web de empresas reconocidas en este ámbito. Evitar los sesgos de información respecto a la evaluación y gestión del desempeño.
- ❖ Agrupar y considerar todas las respuestas de los entrevistados, puesto que de allí se puede obtener la mayor parte de información e identificar la viabilidad de desarrollar un modelo de gestión del desempeño.
- ❖ Considerar reorganizar y replanificar el proyecto en situaciones inesperadas como la pandemia mundial, es indispensable la flexibilidad al momento de establecer el modelo. Además, se recomienda buscar las ventajas que otorga la situación y utilizarlas para fortalecer la investigación.
- ❖ Se recomienda a la empresa Dilipa Cía. Ltda. implementar el presente modelo de Gestión del Desempeño utilizando el plan de implementación que se indica en el producto de esta investigación, puesto que ello puede facilitar el proceso.
- ❖ Comunicar y capacitar a los miembros de la empresa sobre los cambios que pueden surgir con la implementación del modelo de gestión, además, es importante que se dé continuidad y seguimiento constante.
- ❖ Considerar que la etapa de evaluación deja de ser la más importante y se debe dar mayor relevancia a las dos primeras fases del modelo (planificación y retroalimentación).

5.3. Bibliografía

- Acevedo, F. (Noviembre de 2016). Curso Gestión de Recursos Humanos. *Gestión del Desempeño*. Santiago de Chile, Chile.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management. Canadá- John Wiley & Sons, Inc
- Almeida, M., J. (2015). Diseño de un modelo de gestión de desempeño para una firma consultora en la ciudad de Quito en el año 2014-2015. (Disertación de pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9247/TESIS MARIA JOSE ALMEIDA R..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amador, J. (2008). “Proceso Administrativo”. Obtenido de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/
- Besa, E. (10 de Octubre de 2017). RANKMI. Obtenido de Nuevos modelos de gestión de desempeño: más simplicidad y continuidad : <https://www.rankmi.com/blog/nuevos-modelos-de-201gestion-de-desempeno>
- Besa, E. (12 de Diciembre de 2017). RANKMI. Obtenido de Gestión del desempeño en empresas top del mundo: <https://www.rankmi.com/blog/gestion-del-desempeno-en-empresas-top-del-mundo>
- Cardona, A. & Correa, J. (2014). Modelo de Gestión del Desempeño como base de los Programas de Gestión Humana. (Desertación de postgrado). Recuperado de: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG_EGTHP_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castellanos, J. (24 de Agosto de 2011). GestioPolis. Obtenido de Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones : <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizontes de la Ciencia*, 4(6), 75-81.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. . En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 241-269). México: McGraw-Hill.
- Cravino, M. (2018). *Gestión del Desempeño. Un análisis bibliográfico de esta herramienta*. Editorial Académica Española.
- Deloitte. (2019). *Gestión del Desempeño. El componente secreto*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/Gestion-del-desempeno-el-componente-secreto.html>
- Dirección General Académica, PUCE. (2007). “Las Disertaciones en la Puce” Guía e Instructivo.
- Dolan, S., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ra ed). Madrid: McGraw-Hill.
- Gallardo, C. (28 de Mayo de 2018). *Psicología-Oline*. Obtenido de Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke: <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20establecimiento%20de%20metas%20u%20objetivos,el%20esfuerzo%20desarrollado%20para%20la%20realizaci%C3%B3n%20de%20tareas>.
- Garijo, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. (Disertación de pregrado). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFG-O%20180.pdf;jsessionid=A539F47D0E8EAE6C1E72B9507CEF0BE6?sequence=1>
- Guerrero, C., & Luy, G. (Marzo de 2014). *Universidad de Piura*. Obtenido de *Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para la:* https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2419/ING_538.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hansen-Holm. (enero de 2020). *Estableciendo objetivos SMART*. Obtenido de <https://www.hansen-holm.com/articulo-enero-2020/>

Helmut, S. C. (s.f.). *Lifeder.com*. Obtenido de Desempeño laboral: características y ejemplos: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/#:~:text=%20C2%BFQu%C3%A9%20se%20considera%20un%20buen%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,parte%20de%20un%20equipo%20de%20trabajo.%20More%20>

