



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA
S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANDRÉS OSWALDO TORRES JORDÁN

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA
S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANDRÉS OSWALDO TORRES JORDÁN

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 31 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA S.A. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013, elaborado por el Sr, Andrés Torres Jordán egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA.

TUTOR

DEDICATORIA.

Nada es imposible para quien cree en Dios, y es a él a quien dedico esta nueva etapa de la vida que a pesar de los obstáculos que se presentaron a inicios de este camino profesional hoy llego a la meta propuesta.

Dedicado al pilar que me sostuvo durante estos años de estudios para seguir adelante y no desmayar ante mi objetivo, a ti madre Graciela Jordán con orgullo este triunfo es tuyo.

Dedicado a mi hermana y primos quienes emprendieron este largo camino difícil pero no imposible un humilde ejemplo de este servidor para que sigan adelante y sean mejores en un futuro cercano.

A mi padre, abuelita, tías y tíos quienes aportaron con su granito de arena para cumplir con este objetivo que lo iniciamos todos como familia y que hoy se cumple gracias a su apoyo incondicional y el amor que nos une.

Sin olvidarme de mi nueva familia mi esposa Irene Piza quien siempre ha estado apoyándome y a mi hija para que en el futuro pueda seguir el ejemplo que le damos sus padres.

Andrés Torres Jordán

AGRADECIMIENTO.

Muy agradecido con el COLEGIO TÉCNICO ANCÓN quien me brindó los conocimientos necesarios para dar frente y luchar por ser alguien en tal prestigiosa institución como lo es mi UNIVERSIDAD PENÍNSULA DE SANTA ELENA

Gracias a mi tutora Econ. Margarita Panchana, ingenieros, licenciados, directivos y todo aquel profesional que formó parte durante este largo camino de estudio que hoy en día hace que este profesional pueda desempeñarse de manera eficiente ante un mundo competitivo.

Gracias UPSE por acoger a este joven que como muchos llegan con la ilusión de ser un profesional de bien, siempre llevare en lo alto tu nombre.

Andrés Torres Jordán

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESORA TUTORA

Ing. Germán Arreaga Baidal, Msc
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA S.A.
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

Autor: Torres Jordán Andrés Oswaldo.

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana.

RESUMEN

En la actualidad toda empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto, para llegar a una meta o fin común, pero ¿Cómo se llevará a efecto sin un diseño previo, una planeación de las necesidades o una evaluación?, es por ello que partimos sobre la importancia que dentro de las empresas u organización se considere evaluar a los trabajadores para poder determinar cuán importante es poder evaluar al personal interno que componen a una empresa, muchas de las empresas no consideran a su talento humano como el factor más importante para su productividad, siendo así que descuidan y no se toma en consideración el hecho de evaluarles para poder conocer sus inquietudes así como también sus principales falencias o debilidades que pueden presentar dentro de su departamento o área de trabajo, aunque existe el pensamiento que no se debe inmiscuir en los problemas de los trabajadores pero muchas veces estos problemas tienden a afectar de manera directa o indirectamente en las labores que se realizan, ya que al no dar el 100% de su talento dentro del trabajo muchas veces los servicios que prestan o los productos que ofertan no tienen salida al mercado y de esta manera, afecta a la empresa. Es por ello que dentro del estudio investigativo que se presenta a continuación se procede a detallar métodos que pueden ayudar a la empresa COMECSA S.A a mejorar su rendimiento laboral a los trabajadores del departamento de ventas como del área administrativa, ya que se consideró ambos departamentos debido a la importancia que existe dentro de la empresa, sin menospreciar a los demás departamentos, pero si existe mayor falencias en ambos departamentos lo que implica la importancia en poder adaptar un sistema de evaluación de desempeño que mida el rendimiento laboral dentro de la empresa de calzado COMECSA S.A.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL.....	3
1. TEMA.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. Planteamiento del problema.....	3
2.2. Formulación del Problema.....	10
2.3. Sistematización del Problema.....	10
2.4. Evaluación del Problema.....	11
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	13
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
4.1. General.....	14
4.2. Específicos.....	15
6. HIPÓTESIS.....	15
7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
ANTECEDENTES.....	19
CAPÍTULO I.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
1.2. LINEAMIENTOS LABORALES.....	20
1.2.1. Definición.....	20
1.2.2. Acciones.....	20
1.2.2.1. Desarrollo Profesional.....	21
1.2.3. Desarrollo Profesional Individual.....	21
1.2.4. El Desarrollo Profesional Alentado Por El Departamento De Personal...	23
1.3. CUMPLIMIENTO DE TAREAS.....	24
1.4. ORGANIZACIÓN.....	24
1.4.1. Individual.....	25
1.4.2. Equipo.....	25
1.5. ACTIVIDADES.....	26
1.6. DIRECCIÓN.....	26
1.6.1. Elementos del concepto.....	26
1.6.2. Principios de la Dirección.....	27

1.7. POLÍTICA.....	28
1.7.1. Tipos de Políticas	29
1.8. JERARQUÍA.....	30
1.8.1. Jerarquización De Puestos.....	30
1.9. DESEMPEÑO LABORAL	30
1.9.1. Empleados	31
1.9.3. Trabajo.....	32
1.9.4. Capacidad	34
1.9.5. Comunicación.....	34
1.9.6. Liderazgo.....	35
1.9.7. Gestión.....	35
1.9.8. Tiempo.....	36
1.9.9. Administrativo.....	36
1.9.10. Evaluación	37
1.10. ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	38
1.11. MARCO SITUACIONAL	38
1.12. MARCO LEGAL	38
CAPÍTULO II	41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.	46
2.5.1. Población.	46
2.5.2. Muestra.	47
2.7 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.	50
2.7.1 Procedimiento de la investigación.....	50
2.7.2 Procesamiento Y Análisis De Datos.	50
CAPÍTULO III.....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	53
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	57
3.3.1 Encuestas dirigidas al personal administrativo y de ventas.	57
3.4 PRESENTACIÓN.	79
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.	80
4.3. LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	80
4.4. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.	81
4.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	81
4.6. OBJETIVOS.....	82
4.6.1. Objetivo General:	82
4.6.2. Objetivo Específico:	82
4.7. PRINCIPIOS	83
4.8. VENTAJAS.....	83
4.9. BENEFICIOS	84
4.9.2. Para El Jefe:.....	85

4.9.3. Para La Empresa:.....	85
4.10. ELEMENTOS	86
4.10.1. Estándares de desempeño:.....	86
4.10.2. Mediciones del desempeño:	87
4.10.3. Elementos subjetivos del calificador:.....	88
4.11. CONTRIBUCIONES	88
4.11.1. Captación de Recursos Humanos:.....	88
4.11.2. Compensaciones:.....	89
4.12. Motivación:	89
4.13. Desarrollo y Promoción:	89
4.14. Adaptación al Puesto de Trabajo:.....	90
4.15. METODOS.....	90
4.15.1. Balance Score Card	90
4.15.2. Perspectivas a considerarse en la empresa Comecsa S.A.	91
4.15.3. Gestion y Medicion desde cuatro perspectivas	91
4.15.4. Pasos para elaborar el Cuadro de Mando Integral.....	92
4.15.5. Esquema para la elaboración del Balance Score Card	98
4.15.6. Balance Score Card aplicado a la empresa Comecsa S.A.....	99
4.16. PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO	100
4.17. CONCLUSIONES.....	101
4.18. RECOMENDACIONES	102
4.19. BIBLIOGRAFÍA.....	103
4.20. ANEXO	106

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.-1: Operacionalización De Las Variables	17
CUADRO N.-2: Operacionalización De Las Variables	18
CUADRO N.-3: Población	47
CUADRO N.-4: Muestra	49
CUADRO N.-5: Presupuesto	52
CUADRO N.-6: Presupuesto General	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Políticas	29
GRÁFICO N.- 2: Género	57
GRÁFICO N.- 3: Área De Trabajo	58
GRÁFICO N.- 4: Acciones Que Realizan	59
GRÁFICO N.- 5: Cumplimiento Del Cronograma	60
GRÁFICO N.- 6: Parámetros De Rendimiento	61
GRÁFICO N.- 7: Existe Trabajo En Equipo	62
GRÁFICO N.- 8: Actividades Rutinarias	63
GRÁFICO N.-9: Realiza Otras Actividades	64
GRÁFICO N.- 10: Existen Conocimientos De Políticas	65
GRÁFICO N.- 11: Lineamientos	66
GRÁFICO N.- 12: Metas	67
GRÁFICO N.- 13: Metas A Largo Plazo	68
GRÁFICO N.- 14: Estabilidad Laboral	69
GRÁFICO N.- 15: Personal Eventual	70
GRÁFICO N.- 16: Lineamientos De La Empresa	71
GRÁFICO N.- 17: Actividades No Sujetas A Políticas	72
GRÁFICO N.- 18: Comunican Las Metas	73
GRÁFICO N.- 19: Liderazgo Individual	74
GRÁFICO N.- 20: Trabajadores Evaluados	75
GRÁFICO N.- 21: Monitoreo De Actividades	76
GRÁFICO N.- 22: Evaluación De Actitudes	77
GRÁFICO N.- 23: Niveles De Rendimiento	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	N.-1: Género	57
TABLA	N.-2: Área De Trabajo	58
TABLA	N.- 3: Acciones Que Realizan	59
TABLA	N.- 4:Cumplimiento Del Cronograma	60
TABLA	N.- 5:Parámetros De Rendimiento	61
TABLA	N.- 6:Existe Trabajo En Equipo	62
TABLA	N.- 7:Actividades Rutinarias	63
TABLA	N.- 8:Realiza Otras Actividades	64
TABLA	N.- 9:Existen Conocimientos De Políticas	65
TABLA	N.- 10:Lineamientos	66
TABLA	N.- 11:Metas	67
TABLA	N.- 12: Metas A Largo Plazo	68
TABLA	N.- 13:Estabilidad Laboral	69
TABLA	N.- 14: Tiempo Máximo Del Personal Eventual	70
TABLA	N.- 15: Lineamientos De La Empresa	71
TABLA	N.- 16: Actividades No Sujetas A Políticas	72
TABLA	N.- 17: Comunican Las Metas	73
TABLA	N.- 18: Liderazgo Individual	74
TABLA	N.- 19: Trabajadores Evaluados	75
TABLA	N.- 20: Monitoreo De Actividades	76
TABLA	N.- 21: Evaluación De Actitudes	77
TABLA	N.- 22: Niveles De Rendimiento	78

INTRODUCCIÓN

Consideramos el “desempeño” como un ciclo que combina el rendimiento y el desarrollo en un proceso integrado que mediante la gestión organizativa de personas, el Sistema de Evaluación del Desempeño pretende automatizar y dar soporte en su completitud a la gestión del rendimiento y desarrollo del personal administrativo dentro de la empresa COMECSA.

A través del Sistema de Evaluación de Desempeño se desea definir y desplegar los objetivos generales y específicos que determinan de una manera objetiva que es lo que se busca mediante la aplicación de instrumentos o técnicas que ayuden a llegar al propósito que se espera con el estudio aplicado, así como los factores que inciden en la problemática existente.

El Sistema de Evaluación de Desempeño presenta defender su hipótesis de que al desarrollar un sistema de evaluación esto construirá, al mejoramiento en el desenvolvimiento laboral del personal del departamento administrativo y ventas de la empresa ecuatoriana de calzados COMECSA.

El cuerpo de la investigación está dividida en diferentes capítulos que detallan de manera específica los procedimientos que se siguieron para poder realizar el estudio en la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A, comenzando por el establecimiento del planteamiento del problema, su formulación, sistematización y evaluación de la problemática, la justificación, los objetivos que se pretenden alcanzar, la hipótesis planteada y la operacionalización de las variables que dan forma al trabajo ejecutado.

En el Capítulo I, se presentan la fundamentación teórica en la cual se basó esta investigación para poder determinar los enfoques, teorías, aportes que se han obtenido a través del tiempo y que han sido validados por los diversos autores que

aportan actualmente nuevas teorías de cuán importante es valorar al talento humano que existe dentro de la misma.

El Capítulo II, dentro de la Evaluación de Desempeño se presenta la metodología aplicada a la investigación para medir el desempeño laboral el método descriptivo que es aplicada de acuerdo a la observación del hecho o fenómeno para poder analizar las principales causas y efectos que existirán de no realizar un sistema de evaluación de desempeño, así como también se muestra qué técnicas investigativas fueron aplicadas como la entrevista que se realizó al personal de la empresa y la encuesta aplicada al talento humano.

En el Capítulo III, una vez que se aplicó las técnicas de investigación en el capítulo anterior se procede a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación, cuyos resultados se presentan por medio de cuadros y gráficos estadísticos que facilitan el análisis y da a conocer de una manera más clara las respuestas que dieron los involucrados, tanto en la entrevista realizada como en las encuestas se puede mencionar que fueron desarrolladas sin presión alguna para poder obtener datos confiables proporcionados por las personas involucradas, así de esta manera se puede dar a conocer las conclusiones y recomendaciones que se pudieron captar en el desarrollo de la investigación.

El Capítulo IV, se fundamenta la propuesta en beneficio de la empresa que es objeto de estudio, como es el desempeño laboral que se aplicó, así como también se especifica la importancia de adaptar el Cuadro de mando integral o más conocido como BALANCE SCORE CARD, el mismo que tiende a desarrollar los objetivos e indicadores de estudio que se desea permitiendo conocer de forma más detallada las principales falencias que existen con los trabajadores, determinando la importancia de su elaboración y aplicación dentro de la empresa.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA S.A. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2014.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema.

La Provincia de Santa Elena consta de 308.693 habitantes según los resultados del último censo en el año 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador proporcionado por el INEC, la misma que es privilegiada por poseer distintos atractivos sitios turísticos del país y en cada uno de sus tres cantones se desarrollan actividades económicas, uno de los Cantones que más sobresale es el Cantón La Libertad que ha venido desarrollándose en sus diferentes actividades como son la pesca, turismo, petróleo y una de sus fuentes principales como es la actividades comerciales, que hacen emprender nuevos negocios que sirven de ayuda a los habitantes a poder sobresalir y generar fuentes de ingresos.

El Cantón La Libertad según el último censo realizado consta de 95.942 habitantes hasta el año 2010, actualmente es el lugar en donde se desarrollan un sinnúmero de actividades comerciales que ayudan a desarrollar el comercio para los habitantes que deciden emprender en pequeños negocios, que sabiendo trabajar y aprovechar las oportunidades que brindan el mercados hacen sin duda alguna poder ir creciendo y desarrollando sus actividades mercantiles, es por ello que la creación de distintos negocios ayudan a mejorar en gran parte la calidad de

vida para los microempresarios; ha sido notorio el avance de muchas microempresas que en la actualidad se desarrollaron y ahora poseen sucursales que de esta manera crecen y generan fuentes de empleos dentro de la Provincia.

Una de las empresas que se ha desarrollado en esta actividad comercial es la empresa Comercial Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A, con R.U.C # 0991500014001, con autorización SRI # 1112249830, ha venido creciendo con el pasar del tiempo hasta convertirse en la actualidad en una de las empresas de reconocimiento a nivel local, COMECSA es una empresa dedicada a la Venta de calzados de marcas reconocidas, en la actualidad también se ha direccionado en la comercialización y venta de prendas de vestir, tanto en gustos para damas, caballeros y niños, según sean sus gustos y preferencias, dando mayores beneficios mediante el pago de contado o crédito.

La empresa COMECSA surgió de la idea de un emprendedor que vio como necesidad principal para los habitantes de la Provincia el poder adquirir calzados de marcas reconocidas sin la necesidad de tener que viajar a la Ciudad de Guayaquil que era en donde habitualmente las personas tenían que viajar para poder adquirir dichos calzados a precios módicos, viendo esta necesidad decidió incursionar en la venta de calzados ofertando y sobresaliendo no solo en la variedad sino en la parte principal para los clientes como es en la parte económica, viendo que en la Provincia de Santa Elena existen personas de diferentes clases sociales y enfocándose en que su producto sea de acogida para todos, surgió como idea el poder proporcionar el calzado con modalidades de pago como fue la venta de contado, a créditos y plan acumulativo que ayuda a que las personas puedan tener el calzado que más le agrade y poder gestionar la forma de pago.

El crecimiento de COMECSA es notorio ya que posee en el Cantón La Libertad dos sucursales y la matriz ubicada en la Avenida 9 de Octubre en donde se desarrollan las mayores actividades comerciales las cuales gozan de la acogida por los habitantes debido a la variedad de calzados y prendas de vestir que se

comercializan en esta empresa, quienes hacen de esta empresa una empresa reconocida en toda la Provincia; COMECSA se ha desarrollado debido a que muestra un gran interés por poder proporcionarle a los clientes.

En COMECSA S.A, el papel que juega el talento humano es su prioridad dentro de la empresa, ya que se enfocan en que desde sus inicios dentro de la empresa el talento humano se familiarice con su filosofía, en ratificar una y mil veces la pasión por el servicio, el amor por el cliente. Esta es la inducción que constantemente se recibe dentro de la empresa, a pesar que al momento de escoger al talento humano con el que se contará, la empresa aplica un Análisis de Puesto ya sea por la descripción del puesto o especificación del puesto de acuerdo al área en donde se requiera del talento humano, dentro de este análisis el departamento de talento humano se enfoca en realizar una Planeación de T.H, Reclutamiento, selección, desarrollo de T.H, evaluación de desempeño, lo que permite escoger de acuerdo a sus cualidades, habilidades y conocimientos al personal idóneo, además cuentan con una base de datos de los trabajadores que ya han laborado antiguamente dentro de la empresa, al aplicar todos los procesos y una vez adaptados a las actividades, responsabilidades y deberes en COMECSA ya se encuentran listos para laborar en la empresa.

Luego de realizar una detenida observación dentro de la empresa de calzado es notorio que existen ciertas falencias sobre el conocimiento del desempeño laboral de su personal interno, mediante la evaluación que se realiza al personal de ventas a través del margen de ventas y comisiones mensuales, una de las causas para que exista este desconocimiento es que dentro del área administrativa no existe una adecuada evaluación de desempeño al personal de este departamento.

Otra de las causas que origina el desconocimiento del desempeño laboral, es que dentro del departamento administrativo el talento humano realiza constantemente trabajos monótonos y rutinarios, en sus actividades administrativas que desempeñan cada uno de sus colaboradores.

Otra parte notoria es la deficiencia en la distribución de los asesores de ventas en la realización de sus actividades ya que deberían atender a los clientes de acuerdo a las secciones según sean sus habilidades y para las cuales estén totalmente capacitadas, así poder brindar buen asesoramiento y mejor servicio.

Muchas veces debido a esa falta de coordinación por parte del talento humano que labora dentro de la empresa y de no tener en claro sus actividades a realizar los colaboradores suelen emplear equivocadamente su tiempo en las jornadas de trabajo, lo que afecta directamente a la empresa, desarrollando cierto malestar en la parte interna (compañeros de trabajo) así como también para los clientes que ven un tanto desagradable el ver a los asesores de ventas por otros lugares sin que se les brinde la atención deseada.

En una empresa al existir un ambiente tenso y en la cual se trabaja bajo cierta incertidumbre por parte de los colaboradores es la rotación inesperada del personal, que pone en zozobra y desequilibra el desempeño del personal debido al desconocer si su trabajo es temporal o estable, siendo esta otra situación que contribuye a esta problemática debido a la continua rotación del personal sobre todo en el área de ventas, ya que es notorio que los asesores de ventas son reemplazados y esto genera cierta incertidumbre para los colaboradores que trabajan bajo cierta presión e incertidumbre de desconocer hasta cuándo será su tiempo de trabajo lo que les afecta en su desarrollo en el ámbito laboral, debido a una falta de dirección en la cual los colaboradores no conocen si su tiempo de trabajo es o no estable ya que en la mayoría de contratación es por un determinado número de meses.

Debido a su crecimiento dentro del ámbito económico y por poseer una gran cantidad de colaboradores distribuidos en sus áreas tanto en la parte administrativa-ventas y cobranzas, se les hace imposible el poder realizar un análisis sobre el rendimiento que generan los colaboradores, ya que esto ocasiona el desconocimiento sobre una parte primordial para que la empresa siga creciendo

dentro del mercado, como es el Talento Humano, pues para que una empresa logre la efectividad deseada es necesario que los involucrados en ella se sientan no solo comprometidos sino que sientan que de gran manera la empresa para la que trabajan velan por sus beneficios y seguridades, de esta manera ellos podrán responder favorablemente con un trabajo de calidad, pero si se desconoce cuánto están aportando a la empresa en relación del desempeño laboral sería un error el seguir sin tomar en consideración que este factor interno puede acarrear un sinnúmero de conflictos que pueden afectar tanto interna como externamente para la empresa.

Pronóstico.

