



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

TÍTULO DEL ENSAYO

DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VALDIVIESO CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.

COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

YAGUAL QUINDE CHRISTIAN FABRICIO

PROFESOR GUÍA

ING. SABINA VILLÓN PERERO, MGT.

CURSO:

8/2

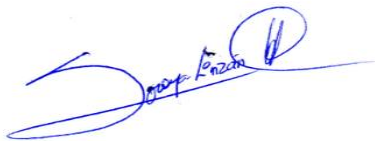
LA LIBERTAD - ECUADOR

OCTUBRE DE 2020

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad como Profesor Guía del Ensayo titulado, “**DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VALDIVIESO CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019**”, elaborado por el Señor. CHRISTIAN FABRICIO YAGUAL QUINDE, egresado de la carrera de Administración de Empresa, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sabina Villón Perero', with a stylized flourish at the end.

Ing. Sabina Villón Perero. Mgt.
PROFESOR GUÍA

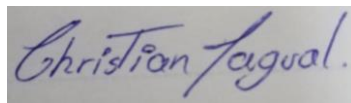
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo CHRISTIAN FABRICIO YAGUAL QUINDE con CI: 0923137590, por medio de la presente, declaro que, las conceptualizaciones, ideas, análisis y resultados desarrollados en este tema de investigación son de mi absoluta propiedad y responsabilidad.

Con el tema de:

**“DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VALDIVIESO
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019”**

Reconozco y acepto el derecho de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en base al Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior a que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual.



Firma del estudiante: _____

Nombre: Christian Fabricio Yagual Quinde

CI: 0923137590

Fecha: Santa Elena, Septiembre de 2020

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por permitirme entrar a sus instalaciones educativas y desarrollar mis conocimientos, de manera que, pudiera acceder a la culminación de una etapa importante en mi vida como estudiante. A mis docentes, pues gracias a sus conocimientos científicos e ideológicos, supieron compartir sus herramientas de apoyo, que, a través de los cuatro años de preparación, me proporcionaron esa motivación necesaria para seguir enfocándome en mi carrera como profesional.

Christian Fabricio Yagual Quinde

DEDICATORIA

Este ensayo se la dedico a Dios quién estuvo para guiarme por el camino correcto, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en el proceso, enseñándome a superar las adversidades, sin perder nunca la decencia ni enflaquecer en el intento.

A mi familia que, con su apoyo moral y ético, ilustraron mi camino a seguir. Para mis padres por sus consejos, comprensión y más que todo, el amor con que brindan a sus hijos, que además de apoyarme con todo lo que se necesita para seguir estudiando, me han dado todo lo que soy, y crecer como persona, fortalecer mis valores, reconocer mis principios, formar mi carácter, mi perseverancia y cristalizar mi audacia para lograr mis objetivos planteados.

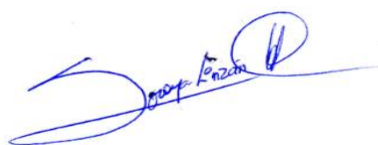
Christian Fabricio Yagual Quinde

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Econ. William Caiche, MSc.

**DELEGADO DEL DIRECTOR DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



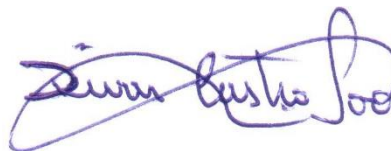
.....
Ing. Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

**DOCENTE GUÍA DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



.....
Ing. Sabina Villón, MSc.

**DOCENTE TUTOR DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



.....
Ing. Divar Castro, MSc.

**DELEGADO ESPECIALISTA DE LA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
TRIBUNAL DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	X
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
<i>Planteamiento del Problema</i>	2
<i>Formulación del Problema</i>	4
<i>Sistematización</i>	4
<i>Objetivos</i>	4
<i>Objetivo General</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
DESARROLLO	5
<i>Antecedentes</i>	5
<i>Bases Teóricas</i>	9
<i>Dimensiones</i>	13
<i>Atributos Comportamiento</i>	13
<i>Resultados relacionados con el trabajo</i>	13
<i>Productividad en el trabajo</i>	14
<i>Rendimiento a futuro</i>	14
<i>Clasificación de Indicadores de Evaluación</i>	15
<i>Sistemas de Estímulos</i>	15
<i>Indicadores Evaluativos</i>	15
<i>Niveles de Desempeño</i>	16
<i>Orientación del Equipo de Trabajo</i>	16
METODOLOGÍA	17

<i>Diseño de Investigación</i>	17
<i>Alcance de Investigación</i>	17
<i>Enfoque de Investigación</i>	17
<i>Tipo de Investigación</i>	18
<i>Método de Investigación</i>	18
<i>Técnicas de Investigación</i>	20
<i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	21
<i>Población y Muestra</i>	21
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	23
<i>Análisis de Resultados de la Encuesta</i>	23
<i>Análisis de Resultados de la Entrevista</i>	28
<i>Resultados</i>	32
CONCLUSIONES	33
RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	38
<i>Evidencias</i>	57

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población y muestra</i>	22
Tabla 2 <i>Edad</i>	45

Tabla 3 Género	46
Tabla 4 <i>Recompensa por desempeño laboral</i>	47
Tabla 5 <i>Coordinación en el equipo de trabajo</i>	48
Tabla 6 <i>Indicadores evaluativos</i>	49
Tabla 7 <i>Respuesta oportuna</i>	50
Tabla 8 <i>Retroalimentación objetiva</i>	51
Tabla 9 <i>Niveles de desempeño</i>	52
Tabla 10 <i>Manejo de recursos</i>	53
Tabla 11 <i>Superación laboral</i>	54
Tabla 12 <i>Crecimiento personal</i>	55
Tabla 13 <i>Orientación en el equipo de trabajo</i>	56

Lista de Figuras

Figura 1 Edad	45
Figura 2 Género	46
Figura 3 <i>Recompensa por desempeño laboral</i>	47
Figura 4 <i>Coordinación en el equipo de trabajo</i>	48
Figura 5 <i>Indicadores evaluativos</i>	49
Figura 6 <i>Respuesta oportuna</i>	50
Figura 7 <i>Retroalimentación objetiva</i>	51
Figura 8 <i>Niveles de desempeño</i>	52
Figura 9 <i>Manejo de recursos</i>	53
Figura 10 <i>Superación laboral</i>	54
Figura 11 <i>Crecimiento personal</i>	55
Figura 12 <i>Orientación en el equipo de trabajo</i>	56

Lista de Anexos

Anexo 1 Árbol de problemas	39
Anexo 2 Árbol de objetivo.....	40
Anexo 3 Operacionalización de variable	41
Anexo 4 Encuesta de evaluación de desempeño.....	42
Anexo 5 Entrevista de evaluación de desempeño	43
Anexo 6 Evidencia 1	57
Anexo 7 Evidencia 2.....	57
Anexo 8 Evidencia 3.....	57
Anexo 9 Evidencia 4.....	57

TÍTULO DEL ENSAYO

DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VALDIVIESO CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado; “Desempeño Laboral en el grupo empresarial Valdivieso del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, en el año 2019”, tiene como objetivo principal analizar el proceso de evaluación de desempeño laboral vigente en las unidades de negocios, de manera que, se puedan identificar los indicadores de un sistema para medir el avance de las acciones de los trabajadores y determinar los objetivos empresariales para inducir al personal al cumplimiento de aquellos. Que, luego de la aplicación de encuestas y entrevistas para el análisis de resultado de la evaluación del desempeño laboral en cada unidad de negocio, se logró tener un claro conocimiento de la situación actual de las limitantes evaluativas que los gerentes administrativos aplican en su análisis laboral, sobre todo se identificó qué aspectos hay que fortalecer con respecto a las actividades que realizan, ya que el desempeño existente de los colaboradores se confronta con las medidas estándar requeridas en forma usual.

Palabras claves: Análisis de resultados, Desempeño laboral, Indicadores evaluativos.

ABSTRACT

This research work entitled; "Labour performance in the Valdivieso business group of the Canton of Liberty, Province of Santa Elena, in 2019", has as its main objective analyze the process of evaluation of work performance in force in the business units, so that, can identify the indicators of a system to measure the progress of workers' actions and determine the business objectives to induce staff to meet them. That after the result analysis of the evaluation of the work performance in each business unit, it was possible to have a clear knowledge of the current situation of the evaluative limitations that the administrative managers apply in their work analysis, above all, it was identified which aspects need to be strengthened with respect to the activities they carry out, since the existing performance of the collaborators is confronted with the standard measures normally required.

Keywords: Analysis of results, Work performance, Evaluative indicators.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo es referente a una de las actividades que se viene cumpliendo a nivel de todas las organizaciones, y más precisamente en los procesos de evaluación, cuyas acciones se aplican a las diferentes entidades públicas y privadas. En este sentido es importante también analizar los indicadores de evaluación de desempeño del personal que labora en el grupo empresarial Valdivieso, lo cual permitirá establecer procesos de cambio y mejora en el manejo del personal. Además, este ensayo se constituye en un documento importante dentro de la ciencia laboral y el desempeño personal, específicamente en el grupo empresarial Valdivieso; pues la conceptualización y los datos obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos, como son las encuestas y las entrevistas, han permitido extraer este resultado evaluativo del desempeño dentro de esta gerencia.

El ensayo consta de un planteamiento del problema, cuyo objetivo es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, donde la complejidad misma de la idea, de la existencia de este estudio, como es la evaluación de desempeño, se plasma a través de los antecedentes que, mediante el ejercicio de buscar estudios relacionados al tema es una posibilidad de realizar un mejor trato al proceso de investigación, ya que se tiene una referencia completa para profundizar en teorías, aplicar metodologías y realizar variantes de ellas. Por otro lado, el marco teórico se constituye como base donde se sustenta el análisis de la variable de estudio "evaluación de desempeño", que, de su complemento con la metodología, permite afianzar la validez al trabajo de investigación.

