



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Impacto de las evaluaciones del desempeño en la
productividad de los trabajadores de la Empresa Seminter
Cía. Ltda.**

AUTORA:

Jurado Cuatimpas, María Cristina

**Previo a la obtención del Grado Académico:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Zerda Barreno, Elsie Ruth,Phd.

**Guayaquil, Ecuador
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lcda. María Cristina, Jurado Cuatimpas como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno, Mgs.

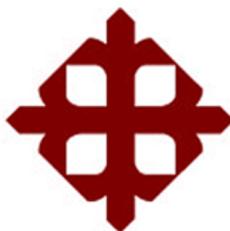
REVISORA

Ing. Jessica Matute de León, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Cristina Jurado Cuatimpas

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Impacto de las Evaluaciones del desempeño en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2022

LA AUTORA

María Cristina Jurado Cuatimpas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, María Cristina, Jurado Cuatimpas

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Impacto de las Evaluaciones del desempeño en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2022

LA AUTORA:

María Cristina Jurado Cuatimpas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

URKUND	
Documento	TESIS.docx (D143786947)
Presentado	2022-09-08 13:03 (-05:00)
Presentado por	crisjurado@outlook.es
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	TESIS Mostrar el mensaje completo
	3% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios, por bendecirme de todas las formas posibles, a mi esposo e hija, por ser mi soporte y brindarme su comprensión durante estos meses de estudio. A mis docentes ya que ellos han compartido su conocimiento y experiencia durante las clases. A mis compañeros ya que durante este tiempo hemos fomentado una gran amistad.

MARÍA CRISTINA JURADO CUATIMPAS

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi padre Patricio Jurado a mi abuelita Ester, por ser las personas que siempre me alentaron a cumplir mis objetivos. Por enseñarme el respeto, amabilidad, y la perseverancia. A mi madre Marlene Cuatimpas por haberme dado la vida. A mi tía Marcia Cuatimpas por su amor incondicional y sin medida.

MARÍA CRISTINA JURADO CUATIMPAS

Índice de contenido

Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento de la investigación	4
Objeto de estudio.....	4
Campo de acción	4
Problema de Investigación	4
Formulación del Problema	6
Justificación	6
Preguntas de investigación.....	8
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis de investigación	9
Capítulo I.....	10
Marco Teórico	10
Teoría más productividad.....	10
Teoría productividad extrema	11
La región y el impacto de las evaluaciones de desempeño	11
Producir más	12
Medir productividad.....	13
Factores que influyen en la productividad	13
Dimensiones humanas de la productividad.....	14
Teoría de la evaluación de desempeño y el comportamiento productivo	14
Adaptaciones de las evaluaciones de desempeño	15
Rentabilidad de la gestión del talento humano.....	15
Evaluación de personas	16
Teoría de la evaluación de desempeño en cohesión con instrumentos de RRHH	17
Primeros procesos de evaluación de desempeño	17
Fundamentación filosófica y epistemológica	18
Administración de talento humano.....	20
Desarrollo del talento humano	21
Modelo lógico de evaluación.....	21
Escala y desarrollo de evaluación	22

Mecanismos de coordinación organizacionales	22
Evaluación de desempeño.....	24
Evaluación de desempeño laboral.....	25
Clima laboral	25
Beneficios de la aplicación de evaluación de desempeño	26
Estructura institucional	26
Marco Conceptual	26
Capital humano	26
Beneficios de la productividad	27
Productividad Micro	28
Cuadro Comparativo	28
Análisis FODA	29
Capítulo II	30
Marco Referencial	30
Investigaciones Nacionales.....	30
Investigaciones internacionales	34
Evaluaciones de desempeño en Latinoamérica.....	37
Situación actual de la empresa.....	38
Estructura de la empresa	39
Presidente	40
Gerente General.....	41
Asesor Legal:	41
Coordinador SGI (Rad).....	41
Gerente de Operaciones	42
Gerente Comercial	43
Gerente Administrativo financiero	43
Gerente de Recursos Humanos	45
Caracterización de Seminter Cía. Ltda.....	46
Misión.....	46
Visión.....	46
Valores empresariales	46
Objetivos empresariales	47
Política Empresarial	47
Análisis FODA	48
Aplicación de evaluaciones de desempeño en Seminter Cía. Ltda.	50

Resultados de Productividad 2020-2021 de la empresa Seminter Cía. Ltda.....	51
Resultados de productividad 2021-2022 de la empresa Seminter Cía. Ltda.....	56
Categorías de Evaluación 2021.....	58
Procesos de retroalimentación de resultados	64
Marco Legal	65
Capítulo III	68
Metodología y Resultados.....	68
Diseño de la Investigación	68
Enfoque de la investigación.....	68
Alcance de la Investigación.....	69
Tipo de Investigación.....	69
Técnica de recopilación de información	70
Revisión de documentos	70
Fuentes de recolección de Datos.....	72
Procedimiento	73
Cuadro Comparativo – Evaluación 2020 y 2021	73
Análisis de resultados de la matriz de comparación.....	74
Capítulo IV	78
Propuesta	78
Objetivos de la propuesta	78
Justificación de la nueva evaluación.....	78
Soluciones tecnológicas.....	80
Estrategias	80
Factibilidad y utilidad	80
Adecuación, tiempo y espacio de la propuesta	81
Contexto	81
Descripción del modelo	81
Habilidad	82
Valor	82
Actitud.....	83
Aptitud	83
Modelo de Evaluación de Desempeño	85
Capacitación a evaluadores	86
Proceso de capacitación	87
Socialización a trabajadores	91