Ibarrola, K. (2017). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Gestión del Desempeño: <https://www.uandes.cl/direccion-de-personas/gestion-del-desempeno/>

LosRecursosHumanos.com. (17 de Octubre de 2014). *¿Cómo está formado el área de recursos humanos?* Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/como-esta-formado-el-area-de-recursos-humanos/>

Mind Company Sport. (28 de Diciembre de 2016). *Historia de la Gestión del Rendimiento*. Obtenido de <https://mindcompanysport.com/historia-de-la-gestion-del-rendimiento/>

Montoya, A. (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del Capital Humano. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20como%20herramienta%20para%20el%20an%C3%A1lisis%20del%20capital%20humano.pdf>.

Moreno, J. (2018). *Gestión del Desempeño*. Clase de GD No.3. Quito, Pichincha, Ecuador.

Moreno, J. (2020). *Introducción a la gestión del desempeño y el proceso de evaluación del desempeño*. Presentación PPT.

Pearson, T. (2019). *Establecimiento de Objetivos y Gestión de Equipos con los OKR (Objetivos y Resultados)*. Michigan: Independently Published.

Popular. (01 de Octubre de 2018). *Gestión del Rendimiento: Nuevas metodologías de seguimiento*. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/rrhh/gestion-del-rendimiento-nuevas-metodologias-de-seguimiento/>

Reyes, J. (2015). *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos*. Escuela de organización Industrial. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

- Rodríguez, E. (2018). La teoría de la autoderminación. *La mente es maravillosa*,
<https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-la-autodeterminacion/>.
- Ruiz, M. & García, M. (2013). Adaptación lingüística y validación del cuestionario de Justicia Organizacional de Colquitt con una muestra de trabajadores colombianos. *En Psicogente*, 16(29), 65-83.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica: Pensamiento y Gestión*, 32,
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>.
- ServicioCivil.cl. (2008). *Modelo y Diagnóstico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su sistema de calificaciones, en la Administración Civil del Estado*. Santiago: Ingeniería Industrial Universidad de Chile. Obtenido de
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2008-Modelo-y-Diagnostico-del-Subsistema-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o-Individual.pdf>
- Sodexo. (s.f.). *Servicios de Calidad de Vida*. Obtenido de
<https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- Surbhi, S. (17 de Abril de 2017). Business Jargons. Obtenido de Gestión del rendimiento:
<https://businessjargons.com/performance-management.html#:~:text=%20%20%201%20Outstanding%20Performance%20%28O%29%3A%20Performance,the%20job%20expectations%20set%20by%20the...%20More%20>
- Tardi, C. (27 de Agosto de 2019). Investopedia. Obtenido de Gestión del rendimiento:
<https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>
- Videguren, M. (2017). Introducción al Sistema de Gestión de Desempeño (SGD). Obtenido de <https://www.educativa.com/articulos/introduccion-al-sistema-de-gestion-de-desempeno-sgd/>
- Werther, W. & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano* Madrid España: Mc Graw- hill.

5.4. Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERÍA DILIPA CIA. LTDA. EN EL AÑO 2020”

Información:

Parte introductoria

Estimado colaborador, usted está siendo invitado a participar en un modelo de Gestión del desempeño en la empresa Dilipa Cía. Ltda.

Es importante mencionar que toda la información que se recolecte es totalmente confidencial, dicha información es referente a su perspectiva del desempeño y evaluación de la empresa. Lo que usted aporte será de gran relevancia para la investigación y permitirá ayudar a mejorar ciertos aspectos de la Gestión del Desempeño. Si tiene alguna inquietud de la presente o desea esclarecer términos en el departamento de Talento Humano podrán ser resueltas de la mejor manera.

Intención

El propósito de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión del desempeño para todos los miembros de la empresa Dilipa Cia. Ltda.

Intervención

La información que se recabe contribuye al diseño metodológico de la investigación, la cual tendrá dos partes: la firma del consentimiento informado y la entrevista grabada en audio.

Participación

La participación en la presente investigación es totalmente voluntaria, usted decide ser partícipe de la misma o no. Cualquiera que fuese su decisión no afecta a su posición en la empresa. Usted puede expresar su retiro de la investigación en cualquier momento.

