



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Proyecto de Investigación previo a la
obtención del título de Ingeniero en
Administración de Recursos Humanos

Título del Proyecto de Investigación:

**“Evaluación de desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la
productividad de la Empresa Quevexport s.a. cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.
año 2014”**

Autor

Arteaga Ortega Marcelo Danilo

Tutora

Lic. Nuvia Zambrano Barros M.Sc.

Quevedo – Los Ríos - Ecuador.

2015

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, MARCELO DANILO ARTEAGA ORTEGA, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

MARCELO DANILO ARTEAGA ORTEGA

Certificación de culminación del proyecto de investigación

La suscrita, LIC. NUVIA ZAMBRANO BARROS M.Sc., Docente del Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el estudiante MARCELO DANILO ARTEAGA ORTEGA, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA QUEVEXPORT S.A. CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS. AÑO 2014”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Recursos Humanos, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

LIC. NUVIA ZAMBRANO BARROS M.Sc.

TUTORA

Certificado del reporte de la herramienta de prevención de coincidencia



Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Unidad de Estudios a Distancia
Carrera de Ingeniería en Administración de Recursos Humanos



CERTIFICACIÓN

UED-RR.HH-020 -2015

Quevedo, Octubre 30 de 2015

Señora.

Ing. Mariana Reyes Bermeo. MSc.

DIRECTORA DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UTEQ

En su despacho.

De mi consideración.-

Por medio de la presente me permito certificar, que el Sr. **MARCELO DANILO ARTEAGA ORTEGA**, egresado de la carrera de Ingeniería en Administración de Recursos Humanos. Una vez que se revisó el Proyecto de Investigación de grado titulado: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA QUEVEXPORT S.A. CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2014”, tengo a bien informar que se realizó la revisión respectiva por medio del sistema Urkund, dando como resultado un porcentaje favorable del 9%: cumpliendo con el reglamento de Graduación de Estudiantes de Pregrado y la Normativa establecida por la Universidad.

Por la aprobación que se sirva dar a la presente, quedo ante usted muy agradecida.

Atentamente,

Lic. Nuvia Zambrano Barros. MSc.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CC. Archivo

Se adjunta imagen del sistema Urkund

URKUND	
Document	proyecto de marcelo arteaga urkund - copia.pdf (D15930870)
Submitted	2015-10-30 06:37 (-05:00)
Submitted by	alexaso23@gmail.com
Receiver	nzambrano.uteq@analysis.orkund.com
Message	proyecto de marcelo arteaga ortega Show full message
9% of this approx. 10 pages long document consists of text present in 6 sources.	



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA QUEVEXPORT S.A. CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS. AÑO 2014”

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Recursos Humanos.

Aprobado por:

Lic. María Pachar López M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Sclg. Teddy de la Cruz Valdiviezo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Ximena Guillin Llanos M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2015

Agradecimiento.

Agradezco primeramente a Dios y luego a mis padres que gracias a ellos pude culminar mis estudios ya que siempre estuvieron pendientes de mí en cada momento que lo necesitaba.

También en el presente trabajo de investigación dejo constancia de mi agradecimiento a las siguientes personas:

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por sus aportes invalorable.

A la Ing. MSc. Guadalupe Murillo Campuzano, Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

A la Ing. Mariana del Roció Reyes Bermeo, M.Sc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

Al Ing. Guido Álvarez Perdomo, MSc., Subdirector de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

A la Ing. Dominga Rodríguez, directora de la Carrera de administración de Recursos Humanos es un ejemplo de tenacidad y responsabilidad.

A los docentes - tutores que impartieron su conocimiento durante toda la carrera universitaria.

A la Lic. Nuvia Zambrano Barros M.Sc, Tutor del proyecto de investigación por su ayuda incondicional y constante en el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de aula, a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

Marcelo Danilo Arteaga Ortega

Dedicatoria.

Mi proyecto investigativo lo dedico con todo mi amor y cariño a mis amados padres y a Dios que a base de sacrificio y esfuerzo, han luchado por darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad aunque hemos pasado momentos difíciles Dios siempre ha estado presente ayudándome y guiándome.

Marcelo Danilo Arteaga Ortega

Resumen Ejecutivo

El desempeño laboral del personal administrativo es importante para una empresa, ya que su productividad siempre debe ser elevada, por ello este trabajo investigativo se basa en la productividad de la empresa “QUEVEXPORT”. Dentro del marco contextual de la investigación se encuentra lo que es el marco teórico, la problematización de la investigación, formulación del problema, justificación del trabajo investigativo, y objetivos; además los temas que están involucrados directamente con la investigación como es la administración del desempeño es acerca del control que se le debe hacer a el empleado, ¿Por qué se evalúa el desempeño?, para tener conocimiento de las capacidades y desenvolvimiento durante el trabajo, y los beneficios de la evaluación. En la metodología del trabajo investigativo se utilizaron métodos que permitieron obtener respuestas de las dificultades por la cual está pasando la empresa, fundamentalmente en la evaluación de desempeño. Los resultados demostraron que existen áreas que necesitaban de capacitación, lo que permitió plantear un plan de capacitación para las áreas que necesitan mejorar su desempeño laboral en especial el área de secretaría que esta con un nivel muy bajo y necesita mejorar y así alcanzar un nivel satisfactorio para la empresa, Quevexport S.A. de la ciudad de Quevedo.

Palabras claves: evaluación, desempeño laboral, productividad

Abstract.

The administrative staff work performance is important for a company as productivity should always be high, so this research work is based on the productivity of the company "QUEVEXPORT". Within the framework of the research context is what the theoretical framework, the question posed by the research problem formulation, justification of research work, and objectives; also the issues that are directly involved with the investigation as it is performance management is about controlling that he must do to the employee, why performance is evaluated ?, should evaluate employees to have knowledge of the capabilities and development at work, and the benefits of the evaluation is. The methodology of research work methods that allowed get answers from the difficulties which the company is going mainly in the 360 ° performance evaluation were used. The results showed that there are areas that needed training, which led to proposing a training plan for the areas that need to be trained in special secretarial area is with a very low level and needs to improve and to reach a satisfactory level for the company , Quevexport SA Quevedo City.

Keywords: evaluation, job performance, productivity

Tabla de contenido

Portada.....	i
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	ii
Certificación de culminación del proyecto de investigación.....	iii
Certificado del reporte de la herramienta de prevención de coincidencia.....	iv
Certificado de aprobación por el tribunal de sustentación	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen Ejecutivo	viii
Abstract.....	ix
Tabla de contenido.....	x
Índice de tabla.....	xii
Índice de Figura	xiii
Índice de Anexos	xiv
Código Dublin	xiv

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 1

1.1. Introducción.....	2
1.2. Problema de investigación.....	3
1.2.1. Planteamiento del problema.	3
1.2.2. Formulación del problema.....	4
1.2.3. Sistematización del problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.	5
1.4. Justificación.....	6

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN..... 7

2.1. Marco referencial.....	8
2.2. Marco conceptual	9
2.3. Marco teórico	8
2.4. Marco legal.....	9

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. Localización	30
3.2. Tipo de investigación	30
3.3. Métodos de investigación	30
3.4. Fuentes.....	31
3.5. Diseño de investigación.....	31
3.6. Instrumentos de investigación	32
3.7. Tratamiento de los datos.....	33
3.8. Recursos humanos y materiales.....	33
3.8.1. Humanos.....	33
3.8.2. Materiales	34
 CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	 35
4.1. Resultados.....	36
4.2. Discusión	52
 CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 54
5.1. Conclusiones.....	55
5.2. Recomendaciones	56
 CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA.....	 57
 CAPÍTULO VII ANEXOS	 61

Índice de tabla

Tabla	PÁGINA
1. Muestra en estudio	32
2. Materiales.....	34
3. Cumplimiento de funciones	36
4. Control de asistencia al personal administrativo	36
5. Personal administrativo rinde cuentas.....	37
6. Apoyo al mejoramiento.....	37
7. Existe buen comportamiento dentro de la empresa	38
8. Opiniones de los compañeros	38
9. Realiza su trabajo lo mejor posible	39
10. Cumplimiento a los reglamentos que rigen el orden.	39
11. Optimizar recursos en el área laboral.....	40
12. Responsabilidad al ejecutar las tareas.....	40
13. Desempeño laboral.....	41
14. Evaluación de desempeño	41
15. Adecuada productividad en la entidad	42
16. Aportación de ideas para el mejoramiento del desempeño laboral.....	42
17. Análisis de las entrevistas realizadas al Gerente de la Empresa.	43
18. Factores que se deben mejorar para un excelente desempeño laboral	49
19. Cronograma de capacitación.....	50