Proceso de socialización	94
Cronograma	99
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Referencias	105
Apéndices	114
Apéndice A	114
Apéndice B	115
Apéndice C	116
Apéndice D	117
Apéndice E	118
Apéndice F	119
Apéndice G	120
Apéndice H	121
Apéndice I	122
Apéndice J	123
Apéndice K	124

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Foda Seminter</i>	49
Tabla 2 <i>Productividad junio-agosto 2020</i>	51
Tabla 3 <i>Productividad septiembre-noviembre 2020</i>	52
Tabla 4 <i>Productividad diciembre 2020-febrero 2021</i>	53
Tabla 5 <i>Productividad marzo-mayo 2021</i>	53
Tabla 6 <i>Análisis de Productividad junio-agosto 2021</i>	54
Tabla 7 <i>Productividad septiembre-noviembre 2021</i>	54
Tabla 8 <i>Criterios de evaluación y calificación-Evaluación 2020</i>	56
Tabla 9 <i>Productividad diciembre 2021-febrero 2022</i>	57
Tabla 10 <i>Productividad marzo 2022-mayo 2022</i>	57
Tabla 11 <i>Productividad de junio 2022</i>	58
Tabla 12 <i>Resultados de contraste previo diagnóstico comparativo</i>	72
Tabla 13 <i>Cuadro de comparación de evaluación de desempeño 20-21</i>	74
Tabla 14 <i>Análisis porcentual de resultados por área</i>	75
Tabla 15 <i>Nuevos criterios de evaluación planteados en base a comparación de resultados</i>	84
Tabla 16 <i>Matriz de plan de socialización de propuesta</i>	93
Tabla 17 <i>Cosoto de aplicación de la propuesta</i>	97

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Coherencia de la evaluación de desempeño con instrumentos de RRHH</i>	17
Figura 2 <i>Alineación de metas de arriba hacia abajo</i>	20
Figura 3 <i>Mecanismos de coordinación</i>	24
Figura 4 <i>Organigrama Seminter Cía. Ltda</i>	39
Figura 5 <i>Evaluación de desempeño- Diciembre 2020</i>	55
Figura 6 <i>Evaluación de desempeño- Diciembre 2020</i>	62
Figura 7 <i>Criterios de la evaluación de desempeño- Diciembre 2021</i>	64

Resumen

La investigación va enfocada a analizar la aplicación de las evaluaciones de desempeño y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda. Las características, el diseño metodológico y el planteamiento fueron sistematizados de tal manera que el lector tenga acceso a la información oportuna y precisa de toda la investigación. Para ello mediante una metodología descriptiva-comparativa se analiza las evaluaciones de desempeño de diciembre 2020 y diciembre 2021 que la empresa aplica a sus empleados identificando el impacto en ellos, el enfoque de la investigación responde a herramientas de recolección y análisis de datos de tipo investigativo documental, el proceso para análisis de datos obtenidos se detalla en la elaboración de una herramienta tipo cuadro comparativo, que expone los datos de productividad más relevantes para la investigación Dando como resultado que su aplicación es positiva, sin embargo, hay indicadores que no se ajustan a las necesidades actuales y a las actividades que ésta realiza. Es decir que, la evaluación del desempeño refuerza aquellas debilidades presentes en la empresa generando un impacto positivo en ella, mejorando la calidad y aumentando la productividad para ofrecer un servicio de calidad. Es por ello que se ha planteado como propuesta en esta investigación; el refuerzo de indicadores que vayan más acorde a las necesidades empresariales dándole un valor agregado como la retroalimentación y la motivación.

Palabras Clave

Evaluación de desempeño, Productividad, Motivación laboral, Servicio de Calidad, Seguridad Privada.

Abstract

The research is focused on analyzing the application of performance evaluations and their impact on the productivity of the workers of the company Seminter Cía. The characteristics, methodological design and approach were systematized in such a way that the reader has access to timely and accurate information of the entire research. For this, through a descriptive-comparative methodology, the performance evaluations of December 2020 and December 2021 that the company applies to its employees are analyzed, identifying the impact on them, the research approach responds to data collection and analysis tools of documentary research type, the process for data analysis obtained is detailed in the development of a comparative table type tool, which exposes the most relevant productivity data for the research, giving as a result that its application is positive, however, there are indicators that do not fit the current needs and the activities that it performs. That is to say, the performance evaluation reinforces those weaknesses present in the company generating a positive impact on it, improving quality and increasing productivity to offer a quality service. That is why it has been proposed as a proposal in this research; the reinforcement of indicators that are more in line with the business needs giving an added value such as feedback and motivation.

Keywords

Performance Evaluation, Productivity, Labor Motivation, Quality Service, Private Security.

Introducción

La aplicación de evaluaciones del desempeño con el pasar de los años se ha insertado en las regiones latinoamericanas con una dura labor de especialización en ellas, debido a la heterogeneidad de los sectores productivos y sus actividades comerciales, si bien es cierto las propuestas de compensaciones son atractivas para el empleado. Los conflictos de responsabilidad y actitud con el ambiente laboral suponen parte de las amenazas que interrumpen el desempeño en sus más altos niveles. En la actualidad la evaluación pretende ser un proceso oficial que brinde estabilidad laboral mediante la negociación de indicadores de cambio y ejecutar acciones que consoliden un buen funcionamiento en las organizaciones (Casierra, 2018).

Las evaluaciones de desempeño con el pasar del tiempo se han modificado de acuerdo a las exigencias crecientes de las necesidades empresariales, se han desarrollado en esta variedad de indicadores de evaluación que pueden ser usados conforme el contexto laboral lo requiera. El desempeño laboral en una institución es importante ya que mientras mayor nivel de desempeño se muestre por parte de un colaborador, la entidad logrará contar con más ventajas competitivas.