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, la evaluación del desempeño laboral es la herramienta principal que debe contar toda empresa u organización, ya que busca desmesurar la mejora del desempeño de una de las áreas más importantes, como es el talento humano, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño en términos de condición laboral es indispensable, debido que, fomenta al cumplimiento de objetivos en los niveles de competitividad empresarial. Aun así, pocas veces, la aplicabilidad del mismo se encuentra en la práctica, ya que los sistemas de evaluación objetivos, son catalogados como deficientes. Por otro lado, la evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, siendo esta la parte fundamental de la reglamentación y la aplicación efectiva de la carrera administrativa de las organizaciones.

La evaluación de desempeño en contexto tradicional, está propenso a una flexibilización obligada por los diversos cambios en el campo tecnológico, la transición económica, la reestructuración productiva y las constantes transformaciones que han plagado a las organizaciones, aquello ha permitido que las competencias laborales pasen a hacer el centro de atención de las empresas, debido que, el usos de una variedad de herramientas brindan la posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remodelación en el campo de recursos humanos, aún más ofrece un nuevo sistema de calificación y evaluación que se supera al esquema tradicional de vinculación del empleado con la empresa.

La evaluación de desempeño conforma un sistema que busca valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de cada miembro del equipo de trabajo de la organización, y durante este proceso es primordial que se abarque desde la definición de las responsabilidades principales de cada puesto, el seguimiento de los avances en el cumplimiento hasta la evaluación formal de éstos, la cual se puede realizar según las necesidades de la empresa ya sean en periodos establecidos por la misma, de manera trimestral, semestral o anual.

Básicamente los indicadores de desempeño al promover información sobre las áreas fundamentales de la acción de las organizaciones, tales como la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y aún mayor transparencia de la acción pública, en efecto contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones apoya la toma decisiones de los directivos.

Las empresas en el Ecuador día a día afrontan un conjunto de dificultades que limitan el logro de sus propósitos y metas dentro de las cuales se destacan la organización de las actividades laborales de forma improductiva, esto se debe a que el uso de un modelo evaluación de desempeño se utiliza exclusivamente como mecanismo para amparar situaciones de ascensos o estabilidad del personal y esto no debe ser así, sino más bien implica realizar una evaluación desde el momento de la determinación de la necesidad, la descripción del cargo, establecer el perfil del profesional apto para el cargo, la selección, la introducción, la capacitación, hasta llegar a tomar una decisión correcta sobre el candidato. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

El grupo empresarial Valdivieso, se dedica a la elaboración planes y políticas entre sus diferentes líneas de negocios ya sea para mejorar la calidad de la inversión privada, como para definir campos de actividad con mayor productividad y el personal que labora en la actividad. Pero, estas se ven perjudicadas debido a que el desempeño de los colaboradores es limitado, puesto que presentan deficiencias que se ven reflejadas principalmente en una endeble capacitación en temas de logro de objetivos y calidad del servicio, debilidades que se ven pronunciadas al perfil de competencias profesionales en relación al perfil del puesto que desempeñan, el bajo rendimiento laboral en función de las expectativas de la gerencia, etc. Todas las problemáticas presentes en esta organización se deben al uso impropio del instrumento de evaluación de desempeño. Lo que definiría como resultado que no se obtenga un control apropiado del bloque laboral, razón por la cual las unidades de negocios atraviesan una vulnerable identificación de rendimientos en cada uno de los colaboradores del grupo empresarial.

Formulación del Problema

¿Cuáles son los indicadores de evaluación en el desempeño laboral que aplica el grupo empresarial "Valdivieso"?

Sistematización

¿Cuáles son los beneficios de poseer una coordinación en el equipo de trabajo?

¿Qué tan eficiente se establecen los indicadores evaluativos?

¿Cómo se determina la eficiencia en el manejo de los recursos?

¿Cómo se potencializa el crecimiento personal?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación de desempeño laboral en el grupo empresarial "Valdivieso".

Objetivos específicos

Identificar los indicadores de un sistema para medir el avance de las acciones de los trabajadores.

Determinar los objetivos empresariales para inducir al personal al cumplimiento de aquellos.

Enlistar los diferentes estímulos que interceden en el desempeño laboral

DESARROLLO

Antecedentes

Miguel Armando en su trabajo de titulación referenciado sobre: *La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara*, analizó cual es el resultado de implementar una evaluación desempeño en la empresa Jara, debido a que, se traduce como relación entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización. Dicha relación no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado cargo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona. La aplicación de este trabajo se realizó bajo la modalidad de bibliográfico documental, ya que cuenta con todas las fuentes para recolectar información objeto de estudio, lo que ayudó a la ejecución de la evaluación y por ende la valoración del rendimiento de los empleados de Jara Seguridad. De modo que, se logra identificar que en la empresa existen debilidades en el personal operativo, por falta de capacitación y retroalimentación, una comunicación asertiva entre los colaboradores y un seguimiento continuo en base a los indicadores de cada competencia. (Redrobán Falconí, 2015)

La investigación realizada por Julia Irene bajo el tema: *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda*, analizó la inaplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral que actualmente posee la Institución. La particularidad que se empleó para el desarrollo de esta investigación fue exploratoria descriptiva, permitiendo así, indagar un problema que

requiere una solución con una aproximación al contexto de una evaluación de desempeño. Por consiguiente, se logra identificar el principal problema de esta institución, llegando a ser la inadecuada ejecución de la herramienta de evaluación de desempeño laboral, debido a que su aplicación forma como consecuencia que no se consiga una comprobación clara y transparente, razón por la cual presenta una deficiencia de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución. (Iturralde Torres, 2016)

María José y Diana Eulalia en su trabajo *Análisis de la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica Cia. Ltda*, realizado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, fue desarrollado con el objetivo de analizar la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica y proponer mejoras en su estructura y aplicación. Por ende, el estudio fue elaborado bajo la modalidad Exploratorio/Explicativo, debido a que el estudio estuvo basado en la búsqueda de información que permitió desarrollar y determinar la influencia de factores externos para la resolución del problema. El cual, como resultado se muestran fallas en el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo del potencial humano. (Ávila Gutiérrez & Narvárez Mozo, 2016)

La investigación realizada por Javier Andrés denominada: *Evaluación del desempeño laboral en relación a la calidad de los servicios en el Hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre*, fue desarrollada con el objetivo de evaluar el desempeño laboral del personal de enfermería en relación a la calidad de los servicios que se presta en la institución, por lo tanto el proyecto de investigación tuvo un enfoque característico de ser cuantitativo, ya que el objetivo de este tipo de enfoque es entregar información potencial para que se pueda producir el desarrollo de resultados concretos en base a las técnicas de evaluación de desempeño. (Casierra Olaya, 2018)

Alveiro Montoya en su artículo de revista *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*, menciona que, la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias, motivo por el cual se vio en la necesidad de desarrollar el artículo, para así poder permitir a las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias en el desenvolvimiento de las tareas laborales. (Alveiro Montoya, 2010)

Álvarez Pabón en su aportación con el artículo científico *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador*, analizó el concepto de evaluación de desempeño y evaluó sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador en algunos sectores durante los últimos 10 años, lo cual repercute en sus resultados. Ya que, Se presentan los criterios de selección, definición, relación entre calidad de vida laboral y la evaluación de desempeño, abordados en los sectores de salud, educación y organizacional. (Pabón KM, 2018)

Yuraidy Rivero a través de su artículo científico *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*, determino que toda evaluación es un juicio para espolear o calificar el valor, la excelentísimo, las cualidades de alguien, por tanto, el empleo su artículo de manera general, para así poder determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades. (Rivero, 2019)

El siguiente artículo científico elaborado por Mikel Gorriti *La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón*, explicó qué es la Evaluación del Desempeño, sus principios técnicos inevitables; los resultados de investigación que la avalan como una práctica necesaria si se quiere cumplir con la eficacia, la eficiencia y la igualdad de la actividad administrativa; los órganos necesarios para su

implantación y gestión, así como sus efectos en las prácticas de organización, recursos humanos y personal de una Administración. (Gorriti Bontigui, 2010)

Pedraza Esperanza en su trabajo de investigación como artículo científico denominado *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*, estableció como objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina, motivo por el cual, se pudo evidenciar una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados, y se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño. (Esperanza, 2010)

María Margarita en su aportación con el artículo de revista *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*, midió el desempeño laboral influyente en la satisfacción laboral de los funcionarios. Motivo por el cual se realizó un estudio no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional, que intuyó a encontrar correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables. (Chiang Vega, 2015)

Bases Teóricas

Se entiende que la evaluación del desempeño laboral es una herramienta que se manipula para evidenciar el grado de acatamiento de los objetivos propuestos en la organización. (...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño laboral es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados (Robbins & Judge, 1995, pág. 666)

"El desempeño laboral compone el sumario por el cual se da un acercamiento al rendimiento general del empleado. Instituye una ocupación esencial que de alguna u otra forma suele verificar en toda organización moderna"; es decir que constituye uno de los métodos más asertivos, cuando se trata de evaluar el rendimiento del empleado, debido a que, hace un análisis general de lo acontecido con la función del personal en sus actividades laborales. (Werther & Davis, 1995, pág. 231)

"La evaluación de resultados es un proceso reservado a determinar y notificar a los empleados la manera en la que se están desempeñando en su área trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. "; por lo que, es considerado una herramienta de simplificación de procesos ya que, al evaluar a los empleados, se tiene una mejor apreciación del desempeño de las actividades y ayuda a una toma de decisiones más acertada. (Byars & Rue, 1996, pág. 86)