Dichas circunstancias que se han venido desarrollando han generado cierta preocupación para sus directivos ya que como es notable COMECSA es una empresa sólida y que no solo cuenta con la matriz sino posee también dos sucursales que si no se toman en consideración esta problemática puede llevar a generar que el desconocer en si cual es el desenvolvimiento laboral de sus colaboradores es comenzar a trabajar sin una visión clara de cómo se están desarrollando en las distintas áreas cada uno de ellos.

Al no existir una evaluación de desempeño, como efecto de esto será que no se podrá conocer cuánto aportan dentro de la empresa, en la ejecución de sus actividades en el área administrativa y se continuará trabajando sin conocer en realidad el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores internos de la empresa COMECSA S.A.

Al seguir manteniendo un trabajo monótono dentro de este departamento será notorio que en un futuro exista cierto malestar dentro del área, debido a que no existe innovación en las actividades que se realizan, lo que desmotivaría a sus colaboradores al no poder realizar actividades dentro de un buen ambiente laboral.

Otro efecto es que puede existir es un bajo rendimiento laboral dentro del área administrativo específicamente en los asesores o supervisores, a causa de la mala distribución de los asesores dentro de la empresa COMECSA, a pesar que ellos reciben constantes capacitaciones para un buen desenvolvimiento laboral.

Al no existir un sistema de evaluación de desempeño en esta área es muy probable que el personal no realice con efectividad sus actividades, dentro del departamento administrativo ya que como realizan trabajos monótonos muchas veces solo emplean su tiempo para una determinada actividad, y no aportan a la empresa su máximo esfuerzo y dedicación.

Otra causa que es notoria del desenvolvimiento laboral, como se expuso anteriormente es la rotación del personal, lo que con lleva a que al existir esta rotación muchas veces el personal no conoce al cien por cierto todas las actividades del área administrativo y solo se concentran en realizar una determinada tarea.

Si la empresa sigue en el desconocimiento del desempeño en cada una de las actividades es notorio que se desaprovechen las oportunidades que brinda el mercado ya que si los colaboradores no tienen claro sus actividades y sobre los productos que se comercializan es poco probable que puedan dar al cliente un servicio de calidad en la venta y adquisición del producto tanto sea en calzado como en prendas de vestir.

Control al Pronóstico

Para obtener resultados que sean favorables se considera emplear sistemas que ayuden a realizar una evaluación o estudio para poder conocer el desenvolvimiento laboral de los involucrados dentro de la empresa, lo que es de gran vitalidad para ayudar a desarrollar las alternativas necesarias que contribuyan

para poder emplear medidas que ayuden a llevar un mayor control sobre el desarrollo de las actividades que cada uno de los involucrados realiza según sus actividades laborales.

Viendo la actual situación a la que está sujeta la empresa, en la parte interna con sus trabajadores, es necesaria la implantación de un sistema como es el Balanced Score Card que es denominado Cuadro De Mando Integral cuyo objetivo primordial es poder conocer de una manera detallada el nivel de rendimiento en el desempeño de las áreas de trabajo por ende del talento humano así como la ejecución y desarrollo de las actividades para conocer el nivel de desenvolvimiento que están proporcionando el talento humano dentro de la empresa, mediante la participación adecuada de todos los involucrados de la misma, para poder tener un conocimiento más discernido sobre el desenvolvimiento de cada uno, en las distintas actividades según sean sus áreas de trabajos, para así poder estar comprometidos y direccionados bajos los mismos objetivos de la empresa para el beneficios de ellos y por ende en beneficio de la empresa COMECSA.

El Balanced Score Card es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, la misma que nos ayudará a poder conocer lo que está sucediendo con el talento humano dentro de la empresa COMECSA S.A, es por ello que se busca emplear como propuesta de estudio un “SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA”, este sistema va enfocado debido a que el Talento Humano no responde con resultados favorables, a pesar que el ambiente laboral en el que se desenvuelven les brindan los beneficios necesarios para hacer

de su trabajo, un trabajo de calidad brindado un buen servicio a los clientes de la empresa COMECSA S.A.

2.2. Formulación del Problema.

1. ¿De qué manera influye el desconocimiento del desempeño Laboral de los colaboradores administrativos y de ventas, de la empresa COMECSA S.A.?

2.3. Sistematización del Problema.

¿La empresa COMECSA, tiene conocimiento Teóricos - Prácticos de Sistemas De Evaluación De Desempeño?

¿El departamento administrativo maneja Teorías sobre el comportamiento organizacional, dentro de la empresa COMECSA?

¿Qué importancia se les da para que los colaboradores conozcan la misión, visión y objetivos de la empresa?

¿Qué grado de motivación se les brinda a los colaboradores?

¿Qué métodos de evaluación al implantado, dentro de la empresa COMECSA, el departamento de Talento Humano?

¿Qué medidas correctivas se han tomado para poder tener un conocimiento más claro sobre el rendimiento de los colaboradores de la empresa COMECSA?

¿Cómo ha sido el comportamiento de los colaboradores de la empresa COMECSA S.A en estos últimos años?

¿De qué manera está viéndose afectada la empresa, el continuo sistema de rotación de los asesores de ventas?

¿Qué beneficios brindará para la empresa COMECSA como para el personal interno el elaborar un Sistema de Evaluación de Desempeño?

2.4. Evaluación del Problema.

Delimitado.-El sistema de evaluación para medir el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas administrativas y ventas el mismo que será aplicado en la empresa Comercial Ecuatoriana de Calzados COMECSA, ubicada en la avenida 9 de Octubre en el Cantón La Libertad de la Provincia Santa Elena.

Claro.- en conversación con su gerente fue notorio conocer que el principal problema que se está observando en esta empresa es el desconocimiento del desempeño laboral por parte de sus colaboradores, ya que no se conoce el máximo desenvolvimiento de cada uno de los involucrados.

Evidente.-al elaborar este sistema de evaluación de desempeño aportara para que el personal del área administrativa pueda tener conocimiento sobre su nivel de desempeño dentro de la empresa COMECSA.

Concreto.-la propuesta responde al diseño de un sistema de evaluación de desempeño, que medirá el rendimiento laboral al personal, el mismo que será implementado en la empresa de calzado COMECSA S.A.

Relevante.- esta problemática afecta tanto interna (mal comportamiento entre colaboradores) y en la parte externa (mal servicio para los clientes); ya que es de gran importancia poder dar las medidas correctivas para hacer que esta empresa siga generando un buen servicio a la comunidad y por ende tener un buen ambiente laboral.

Original.-luego de realizar las debidas investigaciones sobre aplicar un sistema que pueda medir el desempeño laboral, se cree necesario el poder aplicar un sistema que sea efectivo en la medición del desempeño laboral, como es el aplicar un Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral), que es una herramienta que muestra continuamente cuando se alcanzan los resultados definidos y necesarios para cumplir los objetivos de la empresa, es un modelo de gestión estratégico-operacional que permite medir el progreso actual y direccionar el futuro de la organización, mediante la implementación de la visión, misión y las estrategias en acción, medidos a través de indicadores de gestión balanceados e integrados en cuatro perspectivas que generen valor a la organización.

Contextual.-la implantación del sistema de evaluación de desempeño tiene como finalidad mejorar el rendimiento laboral del talento humano de la empresa COMECSA S.A.

Factible.-el aplicar este sistema dentro de la empresa COMECSA aportara a poder dar solución y conocer de manera continua si se están alcanzando los objetivos y metas de la empresa, ya que en la actualidad es una prioridad para los gerentes conocer el desenvolvimiento de sus colaboradores, para poder tomar las medidas correctivas que contribuyan en beneficio tanto para los colaboradores y la empresa.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

Las variables que se determinan dentro de la problemática antes mencionados son:

Variable Independiente: lineamientos

Variable Dependiente: desempeño del personal administrativo y de venta de la empresa COMECSA S.A.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La investigación que se está desarrollando dentro de la empresa **COMECSA** busca mediante los conocimientos teóricos, científicos el poder desarrollar los indicadores de gestión necesarios para poder realizar la medición del desempeño, basándose en los objetivos estratégicos de la empresa; de esta manera se podrá desarrollar dentro de la empresa **COMECSA** un sistema que en la actualidad se está aplicando a las empresas que demandan de cierta cantidad de colaboradores y que al realizar una evaluación mediante pequeñas encuestas sería poco probable el alcanzar a medir los niveles de rendimiento de todos sus colaboradores y poder conocer la realidad existente dentro de la misma.

Para poder lograr los resultados en la implantación de este sistema es necesario recurrir a los instrumentos de investigación, mediante las técnicas de investigación que puedan ayudar a desarrollar y enfocarnos en los principales problemas que afectan a los colaboradores en el desenvolvimiento de sus actividades, será necesario de la implementación de encuestas que nos ayuden a determinar si tienen conocimientos sobre este sistema a emplearse ya que se define que la evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Así como también entrevistas que ayuden a determinar los principales factores que inciden en que los colaboradores no se desarrollen en su totalidad y puedan otorgar tanto a la empresa como a los clientes un buen servicio de calidad para poder lograr la efectividad que toda empresa desea tener y desarrollar indicadores de gestión que contribuyan a tener un mayor conocimiento sobre la medición del desempeño dentro de la empresa.

De esta manera el poder desarrollar el **Balanced Score Card** dentro de la empresa **COMECSA**, contribuirá en que se podrá tener un conocimiento sobre cómo están

rindiendo en cada una de las actividades de sus distintas áreas, será importante poder realizarse de manera periódica este sistema implementado a la empresa **COMECSA**, este sistema permitirá medir únicamente el desempeño para poder observar si se tiene un buen desempeño laboral se podrá alcanzar los objetivos planteados, este sistema aplicarse permite conocer cuando una empresa alcanza sus resultados.

El Balanced Score Card determinara mediante su aplicación dentro de la empresa **COMECSA** el poder alcanzar los objetivos deseados, con mediciones o parámetros observables, que permitan medir el progreso hacia el alcance de los objetivos de la empresa, de esta manera contribuye a buscar las iniciativas para emprender nuevos proyectos o programas que se inicien para lograr las metas que se desean alcanzar

Se desea poder mejorar la situación dentro de la empresa que ayudará a contribuir en el desarrollo de su personal ya que el Talento Humano, es un factor importante dentro de una empresa, pues si el Talento humano está a gusto con su trabajo y con el ambiente que les rodea será más factible que generen a los clientes un servicio de calidad.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. General.

1. Analizar la influencia del desconocimiento del desempeño laboral de los colaboradores administrativos y de ventas de la empresa, mediante entrevista y encuesta a directivos y empleados que direccionen la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo y de ventas de la empresa **COMECSA S.A.**

4.2. Específicos.

1. Analizar las diferentes teorías sobre el desempeño del Talento Humano de los diferentes autores de la administración aplicados a las empresas comerciales.
2. Elaborar un modelo de evaluación de desempeño laboral, mediante la aplicación de herramientas administrativas conocidas que ayuden a la obtención de mejores resultados dentro de la empresa.
3. Utilizar instrumentos de investigación que permitan la evaluación y medición del modelo de evaluación, a través de la observación, la encuesta y entrevistas, con el fin de la obtención de información.
4. Implementar los diferentes tipos de investigación, tales como la investigación de bibliográfica y de campo.
5. Aplicar un sistema de evaluación de desempeño al personal, a través de un Balanced Score Card, para el mejor desenvolvimiento laboral.

6. HIPÓTESIS.

La influencia del conocimiento de lineamientos laboral mejorara el desempeño del personal administrativo y de venta de la empresa Comecsa S.A

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

En el campo de la investigación se puede definir a la variable como un concepto que posee varias dimensiones, características o alternativas mensurables de un

determinado objeto o fenómeno, las variables y los indicadores se construyen sobre la base de la descomposición de las hipótesis en sus elementos fundamentales que son susceptibles de medición y cuantificación.

Las variables y los indicadores se construyen sobre la base de la descomposición de las hipótesis en sus elementos fundamentales que son susceptibles de medición y cuantificación.

Para aplicar la operacionalización dentro del trabajo de investigación es necesario establecer las variables dependientes y las variables independientes; así como detallar sus dimensiones e indicadores para poder desarrollar las soluciones necesarias en la propuesta planteada.

Por su función en la relación causa – efecto, están clasificadas las Variables Independientes y las Variables Dependientes, según Méndez.

Variable Dependiente.- es la que se va a ver afectada de acuerdo a los cambios que se realicen en la variable independiente, denominada variable consecuencia, en relación a su función está en relación al Efecto.

Variable Independiente.- de acuerdo a su función es la causa, que va de acuerdo a la observación que se ha realizado de la variable dependiente, enfocada a la propuesta que se pretende establecer dentro del objeto de investigación.

CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional/ Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Lineamientos laborales	Es el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo en la que de manera organizada los empleados puedan realizar sus actividades diarias en función de directrices establecidas para cumplir con las metas establecidas.	Acciones.	Desarrollo profesional Cumplimiento de tareas dentro del calendario de trabajo	¿Las acciones que se realizan dentro de la empresa cumplen con el perfil profesional de los empleados? ¿Se cumple por parte de los colaboradores el cronograma fijado por parte de la empresa?	La Observación
		Organización	Individual Equipo	¿Bajo qué parámetros se determina el rendimiento individual de los empleados? ¿Se aplica el trabajo en equipo para obtener mejores resultados en las actividades laborales?	
		Actividades	No. De actividades básicas No. De actividades colaterales	¿Qué clase de actividades laborales realiza diariamente en su lugar de trabajo? ¿Realiza otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado?	La Entrevista
		Dirección	Política Jerárquica	¿El personal de la empresa tiene conocimiento de las políticas que se manejan dentro de la misma? ¿Cada puesto de trabajo cuenta con sus respectivos lineamientos para ejercer de manera correcta las labores?	La Encuesta
		Metas	Corto Plazo Largo Plazo	¿Es de conocimiento para los empleados las metas que establece la empresa? ¿Se cumplen las metas propuestas a largo plazo?	

FUENTE: Datos de la investigación
ELABORADO POR: Andrés Torres Jordán

CUADRO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional/ Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos	
DESEMPEÑO LABORAL	Es la forma en que los empleados realizan su trabajo y donde aplican su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo y las habilidades organizativas y productivas, rendimiento que es evaluado mediante revisiones periódicas por parte del empleador.	Empleados	Estables	¿De qué manera influye la estabilidad laboral en el desempeño de los empleados?	La Observación	
			Eventuales	¿Cuál es el tiempo máximo que labora un personal eventual dentro de la empresa?		
		Trabajo	Formal	¿Bajo qué lineamientos se rige la empresa para contratación de personal?		
			Informal	¿Realizan actividades dentro de la empresa que no estén sujetas a políticas fijadas por la empresa?		
		Capacidad	Comunicación	¿Las metas establecidas son comunicadas de manera clara y precisa a los trabajadores para obtener los resultados esperados?		La Entrevista
			Liderazgo	¿Existe liderazgo individual en cada trabajador para en las actividades realizadas?		
		Gestión	Tiempo		¿Cada qué tiempo los empleados son evaluados en su área de trabajo?	La Encuesta
				Administrativa	¿Cómo se logra visualizar el desempeño laboral en el área administrativa?	
		Evaluación	Cualitativa	¿Se evalúa constantemente las actitudes y aptitudes del personal que labora en la empresa?		
			Cuantitativas	¿De qué manera se mide los niveles de rendimiento del personal?		

FUENTE: Datos de la investigación

ELABORADO POR: Andrés Torres Jordán

ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según Byars & Rue [1996], “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

1.2. LINEAMIENTOS LABORALES

1.2.1. Definición

Es el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo en la que de manera organizada los empleados puedan realizar sus actividades diarias en función de directrices establecidas para cumplir con las metas establecidas.

1.2.2. Acciones

(GÓMEZ, 2007). “Originado en el vocablo en latín actio, el concepto de acción se refiere a dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad”.

Dentro de las acciones se constituye un momento clave del proceso de planificación ya que de esta manera quienes estén al frente de una empresa pueden determinar y acordar su futuro, las mencionadas acciones deben ayudar a cumplir con los objetivos y metas planteados.

1.2.2.1. Desarrollo Profesional

Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos – y las acciones que conducen al fruto de su propia iniciativa.

En esta sección, se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

1.2.3. Desarrollo Profesional Individual

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva.

Cuando esto ocurre, puede emprenderse varios pasos concretos, como:

- a) Obtención de mejores niveles de desempeño.
 - b) Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
 - c) Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
 - d) Renuncias.
 - e) Recursos a expertos en el campo.
 - f) Recursos a subordinados claves.
 - g) Oportunidad de progreso.
-
- a) **Obtención De Mejores Niveles De Desempeño:** La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen adecuadamente las otras técnicas de desarrollo profesional.

- b) **Relación Más Estrecha Con Quienes Toman Las Decisiones:** Existe por regla general escasa disposición a promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas. Dicho de manera sencilla, el individuo debe conseguir romper su anonimato y lograr una imagen favorable.

- c) **Renuncias:** Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Algunos – el personal del nivel directivo y los profesionales, en particular – cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta acción se lleva a cabo adecuadamente, se traduce en promociones, incrementos en los ingresos, y oportunidades de obtener nuevas experiencias. Resulta muy importante subrayar que esta técnica debe emplearse con gran cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad personal.

- d) **Lealtad De La Organización:** Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es por regla general muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos, ha trabajado para más de una empresa. Gran proporción de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor.

- e) **Mentores:** Con gran frecuencia, los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y al consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se

invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias sazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

- f) **Brazos Derechos:** Los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con grandes dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociaciones suelen incluir también al subordinado, quien puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior.

- g) **Oportunidad De Ascenso:** Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificaciones. Este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos, dentro de la organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

1.2.4. El Desarrollo Profesional Alentado Por El Departamento De Personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales.

La organización posee objetivos bien determinados, y puede alentar a sus integrantes a lograrlo. Esto tiene un doble efecto: Evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se proponen la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades que les presenta la organización.

Bajo este contexto es preciso resaltar que, el departamento de personal puede hacer mucho más que limitarse a presentar información sobre oportunidades. Esta unidad puede suministrar retroalimentación al trabajador, mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos, con la intención de cumplir con objetivos.

1.3. CUMPLIMIENTO DE TAREAS DENTRO DEL CALENDARIO DE TRABAJO.

Toda empresa sin importar el tamaño en relación a su infraestructura o de acuerdo a las actividades o procesos que realice es necesario que cuenten con un control a través de cronogramas que ayuden a coordinar de una forma detallada y ordenada las actividades a realizarse así como también a estipular un tiempo determinado para realizar cada uno de los puntos a ejecutarse.

Más allá de la realización y control de cronogramas de actividades es necesario que tanto directivos como parte operativas de la empresa, cumplan con este cronograma en el tiempo ya establecido para que de esta manera se puedan ejecutar coordinadamente las actividades siguientes, ya que del cumplimiento de sus metas y objetivos depende el crecimiento económico de una organización.

1.4. ORGANIZACIÓN

(Gomez, 2007, pág. 61). “Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos de la Compañía, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado”

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal.

1.4.1. Individual

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable.

Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

1.4.2. Equipo.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

Hay personas capaces de comunicarse

Que estén dispuestas a actuar conjuntamente

Para obtener un objetivo común. En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

1.5. ACTIVIDADES

El desarrollo de las actividades que se deben dar en la aplicación dentro de un sistema de evaluación de desempeño como parte fundamental es dividir el trabajo en tareas razonables (diferenciación) para que puedan ser desarrolladas por todo el personal de la empresa y unificar sus resultados en un todo significativo (integración). Estas dos directrices que se han reconocido y que están latentes para su reestructuración se pueden conseguir en la agrupación de actividades.

1.6. DIRECCIÓN

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Burt K. Scanlan “Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.”

Leonard J. Kazmie “La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.”

1.6.1. Elementos del concepto

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional Motivación
Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

Comunicación

Supervisión

Alcanzar las metas de la organización

Importancia de la dirección

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.6.2. Principios de la Dirección

De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.

(RAMIREZ MORALES). “De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversos alternativos.

1.7. POLÍTICA

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir.

En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa.

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc.

Una vez creada la política, ésta debe quedar documentada y ser incluida en el Manual de Calidad o en el Manual Gestión Integral de la empresa. Además, la política debe ser distribuida y conocida por los empleados, debe ser implementada y servir como punto de partida a la hora de redactar el resto de documentos de la compañía. Por ejemplo, si en la política se habla del “cumplimiento de la

legislación”, el resto de los procedimientos deben poner énfasis en que esto se cumple, de otro modo estarían incumpliendo ese principio marcado por la empresa.

GRAFICO #1

Políticas



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: El autor

1.7.1. Tipos de Políticas

Existen varios tipos de política en función de su alcance, según manifiesta su autor:

(BERNAL) “Políticas generales: Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía. Una buena política general deberá ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas.”

Políticas Principales: Son los principios a seguir de cada departamento o servicio.

Las más comunes son la Política de Calidad donde se fijan los principios y objetivos de calidad a alcanzar, la Política Medioambiental donde se habla de ser responsable y minimizar el impacto ambiental y la Política de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) donde se habla de conseguir condiciones de trabajo dignas y minimizar los riesgos de accidentes.