Índice de Figura

FIGURA	PÁGINA
1. Organigrama de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.....	8
2. Gerente General de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.....	66
3. Instalaciones de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.	66

Índice de Anexos

ANEXO	PÁGINA
1. Formato de entrevista	62
2. Formato de encuesta.....	63
3. Fotografía	66

Código Dublín

Título:	Evaluación de desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la productividad de la empresa QUEVEXPORT S.A. cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Año 2014
Autor:	Arteaga Ortega Marcelo Danilo
Palabras claves:	Evaluación, Desempeño laboral, Productividad
Fecha de publicación:	
Editorial:	Quevedo, API, 2015.
Resumen:	Resumen.- El desempeño laboral del personal administrativo es importante para una empresa, ya que su productividad siempre debe ser elevada, por ello este trabajo investigativo se basa en la productividad de la empresa “QUEVEXPORT”. Dentro del marco contextual de la investigación se encuentra lo que es el marco teórico, la problematización de la investigación, formulación del problema, justificación del trabajo investigativo, y objetivos; además los temas que están involucrados directamente con la investigación como es la administración del desempeño es acerca del control que se le debe hacer a el empleado, ¿Por qué se evalúa el desempeño?, se debe evaluar a los empleados para tener conocimiento de las capacidades y desenvolvimiento durante el trabajo, y los beneficios de la evaluación. En la metodología del trabajo investigativo se utilizaron métodos que permitieron obtener respuestas de las dificultades por la cual está pasando la empresa, fundamentalmente en la evaluación de desempeño Abstract.- The administrative staff work performance is important for a company as productivity should always be high, so this research work is based on the productivity of the company "QUEVEXPORT". Within the framework of the research context is what the theoretical framework, the question posed by the research problem formulation, justification of research work, and objectives; also the issues that are directly involved with the investigation as it is performance management is about controlling that he must do to the employee, why performance is evaluated ?, should evaluate employees to have knowledge of the capabilities and development at work, and the benefits of the evaluation is. The methodology of research work methods that allowed get answers from the difficulties which the company is going mainly
Descripción:	81 hojas: dimensiones, 29x21 cm + CD-ROM 6162
URI:	

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El área de talento humano actualmente está pasando por un proceso de nuevos retos, debido a los constantes cambios de las estrategias del mundo administrativo, el hecho de estar dentro de la competencia implica también adaptarse o asumir estos cambios, la evaluación de desempeño es conocida por ser una herramienta que permite medir el desempeño laboral de los empleados, y la aceptación de los cambios que han generado los nuevos retos, considerando el hecho que desde que una persona trabaja para otra, siempre está sujeto a ser evaluado.

En las empresas nacionales esta evaluación se está aplicando de manera cuidadosa, ya que el objetivo es determinar la necesidad laboral para mejorar los conocimientos y habilidades del personal, para que la empresa alcance los objetivos establecidos, una evaluación de este tipo permite juzgar aquellas cualidades que influyen en la producción, y a su vez medir la eficiencia de los resultados de la productividad.

En la empresa QUEVEXPORT S.A. se desea desarrollar la medición del desempeño, para ayudar a identificar los problemas que tiene cada uno de los empleados y tomar las decisiones correctas, para que el personal labore de manera eficiente y eficaz llegando así a cumplir con la productividad deseada..

A través de la evaluación se obtendrá información cuantitativa y cualitativa del nivel de eficacia con el que desarrollan las actividades el personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A. es decir que esta evaluación servirá para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización y minimizar los problemas de las áreas evaluadas,

El presente trabajo investigativo de evaluación de desempeño tiene por objetivo fundamental ofrecer a la empresa QUEVEXPORT S.A. una herramienta práctica que permite disponer de personas con conocimientos idóneos para el desarrollo de sus actividades.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema.

El medio más importante la cualquier empresa es el personal administrativo. Es de gran importancia en una empresa que presta servicios, en la cual la influencias directamente con el porcentaje de la exportación y en la optimización de los servicios que ofrecen.

Al hablar de evaluación de desempeño hablamos directamente del trabajo de las personas, y su desarrollo dentro de la empresa, el propósito de esta evaluación es otorgar la información necesaria del estado de estos dos factores para saber si se encuentran en un estado negativo, tal es el caso de la empresa QUEVEXPORT S.A. que actualmente se encuentra bajo la incertidumbre de no saber el estado actual de los conocimientos del personal administrativo y si su rendimiento es productivo para la empresa.

El personal administrativo trabajando en equipo es una empresa llegan a tener exitoso logros. Gracias a estos aspectos de gran importancia, trabajando en equipo se hacen fuerzas internas y estas ayudan a que tengan elevados niveles de competitividad, y forman parte de los elementos en los que se enfoca el personal administrativo.

A pesar del déficit que existe del trabajo en equipo no se tiene el trato deseable y se desea obtener un gran porcentaje de exportaciones y enfoques competitivos en el mercado exportador.

1.2.1.1. Diagnóstico.

La carencia de un instrumento evaluación hace que muchas veces se pierda el control del desarrollo empresarial, ocasionando que las empresas disminuyan su crecimiento y producción debido a que no cuentan con un personal que aporte con un servicio profesional.

1.2.1.2. Pronóstico.

La ausencia de una evaluación ha originado que los directivos no cuenten con un respaldo en el que se apoyen para la toma de decisiones, ocasionando que el rendimiento sea muy bajo y que la empresa u organización. Además sus actividades son realizadas en tiempos superiores a los estándares, siendo esta una consecuencia grave para la empresa, ya que no está obteniendo los resultados esperados, además hay que recalcar que la competencia en estos años ha aumentado por lo cual, la empresa se ha visto en la necesidad de buscar nuevas y mejores estrategias para obtener una mayor participación en el mercado tanto local como sectorial.

1.2.2. Formulación del problema.

¿Cómo incide la falta de evaluación de desempeño en la productividad de la empresa QUEVEXPORT S.A.?

1.2.3. Sistematización del problema.

- ¿De qué manera se puede determinar el desempeño laboral del personal administrativo?
- ¿Qué documento deberá utilizar la empresa para la evaluación del desempeño laboral de su personal administrativo?
- ¿Cómo el personal administrativo de QUEVEXPORT S.A. podrán adquirir conocimientos necesarios sobre el desempeño laboral para mejorar la productividad de la empresa?
- ¿Cuáles son las falencias que existen en los procesos administrativos de la empresa?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Evaluar el desempeño laboral del personal Administrativo y su incidencia en la productividad de la empresa QUEVEXPORT S.A cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Año 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- ❖ Diagnosticar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.
- ❖ Establecer un formato de evaluación para el personal administrativo de la empresa
- ❖ Detectar los problemas que existen dentro de los procesos de evaluación del desempeño.
- ❖ Elaborar un plan de capacitación que permita cubrir las necesidades de la empresa, generando un buen desempeño laboral del personal administrativo.

1.4. Justificación.

El presente trabajo de investigación se justifica en la necesidad de realizar un estudio sobre la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la productividad de la empresa QUEVEXPORT S.A. cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, Año 2014. Dado el escenario antes descrito, la realización del proyecto es importante porque a través de ello se busca brindar información oportuna para elevar los potenciales a través de capacitaciones requeridas en la productividad y de esta manera beneficiar al personal administrativo de la empresa “QUEVEXPORT” S.A.

También el estudio posee pertinencia social y validez científica, ya que está avalado por una serie de Teorías Administrativas, concepciones de diferentes autores y el criterio propio, servirá como fuente de información para futuras investigaciones relacionadas con la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la productividad, en el campo administrativo la evaluación de desempeño genera cierta importancia en la eficiencia laboral, el proyecto pretende contribuir al desarrollo de la empresa.