La evaluación de desempeño laboral es una valoración metodológica del desempeño de cada persona en el cargo. (...) Toda evaluación es un sumario para incitar o atribuir el

valor, la excelencia, los caracteres de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999, pág. 357)

"Las evaluaciones son valoraciones independientes, efectuadas por colaboradores externos, del impacto y la pertinencia del proyecto. El propósito de las evaluaciones es una combinación entre aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto"; de esta manera, se logra una consignación entre el individuo evaluado y el evaluador para el cumplimiento del proyecto en sí. (Haugland, 2000, pág. 62),

"La evaluación de desempeño es el proceso de monitoreo-vigilancia sistematizado y estructurado de acuerdo a los requisitos de una determinada área del conocimiento o de las actividades sociales, que está guiada por unos supuestos teóricos y ha establecido de una manera explícita unos procedimientos"; es decir, el estudio puede llegar a mejorar, concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales. (Rojas & Santos, 2002, pág. 94)

"La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo"; es decir, que la aplicación del instrumento de carácter metodológico le será de suma importancia para quien lo emplee,

debido a que, le dará un sistema estructurado para el seguimiento del personal. (Sastre & Aguilar, 2003, pág. 321),

"La evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas, tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales."; por esta razón, la aplicación de ésta herramienta, medirá el potencial humano y mejorará el espíritu que anima el proceso de evaluación, que va de la mano con los estándares y con los planes de mejoramiento de proyectos, investigaciones, etc. (Cohen, 2005, pág. 114)

"El mundo actual está envuelto en una amalgama de cambios continuos en organización de dirección y desarrollo del proceso de calidad, donde marca el control empresarial y métodos e indicaciones de medir el proceso de evaluación del comportamiento empresarial del hombre. "; por lo que se entiende, compone una ocupación fundamental que de una u otra forma debe verificar en toda organización ya que, como un instrumento de evaluación permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa. (Ramírez Saldaña, 2006, págs. 1-8)

La evaluación del desempeño laboral es un proceso metódico y habitual de apreciación cuantitativa y cualitativa que mide la categoría de eficacia con el que los colaboradores de la empresa, llevan a cabo las diligencias. por otro lado (...) la evaluación del rendimiento se concreta como una forma estructural y ordenado para medir, valorar e influir sobre los propiedades, conductas y consecuencias relacionados con el trabajo, con

la terminación de revelar en qué medida es fructífero el empleado, y si podrá optimizar su rendimiento a corto plazo (Dolan , Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 229).

En busca de una mayor eficiencia y mejora continúan de las habilidades de los empleados, las instituciones de carácter público o privado, se ven en la necesidad de realizar una evaluación de desempeño laboral ya que (...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (Sánchez & Bustamante, 2008, pág. 104)

La evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, Sánchez aclara que;

La evaluación historialmente se limitó al simple juicio personal del jefe respecto al compromiso de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación (Sánchez Henríquez, 2012, pág. 32)

Es decir que, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff; la evaluación del desempeño laboral puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de la misma.

Dimensiones

Atributos Comportamiento

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes administrativos y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la personal colaborador que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el Comportamiento Organizacional se consideran los siguientes:

- **Auto Monitoreo**

Es ser capaz de adaptar el comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones. (Cohen, 2005)

- **Toma de Riesgos**

Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña. (Cohen, 2005)

Resultados relacionados con el trabajo

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista (...) es el “talón de Aquiles” del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar

más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica. (Hidrugo Vásquez, 2016)

Productividad en el trabajo

La evaluación del desempeño no consigue limitar a un simple prudencia superficial y personal del jefe respecto a la conducta funcional del dependiente; debe implementar políticas de productividad, en donde su objetivo principal sea mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos, de ser obligatorio proceder más intensamente, delimitar los orígenes y establecer apariencias de frecuente acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no simplemente tener ilustraciones del cambio proyectado, sino también por qué y cómo deberá formarse si es que debe hacerse. (Chiang Vega, 2015)

Rendimiento a futuro

Una presentación de evaluación del desempeño al estar conforme a lo proyectado, ordenado y perfeccionado, suministra beneficios a corto, mediano y largo plazos. En corriente a los importantes favorecidos son el trabajador, el gerente y la organización. (Alveiro Montoya, 2010)

- **Trabajador**

En su mayoría las organizaciones más liberales consienten que al mismo individuo reconozca por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas colocaciones que cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, se teniendo en cuenta cuantificaciones establecidos por el gerente al frente de la organización. (Werther & Davis, 1995)

- **Gerente**

Tener el poder de provocar una mejor comunicación con sus colaboradores para que comprendan la dinámica de evaluación como un sistema objetivo y concreto mediante el cual pueden conocer cómo ha sido su desempeño en la empresa.

- **Organización**

La organización al establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización, permite alinear las metas individuales con las de cada unidad de negocio y éstas a su vez con las de la compañía.

Clasificación de Indicadores de Evaluación

Sistemas de Estímulos

Mediante un sistema de estímulos propia de una evaluación de desempeño se podrá incentivar; las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño"; por ello, los expertos en desarrollo organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas. De manera que, al proyectar un sistema de recompensas, la organización será capaz de aumentar el compromiso de las personas en su desempeño laboral. (Rocío, 2011, pág. 65)

Indicadores Evaluativos

Los indicadores evaluativos son funciones que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para su posterior orientación, secuencia de operaciones y su correcta realización. Las determinaciones de tiempo y números juegan un papel de suma importancia para construcción de indicadores claros que, de su fijación de objetivos y políticas, permita la ejecución de programas continuos. (Mejía Crespo, 2014, pág. 82)

Niveles de Desempeño

Considera las aptitudes del personal para realizar las rotaciones adecuadas que aumenten la polivalencia de las plantillas laborales y faciliten la operación de cambios para los niveles de desempeño, permite al trabajador obtener información acerca de sus aspiraciones a corto y a largo plazo, de manera que, integrar al trabajador al puesto laboral a través de un proceso de seguimiento será más fácil. (MANENE, 2016, pág. 95)

Orientación del Equipo de Trabajo

Toda persona necesita recibir realimentación y orientación cubierta en el desempeño para saber cómo practica su compromiso y para hacer las correcciones oportunas. Sin embargo, esta retroalimentación de las personas, se caminan a ciegas. Para tener una noción de los potenciales que se estimula en cada una de las personas, la colocación también debe saber cómo desempeñan sus diligencias. (Hidrugo Vásquez, 2016, pág. 52)

METODOLOGÍA

Diseño de Investigación

En el desarrollo de esta investigación se pudo aplicar un diseño de investigación mixta, debido que, representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas, además aquel diseño de investigación agrega complejidad al diseño de estudio; por lo que, a su vez contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (Pereira Pérez, 2012, pág. 19)

Alcance de Investigación

Investigación exploratoria

(Parra Ramírez, 2006) aclara que; “los estudios exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, poco estudiado o novedoso, esta clase de investigaciones sirven para desarrollar métodos de utilización en estudios más profundos”(pág. 141); por tal motivo, fue que se aplicó a la investigación, ya que como consecuencia de lo que se obtuvo a partir de ella, permitió condicionar el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance para el desarrollo de la investigación.

Enfoque de Investigación

Mixto

El enfoque investigativo es de carácter mixto, debido que, la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo; lo que permitió determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta, cualitativamente se recurrió a la tradición de estudio de caso y a entrevistas abiertas a los sujetos de la investigación, lo que permitió confirmar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados. (Ruiz Medina, 2014, pág. 27)

Tipo de Investigación

Documental

Según (Perdomo, 1998); " La investigación documental permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas"(pág. 62); por esa razón, se decidió seguir la investigación bajo un preámbulo documental, ya que ésta proporcionó el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca de la evaluación del desempeño, lo que afianzo el trabajo investigativo.

Método de Investigación

Inductivo

Realizar una investigación a través del método de inductivo, según (Pérez Jacinto, 2018) comprende; "una forma de razonamiento lógico en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales"(pág. 126); por lo tanto, el presente estudio conlleva a la

aplicación de este método, y como evidencia al razonamiento inductivo se pudo integrar las diferentes argumentaciones que ostentan la evaluación de desempeño como una herramienta de suma importancia para una empresa u organización.

Analítico

Utilizar el método analítico para realizar una investigación para (Rodríguez Jiménez, 2017) denota; "un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes" (pág. 200); es por eso que, descomponiendo los elementos de investigación que constituyen a la evaluación de desempeño, se pudo tener un mejor estudio y desarrollo del entendimiento de lo concreto a lo abstracto, con mayor profundidad cada elemento por separado y de esta forma conocer la naturaleza de la problemática de estudio.

Sintético

La aplicación del método sintético en el estudio del caso según (Pérez Jacinto, 2018) permitió realizar; "una síntesis de operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad"(pág. 98); por lo que, la utilización de este método permitió tener una síntesis del razonamiento del tema, en donde se profundiza los elementos resaltantes del análisis en la evaluación de desempeño, de una forma metódica y concisa para conseguir una comprensión cabal de cada parte y particularidad de lo estudiado.

Técnicas de Investigación

Cualitativa

Según (Gómez, 2006); "La investigación cualitativa es aquella que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación. Aunque ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables y no permiten una explicación clara de los fenómenos"(pág. 82); motivo por el cual, se implementó una entrevista, como una técnica que centra los aspectos descriptivos. Sin embargo, los datos obtenidos de dichas investigaciones pueden ser operativizados a posteriori con el fin de poder ser analizados, haciendo que la explicación acerca del fenómeno estudiado sea más completa.

Cuantitativa

Para (Angulo López, 2008) la investigación cuantitativa; "consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio"(pág. 85); por lo tanto, se realizó una encuesta para la elaboración del estudio cuantitativo. Lo cual fue indispensable, puesto que, contar con una teoría ya construida, agilizó el método científico utilizado.