Este último tipo de políticas son reglas fijadas para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos.”

1.8. JERARQUÍA.

1.8.1. Jerarquización De Puestos.

Definición: niveles de posiciones que puede escalar un empleado nuevo, que van desde las de inicio hasta las que requieren sucesivamente mayor conocimientos y habilidades.

Una vez que se identifican y ponderan las demandas del puesto, es posible planear la jerarquización de puestos. Este proceso sirve también para desarrollar trayectorias de carrera.

Trayectorias de carrera: líneas de avance en un campo ocupacional dentro de una organización.

1.9. DESEMPEÑO LABORAL

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2007). “Es la forma en que los empleados realizan su trabajo y donde aplican su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo y las habilidades organizativas y productivas, rendimiento que es evaluado mediante revisiones periódicas por parte del empleador.”

“Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan con cierta continuidad a los empleados, ya sea de manera formal o informal. Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc.

La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tiempos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.”

1.9.1. Empleados

Un empleado es una persona que trabaja en un empleo remunerado, es decir, un empleo en el cual el contrato explícito o implícito de trabajo otorga al titular una remuneración básica que es independiente de los ingresos de la unidad para la cual trabaja (esta unidad puede ser una empresa, una institución sin fines de lucro, una entidad pública o un hogar). Las personas con un empleo remunerado suelen estar remuneradas con salarios y sueldos, pero pueden recibir pagos en forma de comisiones de ventas, pagos a destajo, propinas, o pagos en especie, como comida, vivienda o formación. Algunos o todos los instrumentos, bienes de equipo, sistemas de información y/o locales utilizados por el titular pueden ser de propiedad de otros y el titular puede trabajar bajo la autoridad directa de propietario o los propietarios o de personas empleadas por los propietarios, o con arreglo a directrices fijadas por ellos.

Para el empleado es importante medir su potencial de éxito. Esto puede lograrse con la asesoría informal del personal de RRHH y los superiores. También por medio de otras técnicas más formales como los cuadernos de trabajo y los talleres de planeación profesional.

1.9.1.1. Estables

(UNITED NATIONS, 2008). “Los empleados con contratos estables son aquellos empleados que han tenido y que continúan teniendo un contrato, o una sucesión de contratos, con el mismo empleador de manera constante. Los empleados regulares son aquellos empleados con contratos estables respecto de las cuales la organización empleadora es responsable del pago de impuestos y las cuotas de seguridad social pertinentes y/o respecto de los cuales la relación contractual está sujeta a la legislación laboral nacional.”

1.9.2. Eventuales

Es personal eventual el que en virtud de libre nombramiento de los consejeros y con carácter no permanente ocupa un puesto de trabajo considerado de confianza

o de asesoramiento especial no reservado a funcionarios. Por tal motivo puede ser separado antes de un tiempo estipulado o por terminar tareas con anticipación.

1.9.3. Trabajo

Definición concreta del trabajo. La gente que define el trabajo de esta manera destaca los aspectos más objetivos y tangibles de la actividad laboral. Por ejemplo:

- a) Si recibes dinero por hacerlo.
- b) Si tienes un horario determinado.
- c) Si se hace en un lugar de trabajo.

Definición social del trabajo. Las personas que definen el trabajo de esta manera resaltan los aspectos o funciones de carácter social que el trabajo cumple para los individuos. Por ejemplo:

- 1. Hacerles sentirse miembro de un grupo.
- 2. Contribuir a la marcha de la sociedad.

(REYES PONCE) Define al trabajo como:

La actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios con sujeción a normas de eficiencia.

La sujeción a normas de eficiencia implica prácticas administrativas, es decir, el tener que sujetarse a algo. Ese algo es un marco de referencia que no se debe rebasar, el cual se conoce como plan programado de trabajo.

(PÉREZ BOTIJA) Considera desde el punto de vista jurídico, el trabajo es:

Una actividad personal que se presta mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación.

Desde el punto de vista administrativo, (CONTINOLO) considera que:

Trabajo de oficina son todas las actividades que se desarrollan en una empresa para cumplir dos funciones básicas: la de registro y la de información.

(RODRÍGUEZ VALENCIA, 2007). “El trabajo como fenómeno esencialmente humano es necesario, porque el hombre, para poder convivir en grupo y satisfacer sus necesidades, debe practicar esa actividad humana, puesto que este es el único medio que le da oportunidad de desarrollarse en los ámbitos profesional, cultural, académico, industrial y otros.”

1.9.3.1. Formal

El empleo formal es aquel que proporciona el Estado o la iniciativa privada;

1. Tributa al estado
2. Es sujeto de estadística
3. Es legal
4. Reúne al sector público y al sector privado moderno, generalmente cubiertos por sistemas de protección.

1.9.3.2. Informal

Agrupación a los trabajadores/as independientes no profesionales, a los microempresarios/as y al servicio doméstico.

Tradicionalmente, las actividades informales se han caracterizado por falta de protección social y menor estabilidad que la proporcionada por los empleos formales.

(L. M., 2011). Aunque no realice actividades ilícitas puede anclar en la ilegalidad (vendedor ambulante, por ejemplo, distribuidores de piratería, chicleros, "toreros", limpiaparabrisas, etc., etc.)

1.9.4. Capacidad

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

1.9.5. Comunicación

(Thompson, 2007). "En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes.

Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado".

Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos.

Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

1.9.6. Liderazgo

Las definiciones sobre liderazgo abundan. Bennis estima que existen más de 350 definiciones distintas sobre lo que es liderazgo. El “Administrative Science Quaterly” brevemente y con humor captó el dilema que le espera a cualquier persona que trate de traducir de manera objetiva lo que es el liderazgo:

La dialéctica y el cambio total de énfasis casi rivalizan con las tortuosas estiras y encoge de las formas de criar a los hijos, y podemos parafrasear a GertrudeStein diciendo que “un líder es un seguidor y es líder”.

De acuerdo con la definición en el diccionario “Webster”, liderazgo “es la posición o guianza de un líder”. Por extensión, un líder es alguien involucrado en “dirigir, comandar o (actuar como) un miembro director ya sea de un grupo o de una actividad”.

(WOOWORTH) Finalmente líder significa “enseñar el camino o dirigir el curso, caminando delante de o al lado de otros”

1.9.7. Gestión

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental.

La Gestión Social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

1.9.8. Tiempo

(HUCI URMENETA, 2007). Una concepción dialéctica del tiempo social, las diferentes características y aspectos que se han ido señalando, a propósito del tiempo y de los diversos regímenes de temporalidad, llevan a Gurvitch apostar por una comprensión dialéctica de la problemática de la temporalidad. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, Gurvitch formula su propia definición de tiempo social de la que va a destacar en seguida su dimensión dialéctica.

Para él, el tiempo social es el tiempo de “coordinación y desfase de los movimientos de los fenómenos sociales totales, ya sean estos fenómenos sociales totales, globales, grupales o micro sociales y se expresen o no en estructuras sociales”.

1.9.9. Administrativo

Según la experiencia recogida en los diferentes cursos del programa, los estudiantes no han tenido respuestas para estas preguntas, pero pensemos entonces en como hallar el significado de nuestra tecnología y pensemos por unos

segundos, cómo encontrar las palabras que nos permitan definir claramente el concepto.

En nuestra profesión que es soportada por las ciencias administrativas, pongámonos en una situación similar a la de un abogado: hemos sido contratados por una organización como gerentes y con la misión de sacarla adelante, y en ejercicio de nuestra profesión nos proponemos unos objetivos y unas metas ante los dueños o el consejo de administración: alcanzar el éxito y sacar adelante a la organización.

(HURTADO, 2008). “Después de cierto tiempo de hacer gestión, llega el día de rendir cuentas de nuestra gestión y del compromiso adquirido ante los órganos superiores.

Será que podemos llegar y decir a los dueños: lo siento, hice lo que pude, pero nos quebramos, no logré los objetivos ¿Qué nos pasaría? Ni hablar, todo el peso de la responsabilidad recaerá sobre nosotros. Nuestra profesión es de extremos, o se logra o no, o se tiene éxito o se fracasa, no hay más opciones.”

1.9.10. Evaluación

La evaluación es una disciplina joven dentro de las ciencias sociales y aunque es el centro de múltiples organizaciones profesionales, conferencias anuales, publicaciones comunes y científicas, programas universitarios y cursos de formación, actualmente no hay una definición común de ella.

La más cercana puede ser la adoptada por la Asociación Americana de Evaluación que dice “la evaluación es la encuesta sistemática sobre lo que merece la pena o el mérito de un objeto”.

La definición citada anteriormente se basa en dos aspectos fundamentales. El primero, que la evaluación tiene que ser una valoración válida. Esto la diferencia

de la búsqueda pura y dura, que no necesariamente tiene que aparecer en una valoración válida.

El segundo, es que la evaluación tiene que ser un proceso sistemático de preguntas, se debe basar en los métodos de búsqueda de las ciencias sociales, en la sistemática de recolección y análisis de datos.

1.10. ACTIVIDAD ECONÓMICA

- a) La comercializadora de calzado COMECSA S.A se dedica a la comercialización de calzado para dama, caballeros y niños.
- b) Venta de prendas de vestir para todo género, edad, gustos y preferencias.
- c) Realiza ventas de contado y a crédito.
- d) Venta de prendas de vestir y calzado en marcas conocidas.
- e) Utilizando el sistema de lleva hoy y paga mañana a ganado mucho mercado dentro de la Provincia de Santa Elena.

1.11. MARCO SITUACIONAL

La empresa comercializadora de calzado COMECSA está situada en el Cantón la libertad, en av. principal ubicada en un punto estratégico, el mismo que ha crecido a nivel económico creando nuevas sucursales dentro del Cantón La Libertad.

1.12. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

TÍTULO II: DERECHOS

Capítulo primero. Principios de aplicación de los derechos

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.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección primera: Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad,

Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Capítulo Sexto

Trabajo y producción

Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.-Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

PLAN DEL BUEN VIVIR

Capítulo primero

Inclusión y equidad

Art. 340.-El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Habitualmente la indagación nace cuando se puede observar dentro de una empresa, organización o comunidad una serie de inconvenientes que afectan directa o indirectamente ya sea al Talento Humano, a la empresa o clientes; (...) El Método descriptivo consiste en la observación actual de hechos, fenómenos o casos, no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos.

Estos hechos o problemas deben ser estudiados bajos conceptos teóricos que a través de los aspectos metodológicos se pueden detectar en donde nacen, tantos sus causas y los efectos que se pueden producir, si no se le da la importancia al momento de realizar el respectivo estudio que contribuya con una solución efectiva para la empresa.

La metodología que se aplicó dentro del diseño de investigación fue el enfoque **cuantitativa**, ya que dentro de la empresa COMECSA se necesitó conocer cierta información que nos proporcionaron tanto los colaboradores como el personal administrativo y de ventas, se obtuvo datos en referencia a la parte estadística en referencia al porcentaje que se necesitó para conocer el grado de conocimiento por parte del personal, así como también conocer en relación al pensamiento y opiniones que nos fue proporcionado para conocer cuáles son los requerimientos tanto en la parte administrativa como de ventas de esta manera estuvieron inmersos ambos enfoques es por ello que se optó por utilizar el enfoque antes mencionado.

Una vez analizado los enfoques y considerados en la medición para evaluar el desempeño laboral no solo fue necesario del enfoque cuantitativo ya que también se necesitó conocer estudios de casos, al generar una hipótesis esta debe ser defendida, dentro de la investigación se necesita una parte de cada una de ellas para poder analizar los datos y las circunstancias que originan a esta problemática.

Todo científico cuando detecta una problemática dentro de una empresa ayuda de modo positivo, porque contribuye a realizar un análisis sobre el objeto a estudiar o investigar, delimita el problema que se va a investigar para poder encontrar y aplicar los correctivos necesarios, mediante un procedimiento riguroso y poder lograr la sistematización de conocimientos que aporten tanto en el aspecto teórico y que al llevarse a la practicase obtengan los resultados esperados.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la modalidad que se aplicó en la investigación para la medición del desempeño laboral del personal de la empresa **COMECSA**, es el proyecto **factible de intervención**, el cual consiste en el desarrollo y la elaboración de una propuesta que sea viable y factible, en encontrar las soluciones a la problemática, así como también busca las medidas necesarias, necesidades y requerimientos que las empresas buscan cuando se les presentan una situación que atrae problemas tanto interno como externos.

Cuando existe una modalidad que el proyecto sea factible este busca describir programas, sistemas, métodos o procesos que serán aplicados para la ejecución en la propuesta, mediante las investigaciones ya sea de campo y de tipo bibliográfica o documental, debido a que se necesitaran conocer ambos aspectos que nos ayuda a poder encontrar toda la información necesaria y a la vez buscar o concentrarnos en el lugar en donde se desarrollaron los hechos, que generaron las medidas y correctivos necesarios para la medición del desenvolvimiento laboral dentro de la empresa COMECSA, a través de la aplicación de un Balanced Score Card el cual

se inspira en el modelo de R.Kaplan y D. Norton, que en la actualidad constituye uno de los instrumentos más utilizados como modelo de gestión empresarial y se desarrolla bajo un enfoque teórico-práctico en donde se explica la metodología y su implementación.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo del trabajo de titulación, fue necesario aplicar ciertos tipos de investigación que aportaron de una manera positiva en la ejecución de todo el proceso de estudio, que contribuyó a que la propuesta planteada sea la solución efectiva para la problemática que atraviesa la empresa **COMECSA**.

Investigación Bibliográfica.-dentro de la investigación bibliográfica se puede detallar que es en donde el investigador recurre a la fuentes bibliográfica, una investigación minuciosa mediante la información a través de libros, revistas, periódicos, datos de periodos anteriores;¹que ayudaran a poder conocer en donde inicia dicha problemática, en este tipo de investigación es necesario de acudir a todos los textos que sean necesarios y que ayuden a profundizar, ampliar mayor información para la obtención de teorías que fundamentan que el desarrollo de la propuesta a darse es la más necesaria y oportuna ya que su contenido ilustra que la solución planteada es la más acertada para el objeto a investigar.

Con relación a la documentación analizada se muestra que dentro de las empresas que se consolidan y que tienen un crecimiento económico muchas veces no se consideran con la importancia que se debería al talento humano, una vez que se descuida a este factor que es de gran importancia para la empresa, es en donde surgen estas problemáticas.

Investigación de campo.- cuando uno necesita conocer sobre las falencias o se desea conocer el problema existente, es necesario recurrir al lugar de los hechos en donde se origina el problema, Para que a través de la observación se pueden

percibir los factores que son visibles sobre el porqué no se está cumpliendo al máximo dentro de la empresa.

De esta manera será más fácil el poder descubrir, explicar y detallar los factores que afectan directa e indirectamente al personal, de esta manera el investigador toma contacto de forma directa con las personas que están inmersas, para poder conocer sus necesidades o las circunstancias que no le permiten el poderse desempeñar al máximo en sus actividades laborales.

Para poder llevar a cabo este tipo de investigación como es la investigación de campo es necesario recurrir a ciertas técnicas de investigación que ayudan a conocer de una manera clara las falencias que se están presentando.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para establecer los factores que determinan porque no existe un conocimiento sobre el desempeño laboral dentro de la empresa **COMECSA**, fue necesario aplicar las técnicas de investigación como es la entrevista, la observación y la encuesta que son las técnicas más esenciales que nos ayudan a conocer si la información es la correcta para la propuesta que será planteada.

Entrevista.

La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en mantener un dialogo entre dos o más personas involucradas en la problemática, como es en el caso del entrevistador (investigador) y entrevistado; la misma que se realiza con el propósito de obtener información de parte del investigado, que para lo cual se es preferible acudir con la persona que este mas involucrada con dicha problemática. La entrevista que fue aplicada en la empresa **COMECSA** fue la Descriptiva debido a que se buscó conocer los fenómenos que afectaban al personal de la misma.

Al referirnos a la entrevista que se aplicó a la empresa de calzado COMECSA, fue necesario realizar la entrevista al Gerente General, así como también a los supervisores y a los asesores de ventas para la aplicación de la evaluación del desempeño del personal de la empresa.

Dentro de sus características, la entrevista fue oportunamente planificada para la evaluación; así como también el cuestionario que se aplicó, sin preguntas de confusión al entrevistado, con relación al tiempo de la entrevista se estimó el necesario, de lo contrario no se hubiera contestado todas las inquietudes.

Encuesta.

La Encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utilizan un listado de preguntas que se entregan mediante un cuestionario a las personas a encuestar a fin de que las contesten por escrito.

La encuesta aunque no se parezca tiende a ser de más confiabilidad ya sea por su impersonalidad o porque no se detallan datos personales del encuestado, lo que ayuda a que los sujetos que responden las interrogantes pueden hacerlos con tranquilidad y tienden a ser sus respuestas más validas, ya que mediante la encuesta no se trata de querer conocer datos personales del encuestado sino conocer lo que le afecta o el fenómeno que se estudia.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no son de mayor interés esos datos, esta técnica se puede aplicar a sectores más amplios de la población o universo y resulta mucho más económico que las otras técnicas.

Dentro de la empresa **COMECSA** se decidió implantar esta técnica debido a que esta empresa posee una gran cantidad de colaboradores por tanto es de

importancia conocer de manera clara por qué no se puede determinar su desempeño, a través de esta técnica que da confiabilidad para los encuestados fue oportuno el poder aplicar al personal quienes tuvieron la facilidad de responder con honestidad dichas interrogantes.

Observación.

La observación como técnica de investigación consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis, esta captación se la realiza mediante la intervención de los órganos sensoriales y de la concentración de la atención.

La técnica de la observación que se aplicó en la empresa COMECSA fue la observación Científica la cual debe ser completa lo que significa incluir todos los elementos necesarios, requeridos para el conocimiento del campo de la investigación propuesta, debe ser fiel y objetiva en la búsqueda de datos y tomar solo aquello que realmente vea y no aquello que no ve o que únicamente le parece y por tanto la observación debe ser precisa la cual implica estar determinada en forma cuantitativa, lo que conlleva a la medición y por lo tanto a establecer las medidas necesarias a ser aplicadas.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.5.1. Población.

La población o universo comprende el área física que circunscribe al objeto de investigación. En unos casos, la delimitación puede coincidir con la división político- administrativa, como el sector censal, la parroquia, el cantón o la provincia es una parte extensa que permite extraer de ella una pequeña cantidad que permita el correcto estudio del hecho a investigarse. Con relación a la población que está relacionada con la empresa COMECSA se consideró a todo el

personal que trabaja dentro de la empresa así como también al personal que labora en las sucursales de la misma, ya que el sistema de evaluación de desempeño fue aplicado a una parte de los colaboradores que es en donde más se desconoce su desenvolvimiento laboral.

Cuadro # 3

Población

ELEMENTO	No.
Gerente	1
Presidente	1
Sub – Gerente	1
Personal Administrativo.	22
Personal de Ventas.	30
Proveedores	18
Clientes	300
TOTAL	373

Fuente: Personal de la empresa COMECSA, matriz y sucursales.

Elaboración: El Autor.

2.5.2. Muestra.

La muestra es una técnica de investigación muy empleada en la investigación, que ayuda a descomponer la población en una parte del todo que es tomada para realizar la investigación y cuyos resultados serán aplicados a toda la población o universo.

Constituye a una parte de los elementos de la población que reúne características de todo el conjunto o universo y que han sido previamente seleccionados utilizando cualquier tipo de muestreo, para lo cual el muestreo que se aplicó en la empresa **COMECSA** fue para el personal Administrativo y Ventas de la matriz de la empresa.

De acuerdo a los tipos de muestra que existen dentro de la investigación existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística.

Muestreo Probabilístico. En el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar.

Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Los principales tipos de muestreo probabilístico son: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerados.

Muestro no Probabilístico. Llamado también muestreo circunstancial. Se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluido en la misma. Además, el error de muestreo no se puede medir.

Los principales tipos de muestreo no probabilístico son: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

En la empresa **COMECSA** se aplicó la muestra estratificada, que son aquellas muestras que dividen a la población en grupos o estratos de elementos que tienen características semejantes, muestra polietápicas que es en la que se aplica cuando el universo es muy grande y se procede aleatoriamente a extraer una muestra y de esa muestra se extrae una nueva muestra.

Cuadro # 4
Muestra

<u>POBLACIÓN</u>	<u>MUESTRA</u>
ELEMENTO	No.
Gerente	1
Presidente	1
Sub – Gerente	1
Personal Administrativo.	11
Personal de Ventas.	16
Proveedores	9
Clientes	156
TOTAL	193

Fuente: Personal de la empresa COMECSA, matriz y sucursales.

Elaboración: El Autor.

Se consideró emplear la Muestra Estratificada considerando como población a la matriz de la empresa **COMECSA**, dividiendo a las áreas que funcionan dentro de ella como son el departamento Gerencial, Administrativo, Ventas y Cobranzas, y elementos externos que son de importancia para la empresa como son los Proveedores y clientes, pero para el estudio que se realizó estos elementos externos no fueron de mayor trascendencia en relación a la muestra que se escogió.