La investigación es realizada en la empresa SEMINTER Cía. Ltd., brinda servicios de seguridad física, bancaria y minera; y que al contar con un equipo humano es de primer orden en sus requisitos estar altamente capacitados, pues, el ejercicio de sus labores va estrechamente ligado al cumplimiento de los sistemas de gestión por parte de los titulares de la actividad minera e industrial, acatando estrictamente los protocolos de riesgos y planes de seguridad y contingencia en las diferentes fases de las actividades de seguridad que oferta actualmente la empresa.

Es por ello que, las evaluaciones de desempeño deben ser analizadas para conocer el impacto que genera en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., y si estos efectivamente mejoran los estándares de calidad del servicio. Con el fin de plantear estrategias que vayan acorde a las necesidades y a los resultados finales de la investigación.

El Capítulo I-Marco teórico, aborda las corrientes filosóficas y bases teóricas de las cuales partir para la investigación, adaptándose a los modelos que más se ajustan a la caracterización de la empresa Seminter Cía. Ltda., y a las variables planteadas en este estudio, de esta manera se justifica la información pertinente para constituir un marco metodológico de análisis y comparación, consecuentemente seguido por un marco conceptual el cual permite conocer de cierta manera aquellos conceptos que en el transcurso de la investigación son abordados.

El Capítulo II-Marco Referencial se podrá visualizar diferentes estudios nacionales e internacionales que se han realizado y han abordado un tema similar, esto permitirá sustentar la investigación y comparar de tal manera lo enriquecedor que ha sido hacer un estudio actualizado acerca de las evaluaciones de desempeño. Además de evaluar las evaluaciones de desempeño y su impacto en la productividad de diferentes empresas.

El Capítulo III-Metodología, con el fin de obtener los resultados planteados en la hipótesis, se acude a herramientas de evaluación y recolección de datos que generen información relevante, esto mediante la documentación estadística de la empresa en cuanto a niveles generales de productividad, y las respectivas evaluaciones de desempeño 2020 y 2021, que aporten nuevos parámetros y que permitan aportan con información asertiva en cuanto a las evaluaciones de desempeño y su aplicación en la empresa Seminter Cía. Ltda.

Finalmente, el Capítulo IV-Propuesta, se pondrá a disposición del lector el procedimiento que conlleva el diseño de una evaluación de desempeño que de acuerdo a los resultados obtenidos del cuadro comparativo realizado en el capítulo anterior, estas arrojaron que las evaluaciones deben ajustarse a las necesidades existentes de la empresa Seminter Cía. Ltda., con el objetivo principal de mejorar los niveles de productividad de sus trabajadores y orientarlos al cumplimiento de metas para generar un impacto más notable en la empresa.

Antecedentes

La evaluación de desempeño data su origen a los Estados Unidos, en la década de 1920 a 1930 en este periodo de tiempo las políticas se modifican para lograr procesos de desempeño mediante obsequios o las denominadas compensaciones, que sin duda trascienden en diferentes áreas laborales con el fin de mejorar la calidad del trabajo, la evaluación y sus competencias.

Lo que da un primer indicio acerca del rendimiento en el trabajo, y sus formas de evaluación es un acercamiento a investigaciones con puntos clave, desplegadas en múltiples empresas que mantienen evaluaciones de desempeño en el personal para una mejora continua. Tal como se menciona en el trabajo de titulación de ingeniería de Empresas de Gabriela Torres, poniendo como ejemplo a RAM JEANS menciona que mantener al personal desempeñando las funciones acordes a su cargo con efectividad incrementa el índice de satisfacción (Torres, 2014).

En el Ecuador la norma técnica de evaluación del desempeño la administran las instituciones en su Departamento de Talento Humano, que planifica un sistema periódico de evaluación generalmente realizados una vez al año. Independientemente de la actividad o servicio prestado, se debe asegurar y mejorar el clima organizacional por cuanto influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores. A manera de revisión general se establecen fragmentos de preguntas que desembocan en un análisis personal que hace posible crear evaluaciones de desempeño que tengan resultados con gran calidad de respuestas (Ministerio del Trabajo, 2018).

El acondicionar a sus trabajadores y mantener una guía de los intereses productivos y de desempeño es muy importante para el continuo manejo y control de calidad en todas las actividades. El eje de la productividad de la empresa son los empleados y que en su propuesta actitudinal de servicio al cliente tengan claro que desempeñarse correctamente es de vital importancia para acoger en los análisis el impacto que genere las evaluaciones aplicadas.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

Evaluaciones de desempeño que miden el rendimiento de la productividad

Campo de acción

Trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Problema de Investigación

Generalmente los criterios de evaluación en una organización no siempre responden a la personalización necesaria para lograr la efectividad en los indicadores y conseguir los resultados reales de desempeño, es por ello que la productividad y eficiencia de los trabajadores de SEMINTER Cía. Ltda., se ha visto afectado y no se ha elevado su índice de éxito, es decir se mantiene en los empleados ya sea desconocimiento de aplicación de metodologías de trabajo en ciertas áreas o entender cómo funcionan algunas situaciones laborales por lo que, llevar a cabo sus actividades de forma eficiente se ve obstaculizado.

Estudiar factores que inciden en la productividad es parte importante para el diseño de una evaluación de desempeño que permita obtener datos de relevancia para los resultados que facilite plantear soluciones y establecer metodologías que agilicen los procesos de desempeño de los empleados ante sus áreas de trabajo y mantener índices de eficiencia óptimos.