Instrumento de Recolección de Datos

Entrevista

(Ruiz Medina, 2010) define; "El investigador expresa interrogaciones a las personas idóneas de aportarle datos de interés, instituyendo un plática peculiar, asimétricamente, en el que una de las partes busca acopiar averiguaciones y la otra es la origen de esas averiguaciones" (pág. 98); cosa que, para el correcto desarrollo de la investigación, se recurrió a aplicar una entrevista, debido a que la información proporcionada por el entrevistado contribuyó al acoplamiento de información.

Encuesta

Para la obtención de información se elaboró una encuesta, debido que, al ser un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, agilizo la búsqueda sistemática de información. Dentro de la encuesta se efectuó preguntas cerradas, ya que, contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas. (Ruiz Medina, 2014, pág. 54)

Población y Muestra

(Niño Rojas, 2011) en su libro define; "Una muestra es una porción de un colectivo o de una población determinada, que se selecciona con el fin de estudiar o medir las propiedades que caracterizan a la totalidad de dicha población" (pág. 55); razón por la que, para la obtención de la muestra de los trabajadores del grupo empresarial Valdivieso, se procedió a aplicar un muestreo no probabilístico, ya que solo se consideró a los

gerentes administrativos de cada segmento empresarial del grupo Valdivieso, debido que, tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra y comparten las mismas características de estudio.

Tabla 1
Población y Muestra

Total, de trabajadores	Total, de muestra (Gerentes Administrativos)
85	5

Tipo de muestreo

Por conveniencia

El muestreo por conveniencia según (Niño Rojas, 2011); "se aplica el criterio de qué muestra es la más conveniente para el caso" (pág. 57); es decir, este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, inciden en que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo. Tal es el caso en que la variable desarrollada en este trabajo está situada dentro de los parámetros y manual de funciones de los gerentes administrativos y su responsabilidad en materia de evaluación de desempeño.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de Resultados de la Encuesta

Ítem 1. Preguntas Demográficas Edad

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada a los gerentes administrativos, se pudo evidenciar que gran parte de los encuestados oscilan entre los 31 a 35 años de edad, representando el 80% de manera general, mientras que, el 20% equivale a los gerentes administrativos de edades entre los 36 a 40 años, definiendo así, que la mayoría de las personas conformante del grupo empresarial “Valdivieso”, se encuentran representados en el rango de edades de 31 a 35 años.

Ítem 2. Preguntas Demográficas Género

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, los datos simbolizados por los gerentes administrativos, denotan que, en la categoría de sexo, se encuentran representados por el 60% de los encuestados, que delimitan ser de sexo masculinos y el 40% está liderada por el sexo femenino, determinando así, ser el sexo masculino, quien tiene mayor índice de resultados a la ocupación de un cargo de gerente administrativo.

Pregunta 1. ¿Ha sido recompensada/o alguna vez por su desempeño laboral?
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada a los gerentes administrativos de cada unidad de negocio, conformante del grupo empresarial “Valdivieso”, se pudo evidenciar que, dentro de sus líneas de distinciones, los colaboradores de la empresa se sienten en su mayoría recompensados, tal y como se está plasmada en el resultado de la aplicación de la encuesta, con el 80% que equivale a los 4 gerentes administrativos, mientras que hubo un 20% que afirmó que las actividades de recompensas no son tan frecuentes. Lo que llevo a mostrar que, la esmero de ser recompensado por el desempeño laboral, es un indicador de extremo cuidado e importante.

Pregunta 2. ¿Si posee una coordinación en el equipo de trabajo?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como resultados de la aplicación de la encuesta, se encontró que en un 100%, los gerentes administrativos poseen una coordinación en el equipo de trabajo empleado desde distintas ramas, lo cual explica que, la coordinación ejecutada por los distintos jefes administrativos, se realiza de manera continua, lo cual incentiva a la interpretación de una correcta relación en el equipo de trabajo.

Pregunta 3. ¿Se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos arrojados por la aplicación de la encuesta, se muestra que, en un 80% en representación a los gerentes administrativos de cada una de las unidades de negocios, aseguran que, se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos. Por otro lado, el 20% restante exterioriza su descontento por que la aplicación de los indicadores se realiza ocasionalmente. Lo cual deja a la interpretación de que, en cada unidad de negocio, los indicadores evaluativos proporcionan una mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

Pregunta 4. ¿Existe una capacidad de respuesta oportuna?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de los parámetros estipulados en la encuesta, se tomó en consideración analizar el nivel de desenvolvimiento laboral, lo cual refleja que, en términos de capacidad de respuestas, las actividades siempre se desarrollan de manera oportuna, indicando que, los indicadores evaluativos se desarrollan con rapidez, incidiendo a una mejor comprensión y transparencia a la hora de comunicar resultados.

Pregunta 5. ¿Existe una retroalimentación objetiva?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, se extrajo como resultado que, en un 100% equivalente a los 5 gerentes administrativos, la retroalimentación objetiva es uno de los puntos de mayor realce que existe en cada una de las unidades de negocios que conforman el grupo empresarial “Valdivieso”. Lo cual, direcciona a promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.

Pregunta 6. ¿Si los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según se puede interpretar en los resultados de la encuesta, en una 60% correspondiente a 3 gerentes administrativos, los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna, lo cual demuestra que, el usos de indicadores de desempeño son de gran utilidad en todas las unidades de negocios del grupo empresarial “Valdivieso”, sin embargo en un 40% equivalente a 2 gerentes administrativos, esta aclaración es un poco inquietante, debido que, ellos opinan que los niveles de desempeño de realizan ocasionalmente.

Pregunta 7. ¿Existe eficiencia en el manejo de los recursos?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, se puede interpretar que, la eficiencia en el manejo de los recursos en cada unidad de negocio que dispone el grupo empresarial Valdivieso, se administra de manera justa y ordenada, llegando a ser un factor influyente en el desempeño de los colaboradores en cada una de las actividades, de manera que, está representada en un 80% y 20% como respuesta dada por los gerentes administrativos.

Pregunta 8. ¿Existe una superación laboral en cuanto a las expectativas?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a las expectativas de superación laboral, se rigen a los resultados obtenidos por las encuestas realizadas dadas por los gerentes administrativos, que con un 100% demostraron estar en completo acuerdo que existe una superación laboral en cada uno de los colaboradores que prestan sus servicios a cada unidad de negocio del grupo empresarial “Valdivieso”. Lo cual, recae en que una evaluación de desempeño, permite valorar la importancia de lo que cada empleado, cada unidad de negocio y/o cada grupo de trabajo aporta a la organización.

Pregunta 9. ¿Se potencializa el crecimiento personal?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como resultado a la aplicación de las encuestas realizadas en cada unidad de negocio y propiamente a cada gerente administrativo, se llegó a entender que, en un 100% de los colaboradores, aseguran estar de acuerdo de que siempre se potencializa el crecimiento personal, dado que se efectúa retroalimentaciones en cada una de las áreas, lo cual deja a la interpretación de que, dentro de una evaluación de desempeño, el fortalecimiento individual, sintetiza una mejora continua en el campo laboral.

Pregunta 10. ¿Si se ajusta a la orientación en el equipo de trabajo?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a los resultados obtenidos por la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes administrativos de cada unidad de negocio, unificadas por el grupo empresarial “Valdivieso”, se demostró una gran importancia que tiene, integrar la orientación en el equipo de trabajo, como factor predominante en la ejecución de indicadores de evaluación del desempeño, que con un respaldo del 100%, se concluye que, de ser eficiente la orientación, permitirá un progresivo avance en la búsqueda ideal en el equipo de trabajo.

Análisis de Resultados de la Entrevista

PREGUNTA 1. ¿Cómo cree usted, que se puede comprobar el desempeño de los trabajadores de la empresa?

La gerente general, en representación a las unidades de negocios, conformante del grupo empresarial “Valdivieso”, explica que; la manera de cómo interpretar y dar seguimiento a los colaboradores de las empresas de acuerdo al desempeño laboral, se da a través de un análisis de indicadores que prescribe a la evaluación de desempeño como una herramienta que permite racionalizar las decisiones en materia de gestión de personal (Adecuación a un puesto, retribución, mutación, promoción, formación y perfeccionamiento) y al mismo tiempo, dar a conocer a cada uno de ellos sus puntos fuertes y sus puntos de mejora.

PREGUNTA 2. ¿Cómo usted, valora el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas?

En referencia a la pregunta, la gerente general responde que; la relación que existe entre un análisis que arroja una evaluación de desempeño y un seguimiento continuo a las labores que desempeñan de los trabajadores, es la parte metódica del proceso evolutivo de los colaboradores, ya que a través de estas herramientas se puede medir el potencial humano con el que cuenta la organización y sus aspiraciones de formación son notables en cuanto a desempeño.

PREGUNTA 3. ¿Cree usted, que una evaluación de desempeño laboral contribuye a los fines y metas de la organización?

Respecto a si la evaluación de desempeño laboral contribuye a los fines y metas de la organización, la entrevistada responde que; La evaluación de desempeño permite trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo y promoción, al mismo tiempo que se alinean las metas individuales con las de cada departamento y estas a su vez con las de la empresa, permitiendo así, que la actividad desarrollada por cada colaborador este acorde a los objetivos que se tiene como empresa.

PREGUNTA 4. ¿La evaluación de desempeño, puede ser utilizado como vía para una evaluación sistemática de las personas?

En respuesta a esta pregunta, la gerente responde; Tener datos concretos sobre el desempeño de cada empleado hará más fácil detectar a aquellos colaboradores que demuestran un potencial desde el inicio y a quienes aún falta por descubrir, todo esto se resumen a bosquejar la mejor manera de prepararlos para el éxito. Además, una evaluación de desempeño, como una opción a una evaluación sistémica de los trabajadores, permite promover la equidad, igualdad y transparencia de quienes conforman la organización.