Se considera aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño al departamento administrativo y ventas que es en donde no se conoce el nivel de desenvolvimiento laboral y para lo cual será necesario el aplicar este sistema al personal de estas áreas. Las técnicas de investigación aplicadas en este estudio fueron dirigidas al personal de estos departamentos, se aplicó 27 encuestas de acuerdo a la muestra estratificada que fueron dirigidas al personal administrativo y ventas para quienes fue enfocado este sistema de evaluación para medir el desempeño laboral.

2.7 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

2.7.1 Procedimiento de la investigación.

Los procedimientos que se siguió dentro del estudio de la investigación a la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A; se detallan a continuación:

1. Planteamiento del problema
2. Revisión Bibliográfica
3. Definición de la población, selección de la muestra
4. Consecución del sistema de variables
5. Elaboración del instrumento
6. Estudio de campo
7. Proceso y análisis de datos
8. Conclusiones y recomendaciones
9. Formulación de la propuesta
10. Preparación y redacción del informe final

2.7.2 Procesamiento Y Análisis De Datos.

Dentro del estudio que se realizó se utilizan los instrumentos y técnicas adecuadas de investigación para buscar de acuerdo a los diseños metodológicos las herramientas necesarias para implantar dentro de la empresa COMECSA el sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa, de acuerdo al número de la muestra que se determinó se procede a realizar la encuesta para que después se realice la respectiva tabulación de los datos y así determinar el análisis sobre la problemática.

Tabulación.

Una vez finalizadas las encuestas se procedió agrupar de acuerdo a la similitud de las respuestas y se ingresó los datos en el programa Excel para poder ir contabilizando sus resultados y determinando la presentación de tablas.

Graficación.

Para poder presentar los resultados de una manera más agradable se registraron dichas respuestas a través de gráficos, los que permitieron dar una mejor presentación del trabajo para los lectores o las personas interesadas en el objeto de estudio.

Interpretación.

Luego se procedió a su análisis en el cual se sacaron las conclusiones o criterios del investigador los mismos que fueron que fueron producto de las respuestas que se plasmadas en las encuestas y entrevistas.

CUADRO N.- 5
PRESUPUESTO

CANT	RECURSOS	V. UNITARIO	V. TOTAL
2	Kit suministros de oficina	50.00	100.00
1	Computadora	400.00	400.00
1	Impresora de tinta continua	75.00	75.00
1	Equipo de internet	100.00	100.00
	Arriendo de local	120.00	120.00
	Refrigerios	100,00	100,00
	Honorarios Profesionales	1500.00	1500.00
	Gramatólogo	80.00	80.00
		TOTAL	\$ 2465.00

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En relación al desarrollo del presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en referencia a las encuestas realizadas al personal administrativo y de ventas de la empresa COMECSA, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Con respecto al análisis se procedió a detallar a través de tablas a determinar las respuestas dadas por los encuestados y llevadas a porcentajes para poder determinar de un 100% cuántos respondían de acuerdo a la valoración de los ítems para poder determinar el porcentaje mayor en referencia de cada una de las interrogantes.

Una vez determinados los porcentajes procedemos mediante gráficos a mostrar los resultados de las encuestas desarrolladas para poder realizar la interpretación basada en los resultados obtenidos, realizamos un análisis detallado y se procede a dar nuestro propio punto de vista en referencia a las respuestas que se dieron en cada una de las preguntas, para así poder conocer de una forma más detallada cuáles son las principales falencias consideradas dentro de la empresa comercializadora de calzado COMECSA S. A.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA COMECSA S.A

1. ¿Durante la administración en la que usted ha estado al frente de la empresa COMECSA S.A.; como cataloga el crecimiento económico de la misma?

Desde sus inicios se fue desarrollando con el pasar de los años la empresa COMECSA dentro de la Provincia de Santa Elena, el crecimiento ha sido satisfactorio para la empresa ya que como se puede observar ahora no solo existe un local de calzado COMECSA sino varios dentro del Cantón La Libertad por ser en donde más se genera el comercio siendo su principal local un edificio amplio y que en la actualidad no solo se comercializa zapatos sino también prendas de vestir ya que poseemos una buena cartera de clientes por las facilidades en la forma de pago que se ofrece.

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal?

Existe contratación de personal para las temporadas altas como en la época de temporada y la época en que entran a clases, muchas veces por lo reconocida que es la empresa muchas personas con mucho tiempo antes vienen y dejan sus hojas de vidas, una vez que necesitamos personal seleccionamos las carpetas que poseemos de los aspirantes, otras veces simplemente volvemos a contar con la contratación del personal eventual que ya ha trabajado en la empresa.

3. ¿En relación al personal que labora en la empresa de calzado y de vestir, existe algún proceso de selección cuando se necesita dicho personal?

Como antes ya se mencionó existen dos maneras de seleccionar pero en su gran mayoría se escoge del personal antiguo que ha trabajado dentro de la empresa y que ya se conoce su estilo de trabajo pero sobretodo que ellos ya conocen el método en que se trabaja dentro de la empresa.

4. ¿Se rigen bajo alguna directriz o existe algún perfil específico para escoger a su personal?

Si se considera cuando algún aspirante ha trabajado anteriormente en ventas o en una empresa de calzado, pero no necesariamente es necesario muchas veces consideramos las ganas de trabajar que posea y se le da la oportunidad hasta que se ve su desenvolvimiento dentro de la empresa.

5. ¿Cómo es evaluado el personal de ventas dentro de la empresa?

El personal que labora en el área de ventas es evaluado según las ventas que se han tenido durante el mes, ya que ellos al inicio de sus labores se les estipulan un porcentaje que deben alcanzar para cumplir con los objetivos de la empresa.

6. ¿Existe algún sistema de evaluación que ayude a determinar el nivel de desempeño del personal?

No se cuenta con un sistema exacto de evaluación de personal, tan solo con la evaluación que les realizan los supervisores por las ventas que hayan tenido durante el mes, por tal motivo es necesario recurrir a un tipo de sistema de evaluación para mejorar el rendimiento del personal el mismo que nos lleve a lograr las metas planteadas en su totalidad.

7. ¿Cómo se motiva al personal para que alcancen sus metas dentro del trabajo?

Una motivación que tienen al tener buen desempeño es ser elegidos empleados del mes con una bonificación que sirva de incentivo para que siga manteniendo ese nivel; así como también si se cumplen las ventas propuestas obtienen descuentos especiales en la adquisición de algún producto.

8. ¿En relación al personal eventual que labora dentro de la empresa, se le da a conocer con anticipación el tiempo en que van a laborar?

El personal que se contrata de manera eventual o por temporada ya sea por fiestas de carnaval, navidad o fin de año tiene conocimiento que al entrar a laborar solo es por un corto tiempo así como también que puede tener la opción de seguir laborando dependiendo del rendimiento que muestre en sus actividades diarias.

9. ¿Son rutinarias las actividades del personal de ventas y administrativo?

En si las actividades no son rutinarias para el personal ya que se está cambiando constantemente al personal para que aprenda cosas nuevas, y a medida que pasa el tiempo se va conociendo las actitudes y aptitudes que tiene cada uno de ellos para ubicarlos donde obtengan un mejor desempeño. Siempre se tiene algo nuevo por aprender en el día a día que con esfuerzo y trabajo se llega al éxito o meta planteada.

10. ¿Considera importante aplicar dentro de la empresa algún sistema de evaluación para el personal?

Es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación en cada empresa, por lo tanto para una empresa reconocida a nivel local como lo es COMECSA S.A. es necesario adoptar un sistema que ayude al personal a elevar su rendimiento y así ser eficientes y eficaces para conseguir los objetivos planteados.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.3.1 Encuestas dirigidas al personal administrativo y de ventas.

1.- Condición del encuestado: Sexo.

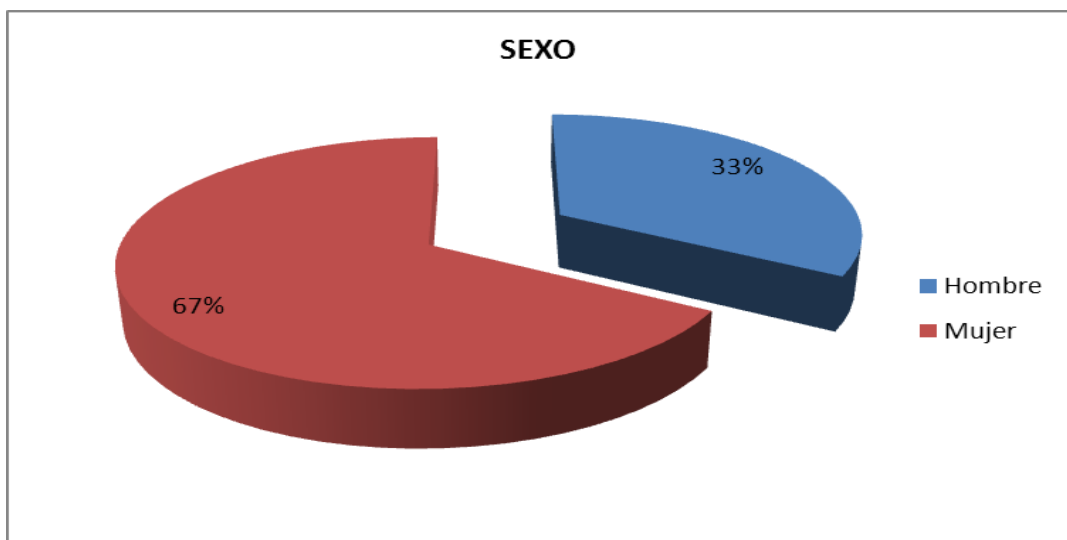
TABLA #1: GÉNERO

SEXO	Nº	%
Hombre	9	33%
Mujer	18	67%
TOTAL	27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #2: Género



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

De acuerdo a las encuestas desarrolladas se obtiene la siguiente respuesta en referencia al género de los encuestados: de un 100% de los encuestados en su mayoría con un 67% de los encuestados fueron del género femenino a diferencia de un 33% que son del género masculino, relación a los trabajadores que pertenecen a la empresa COMECSA S.A distribuidos en el área administrativa y ventas.

2.- Áreas de trabajo.

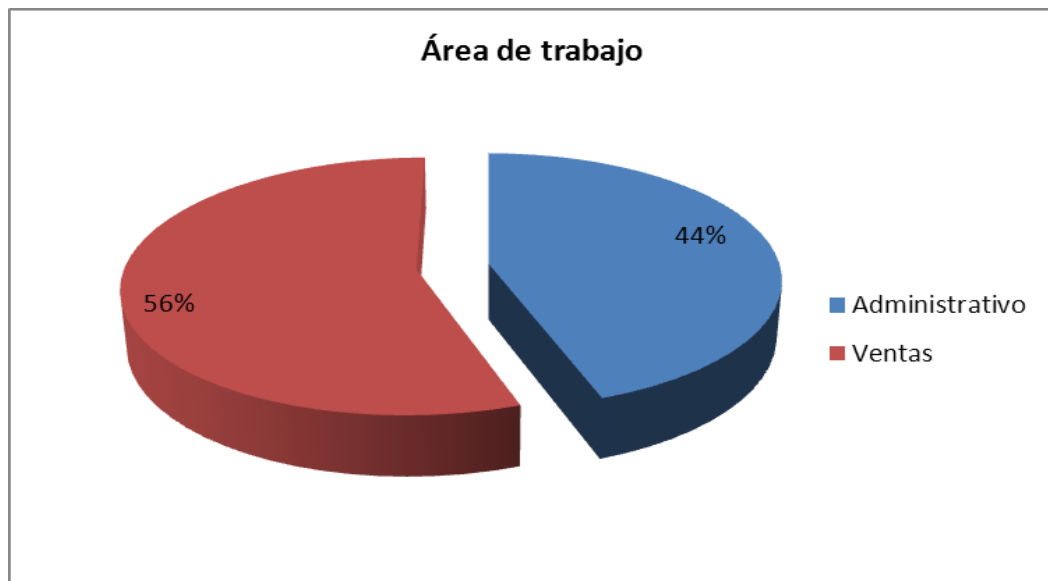
TABLA #2: Área de trabajo

VALORACION	Nº	%
Administrativo	12	44%
Ventas	15	56%
TOTAL	27	100%

Fuente: personal administrativo y de ventas de la empresa Comecsa

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #3: Área de trabajo



Fuente: personal administrativo y de ventas de la empresa Comecsa

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

De acuerdo a la interrogante de la distribución de las áreas en las que laboran los encuestados se obtuvo la siguiente información un 56% corresponden al área de ventas y un 44% al departamento administrativo de la empresa COMECSA.

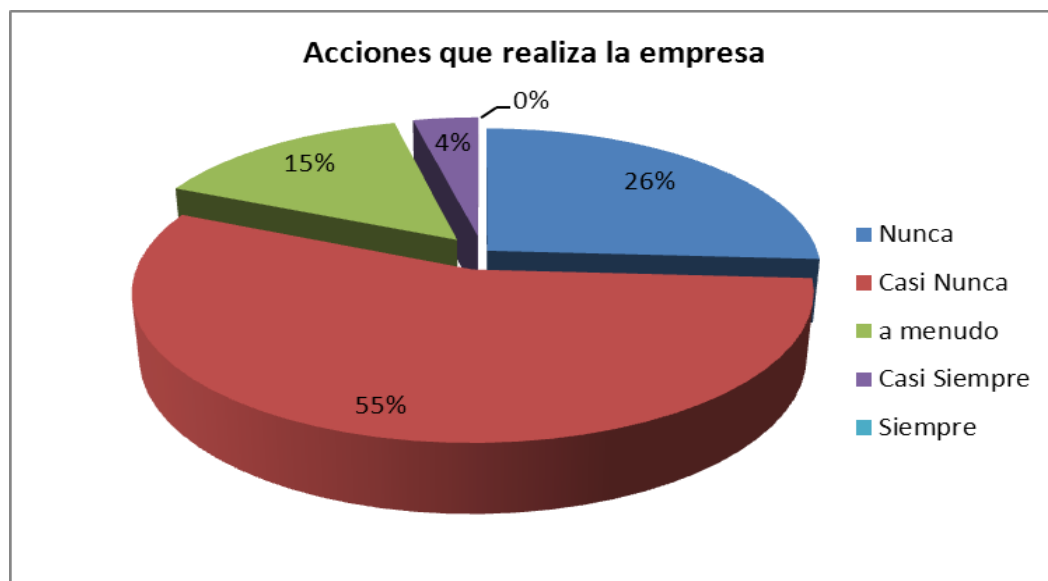
4.- ¿Las acciones que se realizan dentro de la empresa cumplen con el perfil profesional de los empleados?

TABLA #3: Acciones que realiza la empresa

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	7	26%
2	Casi Nunca	15	56%
3	a menudo	4	15%
4	Casi Siempre	1	4%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: personal administrativo y de ventas de la empresa Comecsa
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #4: Acciones que realiza la empresa



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

De acuerdo al perfil profesional por parte de los trabajadores se procede a detallar la siguiente información: un 41% respondió que a menudo si se cumple, seguido de un 33% que respondió que casi nunca, en relación a estos porcentajes que son los más altos se puede considerar que muchas veces no se cumple el desarrollo de las actividades que realizan los trabajadores en referencia a su perfil profesional.

5.- ¿Se cumple por parte de los colaboradores el cronograma fijado por parte de la empresa?

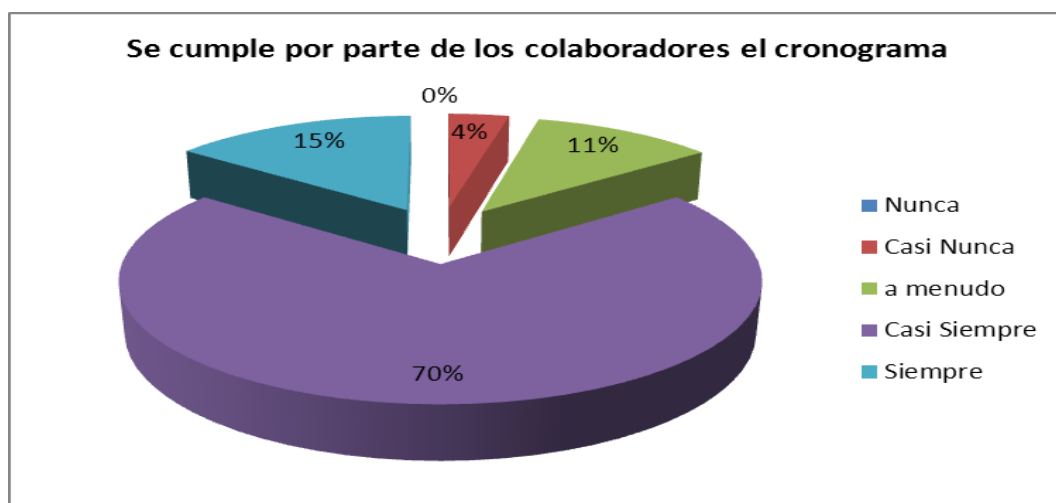
TABLA #4: Se cumple por parte de los colaboradores el cronograma

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	a menudo	3	11%
4	Casi Siempre	19	70%
5	Siempre	4	15%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #5: Se cumple por parte de los colaboradores el cronograma



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Dentro de la empresa no manejan en su mayoría cronogramas en relación a los encargados del área de ventas, ya que ellos se manejan por metas en base a sus ventas, y para lo cual las respuestas fueron las siguientes: con un 70% respondieron casi siempre, ya que ellos manifiestan que es obligatorio el cumplimiento de los mismos pues de ello depende si perduran o no dentro de la empresa.

6.- ¿Con que frecuencia se determinan los parámetros sobre rendimiento laboral de los colaboradores?

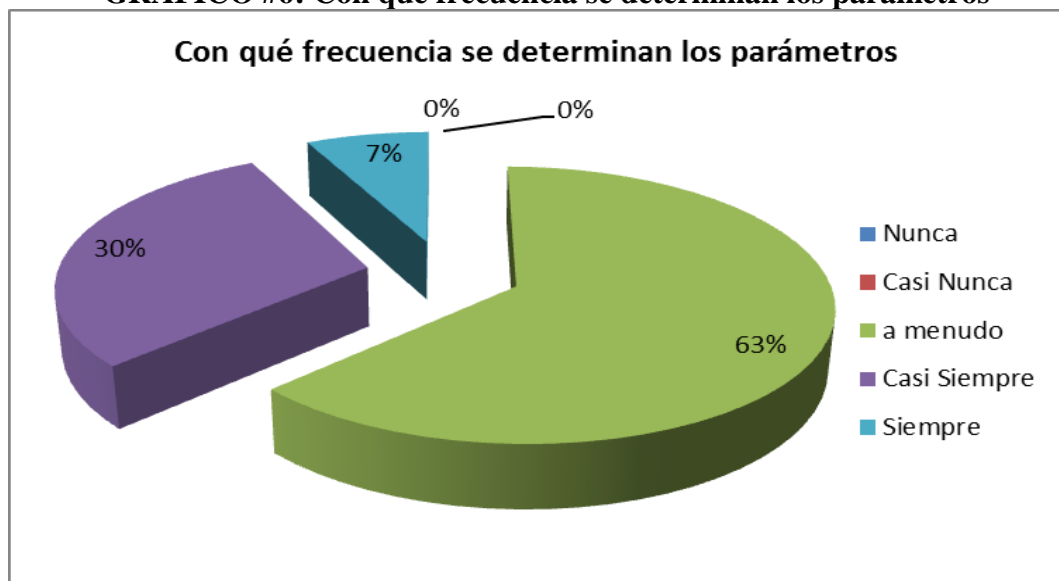
TABLA #5: Con qué frecuencia se determinan los parámetros

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	a menudo	17	63%
4	Casi Siempre	8	30%
5	Siempre	2	7%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #6: Con qué frecuencia se determinan los parámetros



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

Por ser una empresa comercializadora cuya finalidad es realizar ventas tienden a estar frecuentemente determinando los parámetros sobre el nivel de rendimiento de sus trabajadores, así como manifestaron a través de sus respuestas los encuestados en su mayoría con un 63% respondieron que a menudo determinan sus parámetros, seguido de un 30% que respondió casi siempre.

7.- ¿Se aplica el trabajo en equipo para obtener mejores resultados en las actividades laborales?