Este trabajo es de carácter Socio- Administrativo, enfocado en el mejoramiento del desarrollo organizacional que teóricamente se sustenta en los conocimientos científicos de los diferentes autores, para la realización del proyecto también se aplicó métodos y técnica de investigación, lo cual se justifica metodológicamente

El proyecto de carácter administrativo, enfocado en el mejoramiento de las administraciones de talento humano de las empresas tanto locales como nacionales, debido a objetividad de los resultados que se obtienen

Este proyecto es factible para la empresa exportadora Quevexport S.A. ya que con la aplicación periódica de una evaluación de desempeño del respetivo personal permitirá mejorar el rendimiento laboral y por lo tanto la toma de decisiones será más efectiva

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco referencial

Se indagó en la empresa la existencia de investigaciones anteriores referente a la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA QUEVEXPORT S.A., de la cual se determinó que no ha habido ningún estudio, por lo que este proyecto es el primero en tratar sobre el tema y por ende servirá para futuras investigaciones que se deseen realizar en la empresa, lo único que se pudo establecer la creación, como está conformada y los problemas que se han presentado a lo largo de los años en QUEVEXPORT S.A.

Breve reseña histórica

Es una empresa ecuatoriana que proviene de una familia con pasión y tradición agrícola. Estamos comprometidos con el trabajo productivo y la eficiencia. Exportamos cacao en grano de la mejor calidad, y al mejor precio para nuestros clientes y proveedores. Además producimos y comercializamos Palma Africana y Teca con los más altos estándares de la industria.

Organigrama de la empresa

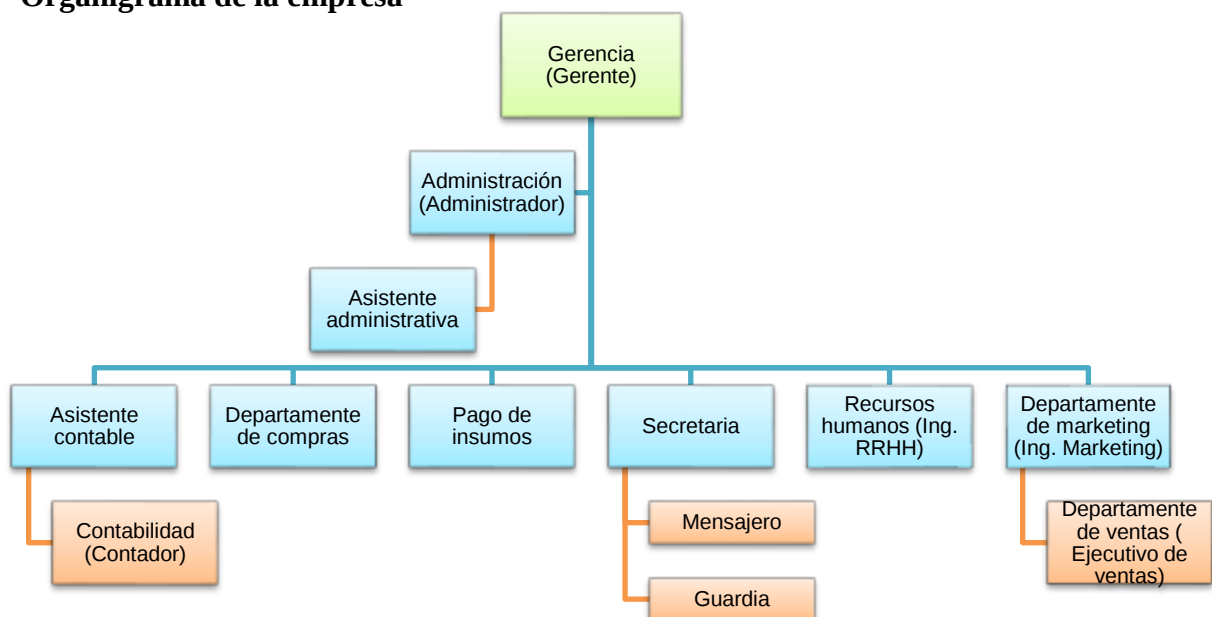


FIGURA 1. Organigrama de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.

La exportadora “QUEVEXPORT” es una empresa de derecho privado, dedicada a la exportación.

Después de haber realizado la encuesta al personal administrativo de la empresa continuó a conversar con él gerente de la empresa para elaborar un plan de capacitación para la EMPRESA EXPORTADORA “QUEVEXPORT”, se estima que el elaborar este plan de capacitación es para conocer las necesidades que tiene la empresa y el personal pueda recibir las capacitaciones necesarias para cada área con el fin de aumentar la producción y que el personal administrativo tenga mejoras en sus habilidades para así cumplir con los propósitos de la empresa, en base a los factores que se tomaron en cuenta para la evaluación y poder medir la productividad que presta el personal administrativo.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Evaluación.

La evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados. **(Andrade, 2011)**

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. **(Aillon; Milques, 2012)**

En educación existe una separación temporal de conceptos; como: examen, acreditación, test, evaluación. En el siglo 20 la Teoría del test incorpora la suposición de medir un aprendizaje. Aquí se da el paso de una teoría educativa, formativa amplia y humanística, hacía otra, de poder cambiar las conductas, pudiendo esto ser medido y verificado. Así la

Teoría del test aplicable a lo escolar, da una visión experimental de la educación **(Arteaga & Torres, 2012)**

En conclusión la evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifica los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

2.2.2. Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. **(Chiavenato, 2010)**

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. **(Brizio, 2010)**

Con relación a los otros autores el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

2.2.3. Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve

para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. **(Anzola, S, 2010)**

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. **(Ayala, 2013)**

La productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. **(Bohórquez, 2010)**

Para concluir la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

2.3. Marco teórico

2.3.1. Evaluación del desempeño

Según **(Chiavenato, 2010)** manifiesta, que la evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente

en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

Según **(Anzola, 2010)** manifiesta, que la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc.

La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Constituye una valoración separada de las características de cada valor con lo que se elimina la apreciación conjunta del desarrollo de las actividades del trabajador. **(Anzola, 2010)**

2.3.2. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos

Según **(Urdaneta, 2010)** manifiesta, que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

2.3.3. Criterios de desempeño

Según **(Urdaneta, 2010)** manifiesta, que los indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

Según **(Brizio, 2010)** afirma, que en el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

2.3.4. Evaluando el desempeño

Según **(Andrade, 2011)** afirma, que los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

2.3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según **(Chiavenato, 2010)** afirma, que los beneficios que se manifiestan en la evaluación del desempeño de los empleados:

Para el Jefe:

- Proporciona medidas y disposiciones orientadas a mejorar el comportamiento de los subordinados.
- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados con base a un sistema de medición.

Para el trabajador:

- Conocer las reglas del juego.
- Conocer las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas.

Para la empresa:

- Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identifica a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento.

2.3.6. Ventajas de la evaluación

- ✓ Mejora el desempeño del trabajador
- ✓ Establece políticas de compensación
- ✓ Sirve para la toma de decisiones de ubicación del personal dentro de la organización
- ✓ Vinculación del individuo al puesto
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional

2.3.7. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos más conocidos son:

2.3.7.1. Método de ordenación jerárquica simple

Según **(Delgado & Serrano, 2010)** manifiestan, que en este método inicialmente se define los factores de evaluación y luego se ordenan a los trabajadores en un orden jerárquico desde el mejor hasta el peor, en función de sus méritos o defectos el cual se ubica en una escala.

2.3.7.2. Método de ordenación por comparación por pares

Para (Andrade, 2011) manifiesta, que este método también es simple. Después de tomar una muestra de trabajadores de una sección o departamento en base a la apreciación subjetiva y general del evaluador, se evalúa a los trabajadores en varios factores, comparando unos con otros, marcando al trabajador con mejor desempeño con una x.

Según (Brizio, 2010) manifiesta, que luego de terminar de hacer las comparaciones en todos los factores escogidos se suma las marcaciones x que cada trabajador acumulo y en base a ello se establece una jerarquía de los empleados

Según (García, 2010) manifiesta, que este método cuando hay varios factores y trabajadores puede resultar tedioso y poco efectivo cuando los factores por evaluar resultan muchos. Este método puede verse afectado por los factores emotivos de la persona como sus simpatías o antipatías, o sus prejuicios. Su ventaja es que es muy sencillo, no requiere mayor preparación de los evaluadores y es de fácil ejecución.