PREGUNTA 5 ¿Cómo coadyuvante, es importante utilizar una evaluación para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados?

Gran parte de los problemas y contratiempos que pueden darse en el lugar de trabajo tienen que ver con la falta de comunicación, o la mala comunicación. Razón por la cual, la implementación de una evaluación de desempeño, es de vital importancia si se quiere contrarrestar esta debilidad. Lograr una mejor comunicación laboral, a través de una herramienta que permita identificar las debilidades de comunicación, concederá el incentivo de trabajar en equipo y a fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa.

PREGUNTA 6 En su opinión ¿Cómo cree usted, que se pueda incentivar a la responsabilidad del personal de la empresa?

La forma de incentivar a la responsabilidad del personal de la empresa, se logra manteniendo el equilibrio y la vida familiar, debido que, contribuir en la mejora del bienestar de los empleados debe ser una de las principales prioridades de cualquier empresa u organización. De esta forma, no solo se aumenta la satisfacción del trabajador, sino que también lo hace su motivación, productividad y, en consecuencia, la de toda la empresa.

PREGUNTA 7 ¿Cree usted que, la utilización de indicadores de evaluación de desempeño laboral, permite una mejor medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales?

Teniendo presente los recursos materiales, la utilización de indicadores de evaluación de desempeño laboral, permite una mejor medición de eficiencia frente a los recursos, debido que, redefine las estrategias en base a resultados, cuyos datos más relevantes, sean el punto clave del cambio y punto de inicio a mejoras en la toma de decisiones, en beneficio al grupo empresarial.

PREGUNTA 8 Considera que, ¿El desempeño laboral puede ser medido a través de indicadores evaluativos?

Una de las principales herramientas, para medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores en base a resultados, es una evaluación de desempeño, que, de su aplicación a través de indicadores evaluativos, determina con rectitud el correcto uso de las estrategias predominantes en el ámbito laboral, además de mantener el equipo de trabajo unido, aquel proceso, brinda la capacidad de análisis y la introducción de más indicadores cuantificables al campo evaluativo.

PREGUNTA 9 Dentro de los beneficios de emplear una evaluación de desempeño laboral en la empresa, ¿Cree usted que, una retroalimentación objetiva, ayudaría a estimular la capacidad de respuesta laboral?

Una retroalimentación objetiva estará presta a ayudar a cuerpo laboral, debido que, es una práctica que le permita a un empleado retroalimentarse a sí mismo y a su gerente, compañeros o jefe directo, y, además, también le permite proporcionar comentarios al respecto y a estimular la capacidad de respuesta oportuna. Por lo tanto, es básicamente una ruta bidireccional que facilita la evaluación en el trabajo y ayuda a mejorar la cultura laboral.

PREGUNTA 10 ¿De qué manera usted, implementaría una evaluación de desempeño laboral, direccionada al correcto uso de los recursos propios de la empresa?

Para la implementación del correcto uso de los recursos provenientes de la empresa, es importante tener en cuenta que, el ahorro es mucho más complicado para las unidades de negocio, ya que por su tamaño no cuentan con grandes recursos y muchas veces optar a un financiamiento externo es bastante complicado. Lo cual, conlleva a la ejecución de medidas correctivas, que estimule a la eficiencia en el manejo de los recursos y a la optimización de costos y gastos.

Resultados

En sí el desempeño general de los gerentes administrativos se limita a alcanza la máxima puntuación, ya que, sus resultados son satisfactorios, lo cual implica que deben seguir trabajando con el anhelo de mejorar. Lo importante de este análisis de evaluación no es precisamente encontrar el nivel en el que se encuentran los trabajadores sino por el contrario servir de base para que en futuras evaluaciones se considere a los indicadores evaluativos, como una herramienta de gran importancia a la hora de evaluar el desempeño, a través de un sistema de estímulos, coordinación con el equipo de trabajo, capacidad de respuesta, retroalimentación objetiva, niveles de desempeño, eficiencia en el manejo de recursos, superación de expectativas y el crecimiento del personal del grupo empresarial Valdivieso.

Por lo demás se trata de una investigación mixta cuyos resultados pudieron ser analizados desde una doble perspectiva, cual es la manera cualitativa como la cuantitativa. Por su parte el proceso de investigación exploratorio, fue de carácter esencial, para familiarizarnos con un tema desconocido, poco estudiado o novedoso, de manera que, la investigación sirva para desarrollar métodos de utilización en estudios más profundos. Tomando en cuenta de que se trata de un análisis de evaluación de desempeño, el inmediato superior de cada unidad de negocio, fue quién determinó los diferentes puntos de vistas, luego de una explicación fehaciente del investigador. Esta situación hace veraz la información obtenida, puesto que es el gerente administrativo quién con elementos de juicio hizo las consideraciones pertinentes de cada uno de sus trabajadores.

En cuanto a las interpretaciones se hicieron de diferente punto de vista, entre ello hay que manifestar que la investigación se convierte en una de tipo deductivo toda vez que se comienza presentando los datos de una manera general es decir en su compendio amplio desde la gerencia en sí, para luego ir pasando por un análisis según las unidades de negocios y por último en forma personal. Se elaboraron una serie de comparaciones especialmente en cuanto a los diferentes indicadores y su puntuación estándar (categorías), Esto permitió ampliar el bosquejo de las personas que mejor desempeño obtuvieron.

CONCLUSIONES

El análisis de evaluación del desempeño laboral ha ayudado a tener un claro conocimiento de la situación actual de las limitantes evaluativas que los gerentes administrativos aplican en su análisis laboral, sobre todo a identificó qué aspectos hay que fortalecer con respecto a las actividades que realizan, ya que el desempeño existente de los colaboradores se confronta con las medidas estándar requeridas en forma usual, que apoyados con indicadores evaluativos establecer si las trabajos del colaborador contribuyen complacidamente al cumplimiento de los objetivos de las unidades de negocios.

Lo que requiere el grupo empresarial Valdivieso en cuanto al personal que labora en su línea corporativa, y más aún en los gerentes administrativos, es de indicadores de acción evaluativas que le brinden un nuevo aspecto a la determinación de apreciaciones de manera sistemática, en mira a determinar si las herramientas de evaluación conducen a medir el avance de las acciones de los trabajadores. Apoyándose con una visión clara del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan, para luego tomar en consideración a todas aquellas decisiones del personal, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una vez identificado lo beneficioso que puede llegar a ser el emplear de manera asertiva indicadores de evaluación de desempeño y más aún en el ámbito laboral. Se procedió a enlistar cada una de ellas, como son; sistemas de estímulos, coordinación con el equipo de trabajo, capacidad de respuesta, retroalimentación objetiva, eficiencia en el manejo de recursos, superación de expectativas, crecimiento del personal, etc. Determinando así, el conocimiento de las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos dimensionales del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de eludir esas limitantes de la situación actual del grupo empresarial Valdivieso. Se sugiere proporcionar de manera asertiva más de un indicador evaluativo, de manera que, se podrá tener una retrato puntual y confidencial de la forma en que el colaborador lleva a cabo la labor proporcionado a su puesto, ya que esto provee de conformidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los segmentos de la organización, habiendo presentes por una parte los objetivos propia de la organización y por la otra, los objetivos de cada uno de los empleados.

Se aconseja que para proveer de indicadores evaluativos de desempeño que faciliten el desarrollo del proceso de evaluación, se tome en consideración el indicador de evaluación por retroalimentación objetiva, ya que consiste en una metódica recopilación de información sobre parámetros de evaluación objetivos, ocurridos durante un período tiempo, ya que, esta modalidad permite alinear los resultados con los objetivos de la empresa, de manera que, se puede aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema, un servicio básico, entre otras anomalías.

Al ajustar los indicadores de evaluación de desempeño laboral periódicamente se tiende a reducir costos, recursos y tiempo. Por lo que su uso exclusivo para el proceso evaluativo es de mayor beneficio en la organización. Para un correcto desempeño del mismo se pide tomar en consideración un periodo de cada tres meses, ya que al pasar el tiempo deben especificarse todas las habilidades conocimientos y actitudes utilizadas y llevar a cabo decisiones correctivas.

REFERENCIAS

LIBROS

- Alveiro Montoya, C. (2010). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL. *Visión de Futuro*, 161.
- Angulo López, E. (2008). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO. *Eumed*, 85.
- Ávila Gutiérrez, M. J., & Narváez Mozo, E. E. (2016). *ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*. Guayaquil.
- Byars, & Rue. (1996). *EVALUACION DEL DESEMPEÑO*. Mexico.
- Casierra Olaya, J. A. (23 de Febrero de 2018). *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL*. Guayaquil: MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.
- Chiang Vega, M. M. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 194.
- Chiavenato. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cohen, E. (2005). *Diseño de procesos evaluativos*. Madrid.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los recursos humanos (3ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Esperanza, P. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Marcaibo*, 156.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Gorriti Bontigui, M. (2010). La Evaluación del Desempeño: *Dialnet LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED)*, 179.
- Haungland, C. (2000). *Evaluacion de desempeño laboral*. Mexico.
- Hidruago Vásquez, J. L. (2016). EL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL. *EL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL*, (pág. 53).
- Iturralde Torres, J. I. (15 de Noviembre de 2016). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. *VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.*, 12-28. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- MANENE, L. M. (2016). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES. *Conocimientos, Gestión Del Personal*, 95.

Mejía Crespo, M. F. (2014). DISEÑO DE INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA GESTIO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO. *SALESIANA*, 82.

PUBLICACIONES PERIODICAS

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. (A. G. M., Ed.) Bogotá, Colombia: Ediciones de U.

Pabón KM, Á. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:. *Universidad y Salud Artículo de revisión*, 176-184.

Parra Ramírez, I. (2006). *Método y Conocimiento, Metodología de la Investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Perdomo, A. (1998). *Técnicas de investigación bibliográfica*. México: Pearson Educación .