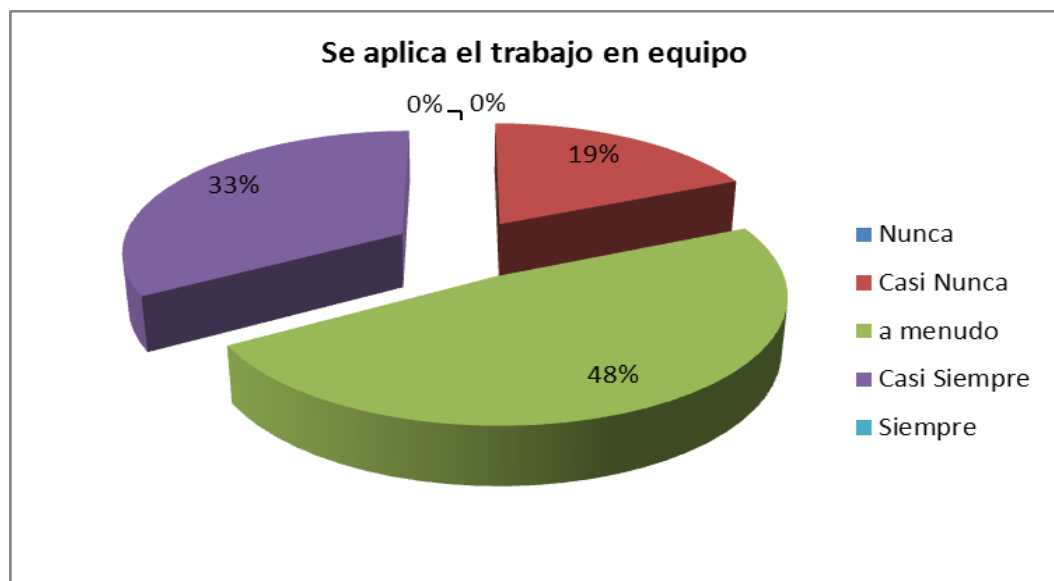
TABLA #6: Se aplica el trabajo en equipo

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	5	19%
3	a menudo	13	48%
4	Casi Siempre	9	33%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #7: Se aplica el trabajo en equipo



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

En respuesta a la interrogante planteada con un 48% responde que si existe el trabajo en equipo pero en función del área administrativa, para poder cumplir con sus objetivos dentro de la empresa, ya que en el área de ventas es muy poco probable la existencia del trabajo en equipo ya que cada uno busca acaparar clientes debido a que el cumplimiento de sus ventas depende de cuantas ventas haya realizado dentro del mes.

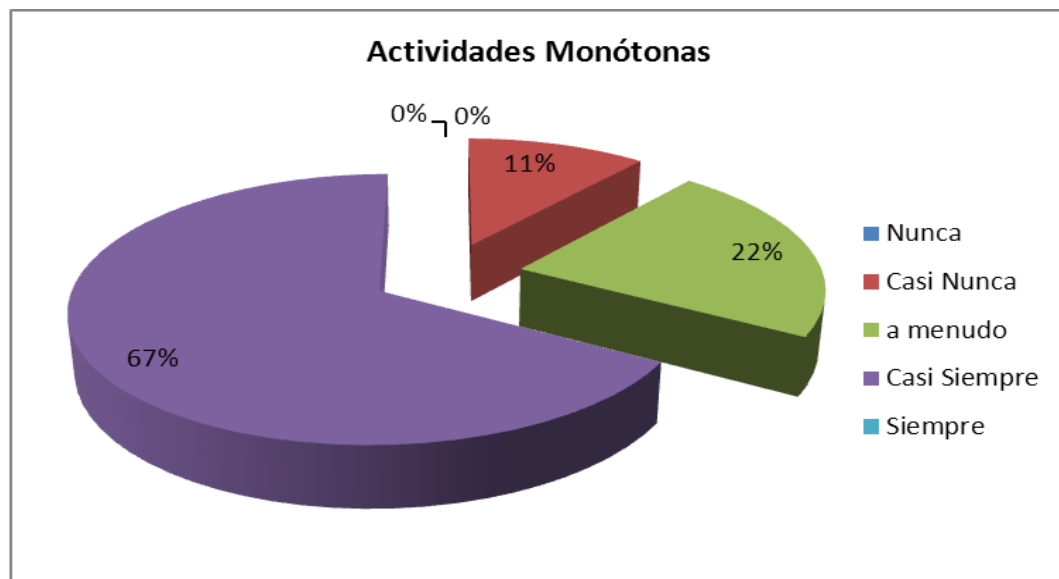
8.- ¿Las actividades que realiza diariamente dentro la empresa son monótonas?

TABLA #7: Actividades Monótonas

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	3	11%
3	a menudo	6	22%
4	Casi Siempre	18	67%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa
Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #8: Actividades Monótonas



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa
Elaborado: Andrés Torres Jordán

Los encuestados con un 67% respondieron casi siempre, seguido de un 22% que respondieron a menudo y con un 11% casi nunca lo que significa que los trabajadores si están realizando actividades rutinarias lo que no les permite desarrollarse y dar lo mejor de ellos.

9.- ¿Realiza otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado?

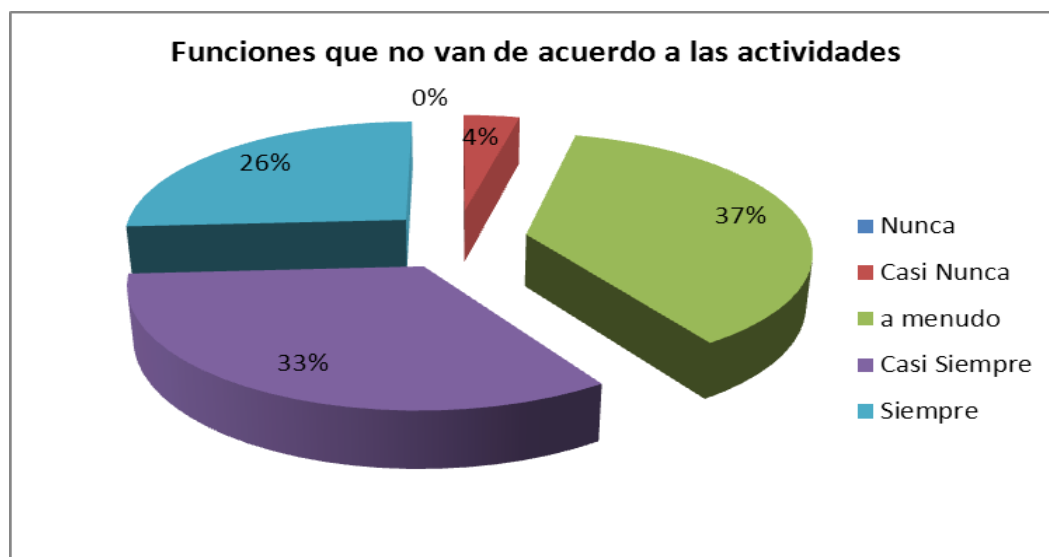
TABLA #8: Funciones que no van de acuerdo a las actividades

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	a menudo	10	37%
4	Casi Siempre	9	33%
5	Siempre	7	26%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #9: Funciones que no van de acuerdo a las actividades



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

Con un 37% d los encuestados tanto del departamento administrativo como del departamento de ventas respondieron que si terminan realizando otras actividades las mismas que no fueron detalladas dentro de las actividades que realizaría y que fueron puesta a su conocimiento en el momento de su contratación, seguido de un 33% que responde que casi siempre realizan otras funciones que no están dentro de sus competencias a realizar.

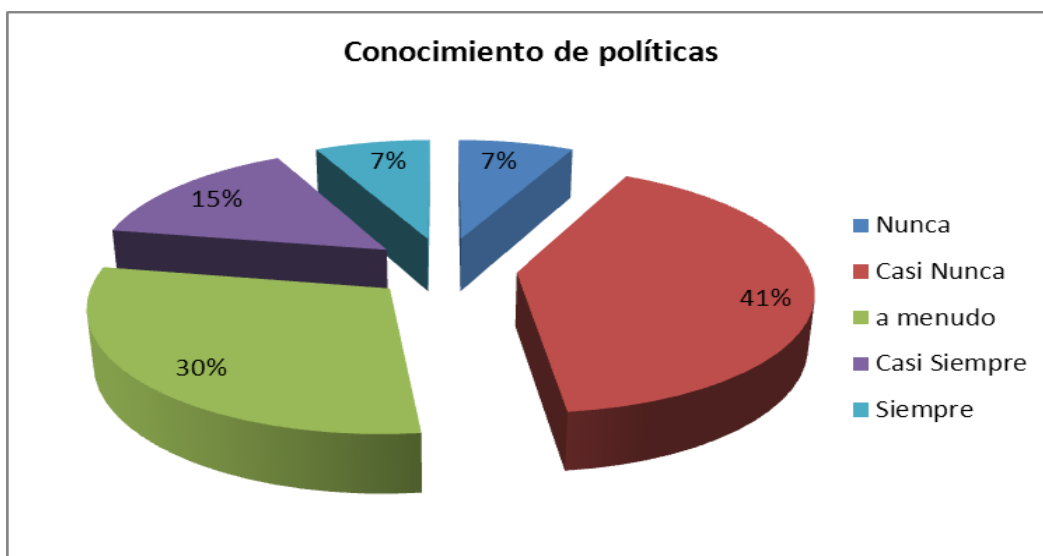
10.- ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de las políticas que se manejan dentro de la misma?

TABLA #9: Conocimiento de políticas

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	2	7%
2	Casi Nunca	11	41%
3	a menudo	8	30%
4	Casi Siempre	4	15%
5	Siempre	2	7%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa
Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #10: Conocimiento de políticas



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa
Elaborado: Andrés Torres Jordán

En la empresa no se considera de mayor importancia proporcionar al personal sobre todo en el área de ventas sobre las políticas, pero si existe los manuales de funciones en donde se determina ciertas normas que los trabajadores deberán cumplir a través d un 41% respondieron que casi nunca se les pone en conocimiento sobre estas políticas, seguido de un 30% que responden que a menudo, esto va en relación a los trabajadores del área o departamento administrativo que incluso poseen los manuales.

11.- ¿Cada puesto de trabajo cuenta con sus respectivos lineamientos para ejercer de manera correcta las labores?

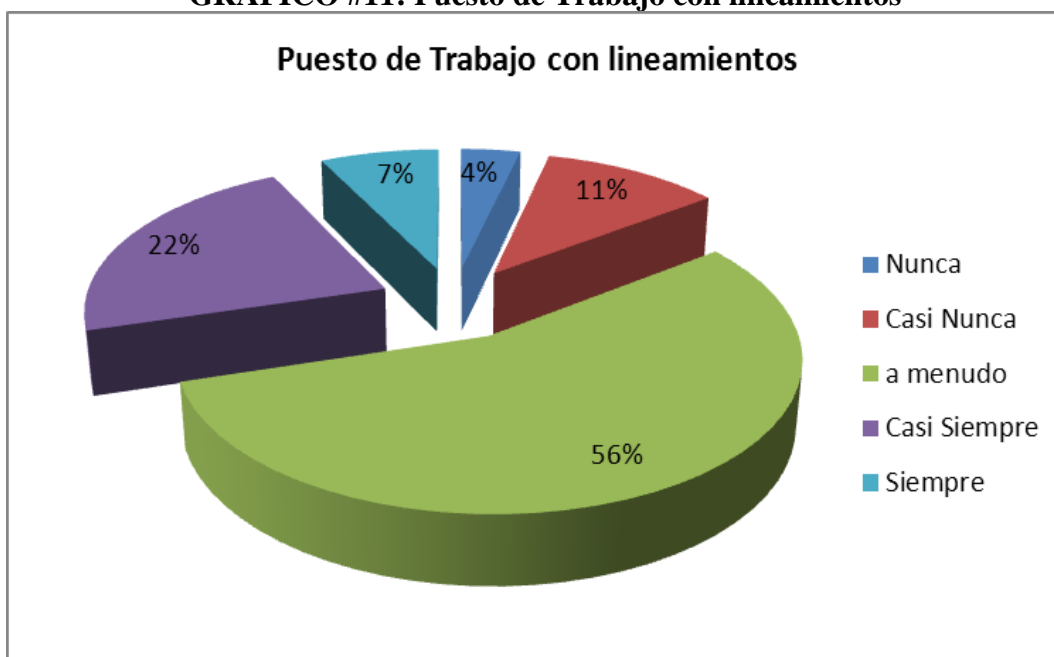
TABLA #10: Puesto de Trabajo con lineamientos

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	1	4%
2	Casi Nunca	3	11%
3	a menudo	15	56%
4	Casi Siempre	6	22%
5	Siempre	2	7%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #11: Puesto de Trabajo con lineamientos



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Los encuestados manifestaron que en su mayoría no es que existen lineamientos más bien al momento de su contratación a ellos se les indican las funciones y responsabilidades que existen en cada área, a respuesta de ello un 56% responden que a menudo si se les da a conocer al momento de ingresar o pertenecer al equipo de trabajo de la empresa COMECSA.

12.- ¿Es de conocimiento para los empleados las metas que establece la empresa?

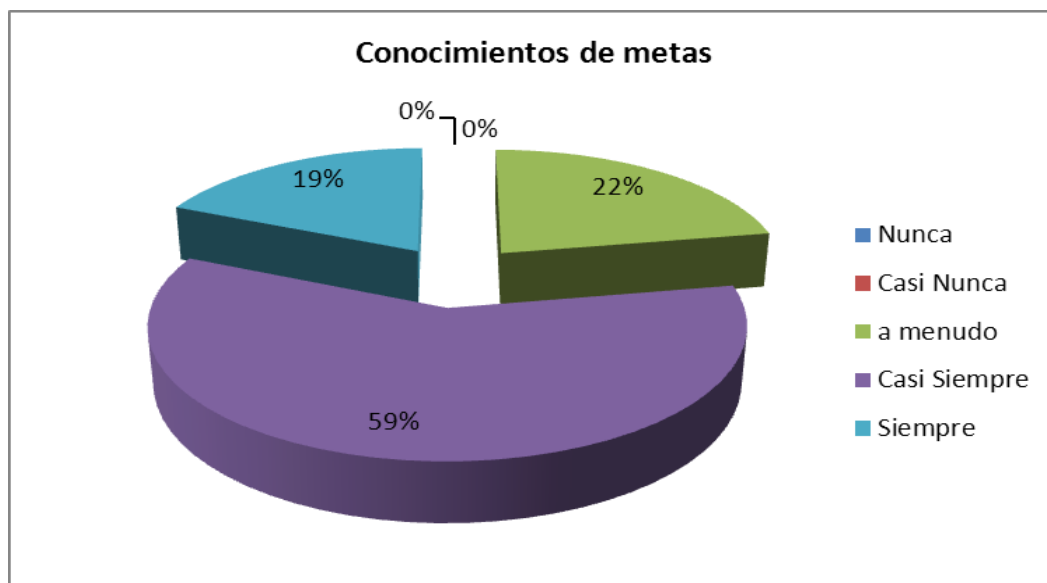
TABLA #11: Conocimientos de metas

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	a menudo	6	22%
4	Casi Siempre	16	59%
5	Siempre	5	19%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #12: Conocimientos de metas



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

Con un 59% de los encuestados respondieron a que si es de su conocimiento sobre las metas que se trazan dentro de la empresa, más en relación al departamento de ventas las mismas que son expuestas por su supervisores, los mismos que las fijan los últimos días de cada mes para poder determinar si se han cumplido o no con ellas.

13.- ¿Se cumplen las metas propuestas a largo plazo?

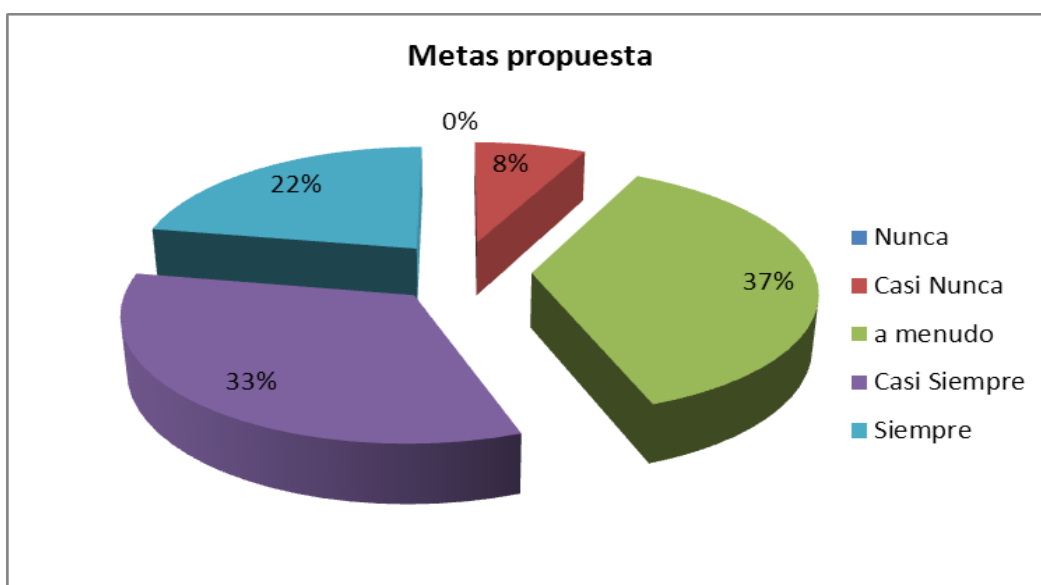
TABLA #12: Metas propuesta

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	2	7%
3	a menudo	10	37%
4	Casi Siempre	9	33%
5	Siempre	6	22%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa Comecsa

Elaborado: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #13: Metas propuesta



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Los encuestados responden a través de un 41% que a menudo si se cumplen con las metas trazadas a largo plazo más le determinan en el área administrativa ya que las reflejan en base a las metas anuales que se fijan y que son analizadas en el último mes del año, pero un 33% respondieron que casi nunca se llegan a cumplir y es manifestado por los trabajadores del área de ventas ya que en su mayoría son eventuales y muchas veces no terminan cumpliéndolas debido a que se van incluso antes de completar un año dentro de la empresa.

14.- ¿Influye la estabilidad laboral para el desempeño de sus actividades en los empleados?

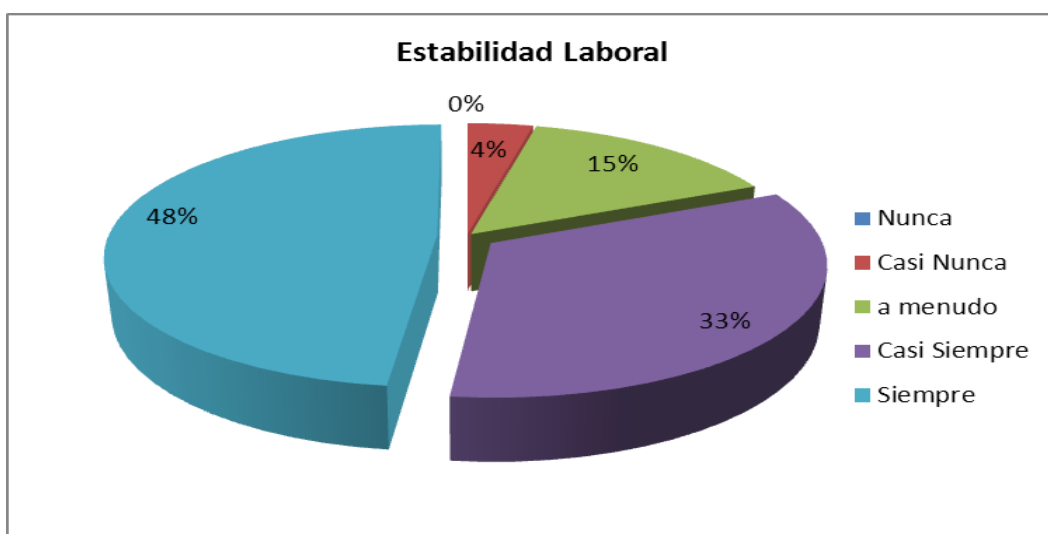
TABLA #13: Estabilidad Laboral

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	1	4%
3	a menudo	4	15%
4	Casi Siempre	9	33%
5	Siempre	13	48%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #14: Estabilidad Laboral



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Con relación a la interrogante sobre la influencia en los trabajadores que puede existir por la inestabilidad laboral, un 41% respondieron que a menudo si influye dentro de su trabajo el hecho de saber que en cualquier momento puede salir de la empresa más aun cuando en algún mes no llegan a cumplir con la meta que se trazan en relación a las ventas que deben realizar.

15.- ¿Es de conocimiento para el personal eventual el tiempo máximo que tiende a laborar dentro de la empresa?