2.3.7.3. Método de listas de verificación

Según (Andrade, 2011) manifiesta, que en este método el evaluador califica y selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y las características personales del trabajador. Las oraciones están redactadas de tal manera que contienen aseveraciones concernientes a sus posibles atributos y características de actuación. El calificador utilizara el listado para indicar la presencia o ausencia de cada una de las cualidades señaladas en los individuos considerados para la evaluación. En este método el evaluador tendrá que anotar mediante un check la frase o aseveración que más se ajusta al desempeño del trabajador.

Según (García, 2010) manifiesta, que para garantizar su objetividad el área de personal asigna puntuaciones a las diferentes frases de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Esto con la finalidad de que el evaluador no se dé cuenta exacta

de cuál será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

2.3.7.4. Método de selección forzosa

Para **(Cevallos, 2010)** afirma, que este método obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del trabajador en cada bloque de afirmaciones que encuentra en el cuestionario. Cada bloque tiene varias aseveraciones, que están de una manera imparcial y ambigua para evitar que el evaluador pueda favorecer o perjudicar en la calificación

Según **(Andrade, 2011)** manifiesta, que el área de personal es el que asigna los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de evaluación para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar el favoritismo. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Su desventaja es que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

2.3.7.5. Método del registro de incidentes críticos

Según **Brizio (2010)** manifiesta, que este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este método el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva cabo el evaluado en un periodo de tiempo. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo.

2.3.7.6. Método de escalas de puntuación

Según **(Andrade, 2011)** manifiesta, que en este método el evaluador debe conceder una evaluación al desempeño del trabajador en base a una lista de criterios o factores de evaluación, en una escala previamente determinada que va de lo más bajo al más alto. En algunos casos solo se menciona los factores a evaluarse, en otros casos se describe detalladamente para que el evaluador sepa claramente que es lo que está evaluando.

Según **(Sandoval, 2010)** manifiesta, que este método es el más usado por las organizaciones, entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Según **(Anzola, 2010)** manifiesta, que después de ver los diferentes métodos surge la necesidad de escoger el método más conveniente lo cual crea ciertas dudas, ya que dependerá de la cantidad de trabajadores de la preparación de los evaluadores y de la cantidad y complejidad de los puestos

Según **(Vásquez, 2010)** indica, que para ver la conveniencia de algún método es importante tener en cuenta los siguientes aspectos

- **Simplicidad:** El sistema debe ser simple de fácil comprensión y aplicación para los evaluadores.
- **Precisión:** Debe reflejar lo que ocurre realmente y poder establecer niveles de puntuación para discriminar bien las diferencias del desempeño entre los empleados.
- **Flexibilidad:** Debe permitir evaluar a una gran variedad de puestos y a diversos grupos ocupacionales.

- **Sustentabilidad:** Debe ser factible de ser presentado, explicado y sustentado frente a la gerencia, sindicado y ente estatal que fiscaliza o regula el trabajo.

2.3.7.7. Medición del desempeño

Según (**Andrade, 2011**) manifiesta, que “El término de Medición del Desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa”.

2.3.7.8. Tipos de indicadores:

- **De rendimiento:** Miden los productos cotidianos cuantitativamente.
- **De eficiencia:** Miden, primordialmente, el tiempo de la prestación en las unidades de producción.
- **De eficacia:** Miden la calidad de los productos. Aglutinan la cantidad con el tiempo de respuesta.
- **De comparación:** Compara mediciones en períodos o situaciones similares.
- **De resultados:** Son los indicadores que miden si las acciones están concretando la visión del administrador.

2.3.7.9. Motivación de los empleados

Según (**Hellriegel & John, 2010**) manifiesta, que “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimula, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos”

2.3.7.10. Técnicas de motivación

Según (**García, 2010**) manifiesta, que “Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y

también social. Para lograrlo, existen herramientas, técnicas y recursos, que pueden facilitar esta tarea”

Según **(Bohórquez, 2010)** manifiesta, que "Aquello estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea”

Según **(Gómez, 2013)** define, que la internalización, esto es que la persona logre hacer suyo el objetivo y no como se maneja generalmente de “debes hacerlo porque te pago”. El proceso de internalización es el primero que trabajamos en los talleres, donde las personas vayan internalizando por ejemplo que la actitud de hoy determina donde estarán mañana. Esto lo logramos mediante 3 aspectos muy investigados:

- 1- Proveer significado racional:** Mostrar ejemplos o ejercicios que les indiquen a las personas cómo realmente los implica y determina sus resultados el hacer o dejar de hacer determinada acción o comportamiento.
- 2- Legitimar los sentimientos:** Exponer casos con los que ellos se identifiquen de sus situaciones donde puedan ver que a pesar de las circunstancias que los desmotivan, hay quienes toman responsabilidad de sus acciones y tienen logro.
- 3- Proveer “elección” en lugar de “control”:** No solamente decirles que hacer y cómo, sino dirigirlos para que sean ellos quienes encuentren esas respuestas.

2.3.7.11. Administración de recursos humanos

Para el autor **(De La Cruz, 2010)** manifiesta, que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos para alcanzar las metas planteadas.

Según **(Anzola, 2012)** manifiesta, que por su parte “La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las

cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control

Según **(Reyes, 2011)** afirma, que la administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

2.3.7.12. Recompensas de la administración

Según **(Cevallos, 2010)** manifiesta, que salarios, es el estipendio que se paga en dinero al obrero, en virtud del contrato de trabajo por los servicios prestados en jornadas diarias, quincenales o mensuales. Este concepto hace relación con el pago al obrero que ejerce sus actividades en talleres, fábricas u otros ambientes de trabajo semejantes. De igual forma existe el vínculo de pago sujeto a un contrato expreso de trabajo.

Según **(Bohórquez, 2010)** manifiesta, que jornal, tiene relación con el pago que se hace por jornadas definidas de trabajo, normalmente diaria; puede pactarse también por unidad de obra o tarea.

Según **(Sandoval, 2010)** manifiesta, que remuneración, comprende todo lo que un empleado u obrero recibe en dinero, ingresos por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual si asume el empleador y cualquier otra retribución pecuniaria que tenga el carácter de normal y permanente. Como se desprende del concepto, éste tiene relación con las contraprestaciones recibidas en dinero y las adicionales en especie factibles de evaluarlas o traducirlas en unidades monetarias, que son percibidas por causa del contrato de trabajo

Para **(Cevallos, 2010)** manifiesta, que compensaciones, se la considera como la acción de compensar, igualar. Son beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores. De igual forma éstas pueden tener la naturaleza de monetarias y no monetarias.

Según **(Vásquez, 2010)** manifiesta, que retribución, tiene el significado de pago, es decir la remuneración por el trabajo que percibe una persona que ejerce su labor en determinada jornada. Constituye una medida de valor de un individuo en la organización.

2.3.7.13. Objetivos de la administración de salarios

Según **(Cevallos, 2010)** manifiesta, que la administración de salarios tiene por objetivo fundamental el cumplir tres grandes postulados: Atraer, Retener y Motivar a los trabajadores. Simbólicamente al esquema remunerativo se hace una analogía gráfica diciendo que representa un taburete (mueble de tres patas o soportes), en cuyos elementos de soporte se representan los principios sustentatorios del esquema de remuneraciones: atraer, retener y motivar. Si uno de aquellos soportes tiene mayor o menor dimensión que las otras dos, origina un desequilibrio muy marcado, que crea en el ocupante de ese taburete la sensación de inestabilidad, falta de equilibrio, percepción muy molesta a su sentido de seguridad.

2.3.8. Desempeño laboral

Según **(Gan & Berbel, 2010)** afirman, que es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según **Urdaneta (2010)** define, que además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

2.3.8.1. Características del desempeño laboral

Según **(Flores, 2013)** manifiesta, que “las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”

2.3.8.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2010) opina que las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

Según (Rojas & Medina, 2011) Los gerentes pueden elegir entre siete métodos importantes del desempeño. A continuación les mostramos los métodos:

- Ensayos escritos
- Incidentes críticos
- Escalas de calificación grafica
- BARS
- Comparaciones multipersonales
- APO (administración por objetivos)
- Evaluación de 360 grados

2.3.8.3. Los puntos débiles del proceso de la evaluación

(Chiavenato, 2010) señala que los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.

4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

2.3.8.4. Evaluación de 360°

(Chiavenato, 2010) indica que la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

(Werther, 2008) manifiesta que en este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo (o el grupo) necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente.)