Pereira Pérez, Z. (2012). Los diseños de método mixto en la investigación en educación. *Revista Electrónica Educare*, 19.

Pérez Jacinto, A. O. (2018). Scientific methods of surveying and. *Contemporary literature*, 187-189.

Ramírez Saldaña, D. I. (2006). *La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la* (Vol. XII). Cuba: Ciencias Holguin . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>

Redrobán Falconí, M. A. (2015). UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS. 28.

Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 126.

Robbins, S., & Judge, T. (1995). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimotercera). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & J. Enríquez Brito, Trad.) México: PEARSON. Obtenido de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rocío, G. (2011). *Evaluacion del desempeño laboral en el cumplimiento de objetivos*. Madrid: Holguin.

Rodríguez Jiménez, A. (1 de Marzo de 2017). Métodos científicos de indagación y. *scielo, Rev. esc.adm.neg. No. 82*, pp.179-200. Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rojas, C., & Santos, J. (2002). *Evaluacion del desempeño administrativo* . Mexico.

Ruiz Medina, M. I. (2010). POLÍTICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. *EUMED*, 98.

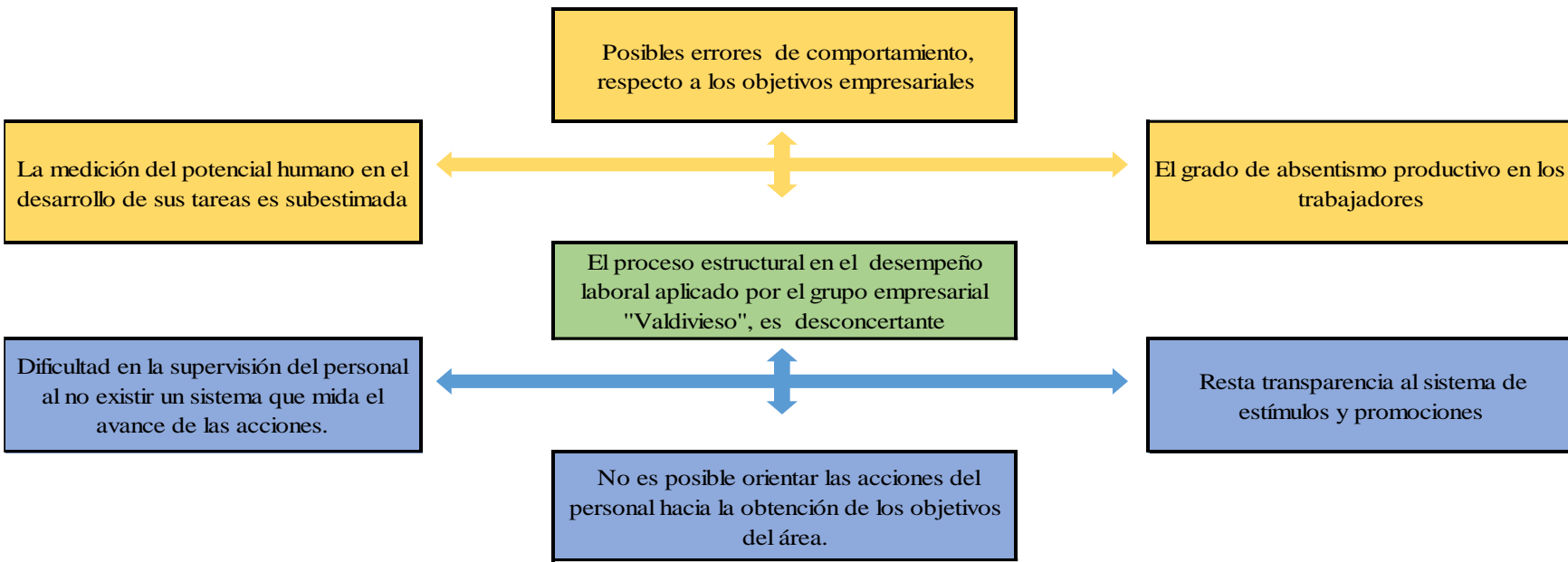
Ruiz Medina, M. I. (2014). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *DIANET*, 27.

- Sánchez Henríquez, J. (JUNIO de 2012). Pensamientos y Gestión. (J. M. Ruiz, & P. P. Serna S., Edits.) *Escuela de Negocios de la Universidad del Norte*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/eidos/about/editorialTeam>
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoria*.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos (4ªed)*. Madrid: McGraw-Hill.

ANEXOS

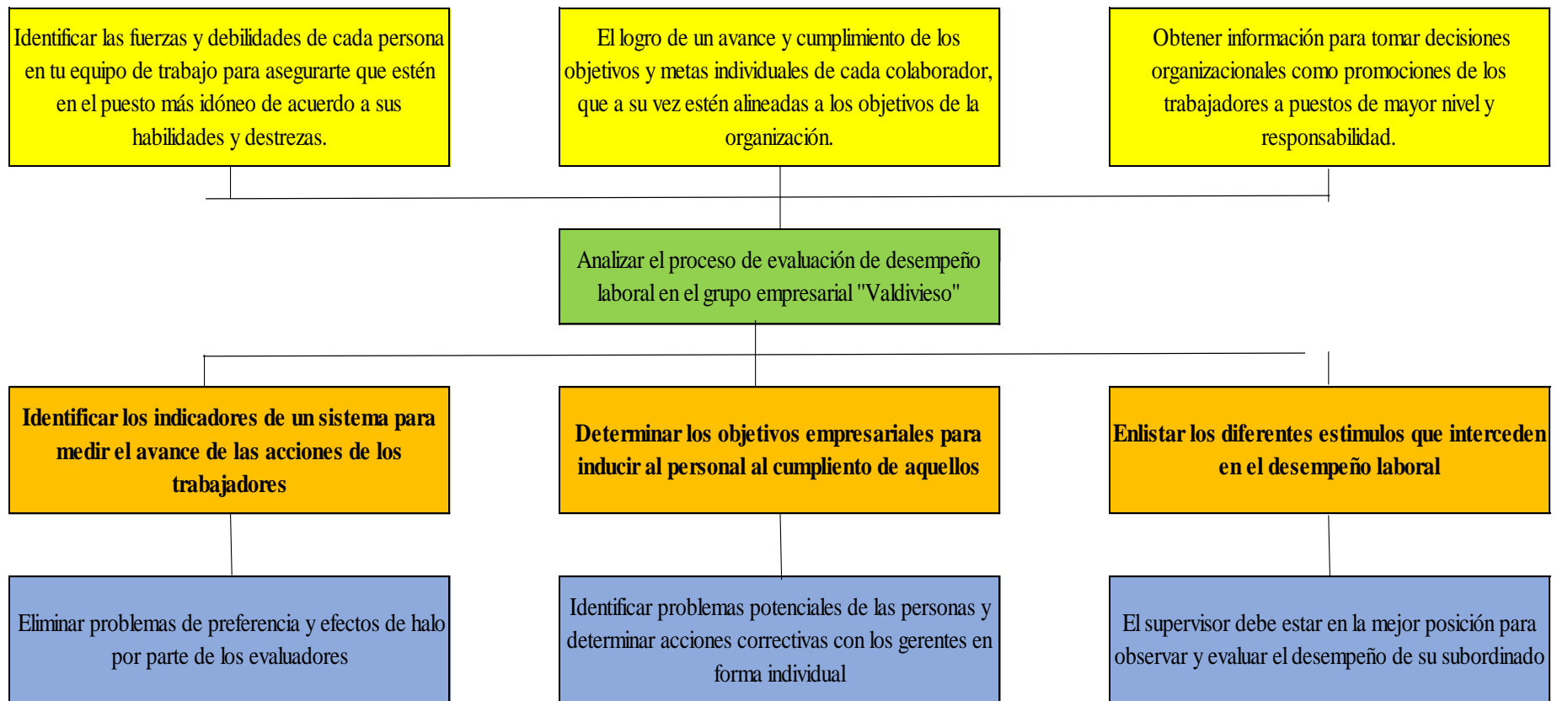
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL VALDIVIESO CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

EFFECTOS



CAUSAS

Anexo 1 *Árbol de problemas*



Anexo 2 *Árbol de objetivo*

Variable Independiente	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo , así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro .	Atributos comportamientos	Sistema de estímulos Coordinación en el equipo de trabajo	¿Existe un sistema de estímulos o reconocimiento laboral? ¿Si posee una coordinación en el equipo de trabajo?		Observación Encuesta
		Resultados relacionados con el trabajo	Indicadores Evaluativos Capacidad de respuesta Retroalimentación objetiva	¿Se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos? ¿Existe una capacidad de respuesta oportuna? ¿Existe una retroalimentación objetiva?		Observación Encuesta
		Productividad en el trabajo	Niveles de desempeño Eficiencia en el manejo de los recursos	¿Si los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna? ¿Existe eficiencia en el manejo de los recursos?		Observación Encuesta
		Rendimiento a futuro	Superación de expectativas Orientación del equipo de trabajo Crecimiento personal	¿Existe una superación laboral en cuanto a las expectativas? ¿Se potencializa el crecimiento personal? ¿Si se ajusta a la orientación en el equipo de trabajo?		Observación Encuesta

Anexo 3 Operacionalización de variable

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	GEVyC 01.01
--	----------------

Anexo 4 Encuesta de evaluación de desempeño

El objetivo de esta encuesta es recoger tu opinión con el fin de mejorar la calidad de la formación y de los medios materiales y didácticos empleados. Rellenar esta encuesta es totalmente voluntario, los datos en el reflejado se considerarán de forma absolutamente confidencial y anónima. Te agradecemos de antemano tu colaboración

Identificación de la actividad			
Nombre:		Edad:	
Cargo:		Género:	
Fecha:		Carrera:	Administración de Empresas
Empresa:		Aplicado por:	Christian Yagual Quinde

	Competencias a evaluar	Categorías				
		Siempre	A veces	Raras veces	Casi nunca	Nunca
	Atributos comportamientos					
1	¿Ha sido recompensada/o alguna vez por su desempeño laboral?					
2	¿Si posee una coordinación en el equipo de trabajo?					
	Resultados relacionados con el trabajo					
3	¿Se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos?					
4	¿Existe una capacidad de respuesta oportuna?					
5	¿Existe una retroalimentación objetiva?					
	Productividad en el trabajo					
6	¿Si los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna?					
7	¿Existe eficiencia en el manejo de los recursos?					
	Rendimiento a futuro					
8	¿Existe una superación laboral en cuanto a las expectativas?					
9	¿Se potencializa el crecimiento personal?					
10	¿Si se ajusta a la orientación en el equipo de trabajo?					