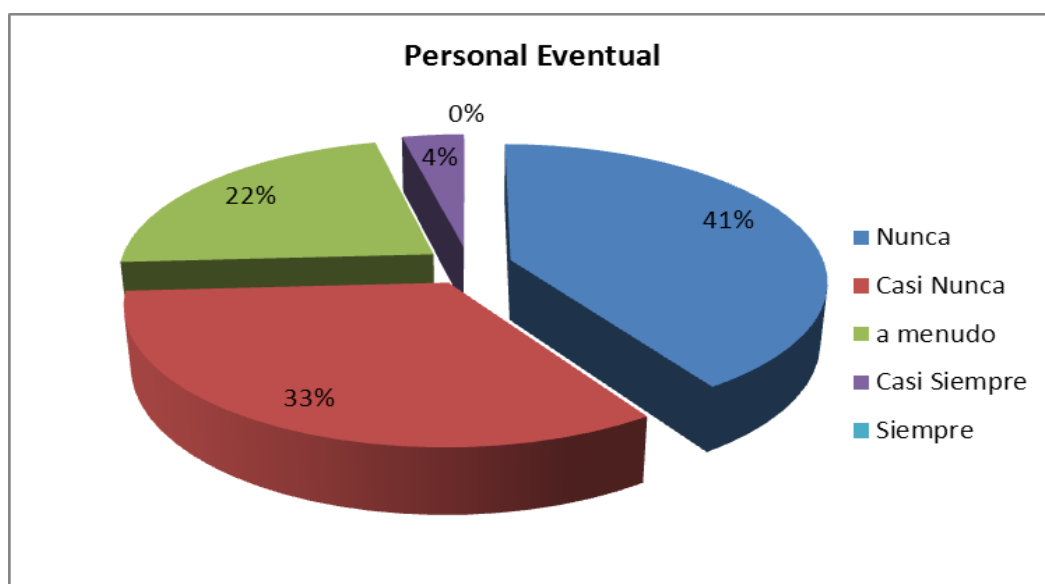
TABLA #14: Personal Eventual

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	11	41%
2	Casi Nunca	9	33%
3	a menudo	6	22%
4	Casi Siempre	1	4%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #15: Personal Eventual



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

En ciertos casos si les hacen conocer cuánto tiempo trabajarán dentro de la empresa, así responden con un 41% que a menudo se les hace conocer y seguido de un 33% que respondieron que casi nunca se les comunica que tiempo exacto trabajarán dentro de la empresa, lo que pone en incertidumbre a los trabajadores el desconocer hasta que tiempo tendrán trabajo y por ende un sueldo seguro.

16.- ¿Existen lineamientos con los cuales se rija la empresa para la contratación de personal?

TABLA #15: Lineamientos para la contratación

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	1	4%
2	Casi Nunca	9	33%
3	a menudo	11	41%
4	Casi Siempre	4	15%
5	Siempre	2	7%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #16: Lineamientos para la contratación



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

De acuerdo a la interrogante sobre la existencia de lineamientos que se establezcan en la contratación del personal con un 41% de los encuestados manifiestan que a menudo si se realizan pero no en todos los casos de contratación, así le manifiestan con 33% que casi nunca establecen esos lineamientos más cuando se da la contratación del personal para área de ventas.

17.- ¿Realizan actividades dentro de la empresa que no estén sujetas a políticas fijadas por la empresa?

TABLA #16: Actividades no sujetas a políticas

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	18	67%
2	Casi Nunca	8	30%
3	a menudo	1	4%
4	Casi Siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #17: Actividades no sujetas a políticas



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Como ya antes se manifestó que muchas veces termina desempeñando otras actividades para las cuales no fueron contratadas, en relación a esta interrogante un 67% de los encuestados responden nunca ya que aunque a muchos no les parezca que realizar ciertas actividades no les compete terminan realizándolas por el temor a ser despedidos.

18.- ¿Las metas establecidas son comunicadas de manera clara y precisa a los trabajadores para obtener los resultados esperados?

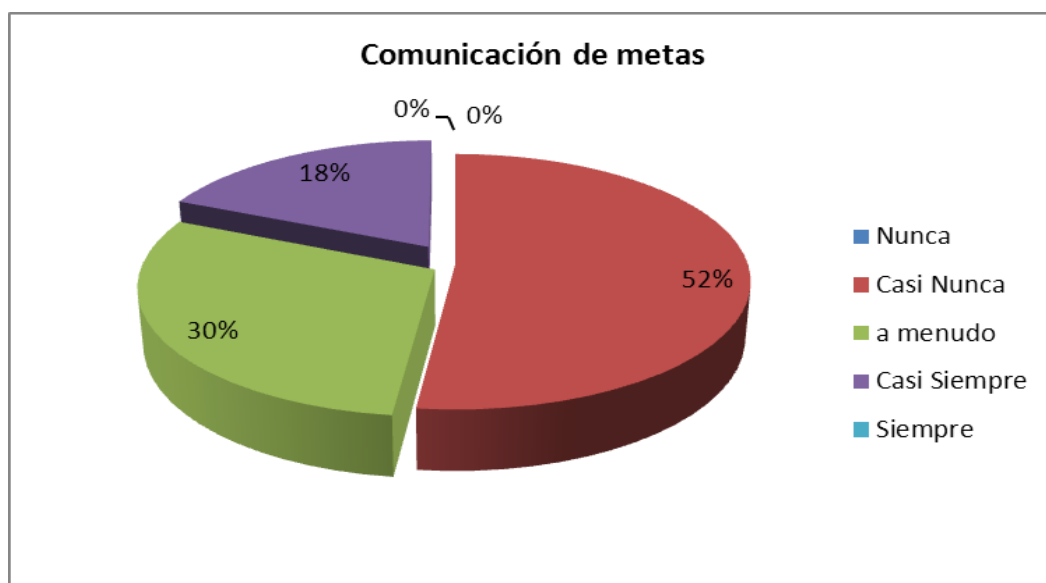
TABLA #17: Comunicación de metas

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	14	52%
3	a menudo	8	30%
4	Casi Siempre	5	19%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #18: Comunicación de metas



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Con un 52% los encuestados responden a que muchas veces las metas que se trazan en la empresa para el área de ventas son expuestas por sus supervisores pero no de manera clara sino en forma general sin anteponer detalles lo que les dificulta a que se llegue a su cumplimiento, es por esto que no se llegan a los resultados que esperan.

19.- ¿Existe liderazgo individual en cada trabajador para las actividades realizadas?

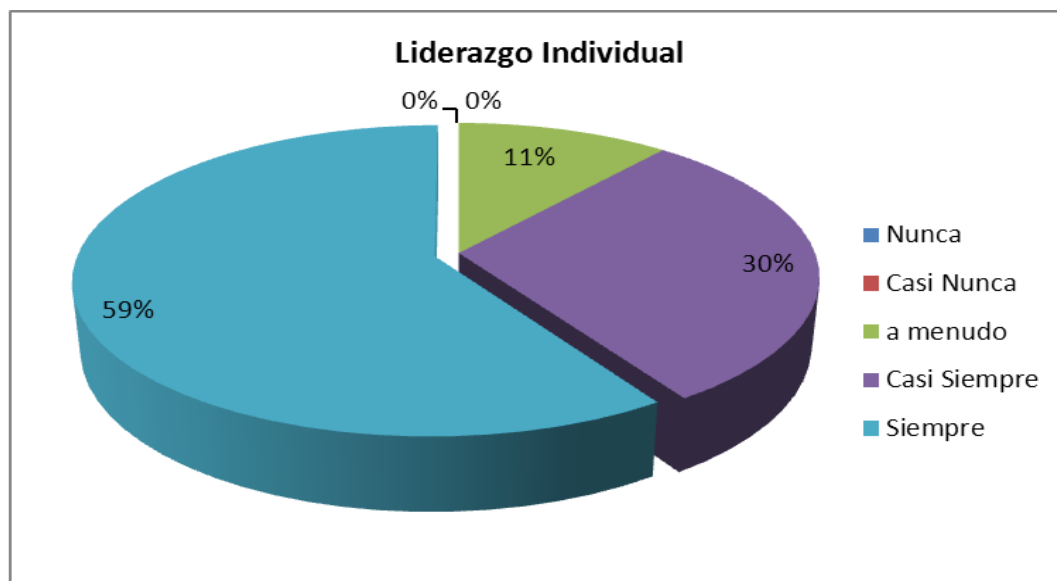
TABLA #18: Liderazgo Individual

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	0	0%
3	a menudo	3	11%
4	Casi Siempre	8	30%
5	Siempre	16	59%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #19: Liderazgo Individual



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Los encuestados en su mayoría manifiesta que por parte de ellos si existe liderazgo ya que cada uno de ellos trata de llegar a los resultados que espera la empresa de ellos, esto se refleja con el 59% que respondieron que siempre existe por parte de ellos liderazgo individual, seguido de un 30% que respondieron que casi siempre poseen liderazgo.

20.- ¿Los colaboradores son evaluados constantemente en su área de trabajo?

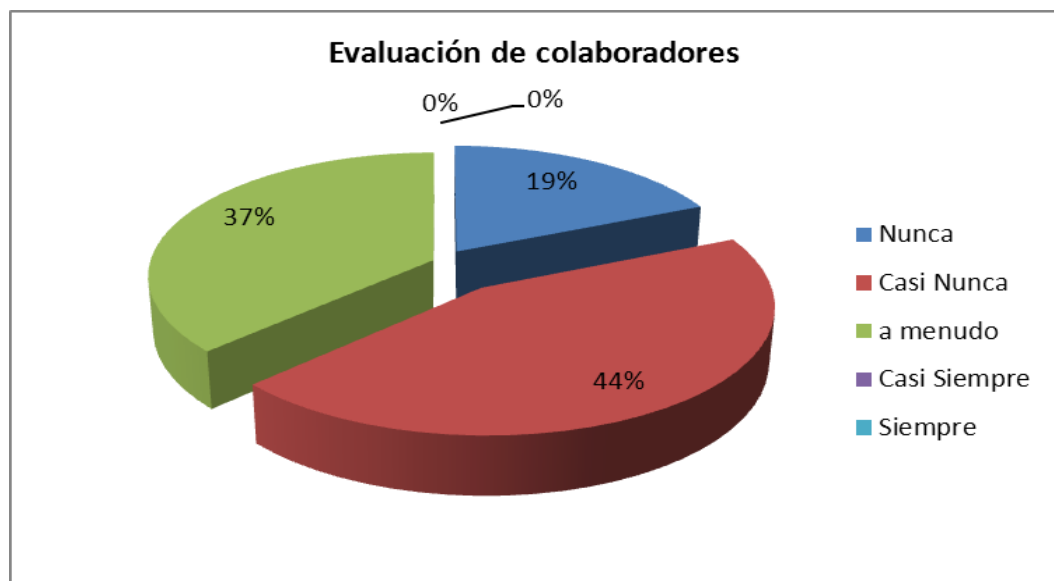
TABLA #19: Evaluación de colaboradores

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	5	19%
2	Casi Nunca	12	44%
3	a menudo	10	37%
4	Casi Siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #20: Evaluación de colaboradores



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

En relación a si son evaluados constantemente los trabajadores dentro de la empresa en su mayoría con un 44% manifestaron que casi nunca se les evalúa de manera individual más bien la evaluación que se les realiza en relación al desempeño que tienen es de acuerdo al número de ventas que realizan es la única manera en que los supervisores determina el grado de desempeño de los trabajadores.

21.- ¿El área administrativa monitorea constantemente a los colaboradores para medir su desempeño laboral?

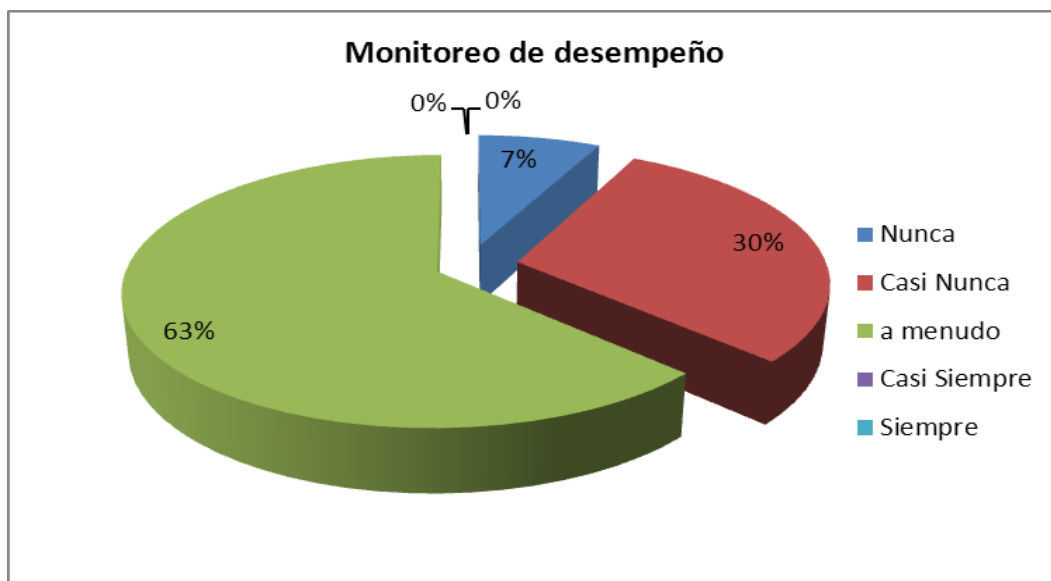
TABLA #20: Monitoreo de desempeño

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	2	7%
2	Casi Nunca	8	30%
3	a menudo	17	63%
4	Casi Siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #21: Monitoreo de desempeño



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Con un 63% los encuestados responden que a menudo el área administrativa tiende a controlar su rendimiento pero en base a sus ventas a través de cuadros de las ventas que realizan cada uno de los trabajadores, y seguido de un porcentaje del 30% dicen que casi nunca se les monitorea, pero la manera de monitorear solo es en base a si se llega o no a la meta propuesta por la empresa.

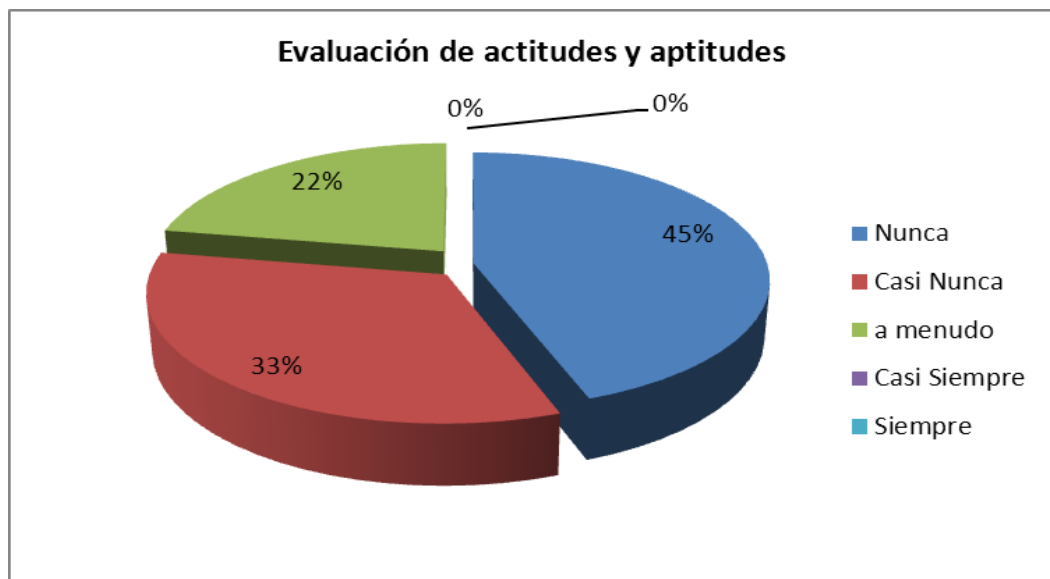
22.- ¿Se evalúa constantemente las actitudes y aptitudes del personal que labora en la empresa?

TABLA #21: Evaluación de actitudes y aptitudes

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	12	44%
2	Casi Nunca	9	33%
3	a menudo	6	22%
4	Casi Siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #22: Evaluación de actitudes y aptitudes



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Los encuestados manifestaron que dentro de la empresa no se considera el evaluar de acuerdo a sus actitudes y aptitudes a través de un 45% que manifestó nunca y un 33% casi nunca, lo que a ellos le da a pensar que solo se les considera en referencia a las ventas que realizan.

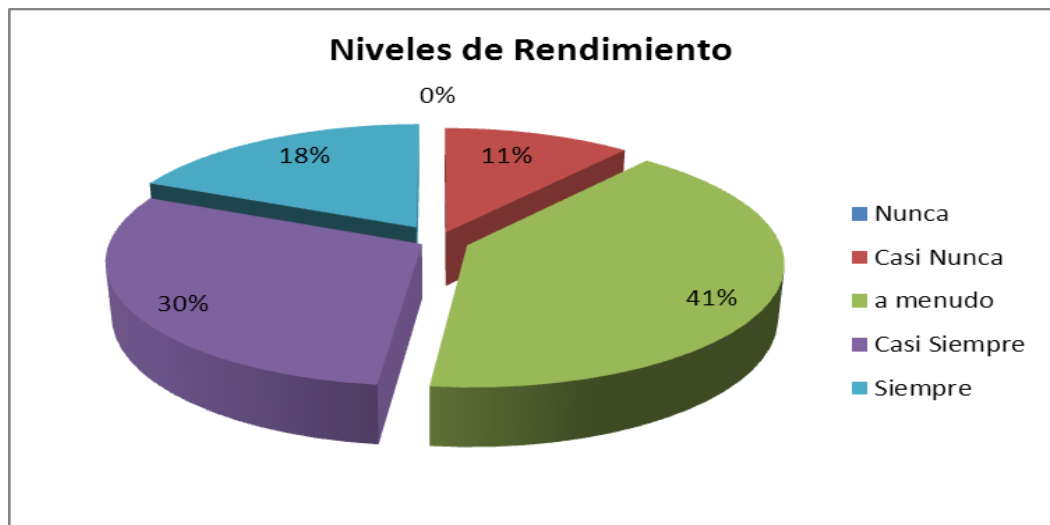
23.- ¿Miden de manera periódica los niveles de rendimiento del personal que labora dentro de la empresa?

TABLA #22: Niveles de Rendimiento

ITEMS	VALORACIÓN	Nº	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi Nunca	3	11%
3	a menudo	11	41%
4	Casi Siempre	8	30%
5	Siempre	5	19%
TOTAL		27	100%

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

GRÁFICO #22: Evaluación de actitudes y aptitudes



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

Se puede considerar que dentro de la empresa solo pueden medir el rendimiento de sus trabajadores a través de sus ventas que realicen, sin considerar otros métodos de evaluación para determinar el desempeño laboral de cada uno de ellos, muchas veces si se desea conocer cuáles son las inquietudes de los trabajadores para así hacerles sentir lo importante que son dentro de la empresa sin solo considerarles como personas que pueden generar ventas y así poder lograr que no exista tanta inestabilidad laboral dentro de la empresa COMECSA.

CAPÍTULO IV.

“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA”

3.4 PRESENTACIÓN.

Las organizaciones en la actualidad no sólo deben gestionar procesos en lo relacionado a lo administrativo, sino también la productividad de las personas que laboran dentro de la empresa COMECSA S.A y que contribuyen al rendimiento de la empresa de calzado. Por lo general las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

En el presente capítulo se procede a presentar el Diseño de Sistema de Evaluación el mismo que ha sido analizado por el autor para poder medir el desempeño laboral de los involucrados dentro de la empresa COMECSA, el mismo que servirá para poder mejorar el rendimiento laboral dentro de la empresa, para ello será necesario del desglose sobre el tema propuesto, detallando su importancia en la aplicación dentro de la empresa.

Dentro del sistema de evaluación que se pretende elaborar se ha considerado el Balance Score Card de manera General ya que es un sistema que permite llevar a la práctica las estrategias que se han trazado la empresa, ya sea en la parte de ventas así como también en desarrollar el desempeño laboral de sus involucrados, es por ello que se desea como muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, adoptar nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo último de mejorar su rendimiento en la parte laboral, pues si no se considera al talento humano como el factor más importante dentro de una empresa, muchas de

estas tienden a declinar ya que sin un talento humano productivo no se podrá alcanzar las metas y objetivos que se han trazado.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA COMECSA.

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

a) RAZÓN SOCIAL

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “COMECSA”.

4.3. LOGOTIPO DE LA EMPRESA.

Gráfico N.- 23: Logotipo



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

b) **RUC:** 0991500014001

c) **UBICACIÓN:** Cantón La Libertad, Avenida 9 de Octubre y Calle Guayaquil Esquina

d) **PRODUCTOS:** Venta de calzado y prendas de vestir

e) **GERENTE CENERAL:** Sr. Víctor Cesario Valdivieso Córdova.

f) **N° DE COLABORADORES:** 373

4.4. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.