2.3.8.5. La Productividad.

(Martinez, 2010) expone que la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

2.3.8.6. Factor de evaluación: Productividad

Chiavenato (2011) indica que los elementos para medir la productividad son:

- Trabajó con lentitud
- Perdió tiempo en el periodo de trabajo
- No inició su tarea con celeridad

2.3.9. Capacitación

(Chiavenato, 2010) dice que actualmente la capacitación es un medio que desarrolla competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e

innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

2.3.9.1. Tipos de capacitación

Dentro de los tipos de capacitación **(Chiavenato, 2010)** expresa que la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

(Chiavenato, 2010) además señala que las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos

2.3.9.2. Periodo de capacitación

(Hidalgo, 2010) manifiesta que el programa se puede hacer semestral o anual. Es preferible hacerlo cada seis meses, porque puede ser flexible si aparece la necesidad de realizar cambios por diversas razones. No obstante, si es anual se podría afectar el cronograma en el caso de que se corrieran fechas.

2.3.9.3. Objetivos de capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización. Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes: (Ayala, 2013)

- Incrementar la productividad Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión del personal Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

2.3.9.4. Importancia de capacitación

La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de

las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones. **(Ayala, 2013)**

2.3.9.5. Beneficios de capacitación

Entre los beneficios que podemos hallar para los empleados en la capacitación están los siguientes: **(Araujo & Guerra, 2010)**

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

2.4. Marco legal

La presente investigación está debidamente respaldada en la Constitución Política del Ecuador, el código de trabajo, y en el Plan Nacional del Buen Vivir en los siguientes artículos:

Constitución política del Ecuador en el Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. **(Constitución Política del Ecuador, 2008)**

Plan Nacional del Buen Vivir:

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

3.1. Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social. **(Plan Nacional del Buen Vivir, 2007-2013)**

c) Incentivar la implementación de procesos de desarrollo profesional, formación continua, evaluación, certificación y re-categorización laboral para los profesionales de la educación y la salud y para los profesionales o técnicos de servicios de atención y cuidado diario.

Código de Trabajo, los siguientes artículos:

Art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta: **(Código de Trabajo, 2012)**

1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;
2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo;
3. El rendimiento efectivo del trabajo; y,
4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.

Código de la Producción se considera que el **Art. 5.- Rol del Estado.-** El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. **(Código de la Producción, 2010)**

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización

El estudio de campo se efectuó en la empresa QUEVEXPORT S.A. Ciudad de Quevedo, Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos. Año 2014.

3.2. Tipo de investigación

El presente proyecto es un estudio que utilizó los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. De campo

Se aplicó este tipo de investigación porque se realizó en la empresa “QUEVEXPORT” S.A. de la Ciudad de Quevedo, Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. Año 2014. Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

3.2.2. Bibliográfica o documental

Esta investigación se basa en estudios y referencias bibliográficas que se utilizó como fuente de información y estos son libros e internet, tesis, revistas, con el señalamiento actualizado de autores que tratan sobre el tema de evaluación de desempeño que ayudarán alcanzar los resultados de la investigación sustentada.

3.3. Métodos de investigación

Los métodos que se utilizaron para esta investigación fueron los siguientes:

3.3.1. Inductivo – deductivo

La mayoría de aspectos observados en la empresa “QUEVEXPORT” S.A. donde se realizó la investigación permitió estudiar la evaluación de desempeño y su incidencia en la

productividad del personal administrativo, mediante procesos específicos de acuerdo a las circunstancias de cada área, para luego tomar las decisiones correctas.

3.3.2. Analítico

El análisis e interpretación de la información de la evaluación de desempeño y su incidencia en la productividad de la empresa QUEVEXPORT S.A. mediante la elaboración de un plan de capacitación.

3.4.Fuentes

La presente investigación se efectuó mediante la recopilación de información de fuentes bibliográficas provenientes de los siguientes lugares:

3.4.1. Primarias

Las fuentes primarias estuvieron conformadas por el personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A

3.4.2. Secundarias

Se obtuvo de la revisión de artículos científicos, Monografías, Libros, resúmenes, colecciones, documentales e internet.

3.5.Diseño de la investigación

Esta investigación no experimental empleada en este proyecto, fue visitar a la empresa QUEVEXPORT S.A para conocer ciertos aspectos relacionados con la productividad del personal administrativo que ha permitido tener un cierto acercamiento a los directivos de la organización.

Con la observación directa y con la información proporcionada por la secretaria de la empresa se determinó la población del personal administrativo que es un total de 22 personas al ser una población muy pequeña, la muestra a determinarse será igual a la de la población es decir de los 22 colaboradores.

Tabla 1.Muestra en estudio

MUESTRA EN ESTUDIO	CANTIDAD
Personal Administrativo	22
Total	22

Fuente: Empresa QUEVEXPORT S.A

Elaborado: Autor, 2015

Finalmente una vez determinada la muestra se procedió a elaboración de cuestionarios para la realización de las encuestas al personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A

3.6. Instrumentos de investigación

La información se obtuvo a través de:

3.6.1. Entrevista

Se lo realizó de forma directa con el Sr Daniel Manobanda. Gerente propietario de la “QUEVEXPORT” S.A. Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos

3.6.2. Encuesta

Se realizó utilizando un cuestionario con un conjunto de preguntas que se prepararon para la evaluación de desempeño de la empresa “QUEVEXPORT” S.A. Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. Año 2014, al personal administrativo, siendo el principal propósito de obtener información veraz y oportuna.

3.7. Tratamiento de los datos

Para realizar el trabajo investigativo se procedió a recolectar la información a través de:

- Analices de las fuentes a través libros de la evaluación de desempeño, productividad, guías técnicas, tesis de grado, para contar con el debido respaldo bibliográfico
- Diagnosticar el estado actual de la empresa mediante un análisis FODA.
- Aplicar encuestas y entrevista para alcanzar los objetivos establecidos y a su vez para elaborar un plan de capacitación.
- Tabular la información recopilada a fin, de conocer los resultados de las encuestas para luego resumirlos en cuadros estadísticos y presenta los resultados mediante cuadros, tablas y gráficos estadísticos, aplicando el programa Microsoft Excel 2010.
- Elaborar un plan de capacitación para mejorar la eficacia laboral del personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT.
- Y por último realizar las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo y así mismo el respaldo bibliográfico que sustenta la información
- Información que se desarrolló en el programa Microsoft Word

3.8. Recursos humanos y materiales

3.8.1. Humanos

Las personas que aportaron en esta investigación fueron:

- Personal administrativo de la empresa
- Tutor del proyecto de investigación
- Investigador
- Gerente de la empresa

3.8.2. Materiales

Tabla 2. Materiales

DETALLE	CANTIDAD
Computadora	1
Internet (horas)	20
Memory Flash	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1
CDs	5
Anillados	5
Hojas A4	200
Esferográfico	3
Lápiz	1
Borrador	1
Carpeta	5
Impresiones B/N	150
Impresiones a color	50
Empastados	1
Copias	30

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

Elaborado: Autor, 2015

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas

4.1.1.1. Resultados de las encuestas al personal administrativo

Pregunta 1. ¿Para cumplir con su función tiene en consideración a su Jefe inmediato?

Tabla 3. Cumplimiento de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	5	23
A veces	6	27
Nunca	11	50
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo con el Tabla 3, de las encuestas realizadas al personal administrativo la mayoría responde que nunca cumplen sus funciones considerando al jefe inmediato y a su empresa, mientras que un menor porcentaje dice que casi siempre.

Pregunta 2. ¿Llega puntual a su trabajo?

Tabla 4. Control de asistencia al personal administrativo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	00
Poco	5	23
A veces	2	9
Nunca	15	68
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

Según el Tabla 4, el mayor número del personal encuestado no llega puntual mientras que en menor porcentaje indica que a veces llega puntual a cumplir sus labores, en consecuencia se debería tomar acciones para que la puntualidad sea parte de la productividad de la empresa.

Pregunta 3. ¿Rinde cuentas ante sus autoridades?

Tabla 5. Personal administrativo rinde cuentas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	6	27
A veces	6	27
Nunca	10	46
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 5, según el personal administrativo considera que nunca rinde cuentas a sus autoridades y un menor porcentaje afirma que a veces rinde cuentas a sus autoridades.