Tiempo

Su participación en la investigación lleva un tiempo aproximado de 60 minutos, el cual se utilizará para recolectar información mediante la entrevista. Se planifica realizar este proceso en los meses de octubre y noviembre del 2019.

Riesgos

La investigación por su diseño, objetivos y metas no genera efectos secundarios en los participantes. Además, mediante la investigación no se llevan a cabo actividades que puedan generar daños físicos o psicológicos en los miembros de la empresa.

Beneficios e incentivos

A través de la investigación se genera un ganar-ganar, es decir los principales beneficiarios del estudio son los trabajadores e institución como tal. No existe incentivo alguno para los participantes de la investigación.

Privacidad

Toda la información que se obtenga del estudio será totalmente confidencial, la misma será únicamente conocida por el investigador. La empresa no sabrá el origen de la información, es decir se mantienen el anonimato, los datos serán presentados de manera general. Nombres y apellidos no serán de conocimiento general, única y exclusivamente del encargado del proyecto.

Comunicarse con

En caso de tener dudas sobre el proceso antes, durante o después de concluirse la investigación. Usted se puede contactar con:

Karla Daniela López Velasco

Telf: 0984572523

Mail: klopez013@puce.edu.ec

ACEPTO	NO ACEPTO
---------------	------------------

--	--

Me han invitado a ser participe en la investigación de grado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA IDSTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERÍA DILIPA CÍA LTDA.”**

Puedo afirmar que conozco la características y procedimiento de la investigación, además se me ha explicado que mi participación no tiene algún beneficio monetario o similar. Conozco el nombre y contacto de la persona a cargo del estudio, quién se pone a las órdenes para cualquier inquietud.

Tengo la libertad de preguntar cualquier inquietud antes de aceptar mi participación, y ser satisfactoriamente atentado.

De tal manera, ACEPTO participar en este estudio de manera totalmente VOLUNTARIA, conozco mis derechos y decisión de retirarme en caso de considerarlo necesario, sin que esto afecte mis labores en el trabajo.

Nombre del participante: _____

Fecha: _____

Firma del participante: _____

ANEXO 2

ENTREVISTA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre:

Fecha:

Departamento o sucursal:

Cargo:

Estimado participante-

Me gustaría comentarle que actualmente estoy realizando mi disertación como parte del proceso de titulación, el cual, lo estoy haciendo en la empresa y me gustaría llevar a cabo una entrevista, esta será totalmente confidencial y únicamente se desea conocer su perspectiva sobre temas relacionados con la evaluación del desempeño en Dilipa Cía. Ltda., por lo tanto, se realizarán algunas anotaciones que se consideren necesarias y solamente la investigadora tendrá acceso a las mismas.

La entrevista se encuentra dividida en dos partes, en primera instancia se hablará sobre la Evaluación del desempeño (ED) que actualmente existe en la empresa y en segundo lugar se abordará Gestión del Desempeño

PRIMERA PARTE

Antes de comenzar, es importante mencionar ¿qué es la ED? Entonces, según Dolan, Schuler & Valle, la ED es un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”

En la ED el responsable de realizarla es el departamento de Talento Humano, el propósito es administrativo y por lo general, se lo hace una vez al año.

Entonces, para comenzar me gustaría saber ¿cuál es su apreciación sobre la ED que actualmente maneja la empresa? ¿qué considera que se debe mantener y que se debería cambiar?

¿Considera que la evaluación actual de la empresa es útil, representa algún beneficio para usted?

Desde su perspectiva ¿Cree que la ED es importante para los jefes, administradores y colaboradores?

SEGUNDA PARTE

Ahora que ya me ha dado su apreciación sobre la ED, me gustaría pasar a la segunda parte de la entrevista, donde se abordará la Gestión del Desempeño (GD), para esto me gustaría comentarle un poco del tema. Pues, si bien es cierto la GD no es muy conocida existen muchas empresas a nivel mundial que han optado por esta práctica organizacional, donde la principal diferencia con la evaluación tradicional es que en esta el área de Talento Humano da las herramientas, soporte y dirección a los líderes de equipos, para que estos a través de un proceso continuo potencien sus grupos y así se dé el cumplimiento de objetivos, es decir, es una práctica de liderazgo continua que permite mejorar el desempeño. Además, el propósito de GD es estratégico y generalmente se lo realiza en varias fases durante el año, a

diferencia de la ED que se da una vez al año, dentro de estas fases se considera importante la planificación de objetivos como el seguimiento que se les dé a los mismos, logrando así que haga énfasis en la retroalimentación de los equipos de trabajo.