Las evaluaciones de desempeño aplicadas a los trabajadores de la empresa SEMINTER Cía. Ltda., se encuentran a lineadas con modelos poco flexibles, como los modelos 90° y desempeño por competencias. Si bien es cierto, integran criterios de evaluación que son necesarios dentro de una organización, es posible que no atiendan con especificidad a las fortalezas y debilidades en base a sus competencias que giran en torno a los trabajadores, dependiendo el cargo que ocupen. Es importante conocer el contexto laboral desde la mínima

unidad de análisis que se pueda dentro de la empresa, teniendo en cuenta sus relaciones en el ambiente de trabajo.

Lo que se busca solucionar es el fluctuante índice de efectividad, es decir se necesita una permanencia sobre los límites de una efectividad “regular” de toda la dimensión productiva, para lograr esto es necesario establecer indicadores que permitan una mejor gestión de resultados y evaluación de desempeño con las actividades realizadas y estados de ánimo, psicológicos e individuales de los trabajadores.

Individualmente se puede tener una visión errada acerca del desempeño, por eso es necesario que las directrices de evaluación sean bien planteadas, puesto que de otra manera la lectura de los resultados puede llevar a conclusiones erróneas acerca de la eficiencia de los trabajadores.

Además de la prospección individual de mejora se pueden conseguir asociados a las metas empresariales como son la liquidez financiera, utilidades y rentabilidad en el mercado de prestación de servicios de seguridad, la eficiencia y productividad potenciada trae consigo consecuencias positivas para la posición en el mercado de la empresa.

En la empresa SEMINTER Cía. Ltda., se aplican evaluaciones de desempeño con el fin de reducir la incidencia en errores de productividad, de contraste o atribución, en base a los resultados obtenidos, provocando que, gracias a la cuantificación de los mismos, se pueda emitir juicios acerca de la eficiencia de los trabajadores en sus labores. Siendo un problema también en que empleados y trabajadores no reciben una retroalimentación de su desempeño. Siendo excluidos de conocer el rendimiento global de las actividades y su nivel de contribución a la organización.

Debido a que coordinar las actividades de evaluación es una responsabilidad social a cargo del evaluador, los propósitos que se estructuran no siempre se orientan a una meta. Esto

constituye una de las ramificaciones para atender en el problema de la investigación, pues administrar el recurso humano en conceptos psicológicos, sociológicos y laborales se liga estrechamente a los resultados de las evaluaciones.

Manejar las relaciones personales individuales y colectivas influye en el desempeño de quienes forman el equipo de trabajo, es necesario analizar si su impacto genera los resultados de calidad y compromiso que la empresa espera obtener. De este modo las decisiones tomadas en la implementación de formas de evaluación siempre se direccionarán a establecer directrices evaluativas que, en base a estos modelos con personalizaciones generen datos de confianza para mejorar el desempeño de los empleados de SEMINTER Cía. Ltda., teniendo en cuenta el impacto que puede haber en relación a la productividad.

De acuerdo a (Iturralde, 2011) la importancia de evaluar es importante para tener una garantía de éxito en el mundo competitivo, Seminter Cía. Ltda., como organización que presta servicios de seguridad privada debe solventar con ahínco las necesidades tanto de sus colaboradores como de sus clientes, y la mejor vía es la evaluación oportuna y sistemática de los resultados de trabajo y evaluación de desempeño pertinentes.

Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto de la aplicación de las evaluaciones del desempeño en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.?

Justificación

La presente investigación tiene como finalidad demostrar el impacto de las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., en relación a los diferentes niveles de productividad antes y después de la aplicación de las evaluaciones de desempeño en el 2020 y 2021. Emplear herramientas de evaluación de desempeño, es de vital importancia para una empresa ya que se ha convertido en un componente fundamental. De acuerdo a (Barrionuevo,

2017) “la evaluación de desempeño por competencias es una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos de una empresa”. De esta manera se podrá mostrar cómo se transforma en una herramienta de análisis y control.

La línea de investigación pretende demostrar mediante un análisis de los criterios de evaluación cuan beneficioso ha sido sus resultados para un juicio de productividad hacia los trabajadores. Tomando en cuenta que el campo de la seguridad necesita indicadores de metas que sean cuantificables y relevantes para la determinación de su capacidad productiva en determinados periodos.

Por lo cual, identificar el impacto de las evaluaciones de desempeño es importante para desarrollar en el empleador posiciones estratégicas, mismas que permitan colocar énfasis en el desarrollo personal y evaluar su preparación constante. Estas herramientas son usadas como un plan a largo plazo debido a que, al ser impulsados dentro de una empresa, ayudan a tener bien marcados los indicadores sociales de desempeño que influyen en la realización de tareas de manera efectiva en los trabajadores. Además, al ser aplicadas por primera vez en diciembre de 2020 en la empresa, las mismas permiten determinar si han incidido de alguna manera en relación a la productividad en un contexto de un antes y después.

Los principales beneficiados con la implementación de una evaluación de desempeño particular son en primera instancia los trabajadores quienes conocerán y mantendrán un *feedback* acerca de su desempeño en las tareas dentro de la empresa, y de igual manera la organización con estos resultados podrá trabajar en sus estrategias de mejora para lograr mantener competente la productividad.

A partir de estas directrices evaluativas se logran identificar aspectos como las habilidades que se han desarrollado, el clima laboral que se está manejando y las relaciones sociales de responsabilidad con la empresa, además del potencial y creatividad que tiene cada uno

de sus trabajadores, mismo que mediante los resultados puede ser foco de atención para compensaciones mediante la administración de talento humano.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las teorías, características, indicadores y modelos relacionadas con las evaluaciones del desempeño y productividad laboral?