Ayúdanos a mejorar indicando cuales son las sugerencias, cambio o aspectos de mejora que según tu criterio podrían sernos útiles.

.....

.....

.....

Anexo 5 Entrevista de evaluación de desempeño

El objetivo de esta entrevista es recoger tu opinión con el fin de mejorar la calidad de la formación y de los medios materiales y didácticos empleados. Responder a esta entrevista es totalmente voluntario, los datos en el reflejado se considerarán de forma absolutamente confidencial y anónima. Te agradecemos de antemano tu colaboración

Identificación de la actividad			
Nombre:		Aplicado por:	Christian Yagual Quinde
Cargo:		Carrera:	Administración de Empresas
Fecha:			

1. ¿Cómo cree usted, que se puede comprobar el desempeño de los trabajadores de la empresa?
.....
.....
.....
2. ¿Cómo usted, valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas?
.....
.....
.....
3. ¿Cree usted, que una evaluación de desempeño laboral contribuye a los fines y metas de la organización?
.....
.....
.....
4. ¿La evaluación de desempeño, puede ser un utilizado como vía para una evaluación sistemática de las personas?
.....
.....
.....
5. ¿Cómo coadyuvante, es importante utilizar una evaluación para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados?
.....
.....
.....
6. En su opinión ¿Cómo cree usted, que se pueda incentivar a la responsabilidad del personal de la empresa?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Cree usted que, la utilización de indicadores de evaluación de desempeño laboral, permite una mejor medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales?

.....
.....
.....
.....

8. Considera que, ¿El desempeño laboral puede ser medido a través de indicadores evaluativos?

.....
.....
.....
.....

9. Dentro de los beneficios de emplear una evaluación de desempeño laboral en la empresa, ¿Cree usted que, una retroalimentación objetiva, ayudaría a estimular la capacidad de respuesta laboral?

.....
.....
.....
.....

10. ¿De qué manera usted, implementaría una evaluación de desempeño laboral, direccionada al correcto uso de los recursos propios de la empresa?

.....
.....
.....
.....

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de Resultados de la Encuesta

Edad

Tabla 2
Edad

Edad		
Categorías	Resultados	Porcentajes
26 a 30	0	0%
31 a 35	4	80%
36 a 40	1	20%
41 a 45	0	0%
46 a 50	0	0%
TOTAL	5	100%

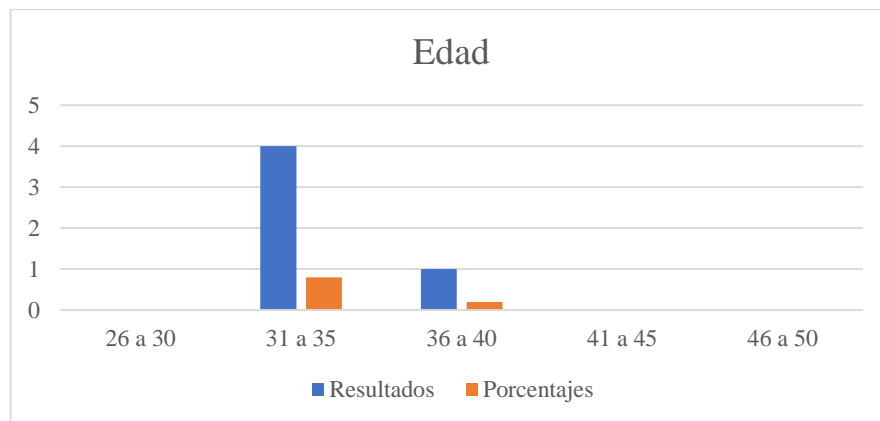


Figura 1 Edad

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada a los gerentes administrativos, se pudo evidenciar que gran parte de los encuestados oscilan entre los 31 a 35 años de edad, representando el 80% de manera general, mientras que, el 20% equivale a los gerentes administrativos de edades entre los 36 a 40 años, definiendo así, que la mayoría de las personas conformante del grupo empresarial “Valdivieso”, se encuentran representados en el rango de edades de 31 a 35 años.

Género

Tabla 3
Género

Género		
Categorías	Resultados	Porcentajes
Masculino	3	60%
Femenino	2	40%
TOTAL	5	100%

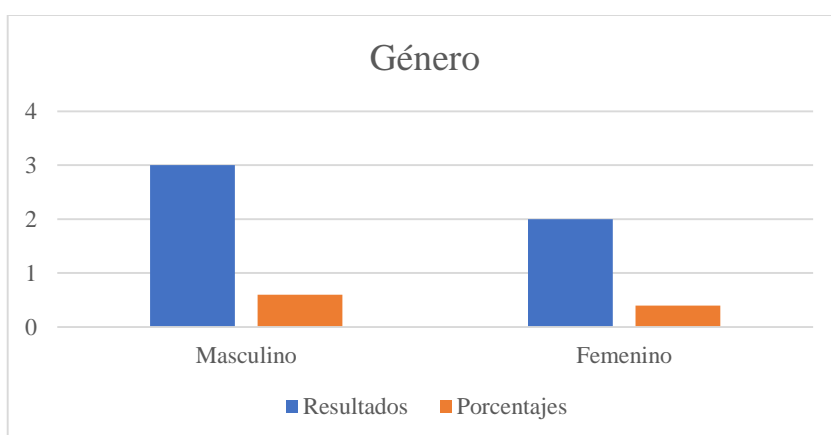


Figura 2 Género

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, los datos simbolizados por los gerentes administrativos, denotan que, en la categoría de sexo, se encuentran representados por el 60% de los encuestados, que delimitan ser de sexo masculinos y el 40% está liderada por el sexo femenino, determinando así, ser el sexo masculino, quien tiene mayor índice de resultados a la ocupación de un cargo de gerente administrativo.

1. ¿Ha sido recompensada/o alguna vez por su desempeño laboral?

Tabla 4
Recompensa por desempeño laboral

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	4	80%
A veces	1	20%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%



Figura 3 Recompensa por desempeño laboral

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada a los gerentes administrativos de cada unidad de negocio, conformante del grupo empresarial “Valdivieso”, se pudo evidenciar que, dentro de sus líneas de distinciones, los colaboradores de la empresa se sienten en su mayoría recompensados, tal y como se está plasmada en el resultado de la aplicación de la encuesta, con el 80% que equivale a los 4 gerentes administrativos, mientras que hubo un 20% que afirmó que las actividades de recompensas no son tan frecuentes. Lo que llevo a mostrar que, la esmero de ser recompensado por el desempeño laboral, es un indicador de extremo cuidado e importante.

2. ¿Si posee una coordinación en el equipo de trabajo?

Tabla 5
Coordinación en el equipo de trabajo

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	5	100%
A veces	0	0%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%



Figura 4 Coordinación en el equipo de trabajo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como resultados de la aplicación de la encuesta, se encontró que en un 100%, los gerentes administrativos poseen una coordinación en el equipo de trabajo empleado desde distintas ramas, lo cual explica que, la coordinación ejecutada por los distintos jefes administrativos, se realiza de manera continua, lo cual incentiva a la interpretación de una correcta relación en el equipo de trabajo.

3. ¿Se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos?

Tabla 6
Indicadores evaluativos

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	4	80%
A veces	1	20%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

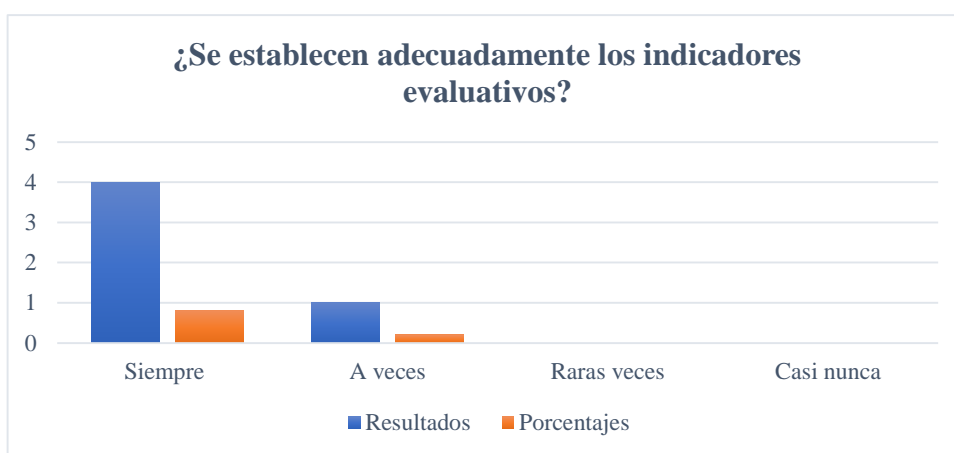


Figura 5 Indicadores evaluativos

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los datos arrojados por la aplicación de la encuesta, se muestra que, en un 80% en representación a los gerentes administrativos de cada una de las unidades de negocios, aseguran que, se establecen adecuadamente los indicadores evaluativos. Por otro lado, el 20% restante exterioriza su descontento por que la aplicación de los indicadores se realiza ocasionalmente. Lo cual deja a la interpretación de que, en cada unidad de negocio, los indicadores evaluativos proporcionan una mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

4. ¿Existe una capacidad de respuesta oportuna?