Pregunta 4. ¿Apoya los programas de mejoramiento de la empresa?

Tabla 6. Apoyo al mejoramiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por supuesto	0	00
Casi siempre	3	14
Algunas veces	7	32
Nada	12	55
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo en la Tabla 6 los criterios del personal administrativo, la mayoría del personal no apoya los planes de mejoramiento de la empresa, se considera que esta actitud negativa del personal es desfavorable para la empresa.

Pregunta 5. ¿Respeto a sus compañeros de trabajo?

Tabla 7. Existe buen comportamiento dentro de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	14
A veces	6	27
Nunca	13	59
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 7, el personal administrativo afirma que el comportamiento dentro de la empresa no es el más recomendado y que no existe respeto entre compañeros, es decir que afecta a la productividad.

Pregunta. 6. ¿Escucha la opinión de sus compañeros?

Tabla 8. Opiniones de los compañeros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	00
Pocas veces	0	00
A veces	9	41
Nunca	13	59
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

En el Tabla 8 la mayoría de los administrativos menciona que nunca escuchan las opiniones de sus compañeros, mientras que en menor porcentaje consideran que a veces.

Pregunta 7. ¿Hace su trabajo lo mejor posible?

Tabla 9. Realiza su trabajo lo mejor posible

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	4	18
A veces	4	18
Nunca	14	64
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 9, la mayoría del personal encuestado considera que está realizando su trabajo pero no de la mejor manera, mientras que la minoría dice que se esmeran por hacer su trabajo casi siempre.

Pregunta 8. ¿Cumple con los reglamentos de la Empresa?

Tabla 10. Cumplimiento a los reglamentos que rigen el orden.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Poco	3	14
A veces	6	27
Nada	13	59
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo con el Tabla 10, la mayoría del personal administrativo afirma que se no da cumplimiento de los reglamentos internos de la empresa, mientras que la minoría dijeron que muy poco se cumple con las normas de la empresa

Pregunta 9. ¿Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja?

Tabla 11. Optimizar recursos en el área laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	00
Poco	6	27
A veces	3	14
No	13	59
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

Según la tabla 11 la encuesta realizada, el personal administrativo en su mayoría menciona que nunca se preocupan por optimizar los recursos que tiene para realizar su trabajo, en menor número responden que a veces.

Pregunta 10. ¿Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo?

Tabla 12. Responsabilidad al ejecutar las tareas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	27
Casi siempre	10	46
A veces	6	27
Nunca	0	0
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo a la tabla 12 la encuesta, la mayoría del personal administrativo afirma que casi siempre toma sus propias decisiones en cuanto a sus actividades laborales, y solo un mínimo número responde que a veces, lo que quiere decir que no son correctamente guiados y supervisados por su jefe inmediato

Pregunta 11. ¿Considera que su desempeño laboral es el adecuado para el funcionamiento de la empresa?

Tabla 13. Desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	00
Bueno	5	23
Regular	17	77
Malo	00	00
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 13, la mayoría del personal administrativo afirma que su desempeño laboral es regular, mientras que un mínimo número sostiene que es bueno. Es importante este resultado ya que demuestra que este indicando es una fortaleza del desempeño del personal.

Pregunta 12. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño laboral a su personal administrativo?

Tabla 14. Evaluación de desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	0	00
A veces	0	00
Nunca	22	100
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

Se evidencia de acuerdo al Tabla 14, que todo el personal administrativo manifestaron que no son evaluados en su desempeño laboral no cumple con las políticas que rigen a la empresa, mientras que una minoría dice que casi siempre.

Pregunta 13. ¿Considera que existe una adecuada productividad en la Empresa?

Tabla 15. Adecuada productividad en la entidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	0	00
No muy adecuada	3	20
Inadecuada	12	80
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 15, se puede observar, que la mayoría de los encuestados responden que no existe una adecuada productividad laboral, mientras que un menor porcentaje manifiesta que a veces hay una productividad adecuada. Por lo que es imprescindible crear una adecuada productividad laboral.

Pregunta 14. ¿Generaría usted ideas para el mejoramiento del desempeño laboral?

Tabla 16. Aportación de ideas para el mejoramiento del desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	5	33
A veces	3	20
Nunca	7	47
Total	22	100

Fuente: Personal Administrativo de la empresa QUEVEXPORT

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

De acuerdo al Tabla 16, la mayoría responde que nunca está dispuesto a generar ideas para mejorar el desempeño laboral en la Empresa, mientras que otros consideran que casi siempre están dispuestos a colaborar con ideas para el mejor desempeño en sus actividades laborales. Es importante la predisposición a colaborar generando ideas innovadoras para el mejoramiento de sus actividades laborales.

4.1.1.2. Resultados de las entrevista al gerente empresa QUEVEXPORT S.A.

Tabla 17. Análisis de las entrevistas realizadas al Gerente de la Empresa.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	GERENTE	ANÁLISIS
¿Cree usted que la evaluación del desempeño mejorará la productividad de la Empresa?	Si, ya que un buen desempeño laboral generará que la empresa aproveche sus recursos	La evaluación del desempeño es un tema constante en el ambiente laboral porque el desempeño humano constituye la piedra angular y dinámica de la empresa.
¿Considera usted que el desempeño del personal a su cargo es satisfactoria?	Como en toda empresa siempre hay una minoría del personal que le falta dar el 100% en su trabajo	El personal administrativo siempre ha cumplido con las tareas encomendadas
¿Considera usted que debe escuchar la opinión de los demás?	Cuando las ideas proporcionan una solución al problema o tienen lógica se podría considerar tomar en cuenta	El gerente de la empresa opta por escuchar la opinión de sus subordinados
¿Considera usted que la dirección del Talento Humano tiene incentivos para motivar los logros del personal que dirige?	Si, hasta la actualidad el personal no se ha manifestado insatisfecho en cuanto a motivación para su trabajo	Según el gerente de la empresa se realizan actividades de motivación
¿Cómo define usted el ambiente de trabajo, es adecuado y en armonía?	Si, específicamente el personal administrativo goza de un buen ambiente de trabajo no se han creado conflicto entre ellos	Por lo general el personal trabaja en buenas condiciones
¿Considera usted que debería promoverse un clima organizacional con nuevo enfoque para un mejor la productividad?	Si, un personal motivado es fundamental para la productividad.	La motivación del personal es uno de los pilares fundamentales en la que cada organización debe apoyarse para mejorar su productividad.
¿Considera usted, que el estado psicológico del personal influye en el desempeño laboral?	Si, el personal debe estar con buen estado anímico, físico y psicológico para su buen desempeño laboral	Con los cambios constantes que se originan, el clima organizacional influye en las nuevas tendencias ya que surge la necesidad de orientarse.
¿Usted como autoridad de la empresa se preocupa por los problemas que pudieran tener sus subordinados?	Si, ya que el personal con problemas no logra concentrarse en su trabajo y se ve afectado su desempeño laboral	Los problemas personales muchas veces ocasiona distracciones en lo laboral hay que dejar de ser autoridad ponerse en el lado del compañerismo.
¿Se preocupa por la capacitación continua del personal que está a su cargo?	Si, ya que el personal debe irse preparando e innovando sus conocimientos para un buen desempeño laboral	Siempre se han dado este tipo de capacitaciones se opta porque obtenga la formación necesaria del personal.

¿Usted como autoridad llega puntual a su trabajo?	Claro, hay que incentivar y ponerse como ejemplo hacia los demás	Siempre llegan puntual a realizar sus labores
¿Apoya en la solución de problemas laborales que se presentan con sus subordinados?	Siempre, con la finalidad de que sus funciones se realicen de manera eficaz	Siempre ya que mi labor es la de coordinar con el personal
¿Cumple con las políticas laborales de la Empresa?	Siempre, ya que el cumplimiento de las políticas sin fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa	Siempre se debe de regir en base a las políticas de la empresa. Así es porque son las normas que rigen la empresa.
¿Considera que es imparcial cuando toma decisiones con respecto al personal Administrativo?	Siempre, ya que no se debe tener preferencia con nadie, hay que aplicar la equidad tanto de género como de jerarquía	Cuando se trata asuntos laborales opta por tomar la mejor de las decisiones con la finalidad de desempeñar lo mejor posible y mantener el orden.
¿Realiza un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas?	El jefe de talento humano se encarga del plan de capacitación para el personal	Para la elaboración de un programa de capacitación hay que esperar los programas de capacitación del distrito.