¿Cómo ha sido el desarrollo y resultado de estudios nacionales e internacionales relacionados al impacto de las evaluaciones del desempeño en los trabajadores?

¿Por qué los estándares, criterios e indicadores de las evaluaciones de desempeño aplicadas en el 2020 y 2021 a trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., deben ser personalizados?

¿Qué tipo de modelo de evaluación de desempeño resulta pertinente aplicar, para obtener mejor productividad de los trabajadores?

¿De qué forma mejoraría la productividad de los trabajadores la aplicación de una evaluación de desempeño con criterios de evaluación personalizados?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la aplicación de las evaluaciones de desempeño, comparando los resultados de diciembre 2020 y diciembre 2021, para determinar el impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Objetivos específicos

1. Teorizar las evaluaciones de desempeño, características, indicadores y modelos que mejor se ajusten a las necesidades de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.
2. Identificar estudios nacionales e internacionales sobre el impacto de las evaluaciones de desempeño en los trabajadores y los resultados en la empresa.

3. Comparar las evaluaciones de desempeño del 2020 y 2021 aplicadas a los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., mediante un cuadro comparativo.
4. Proponer la implementación de una evaluación de desempeño particular que se ajuste a las necesidades de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Hipótesis de investigación

Las evaluaciones del desempeño tienen un impacto positivo en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda, sin embargo, no han sido efectivas en el cumplimiento de las metas empresariales.

Capítulo I

Marco Teórico

El evaluar el desempeño a los empleados se ha convertido en la actualidad uno de los aspectos claves para las empresas, a día de hoy han evolucionado gradualmente las maneras en que esto se realiza, pues los procesos evaluativos se adaptan y transforman dependiendo los contextos, que con el pasar de los años aumentan en requerimientos (Reis, 2007).

En retrospectiva estos procesos a mediados del siglo XIX siguiendo los pasos de la revolución industrial el rendimiento de máquinas y la capacidad operativa de los trabajadores había ya aumentado en medida, esto conlleva ganancias en la producción, pero al mismo tiempo la necesidad de clasificar y llevar a cabo procesos anuales de inventario y evaluación (Oviedo, 2021).

Los comportamientos observables y los parámetros de evaluación son muy importantes para evitar subjetividad en las evaluaciones y exhaustivas indagaciones innecesarias, es por ello que la distribución en las escalas de juicio y patrones de desempeño siempre tiene que ser consistente con los objetivos, incluso a veces sobrepasándolos ocasionalmente (Perez, 2021). Sin embargo, también se persiguen otras finalidades como mantener el vínculo entre el rendimiento del capital humano y las herramientas de RRHH, que mejoran la gestión administrativa y de evaluación en una empresa.

Teoría más productividad

El conocimiento es universal pero la mentalidad que adoptan las sociedades para transformar actividades humanas y energías a su alrededor en algo productivo es el determinante que indicara si la productividad está siendo satisfactoria, cumpliendo con los deseos y necesidades humanas de forma masiva, así como también siendo bien administrada, para lograr tener y mantener una rentabilidad y posición competitiva de los individuos dentro de las

sociedades. Mientras más grande, rápido y eficiente es el manejo de las masas, se generará una cadena de solvencia dentro del ciclo económico que permite establecer una buena productividad, la cual es base para la competitividad (Lopez, 2013).

Teoría productividad extrema

La palabra productividad en si misma implica una medida de actividad, ya sea para calcular algún tipo de bienes o servicios que se han producido en un periodo de tiempo, y tiene como propósito medir el resultado de la eficiencia que se utilizó en la transformación de los recursos invertidos en la producción de estos bienes o servicios (Juez, 2020).

Entonces se plantea que el aumento de la productividad es importante puesto que, permite que la calidad de vida social mejore, afectando positivamente al factor rentabilidad, el crecimiento económico es inminente si en un análisis productivo se tiene buenos resultados administrativos de tres indicadores principales:

- Ahorro de tiempo: Mayor número de tareas en menos tiempo
- Ahorro de costos: Desechar aquello que no es necesario
- Coordinación de actividades: Máxima producción total

De la misma manera no se debe olvidar tener en cuenta los factores que pueden afectar la productividad, en este caso para una gestión de evaluación de productividad lo más importante es la cantidad y calidad de los recursos humanos, el número de empleados que están en una industria, su nivel de educación y experiencia, establecen la configuración industrial que delimitara las barreras o potenciales de producción (Juez, 2020).

La región y el impacto de las evaluaciones de desempeño

El Banco de Desarrollo de América Latina ha demostrado que la realización de evaluaciones de desempeño en la región de habla hispana es uno de los instrumentos con mejores

resultados. Permite mejorar la coordinación y coherencias de los sectores sociales de una empresa, a pesar de que Latinoamérica es un potencial creador de empleos. La mayoría de trabajadores no cuentan con la mayoría de capacidades que exige actualmente el mercado laboral (Sanguinetti, 2016).

La creación de capital humano de mayor calidad logra en las empresas equiparar a sus pares y avanzar en su afianzamiento de productividad, esta situación es cada vez más desafiante debido a que la revolución tecnológica produce cambios y barreras enormes entre las habilidades y las demandas del mercado. Es por ello que, las evaluaciones de desempeño hacen una radiografía de la realidad de los empleados para complementar su proceso de trabajo en relación al desempeño y aumento de su productividad (Sanguinetti, 2016).