Tabla 7
Respuesta oportuna

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	3	60%
A veces	2	40%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

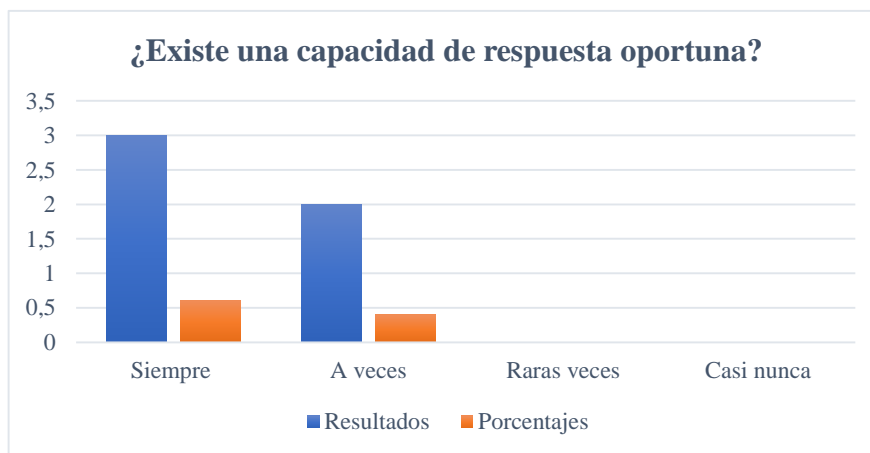


Figura 6 Respuesta oportuna

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de los parámetros estipulados en la encuesta, se tomó en consideración analizar el nivel de desenvolvimiento laboral, lo cual refleja que, en términos de capacidad de respuestas, las actividades siempre se desarrollan de manera oportuna, indicando que, los indicadores evaluativos se desarrollan con rapidez, incidiendo a una mejor comprensión y transparencia a la hora de comunicar resultados.

5. ¿Existe una retroalimentación objetiva?

Tabla 8

Retroalimentación objetiva

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	5	100%
A veces	0	0%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

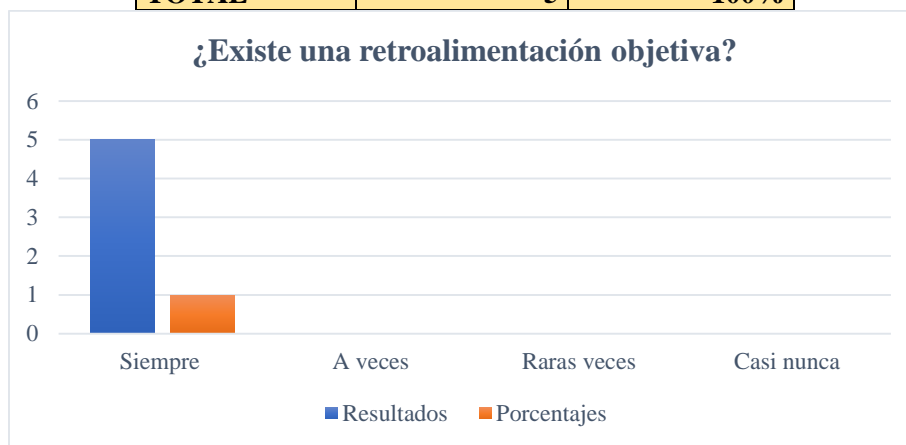


Figura 7 Retroalimentación objetiva

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, se extrajo como resultado que, en un 100% equivalente a los 5 gerentes administrativos, la retroalimentación objetiva es uno de los puntos de mayor realce que existe en cada una de las unidades de negocios que conforman el grupo empresarial “Valdivieso”. Lo cual, direcciona a promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.

6. ¿Si los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna?

Tabla 9
Niveles de desempeño

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	3	60%
A veces	2	40%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

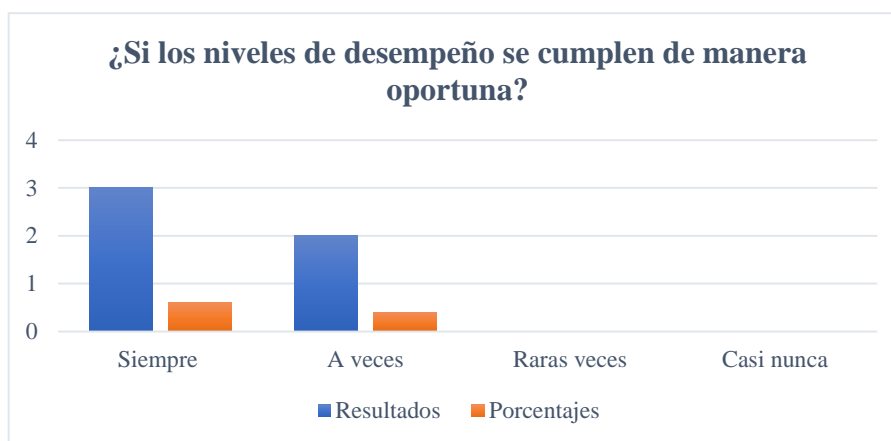


Figura 8 Niveles de desempeño

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según se puede interpretar en los resultados de la encuesta, en una 60% correspondiente a 3 gerentes administrativos, los niveles de desempeño se cumplen de manera oportuna, lo cual demuestra que, el uso de indicadores de desempeño son de gran utilidad en todas las unidades de negocios del grupo empresarial “Valdivieso”, sin embargo en un 40% equivalente a 2 gerentes administrativos, esta aclaración es un poco inquietante, debido que, ellos opinan que los niveles de desempeño se realizan ocasionalmente.

7. ¿Existe eficiencia en el manejo de los recursos?

Tabla 10
Manejo de recursos

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	4	80%
A veces	1	20%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%



Figura 9 Manejo de recursos

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la encuesta, se puede interpretar que, la eficiencia en el manejo de los recursos en cada unidad de negocio que dispone el grupo empresarial Valdivieso, se administra de manera justa y ordenada, llegando a ser un factor influyente en el desempeño de los colaboradores en cada una de las actividades, de manera que, está representada en un 80% y 20% como respuesta dada por los gerentes administrativos.

8. ¿Existe una superación laboral en cuanto a las expectativas?

Tabla 11
Superación laboral

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	5	100%
A veces	0	0%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%



Figura 10 Superación laboral

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a las expectativas de superación laboral, se rigen a los resultados obtenidos por las encuestas realizadas dadas por los gerentes administrativos, que con un 100% demostraron estar en completo acuerdo que existe una superación laboral en cada uno de los colaboradores que prestan sus servicios a cada unidad de negocio del grupo empresarial “Valdivieso”. Lo cual, recae en que una evaluación de desempeño, permite valorar la importancia de lo que cada empleado, cada unidad de negocio y/o cada grupo de trabajo aporta a la organización.

9. ¿Se potencializa el crecimiento personal?

Tabla 12
Crecimiento personal

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	5	100%
A veces	0	0%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

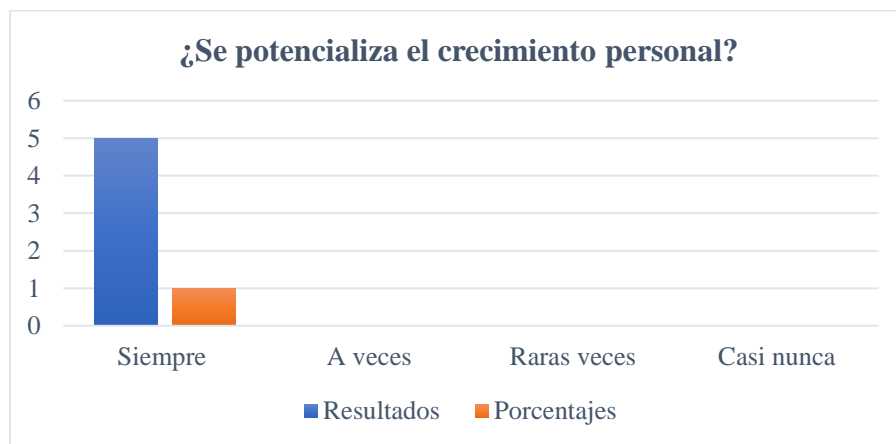


Figura 11 Crecimiento personal

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como resultado a la aplicación de las encuestas realizadas en cada unidad de negocio y propiamente a cada gerente administrativo, se llegó a entender que, en un 100% de los colaboradores, aseguran estar de acuerdo de que siempre se potencializa el crecimiento personal, dado que se efectúa retroalimentaciones en cada una de las áreas, lo cual deja a la interpretación de que, dentro de una evaluación de desempeño, el fortalecimiento individual, sintetiza una mejora continua en el campo laboral.

10. ¿Si se ajusta a la orientación en el equipo de trabajo?

Tabla 13

Orientación en el equipo de trabajo

Categorías	Resultados	Porcentajes
Siempre	5	100%
A veces	0	0%
Raras veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	5	100%



Figura 12 Orientación en el equipo de trabajo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Conforme a los resultados obtenidos por la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes administrativos de cada unidad de negocio, unificadas por el grupo empresarial “Valdivieso”, se demostró una gran importancia que tiene, integrar la orientación en el equipo de trabajo, como factor predominante en la ejecución de indicadores de evaluación del desempeño, que con un respaldo del 100%, se concluye que, de ser eficiente la orientación, permitirá un progresivo avance en la búsqueda ideal en el equipo de trabajo.

Evidencias



Anexo 6 Evidencia 1



Anexo 7 Evidencia 2



Anexo 8 Evidencia 3



Anexo 9 Evidencia 4