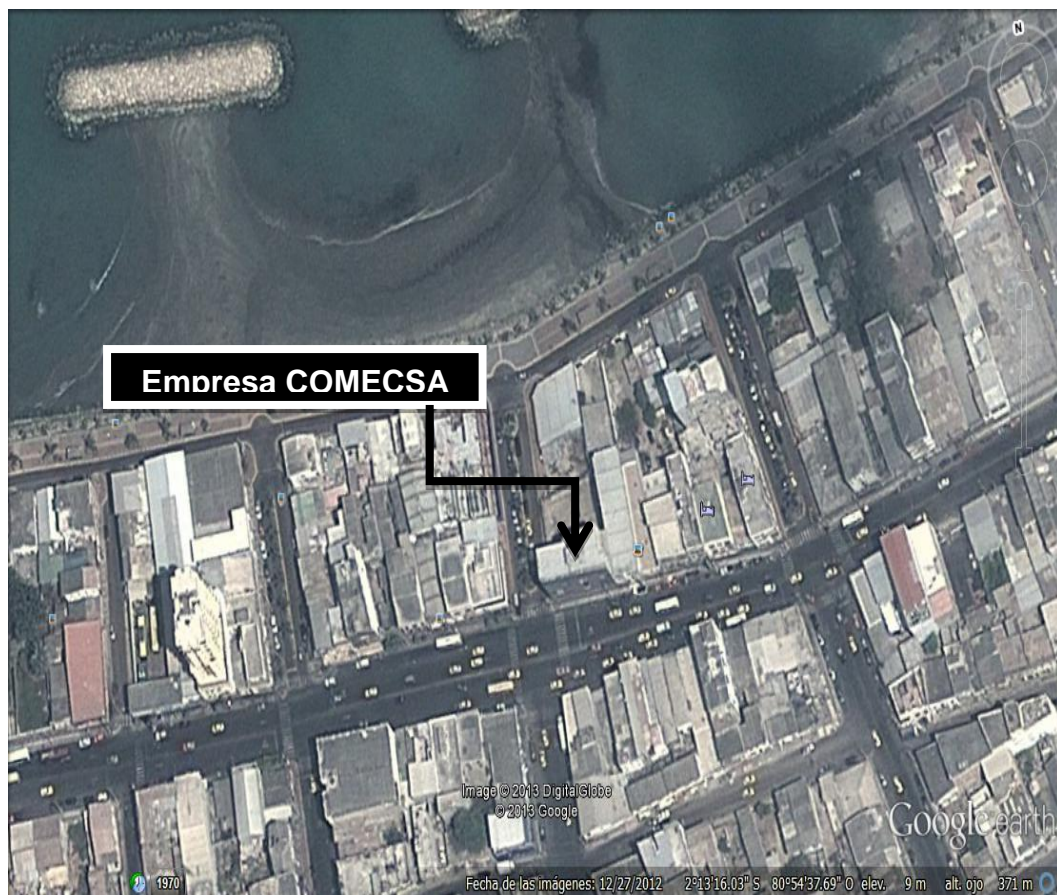
PROVINCIA: Santa Elena

CANTÓN: La Libertad

DIRECCIÓN: Av. 9 de Octubre

4.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Gráfico N.- 24: Ubicación



Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

4.6. OBJETIVOS

4.6.1. Objetivo General:

Evaluar el desempeño del personal administrativo y de ventas mediante un sistema de evaluación eficiente que permita alcanzar mayor productividad individual y colectiva a beneficio de la empresa COMECSA S.A.

4.6.2. Objetivo Específico:

1. Fortalecer el conocimiento sobre la Evaluación del Desempeño, a través de los fundamentos teóricos que abalizan su importancia en la aplicación dentro de las empresas.
2. Informar sobre los beneficios de la evaluación de desempeño, en cuanto a la productividad que se genere dentro de la empresa COMECSA S.A., mediante la medición del comportamiento de las ventas.
3. Concientizar las razones para la aplicación de la evaluación del desempeño y su importancia dentro de la empresa, mediante la socialización del sistema.
4. Determinar los problemas existentes del personal que labora dentro de la empresa, mediante la aplicación del sistema de evaluación que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.
5. Identificar los responsables que realizan el seguimiento y control de las actividades en la aplicación de la evaluación de desempeño con el fin de mantener una continuidad en el proceso de evaluación.

6. Analizar los diferentes métodos que existen para poder evaluar al personal tanto administrativo como de ventas de la empresa de calzado COMECSA S.A., y así conseguir beneficios a nivel individual y corporativo.

4.7. PRINCIPIOS

Para que exista la productividad dentro de la empresa COMECSA S.A será necesario implantar principios básicos que orienten a su desarrollo.

1. La evaluación del desempeño debe orientarse a determinar el grado de desarrollo de las personas que laboran en la COMECSA S.A.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo. Ejemplo: perfil del puesto, responsabilidades y actividades que tiene.
3. Deben establecerse detalladamente los objetivos tanto generales como específicos que se consideraran dentro del sistema de evaluación del desempeño.
4. Se requiere del compromiso y participación activa de todos los trabajadores tanto del área administrativa como de ventas de la empresa COMECSA S.A.

4.8. VENTAJAS

La evaluación del desempeño que se aplicara dentro de la empresa tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño de los involucrados dentro de la empresa.

2. **Políticas de compensación:** a través de este sistema permitirá conocer no solo por el factor ventas sino también por el aporte en ideas innovadores que den los colaboradores a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
4. Mejora la información existente para mejorar los canales de comunicación entre directivos y colaboradores.
5. Determina el desempeño ya que puede relacionar a los involucrados con el puesto de acuerdo a su perfil profesional y así mejorar su rendimiento laboral.

4.9. BENEFICIOS

Dentro de los beneficios que existirán al elaborar un sistema de evaluación dentro de la empresa COMECSA S.A, se procede a mencionar los más importantes, de manera detallada en función a los involucrados y la empresa:

4.9.1. Para los trabajadores:

1. Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en función al trabajo que realizan.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, determinando sus fortalezas y debilidades.

3. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
4. Se le da la potestad para realizar una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
5. Crece el interés y fomenta en trabajo en equipo, para conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
6. Se desarrolla una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
7. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

4.9.2. Para El Jefe:

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base variables y factores de evaluación.
2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
3. Mejora un ambiente laboral adecuado a través de buenos canales de comunicación mejorando el ambiente laboral.
4. Planificar y organizar el trabajo dentro de la empresa COMECSA S.A.

4.9.3. Para La Empresa:

1. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

2. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
3. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos, no solo en promociones, sino principalmente en el crecimiento y desarrollo personal.
4. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
5. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión sobre algún cambio que se realice.

4.10. ELEMENTOS

En relación a los elementos que se darán de acuerdo a los enfoques sobre evaluación del desempeño que se aplicara dentro de la empresa COMECSA S.A se mencionan los siguientes:

4.10.1. Estándares de desempeño:

Determinar los estándares del desempeño, en función del análisis de puestos, mediante una observación detallada sobre las actividades laborales que se realizan en cada área de trabajo y que estén relacionadas según sea su perfil dentro de la empresa.

Se basa principalmente en las responsabilidades y labores que se tiene en cada área o departamento a través de la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de

observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

4.10.2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de medición de cada labor, los que deben ser de uso fácil, confiables y se medirá los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, dentro de las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas sin estar completamente seguros sobre la información que se obtiene.

Las mediciones objetivas se basan en aspectos como:

1. Unidades producidas
2. Unidades defectuosas.

En el caso de la empresa COMECSA S.A, también se las considera ya que los productos que se ofertan tienden a deteriorarse en un determinado tiempo, y también se pueden considerar:

3. Unidades vendidas en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

4.10.3. Elementos subjetivos del calificador:

Pueden conducir a distorsiones de la calificación, esto tiende a darse cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. El evaluador califica al empleado sin antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

4.11. CONTRIBUCIONES

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño que se aplicara en la empresa COMECSA S.A sobre la gestión de recursos humanos son:

4.11.1. Captación de Recursos Humanos:

1. Revisar y valorar los criterios de selección.
2. Poner en evidencias debilidades existentes de los trabajadores tanto en el área de ventas y administración.
3. Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro dentro de la empresa COMECSA S.A.

4.11.2. Compensaciones:

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de los trabajadores según sea su puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto, pero a su vez en el alcance de las metas fijadas dentro de la empresa COMECSA S.A.

4.12. Motivación:

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación cualitativa y cuantitativa.

4.13. Desarrollo y Promoción:

1. Dentro de la empresa COMECSA se buscara analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
2. Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
3. Conocer datos importantes en relación al trabajador en relación a su carrera profesional.

Comunicación:

Permite el dialogo constante entre los directivos de la empresa así como también con el personal del departamento de ventas y administrativo, sobre la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

4.14. Adaptación al Puesto de Trabajo:

1. Facilitar la operación de cambios.
2. Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
3. Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Descripción de Puestos tanto en el departamento de ventas y administrativo:

1. Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
2. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
3. Capacitación.
4. Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

4.15. METODOS

Existen diferentes tipos de métodos en relación a la evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas referentes a los tipos de cargos y situaciones. Suelen utilizarse varios sistemas de evaluación, así como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

4.15.1. Balance Score Card

Dentro de uno de los métodos para medir el rendimiento laboral dentro de la empresa COMECSA S.A, se ha considerado el Cuadro de Mando Integral,

conocido también como BALANCE SCORE CARD, el mismo que será implantado dentro de la empresa antes mencionada.

4.15.2. Perspectivas a considerarse en la empresa Comecsa S.A. para evaluar su rendimiento laboral.

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva de Procesos
4. Perspectiva de Aprendizaje e innovación.

4.15.3. Gestion y Medicion desde cuatro perspectivas

1. Perspectiva Financiera

“¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer a nuestros ACCIONISTAS?”

2. Perspectiva de Procesos

“¿En qué PROCESOS debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes?”

3. Perspectiva del Cliente

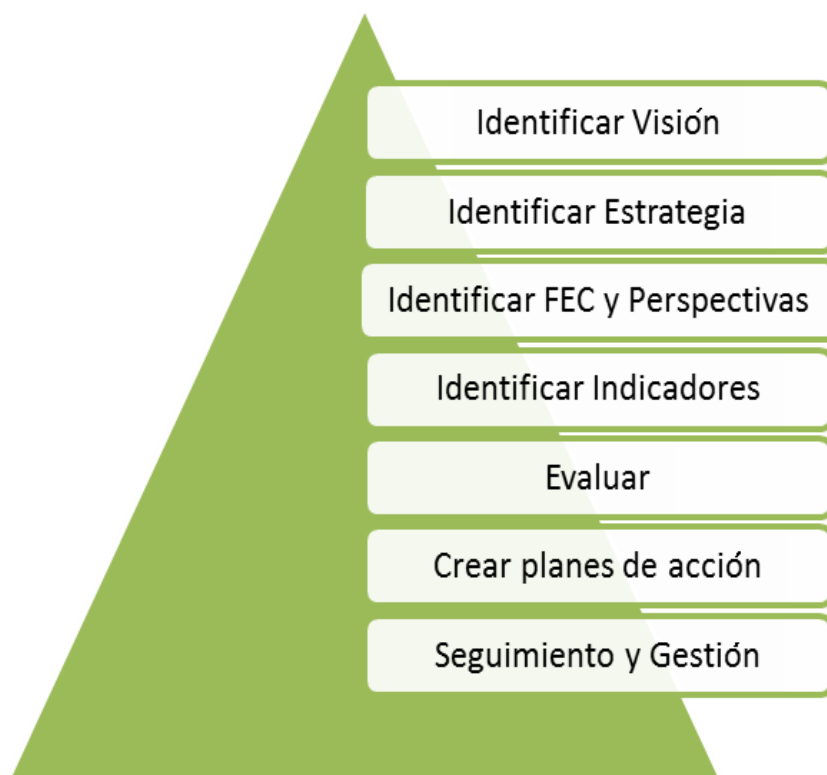
“¿Qué necesidades del CLIENTE debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?”.

4. Perspectiva de Aprendizaje e innovación.

“¿Cómo debe APRENDER E INNOVAR nuestra organización para alcanzar sus metas?”

4.15.4. Pasos para elaborar el Cuadro de Mando Integral

Gráfico N.- 25: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Datos de la Investigación
Autor: Andrés Torres Jordán

PASO 1

Identificar la visión

Lograr expandirse en otras Provincia del Ecuador, por medio de la captación de nuevos mercados con los productos de calidad que se ofertan dentro de la empresa, con el fin de desarrollarse y crecer económicamente.

PASO 2

Identificar la Estrategia

1. Tener eficiencia económica
2. Adoptar tecnología óptima
3. Orientar nuevas aptitudes en los involucrados.
4. Mayor publicidad para la empresa.
5. Paquetes de ofertas tanto de manera interna como externa.
6. Capacitación a los trabajadores de ventas y administrativo.
7. Evaluar constantemente al personal.
8. Medir el rendimiento laboral.

PASO 3 y 4

Identificar Perspectivas e Indicadores

1. A través de la utilidad que se maneje, por medio del nivel de ventas.
2. Aplicando sistemas informáticos que ayuden a tener mayor control dentro de la empresa.
3. Sembrar el trabajo en equipo, haciendo sentir cuán importante es para la empresa el talento humano que existe en los diferentes departamentos.
4. Difusión a través de medios de comunicación.
5. Realizar descuento en las ventas tanto para clientes externos y clientes internos (trabajadores).
6. Realizar charlas motivacionales que ayuden al compromiso de trabajar bajo un mismo fin.

7. Por medio de métodos que ayuden a conocer como se están desarrollando cada trabajador de acuerdo a su departamento.
8. Aplicar sistemas de evaluación de desempeño que permitirá medir el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores.

PASO 5

Evaluar

1. Como debemos evaluar nuestro cuadro de mandos.
2. Al referirnos a los indicadores, se podrá evaluar a través de la comprobación del cumplimiento de los objetivos.
3. **Metas**, será por medio de la cuantificación de los indicadores.
4. **Responsables**, determinando los responsables o quienes estén a cargo de garantizar el cumplimiento de los objetivos.
5. **Vigencia**, es el tiempo que se tomara para llegar a la meta propuesta y el tiempo que sea válido el indicador.

PASO 6

Crear planes de acción

Planes de Acción son Acciones o Iniciativas a emprender.

PLAN DE ACCIÓN.

Problema Principal: Carencia de un sistema que permita evaluar el rendimiento laboral del personal administrativo y de ventas de la empresa COMECSA S.A				
Fin de la Propuesta: Mejorar el rendimiento del personal administrativo y de ventas, adaptando sistemas de evaluación, que conduzcan a la obtención de mayor rentabilidad.			Indicadores: conocer el rendimiento laboral	
Propósito de la Propuesta: Mejorar en los trabajadores de la empresa COMECSA S.A el cumplimiento de sus actividades diarias.			Indicadores: Relación entre empleados con conocimientos claros de sus funciones y puestos.	
Coordinador del Proyecto:				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
7. Fortalecer el conocimiento sobre la Evaluación del Desempeño, a través de los fundamentos teóricos que abalizan su importancia en la aplicación dentro de las empresas.	Fundamentos Teóricos	Capacitar a los trabajadores de ventas y administrativo.	Personal Directivo De la Empresa	Realización de cursos, seminarios o charlas que aumenten el nivel de conocimiento.
8. Informar sobre los beneficios de la evaluación de desempeño, en cuanto a la productividad que se genere dentro de la empresa COMECSA S.A., mediante la medición del comportamiento de las ventas.	Productividad	Evaluar al personal de manera periódica para conocer el rendimiento individual y colectivo.	Supervisor de área	Aplicación de métodos como BSC y método 360° Control del rendimiento laboral en los trabajadores.
9. Concientizar las razones para la aplicación de la evaluación del desempeño y su importancia dentro de la empresa, mediante la socialización del sistema.	Socialización	Informar a los trabajadores sobre las evaluaciones que se aplicaran durante el tiempo de labores.	Supervisores de área	Charlas motivacionales

<p>10. Determinar los problemas existentes del personal que labora dentro de la empresa, mediante la aplicación del sistema de evaluación que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.</p>	<p>Empresa</p>	<p>Realizar un diagnóstico organizacional sobre el personal de trabajo de la empresa.</p>	<p>Personal Directivo De la Empresa</p>	<p>Sembrar el trabajo en equipo, haciendo sentir cuán importante es para la empresa.</p>
<p>11. Identificar los responsables que realizan el seguimiento y control de las actividades en la aplicación de la evaluación de desempeño con el fin de mantener una continuidad en el proceso de evaluación.</p>	<p>Control</p>	<p>Mantener una base de datos sobre las evaluaciones aplicadas en periodos de trabajo pasadas.</p>	<p>Supervisor de área</p>	<p>Tener archivos en documento y digital sobre información relevante que sirva como respaldo.</p>

FUENTE: Plan de Acción
AUTOR: Andrés Torres Jordán

PASO 7.

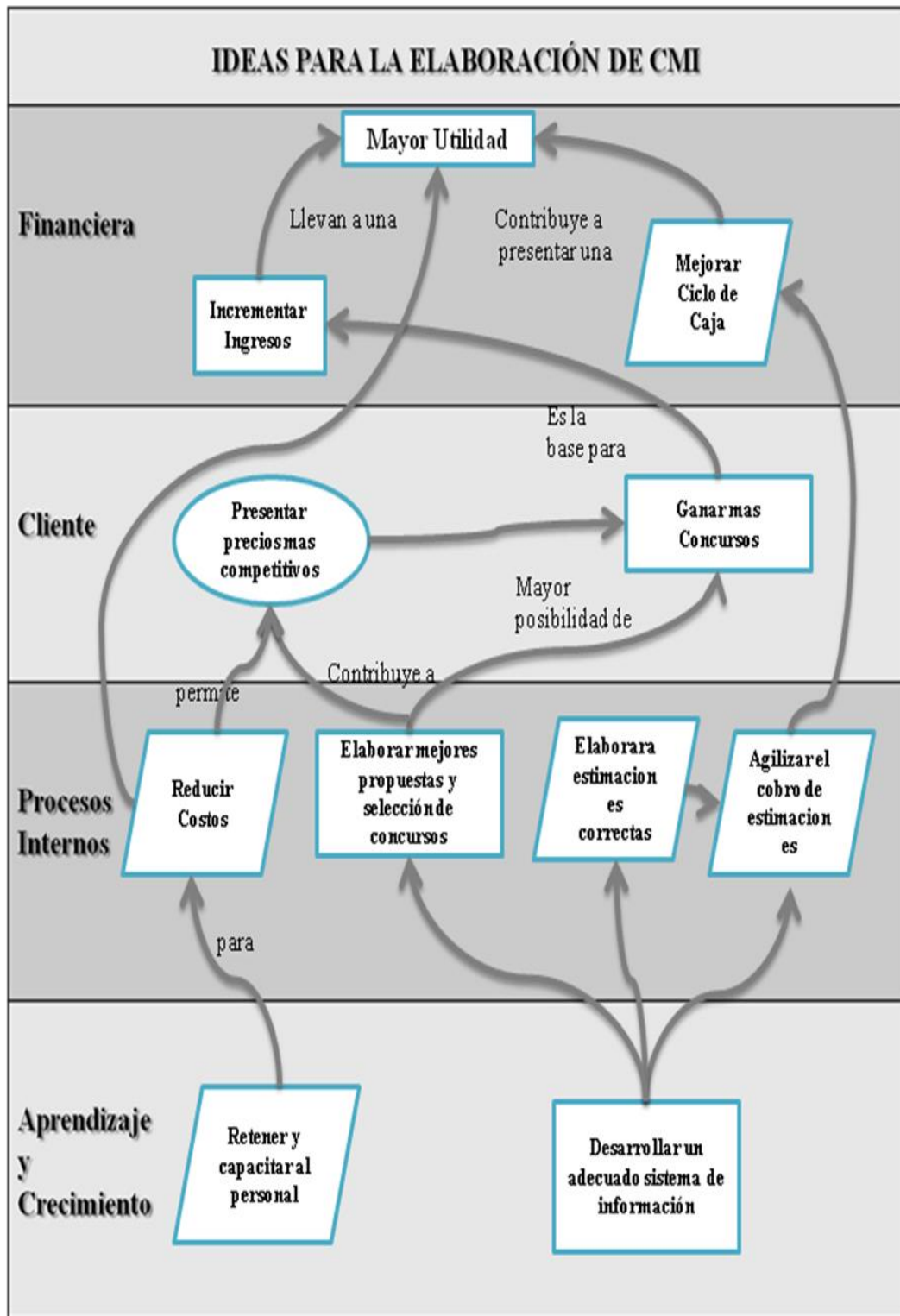
Seguimiento y Gestión

En el último paso se especifica que luego de reunir toda la información necesaria de la empresa así como las estrategias se debe realizar el seguimiento, actualizar y gestionar el cuadro de mando integral.