Producir más

Cuando se habla de productividad, un aspecto muy importante para tener en cuenta es la determinante mentalidad y el consumo de energía, por eso es que el mayor problema social asociado con el rendimiento laboral responde a la mentira y el engaño individualizado, esto es una práctica inmoral y que hace falta al concepto de ética de generar caos o justificar la ineficiencia laboral (Lopez, 2013).

Es por ello que ambos conceptos son intrínsecos uno del otro, existen muchos factores que sistemáticamente y de forma programada pueden influir en la productividad de una empresa, principalmente la tecnología. Es la tecnología actualmente parte del ciclo natural de creatividad-producción-distribución-consumo del mercado, la rentabilidad se ha vuelto muy dependiente de todo el material tangible e intangible que logre incrementar la demanda de este producto o servicio en su rama mercantil, e incluir las innovaciones tecnológicas como sistema que aporte a la capacidad y velocidad en los servicios forma lo competitivo en función de lo que la sociedad necesita (Lopez, 2013).

Medir productividad

Este concepto de gestión empresarial resulta básico para la rentabilidad de la organización establecida como un “conjunto de productividad”, la mejora de la productividad siempre puede someterse análisis que permitan obtener resultados de su situación actual, es aquí cuando aparece un enfoque integrador que evalúe no actividades aisladas si no toda la operación con percepciones de alta y baja calidad en los servicios y productos ofertados. Para ello lo primordial es establecer indicadores que permitan contar con métricas de un panorama de en qué marco contextual están siendo desarrolladas las metas y objetivos empresariales y si logran si éxito a largo o corto plazo, según la medida de estos indicadores menciona (Grönroos, 1994) se logró:

- a) Evaluar objetivos estratégicos
- b) Recolectar información para análisis de desempeño
- c) Identificar desviaciones que puedan afectar la productividad y eficiencia

Esta búsqueda generalmente está a cargo del departamento de recursos humanos quien es el responsable del análisis individualizado de los empleados para que con estos resultados se pueda direccionar las estrategias de mercadeo o de operatividad necesarias para incrementar la eficiencia y productividad. (p.101)

Factores que influyen en la productividad

Independientemente del tamaño o la razón social de una empresa no está exenta de retos de productividad y esto puede verse afectado por múltiples factores que pueden tener incidencia en los empleados por ejemplo variables externas que modifiquen estados de ánimo y predisposición para el trabajo, es importante desde las posiciones de liderazgo empresarial mantener el nivel de productividad logrando que las afectaciones se transformen en el lugar de trabajo en una actitud potencialmente positiva, una persona que no se vea influenciada por percepciones de su entorno que sean suficientes para agotarlo mentalmente será una persona

promotora de eficiencia. Son factores de importancia para la productividad los siguientes:

Recursos humanos, maquinaria, equipo y organización del trabajo, todos estos participan en la estructuración y diseño de la metodología y empleabilidad correcta del capital humano y tecnológico disponible para la productividad empresarial.

Dimensiones humanas de la productividad

En una organización se logra establecer o cimentar el concepto de productivo cuando alcanza sus metas, teniendo en cuenta factores de calidad y cantidad con la máxima eficiencia posible. Todo lo involucrado en el hecho productivo requiere de participación de personas obligadamente, a menos que sean áreas totalmente automatizadas que en cuyo caso sería una excepción vaga porque la administración y logística sigue a cargo del capital humano, lo que implica una constancia en un componente humano en la productividad que debe estar en condiciones óptimas siempre (Behar, 2008).

Teoría de la evaluación de desempeño y el comportamiento productivo

Esta teoría en primer lugar reconoce que el desempeño del individuo se encuentra influenciado muchas veces por el contexto social organizacional, por tres conductas:

- a) Requeridas: Lo que la organización necesita del empleado.
- b) Aportadas: Lo que un grupo de trabajo aporta más allá de las necesidades.
- c) Emergentes: Difieren de lo aportado.

Con estos parámetros se define que el criterio mayormente utilizado para los sistemas de selección y evaluación de los recursos humanos dentro de una empresa es la descripción y análisis funcional, de actividades y acciones que afecten el desempeño y rendimiento global, valorando la efectividad que estos estén representando en un periodo de tiempo, la cantidad o volumen de trabajo y su calidad son parte intrínseca de este análisis (Carranza, 2020).

Adaptaciones de las evaluaciones de desempeño

La experiencia de una evaluación de desempeño se puede establecer como una necesidad en las empresas, tiene el asesoramiento del área de recursos humanos directamente con los colaboradores, el desempeño es uno de los principales factores que concede buenos resultados a la organización, las adaptaciones son necesarias y se centran en la psicología organizacional. Puntualmente aborda procesos de gestión de talento que se ayudan de competencias que cada individuo aporta al ejercicio de una misión, con el propósito de realizarla lo mejor posible, es por ello que puede ser de varios tipos desde actitudes, experiencias, características, aprendizajes, criterios, competencias, pero más que nada se basa en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Cajas, 2020).

Los procesos de evaluación de desempeño tienen un fin profesional de generar un proceso de mejora continua atendiendo a la calidad de la asignación del talento humano, por ello la coincidencia de esta misma gestión con una línea de gestión estratégica es esencial para el desarrollo profesional de las personas. El mayor compromiso con este desarrollo lo tienen los directivos vinculados a la gestión del talento humano, pues son quienes pueden incidir y modificar los criterios con que el desempeño se evalúa, las metas y objetivos son determinados en común acuerdo del mando central, pero la estructura, procesos, recursos y sistemas de control que optimicen el desempeño son una tarea estratégica de la gestión humana. A pesar de ser tan importantes estos cambios a los estándares normales de evaluación, no han sido tomados como relevantes frente al impacto de los procesos de afianzamiento de la calidad en las empresas (Álvarez, 2018).