Fuente: Entrevista al Gerente de la Empresa

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

4.1.4. Resultados de los objetivos

❖ Diagnosticar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación que se realizó al personal administrativo en cuanto al desempeño laboral se refiere, se tomó en consideración los factores más relevantes.

INDICADORES	CALIFICACIÓN					Total	%
	1	2	3	4	5		
ENTREGA							
Cumplimiento del personal administrativo es satisfactorio		x				2	40%
PUNTUALIDAD							
Con respecto a la puntualidad del personal administrativo es un ejemplo para sus subalternos	x					1	20%
COMUNICACIÓN							

Escucha la opinión de sus compañeros		x				2	40%
Informa los cambios en las actividades			x			3	60%
TRABAJO EN EQUIPO							
Respeto la opinión de sus compañeros	x					1	20%
Ayuda a sus compañeros a mejorar las actividades laborales	x					1	20%
Aconseja a los subalternos a mejorar su desempeño	x					1	20%
CALIDAD DE TRABAJO							
Realiza el trabajo lo mejor posible		x				2	40%
PRODUCTIVIDAD							
El desempeño del personal administrativo es satisfactorio		x				2	40%
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION							
Aporta ideas para mejorar la productividad e la empresa		x				2	40%
Apoya al mejoramiento de la empresa		x				2	40%
RESPONSABILIDAD							
Toma decisiones con respecto a las funciones que desempeña			x			3	60%

Con base a esta evaluación se diagnostica que los indicadores que mayor influencia tiene por el bajo desempeño laboral del personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT S.A. son entrega, puntualidad, comunicación, trabajo en equipo, calidad de trabajo, productividad, organización y planificación, responsabilidad, de las cual la de menor puntuación obtuvo fue la del trabajo en equipo, por lo que esta situación ha generado problemas en todas las áreas que conforman la empresa.

❖ **Establecer un formato de evaluación para el personal administrativo de la empresa**

En vista que la empresa no ha realizado con anterioridad evaluaciones sobre el desempeño laboral a su personal administrativo, se recomienda que aplique un formato de evaluación 360° , con la finalidad de mejorar la productividad del personal, el proceso de evaluación

del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos de evaluación y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones.

Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo-beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5	

(*) Aplicado solo para programas

IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

Cabe resaltar que para que la administración del recurso humano se lleve a cabo con la máxima eficacia es sumamente importante que los gerentes conozcan la fuerza motivadora de las necesidades humanas. Esto permitirá en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas de motivación adecuados que sean capaces de estimular a la fuerza de trabajo en orden de obtener un rendimiento excelente de cada empleado. En este orden de ideas se ha hecho necesario e imprescindible que el Recurso Humano se someta a mecanismos de capacitación y adiestramiento, entre otros, estableciendo así las diferencias entre los términos que comúnmente se confunden.

❖ **Detectar los problemas que existen dentro de los procesos de evaluación del desempeño**

En el proceso de evaluación de desempeño se pueden presentar algunos inconveniente entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

Para lo cual se hace algunas recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.

- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

❖ **Elaborar un plan de capacitación que permita cubrir las necesidades de la empresa, generando un buen desempeño laboral del personal administrativo.**

Después de haber realizado la encuesta al personal administrativo de la empresa, se continuó con diversos diálogos con el gerente de la empresa para elaborar un plan de capacitación para la EMPRESA EXPORTADORA “QUEVEXPORT”, se estima que al elaborar este plan de capacitación es para conocer las necesidades que tiene la empresa y el personal pueda recibir las capacitaciones necesarias para cada área con el fin de aumentar la producción y que el personal administrativo tenga mejoras en sus habilidades para así cumplir con los propósitos de la empresa, en base a los factores que se tomaron en cuenta para la evaluación y poder medir la productividad que presta el personal administrativo.

El siguiente plan se elaboró de acuerdo a las necesidades, debilidades y destrezas de cada empleado, de cada área y en general de la empresa, mismo que tiene diversos tipos de capacitaciones y orientaciones para poder tener una mejoría individual, grupal y en general de la empresa y fue elaborado para poder realizarlo cada seis meses y tener un informe de cómo va la mejoría en lo que se está teniendo debilidad.

Determinación de grupos ocupacionales.

El siguiente Plan de Capacitación fue elaborado tomando en cuenta y considerando el déficit de cada persona, área y departamento de la empresa QUEVEXPORT S.A.

- Administrativa
- Contabilidad
- Recursos humanos
- Departamento de marketing
- Departamento de compras
- Departamento de ventas
- Pago de insumos

- Secretaria
- Mensajero
- Seguridad

Factores y elementos a capacitar

Este plan fue estructurado de acuerdo con el déficit del personal de administración, a las áreas y en la empresa, los factores y elementos a capacitar, tomando en cuenta los porcentajes, los que tienen 75% para abajo se encuentran en un estado regular, luego están los que se encuentran entre 76% a 80% son los que se encuentran en un estado bueno pero tienen un riesgo de caer en un estado regular, siguiendo con los porcentajes que se encuentran entre un 81% a 86% que están con un estado bueno, cabe resaltar que los promedios que se encuentran en este estado no están del todo bien y hay que mejorar para poder obtener una productividad conforme, por lo cual se quiere mejorarlo, y por ultimo tenemos los que se encuentran con un porcentaje mayor al 86% y no requieren capacitación por lo que se encuentran en un porcentaje estable.

Tabla 18. Factores que se deben mejorar para un excelente desempeño laboral

INDICADORES	PORCENTAJE
Entrega	40%
Puntualidad	20%
Comunicación	50%
Trabajo en equipo	20%
Calidad de trabajo	40%
Productividad	40%
Organización y planificación	40%
Responsabilidad	60%

Fuente: levantamiento de información

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

Tabla 19. Cronograma de capacitación

# DE SEMANAS	MÓDULO	CURSO	GRUPO OCUPACIONAL	CAPACITADOR	LUGAR	N° DE HORAS	COSTO
Semana 1	Optimización del tiempo	Trabajando con el Tiempo	Todo el personal	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
Semana 3	Rapidez	La Rapidez es parte del futuro	Todo el personal	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
Semana 5	Lentitud	Lentitud. ¡parte del pasado!	contabilidad	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
			pago de insumos				
			secretaria				
			administrativa				
			Departamento de ventas				
			Seguridad				
Semana 7	Cumplimiento	Entregar Trabajos a Tiempo	departamento de marketing	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
			Secretaria				
			Mensajero				
			Dpto. de compras				
			Recursos humanos				
			Pago de insumos				
			Dpto. de marketing				
			Contabilidad				
Semana 9	Efectividad	Gestion Efectiva	Administrativa	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
			Dpto. de ventas				
			Secretaria				
			Mensajero				
			Dpto. de ventas				
			Dpto. de marketing				
			Recursos humanos				
			Dpto. de compras				
			Seguridad				

Semana 11	Trabajo en equipo	Trabajando unidos para tener Éxito	Seguridad	Profesional especializado en motivación personal	Complejo Tennis Club Quevedo	8	480,00
			secretaria				
			Dpto. de ventas				
			Mensajero				
			Pago de insumos				
			Dpto. de compras				
			Dpto. de marketing contabilidad				
Semana 13	Factibilidad y accesibilidad	son la habilidades, conocimientos y valore que hacen competente a una persona	Mensajero	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	4	120,00
			pago de insumos				
			Dpto. de ventas				
Semana 15	Dedicación	Trabajar más tiempo no significa Producir mas	Mensajero	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	8	240,00
			Seguridad				
			secretaria				
			pago de insumos				
			Dpto. de ventas				
Administrativa							
Semana 17	Puntualidad	La puntualidad es un Don	Secretaria	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	2	60,00
			Mensajero				
Semana 20	Innovación	Innovando para el futuro	Seguridad	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	4	120,00
			secretaria				
Semana 22	Solución de problemas	Solucionando el mundo empresarial	Seguridad	Profesional especializado en motivación personal	Instalaciones de la Empresa	4	120,00
			Mensajero				
TOTAL HORAS Y TOTAL COSTO						70	\$2340,00

Fuente: levantamiento de información

Elaboración: Marcelo Arteaga Ortega

4.2. Discusión

El proyecto de evaluación de desempeño del personal administrativo de la empresa exportadora “QUEVEXPORT S. A.” año 2014 permite encontrar los siguiente resultados.