Beneficios

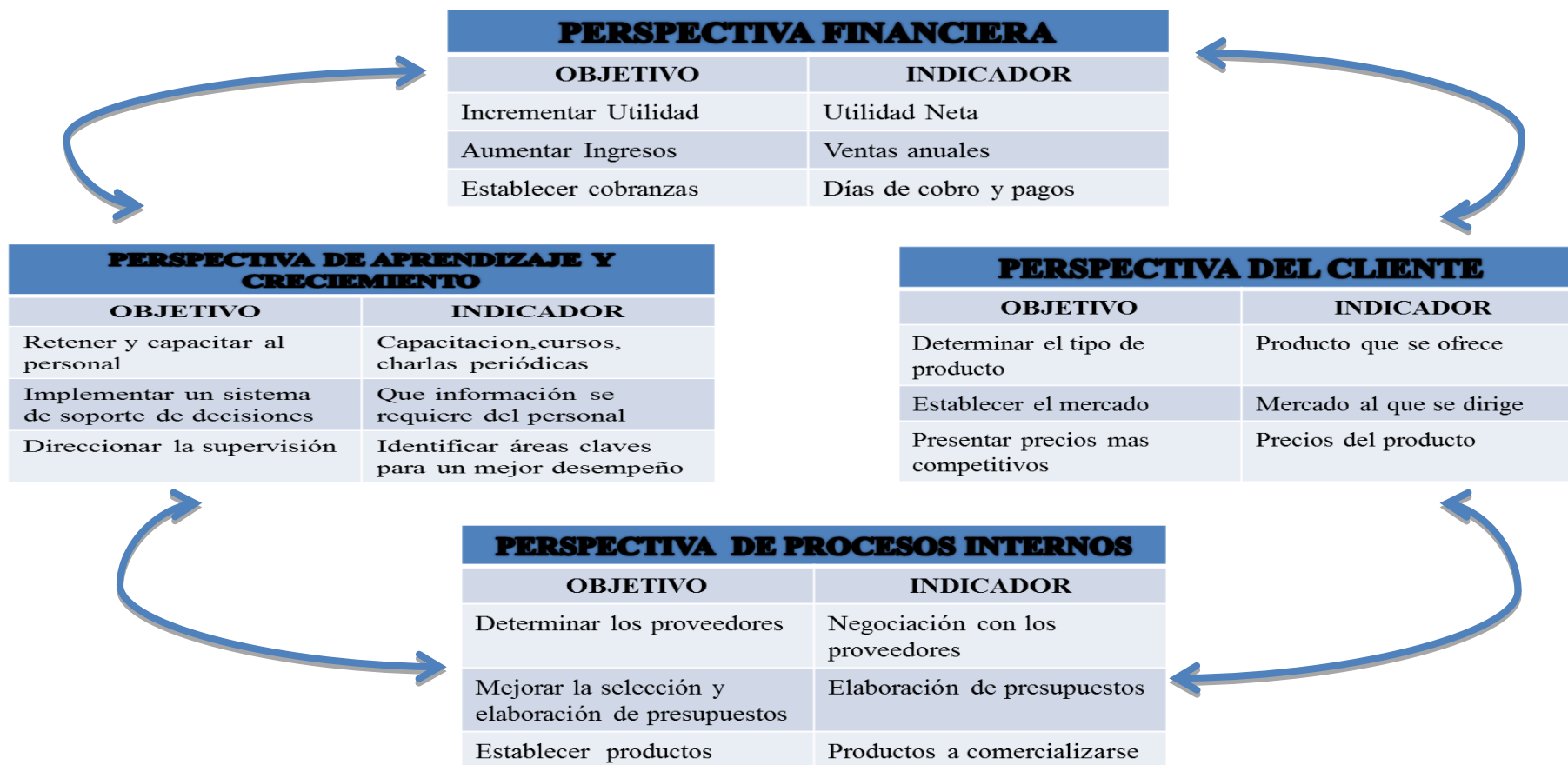
1. El BSC ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
2. El BSC ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones de la empresa.
3. La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización
4. El mismo concepto del BSC permite ir aprendiendo de la estrategia.
5. El BSC le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

4.15.5. Esquema para la elaboración del Balance Score Card



Fuente: Cuadro de Mando Integral
 Elaborado por: Andrés Torres Jordán

4.15.6. Balance Score Card aplicado a la empresa Comecsa S.A.



Fuente: Balance Score Card aplicado a la empresa COMECSA S.A.

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

4.16. PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL BALANCE SCORE CARD APLICADO A LA EMPRESA COMECSA S.A.

CUADRO N 6: Presupuesto General

CANT	RECURSOS	V. UNITARIO	V. TOTAL
2	Kit suministros de oficina	50.00	100.00
1	Computadora	400.00	400.00
1	Impresora de tinta continua	75.00	75.00
1	Equipo de internet	100.00	100.00
	Arriendo de local	120.00	120.00
	Refrigerios	100,00	100,00
	Costo de la investigación y elaboración de la propuesta.	1580	1580.00
		TOTAL	\$2465.00

Fuente: Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: el autor

4.17. CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del trabajo investigativo realizado a la empresa COMECSA S.A, se procede a mencionar las diferentes conclusiones:

1. El Sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo y de ventas planteado en la propuesta detalla el proceso en el cual los directivos tendrán conocimiento no solo sobre las ventas sino también sobre las aptitudes, actitudes y habilidades que conllevan a realizar ventas de manera eficiente y eficaz.
2. El proceso de evaluación es un factor importante para determinar el rendimiento tanto del personal como de la empresa, debido a que una buena evaluación muestra resultados para el análisis respectivo y así obtener resultados que nos guiaran a tomar decisiones eficaces y oportunas.
3. Toda empresa debe valorar el talento humano que tiene y por ello es deber de los directivos dotar de todo el conocimiento necesario para que el trabajador se desenvuelva de la mejor manera en su lugar de trabajo obteniendo resultados excelentes que llevaran a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos.

4.18. RECOMENDACIONES

Así como se establecieron anteriormente las conclusiones a continuación se detallan las siguientes recomendaciones:

Al Gerente General.

1. Aprobar la propuesta de elaboración de un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de ventas de la empresa comercializadora de calzado COMECSA “S.A”.
2. Implantar entre los trabajadores la cultura organizacional que ayude a determinar nuevos pensamientos de la importancia que significa para la empresa la ejecución de cada una de las actividades que realizan sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan.
3. Aplicar el sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de ventas de la empresa COMECSA S.A,

Al Supervisor

1. Socializar la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño al personal entre los miembros directivo de la empresa y el personal que labora tanto en área administrativa y de ventas.
2. Organizar el trabajo en equipo dentro de las áreas o departamentos de la empresa COMECSA “S.A, para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.
3. Desarrollar dentro de las áreas o departamentos el trabajo en equipo, mediante el agrupamiento de compañeros de áreas que realicen actividades similares para fijarse objetivos a corto plazo de manera colectiva para alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

4.19. BIBLIOGRAFÍA

BARRANTES ECHAVARRIA, R. (2007). UN CAMINO AL CONOCIMIENTO CIENTIFICO (Primera ed.). Costa Rica: EUNED.

BRAVATA, E. (2009). DISEÑO ORGANIZACIONAL. FINANZAS, 7.

BURGOS, M. J. (2008). *EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACION PÚBLICA EN LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS*. París: Instituto Nacional de Administración Pública.

CARDENAS, A. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (Primera ed.). España: ITSON.

D' , A. (2008). THE ECONOMIST.

Gomez, G. (2007).

GÓMEZ, S. A. (2007). *PLAN DE ACCIÓN*. Colombia.

HERNÁNDEZ R. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.

HUICI URMENETA, V. (2007). *ESPACIO, TIEMPO Y SOCIEDAD*. España-Madrid: Akal S.A.

HURTADO, D. (2008). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION*. Colombia-Medellin: ITM.

L. M., J. J. (2011). TIPOS DE EMPLEO., (pág. 12). UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.

MENDEZ E, C. (2006). METODOLOGIA, DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN (Cuarta ed.). Mexico: LIMUSA.

RAMIREZ MORALES, F. M. (s.f.). Universidad Autonoma del Estado de Mexico.

RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2007). *Administracion Moderna De Personal*. Mexico: International Thomson Editores, S.A.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2007). ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL. THOMSON.

SANTOS G., G. (2010). *la mal kerida*. Ecuador.

STANFORD, N. (2010). Diseñp Organizacional. THE ECONOMIST - Como lograr compañías solidas.

Thompson, I. (2007). LA COMUNICACION. *VISTAZO*, 13.

UNITED NATIONS. (2008). *PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES PARA LOS CENSOS DE POBLACION Y HABITACION*. Nueva York.

VAN DER, B. (2005). LAS ORGANIZACIONES.

WOOWORTH, R. (s.f.). *PARA TIEMPO COMO LOS ACTUALES*. Estados Unidos: Xulon Press.

Anexos

4.20. ANEXO 1

CRONOGRAMA

N	ACTIVIDADES	2013																																			
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT				OCT				NOV				DIC			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Proyecto de Grado																																				
2	Reajuste y Aprobación del Proyecto																																				
3	Elaboración del Marco Teórico																																				
4	Elaboración del Instrumento																																				
5	Validación del Instrumento																																				
6	Corrección del Instrumento																																				
7	Prueba Piloto																																				
8	Trabajo de Campo																																				
9	Tabulación del Instrumento																																				
10	Análisis de Resultados																																				
11	Elaboración de la Propuesta																																				
12	Presentación del Trabajo de Titulación a la Decana																																				
13	Elaboración del Informe Final																																				
14	Ajuste al Trabajo Final																																				
15	Presentación del Trabajo de Titulación																																				
16	Sustentación y Defensa																																				
17	Incorporación																																				

Fuente: Personal Administrativo y de Ventas de la empresa COMECSA

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL SR. GERENTE DE LA EMPRESA DE CALZADO COMECSA S.A.

Nombre del entrevistado:

Fecha de la Entrevista:

Lugar de la Entrevista:

- 1. ¿Durante la administración en la que usted ha estado al frente de la empresa COMECSA S.A.; como cataloga el crecimiento económico de la misma?**
- 2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal?**
- 3. ¿En relación al personal que labora en la empresa de calzado y de vestir, existe algún proceso de selección cuando se necesita dicho personal?**
- 4. ¿Se rigen bajo alguna directriz o existe algún perfil específico para escoger a su personal?**

5. **¿Cómo es evaluado el personal de ventas dentro de la empresa?**
6. **¿Existe algún sistema de evaluación que ayude a determinar el nivel de desempeño del personal?**
7. **¿Cómo se motiva al personal para que alcancen sus metas dentro del trabajo?**
8. **¿En relación al personal eventual que labora dentro de la empresa, se le da a conocer con anticipación el tiempo en que van a laborar?**
9. **¿Son rutinarias las actividades del personal de ventas y administrativo?**
10. **¿Considera importante aplicar dentro de la empresa algún sistema de evaluación para el personal?**

ANEXO 3



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE
VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA S.A.**

**SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO
Y DE VENTAS DE LA EMPRESA COMECSA S.A**

Instrumento dirigido al personal administrativo y de ventas, orientado a conocer el rendimiento laboral que se ejecuta dentro de la empresa “COMECSA S.A.” del Cantón La Libertad.

El objetivo de esta encuesta, es conocer el rendimiento laboral de los colaboradores mediante la aplicación de un instrumento de investigación que pueda medir el actual desempeño dentro de la empresa COMECSA S.A.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 5 Siempre**
- 4 Casi siempre**
- 3 A menudo**
- 2 Casi nunca**
- 1 Nunca**

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

Información General

1. Condición del encuestado

Sexo: Hombre 1 Administrativo
 Mujer 2 Ventas

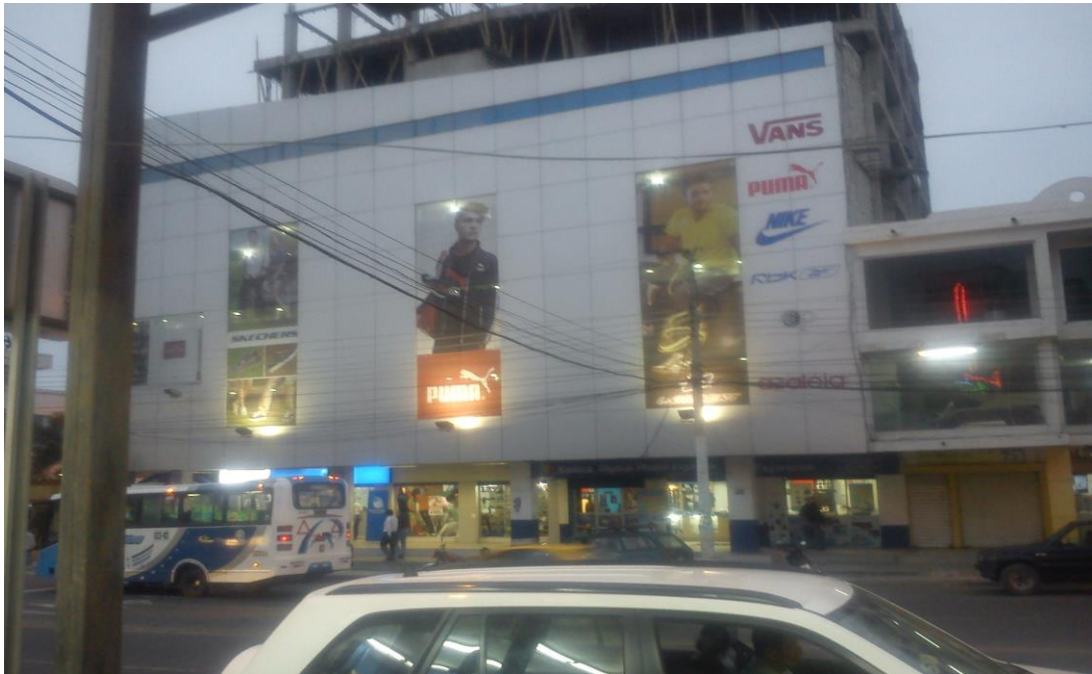
II. Información Específica

<i>ÁREAS E INDICADORES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. ¿Las acciones que se realizan dentro de la empresa cumplen con el perfil profesional de los empleados?					
2. ¿Se cumple por parte de los colaboradores el cronograma fijado por parte de la empresa?					
3. ¿Con que frecuencia se determinan los parámetros sobre rendimiento laboral de los colaboradores?					
4. ¿Se aplica el trabajo en equipo para obtener mejores resultados en las actividades laborales?					
5. ¿Las actividades que realiza diariamente dentro la empresa son monótonas?					
6. ¿Realiza otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado?					
7. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento de las políticas que se manejan dentro de la misma?					
8. ¿Cada puesto de trabajo cuenta con sus respectivos lineamientos para ejercer de manera correcta las labores?					
9. ¿Es de conocimiento para los empleados las metas que establece la empresa?					
10. ¿Se cumplen las metas propuestas a largo plazo?					

11. ¿Influye la estabilidad laboral para el desempeño de sus actividades en los empleados?					
12. ¿Es de conocimiento para el personal eventual el tiempo máximo que tiende a laborar dentro de la empresa?					
13. ¿Existen lineamientos con los cuales se rija la empresa para la contratación de personal?					
14. ¿Realizan actividades dentro de la empresa que no estén sujetas a políticas fijadas por la empresa?					
15. ¿Las metas establecidas son comunicadas de manera clara y precisa a los trabajadores para obtener los resultados esperados?					
16. ¿Existe liderazgo individual en cada trabajador para las actividades realizadas?					
17. ¿Los colaboradores son evaluados constantemente en su área de trabajo?					
18. ¿El área administrativa monitorea constantemente a los colaboradores para medir su desempeño laboral?					
19. ¿Se evalúa constantemente las actitudes y aptitudes del personal que labora en la empresa?					
20. ¿Miden de manera periódica los niveles de rendimiento del personal que labora dentro de la empresa?					
No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)					

FOTOS

FOTO #1: Lugar donde está situada la empresa COMECSA S.A



Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #2: Áreas de ventas de la empresa COMECSA S.A



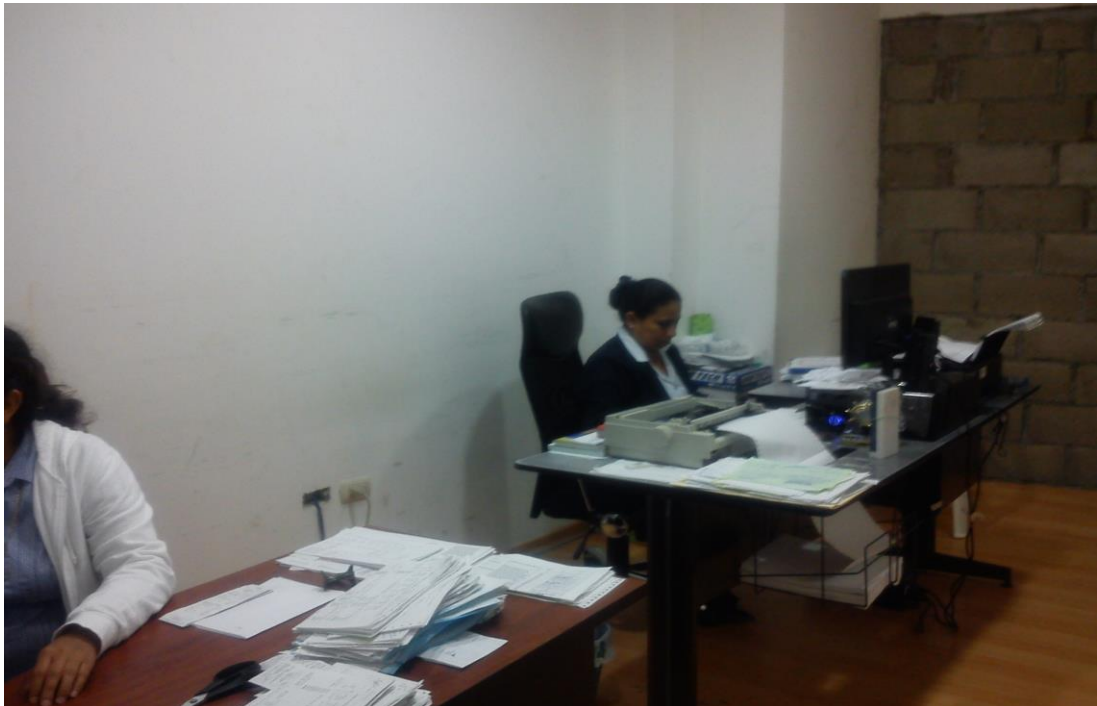
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #3: Conversaciones Mantenidoas Con El Personal Administrativo



Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #4: Área administrativa



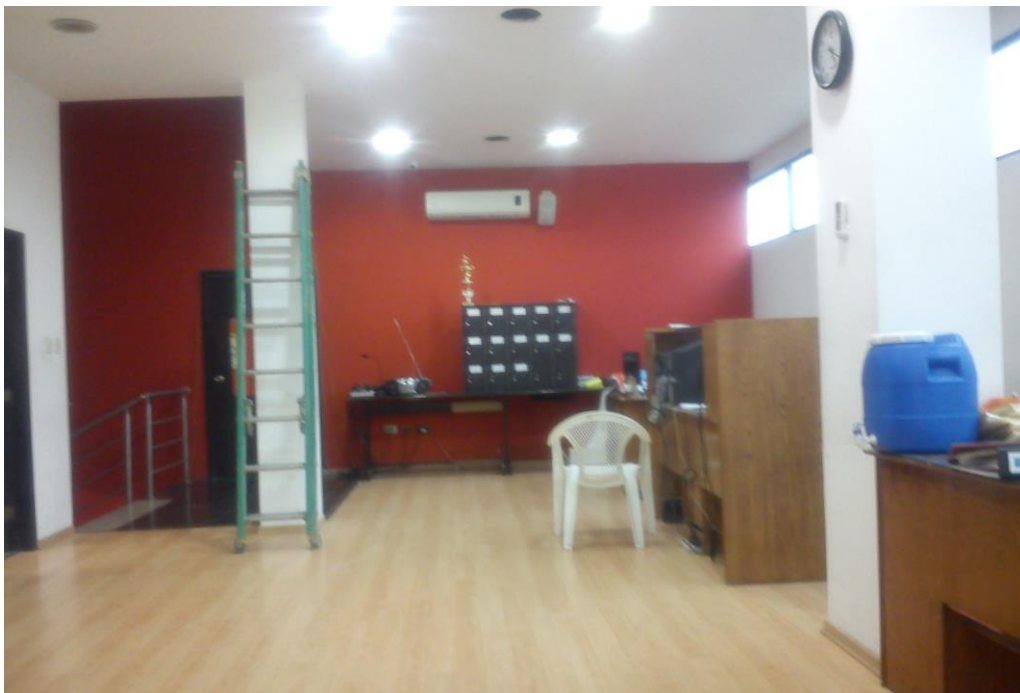
Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #5: Personal de la empresa COMECSA S.A



Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #6: Departamento administrativo.



Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #7: Método como miden el desempeño laboral.

A whiteboard with handwritten data comparing actual performance to a target for October 2013. The table lists names and their respective values for 'Recordado 29 Oct / 2013' and 'META OCTUBRE / 2013'.

Nombres	Recordado 29 Oct / 2013	META OCTUBRE / 2013
Juan	2.730.23	4.500,=
Milton	12.821.16	13.900,=
Pedro	5.819.52	7.900,=
Willian	4.726.32	5.900,=
Jorge	9968.48	10.200,=
Erwin	3742.86	5.000,=
Laura	4091.31	4600,=
Johnny	5140.70	5.000,=

Elaborado por: Andrés Torres Jordán

FOTO #8: Aportes de información del personal de la empresa COMECSA S.A.



Elaborado por: Andrés Torres Jordán