Rentabilidad de la gestión del talento humano

Una empresa adquiere el adjetivo de “rentable” a continuación de su nombre luego de haber invertido de la manera adecuada en su talento humano, es decir que mientras mejor

gestionada esta área, los objetivos, la calidad y los empleados aseguran el éxito en las metas, debido a que este rol humano es el más importante en el desarrollo empresarial, todos los niveles de organización jerárquica en una empresa deben atenderlo de la mejor manera, ya sea en conocimiento, capacitación, potenciación de competencias, y evaluación, esta última identificándose como una forma de apertura a los líderes y futuros forjadores de la calidad en el trabajo (Álvarez, 2018).

La gestión del talento humano en relación con la rentabilidad es un área sensible en las organizaciones, esto se debe a que depende de aspectos como la cultura organizacional de cada empresa, la distribución del personal, y en muchos casos los procesos internos, para mantener a los sujetos dotados de humanidad es necesario que posean sapiencia, es decir mantenerlos lo mejor informados y capacitados posibles, las destrezas técnicas son únicamente desarrolladas cuando se tiene conocimiento de que es lo que se puede mejorar. Las personas son el principal activo de una empresa, la prosperidad económica en especial la de los empleados mismos está en sus manos, puesto que el *ratio* de liquidez indica el grado de cobertura de los activos, y la exigibilidad tope está en el capital humano, a medida que se tiene más obligaciones de pago, demanda y capacidad de producción, el activo humano representa una medida de solvencia que necesita más atención (Flores, 2019).

Evaluación de personas

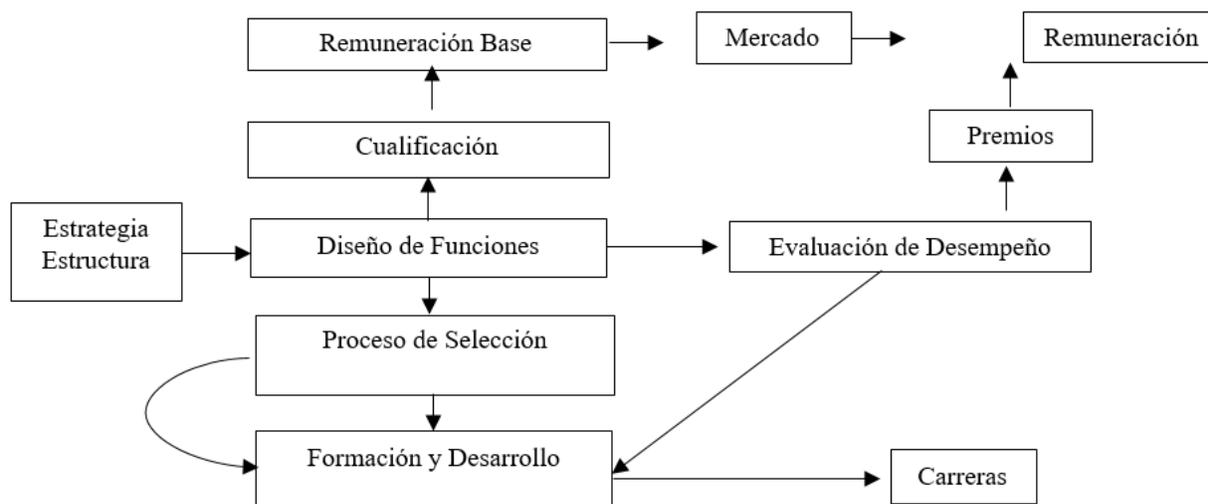
En muchas empresas lo más importante para el personal es ajustarse a su desarrollo, las evaluaciones del desempeño generalmente se centran la evaluación misma, estándares focalizados en un flujo unidireccional de acciones y calificaciones que no brindan ningún ámbito de mejora. Pero en sí el formato ideal de evaluación es una que comunique participativamente como se está elaborando la gestión del rendimiento en base a las competencias que un empleado presenta, darle a conocer sus expectativas claras y mejorar el trabajo a realizar (Buitrón, 2011).

Teoría de la evaluación de desempeño en cohesión con instrumentos de RRHH

La estructura de la organización valida y consolida la información de su capital humano, y es aquí en donde se puede obtener factores críticos de éxito, con esta tendencia de evaluación se tiene una apreciación más sistemática, periódica y estandarizada, desde el punto de vista de donde se trabaja, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos por quienes trabajan en la empresa estableciendo una diferencia en la noción de sus puntos débiles y fuertes (Reis, 2007).

Figura 1

Coherencia de la evaluación de desempeño con instrumentos de RRHH



Nota: Adaptado de *Evaluación de Desempeño* por P. Reis, 2017. Google Books (https://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&dq=Evaluación+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true).

Primeros procesos de evaluación de desempeño

El primer proceso de evaluación fue llevado a cabo a principios del siglo XIX en una textilera de *New Lanrk*, en Escocia, y fue realizado por el empresario Robert Owen, este primer acercamiento a las evaluaciones contemporáneas consistía en medir en un proceso diario el

rendimiento de los obreros, asignando un “libro de supervisión” para secciones y tareas clasificadas (Mazariegos, 2016).

Según (Guerra, 2007) se refiere a la evaluación como examinar y medir la habilidad de individuos que buscan en su práctica de instrucciones ocupar una posición laboral fija, como respuesta insatisfactoria que contrasta con preceptos de Michael Scriven quien en 1991 ya había instaurado una analogía de la evaluación como una práctica relacionada con la espada del samurái.