En cuanto al desempeño laboral del personal administrativo de la empresa según la pregunta 11, en donde se establece que el desempeño laboral de la empresa no está en su auge, ya que el 77% dice que su desempeño es regular, lo cual se debe dar solución y compartiendo con la concepción de **(Chiavenato, 2010)** dice que, es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Por otra parte la evaluación del desempeño del personal según los resultados obtenidos en la pregunta 12, en donde se establece que el 100% del personal administrativo manifestaron que no son evaluados en la empresa, lo cual es preocupante, ya que se la debe realizar cada seis meses para estar al tanto del progreso de los empleados por que si se evalúa cada año no sabremos en que capacidad y con qué conocimientos están los empleados y si necesitan cambios en la empresa basándose a lo que dice el autor **(Hidalgo, 2010)** “Es preferible hacerlo cada seis meses, porque puede ser flexible si aparece la necesidad de realizar cambios por diversas razones”. Mediante la evaluación se puede conocer el desempeño, la capacidad y el conocimiento del personal evaluado para dar resultados y capacitaciones y así mismo ir mejorando día a día en la producción de la empresa

En el mundo empresarial cambia constantemente los conocimientos y el desempeño laboral del personal se ve afectado originado disminución de productividad, tal como se expresa en la pregunta 13, en donde el 80% del personal encuestado manifestaron que la productividad de la organización no es la más adecuada, lo cual afecta el buen funcionamiento de la empresa, partiendo de este punto se respalda lo que dice **(Martínez, 2010)** que la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación

entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa al personal administrativo se determinó que el indicador de mayor incidencia negativa es el trabajo en equipo.
- Se determina que después de haber encuestado al personal administrativo se concluye que el desempeño de los empleados no es del todo satisfactorio.
- La evaluación de desempeño permitió detectar que el principal problema que existe en el personal administrativo de la empresa QUEVEXPORT es la rapidez, ya que el empleado no inicia las actividades de su trabajo con la celeridad que se requiere en la empresa.
- Se realizó el plan de capacitación de acuerdo con las debilidades de cada área y en principal el área que necesite prioritariamente mayormente las capacitaciones.

5.2. Recomendaciones

- Mejorar los indicadores que tienen incidencia en el desempeño laboral en especial trabajo en equipo con la finalidad de optimizar la productividad de la empresa
- Reformar los conocimientos de las áreas que están con porcentaje bajo para que se encuentren bajo un nivel de conformidad para la empresa.
- Realizar evaluaciones semestrales de desempeño 360° para tener un control de desarrollo en las debilidades que existe en el área de secretaría.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal administrativo para reforzar las debilidades y así tener una productividad elevada para la empresa.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

•

6.1. Referencia bibliográfica

- Aillon; Milques. (2012). Evaluacion del programa de distribucion de urea que comercializa el banco nacional de fomento a nivel nacional. Tesis de grado. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador, 179p.
- Andrade, J. (6 de mayo de 2011). Gestión del talento Humano. México: Diaz de Santo.
- Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: MacGraw Hill.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral. Revista Electrónica URBE, CIGAB, vol. 4, ed. 2, 2007, Instituto Universitario de Tecnología del Estado de Trujillo-Venezuela, Universidad Rafael Bellosillo Chacín-Venezuela, <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>.
- Arteaga, E., & Torres, L. (2012). Escuela Superior Politecnica del litoral. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de www.dspace.espol.edu.ec
- Ayala, Y. (6 de mayo de 2013). Gestión del talento Humano. Recuperado el 8 de enero de 2015, de Blog informativo: <http://gthufps2013.blogspot.com/2013/05/formacion-del-talento-humano.html>
- Bohórquez, C. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Brizio, J. (2010). Administración de Talento Humano. México: 4ta edición. Editorial McGrawHil.
- Cevallos, A. (2010). Gestión del Talento Humano. Ecuador: Ediciones CODEU.
- Chiavenato. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill.
- Delgado, V., & Serrano, F. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Flores, M. (2013). "Los sistemas de gestión integrada de capital humano". Madrid: Diaz de Santos.

Gan, F., & Berbel, G. (2010). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.

Gómez. (2013). Técnicas de Motivación Laboral. Psicología Laboral .Net. (publicado el 10 de enero del 2013).<http://www.psicologialaboral.net/articulos/2031/tecnicas-de-motivacion-laboral/>.

Hellriegel, D., & John, S. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.

Hidalgo. (2010). Recuperado el 09 de 2015, de Periodo de capacitación.: <http://www.soyentrepreneur.com/como-capacitar-a-tus-empleados.html>

Martinez, M. (2010). El concepto de productividad en el análisis Económico. México: Red Estudios de la Economía.

Rojas, & Medina. (2011). Planeación Estratégica. Ediciones de la U.

Sandoval, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones Ecoe.

Urdaneta, M. (2010). La Evaluación del Desempeño y la Gestión de RRHH. México: Pearson.

Vásquez, M. (2010). Gestion de Talento Humano. Madrid: ESIC Editorial.

Werther. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill.

Constitución Política del Ecuador. (2008). (art. 33)

Plan Nacional del Buen Vivir. (2007-2013). (obj. 3)

Código de Trabajo. (2012). (art. 126)

Código de la Producción. (2010). (art. 5)

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA DEL DESEMPEÑO LABORAL AL GERENTE DE LA EMPRESA EXPORTADORA “QUEVEXPORT” S.A.

1. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño mejorará la productividad de la Empresa?
2. ¿Considera usted que el desempeño del personal a su cargo es satisfactoria?
3. ¿Considera usted que debe escuchar la opinión de los demás?
4. ¿Considera usted que la dirección del Talento Humano tiene incentivos para motivar los logros del personal que dirige?
5. ¿Cómo define usted el ambiente de trabajo, es adecuado y en armonía?
6. ¿Considera usted que debería promoverse un clima organizacional con nuevo enfoque para un mejor la productividad?
7. ¿Considera usted, que el estado psicológico del personal influye en el desempeño laboral?
8. ¿Usted como autoridad de la empresa se preocupa por los problemas que pudieran tener sus subordinados?
9. ¿Se preocupa por la capacitación continua del personal que está a su cargo?
10. ¿Usted como autoridad llega puntual a su trabajo?
11. ¿Apoya en la solución de problemas laborales que se presentan con sus subordinados?
12. ¿Cumple con las políticas laborales de la Empresa?
13. ¿Considera que es imparcial cuando toma decisiones con respecto al personal Administrativo?
14. ¿Realiza un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas?

Anexo 2. Formato de encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA EXPORTADORA “QUEVEXPORT” S.A.

Pregunta 1. ¿Para cumplir con su función tiene en consideración a su Jefe inmediato?

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

Pregunta 2. ¿Llega puntual a su trabajo?

Si
Poco
A veces
Nunca

Pregunta 3. ¿Rinde cuentas ante sus autoridades?

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

Pregunta 4. ¿Apoya los programas de mejoramiento de la empresa?

Por supuesto
Casi siempre
Algunas veces
Nada

Pregunta 5. ¿Respeta a sus compañeros de trabajo?

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

Pregunta. 6. ¿Escucha la opinión de sus compañeros?

Si

Pocas veces

A veces

Nunca

Pregunta 7. ¿Hace su trabajo lo mejor posible?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Pregunta 8. ¿Cumple con los reglamentos de la Empresa?

Siempre

Poco

A veces

Nada

Pregunta 9. ¿Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja?

Si

Poco

A veces

No

Pregunta 10. ¿Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Pregunta 11. ¿Considera que su desempeño laboral es el adecuado para el funcionamiento de la empresa?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 12. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño laboral a su personal administrativo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Pregunta 13. ¿Considera que existe una adecuada productividad en la Empresa?

Adecuada

No muy adecuada

Inadecuada

Pregunta 14. ¿Generaría usted ideas para el mejoramiento del desempeño laboral?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

Anexo 3. Fotografía



FIGURA 2. Gerente General de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.



FIGURA 3. Instalaciones de la empresa Exportadora “QUEVEXPORT” S.A.