Bueno, tomando en cuenta que aquí en la empresa existe una evaluación de desempeño, tal cual, usted me comentó anteriormente ¿consideraría usted viable el cambio de ED a una GD, como yo la describí anteriormente? ¿Por qué?

¿Estaría usted dispuesto aprender y participar en este proceso continuo? ¿Por qué?

¿Desde su perspectiva qué impacto o beneficios considera que tendría un sistema de GD en los colaboradores?

Finalmente, es importante mencionar que toda la información es totalmente confidencial.

Quiero agradecer su participación en esta entrevista, realmente es un aporte significativo en la investigación.

ANEXO 3

COMPARATIVO DE MODELO V.0 Y V.1



**MODELO DE GESTIÓN
DEL DESEMPEÑO
V.0 Y V.1**

FACILITADORA: Karla López



DILIPA
la pasión por el buen trabajo
el tiempo bien es el precio justo

MISIÓN

- Brindar a nuestros clientes el mejor producto, asesoría, variedad y servicio

VISIÓN

- Ser la primera opción de compra en el mercado ecuatoriano, modelo de innovación y excelencia

VALORES

- Amor, pasión y fe
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Orientación al servicio
- Integridad

La mala suerte es solo una excusa

2

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SUCURSAL/DEPARTAMENTO)				
Sucursal/ Departamento				
Administrador / Jefe				
Integrantes				
Período	FECHA (dd/mm/aaaa)			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	PRIORIDAD
Descripción puntual de los resultados o impactos a lograr	Las métricas o evidencias de logro del objetivo	El nivel de desempeño a lograr y el plazo	La persona, grupos o equipos que dará cuenta del logro del objetivo	Importancia/100 del objetivo
1				
2				
3				
4				
5				



MATRIZ DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SUCURSAL/DEPARTAMENTO)														
SUCURSAL	Oeste						Sierra							
	Primavera	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	San Juan	Cachibío	Canton	Esmeraldas	Itabana	Tumbaco	Universidad Central	Yaguajay
DEPARTAMENTO	Auditoría	Recursos	Compras	Contabilidad	Inf. Sist.	Legal	Seguridad	Marketing	Sistemas	Talento Humano	Verificación			
NOMBRE LÍDER														
NOMBRE ASISTENTE 1														
NOMBRES PARTICIPANTES														
FECHA (dd/mm/aaaa)														
OBJETIVOS	D.E.	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	PRIORIDAD									
Descripción puntual de los resultados o impactos a lograr	Relación con la estrategia	Las métricas o evidencias de logro del objetivo	El nivel de desempeño a lograr y el plazo	La persona o equipo que dará cuenta del logro del objetivo	Importancia/100 del objetivo									
1														
2														
3														
4														
5														

V.0

TALLER DE PLANIFICACIÓN

V.1

EVALUACIÓN

PLAN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador													
Cargo													
Nombre del Líder													
Sucursal/Departamento					Código								
Período					Fecha (dd/mm/aaaa)								
Objetivos de la Sucursal / Departamento													
1													
2													
3													
4													
5													
Sub-objetivos	IN		PE			E		AF		EX	Peso	Puntos/ 5	Ponderado
	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5			
													
IN = insatisfactorio PE= parcialmente efectivo E=efectivo AF= altamente efectivo EX= excepcional													

FORMATO DE EVALUACIÓN FINAL			
Nombre del colaborador:		<h1 style="text-align: center;">EVALUACIÓN</h1>	
Cargos:			
Nombre del líder:			
Fecha:			
Puntuación global:			
Nivel de desempeño:			
Reconocimientos de desempeño:		Observaciones: Competencias para mejorar o desarrollar: Necesidades de formación (cursos, capacitaciones, entre otras): 	
		Firma colaborador CI.	
		Firma líder CI.	