Para nuevos conceptos es necesario entender que el uso de la tecnología pasado el siglo XX permite incorporar todos estos aspectos de evaluación y emplearlos de una manera homogénea y profesional, la historia de la organización con frecuencia está plagada de una serie de innovaciones, reorganizaciones y nuevos enfoques que se probaron, pero fracasaron (Lusthaus, 2002).

La más reciente historia de evaluación tiene más que ver con la intervención administrativa, y será a partir de esto que la aplicación de consideraciones psicológicas y conductuales tendrán mucho más énfasis en las cualidades para evaluar en los trabajadores (Padilla, 2021).

Fundamentación filosófica y epistemológica

El desarrollo investigativo en base a la evaluación de desempeño tiene un génesis en la aplicación de un paradigma crítico, pues se centra en el problema de comunicación organizacional y como son distorsionadas sus prácticas sistemáticas estableciendo una retórica organizacional, más que nada esto para desarrollar perspectivas de interés en el uso de discursos para la interpretación en las acciones laborales a juicio del investigador en base a la aplicación de la evaluación de desempeño (Varona, 2020).

Además, una interiorización en paradigmas no doctrinales que problematicen los hechos para poder extraer problemas, se estructura pensamientos deductivos que permiten ser parte de un análisis mediante herramientas de extracción de información, para hacer uso de la crítica de la razón de la cual es precursor Emmanuel Kant con su obra “Crítica de la razón pura”, y expone fijar los límites del conocimiento y la necesidad de la razón para poder completarse (Gonzales, 2005).

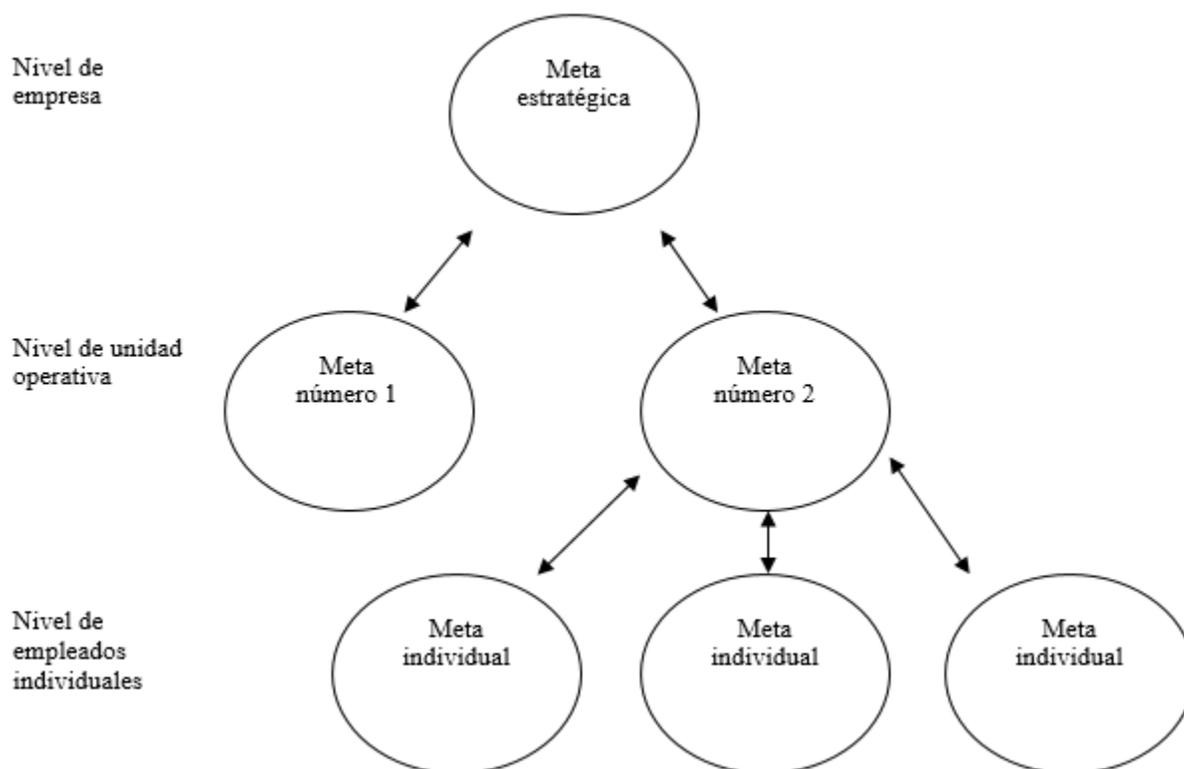
La gestión del desempeño es una ardua labor dentro del desarrollo de las tareas en una empresa, sus objetivos definen metas, y en el mejor de los casos con una visión general planificada también permitirá determinar los posibles resultados. Pero entonces si son tan importantes las metas, las funciones de gestión por parte de los directivos deben estar muy bien organizadas y considerando todos los aspectos desde lo general hasta lo particular que pueda tener influencia en el desempeño de los trabajadores de la unidad empresarial de análisis (Asociación Española para la Calidad [AEC], 2019).

Para empezar estratégicamente la evaluación del desempeño en una empresa, se parte de un punto puramente lógico con la premisa de que el proceso va de arriba hacia abajo, es decir que las metas comienzan en los directivos individuales, quienes son los que idealizan las metodologías empresariales, y que posteriormente las alinearan a los diferentes departamentos y luego de ello interrelacionados en toda la organización (Harvard Business Essentials, 2007).

Medir el desempeño es una herramienta práctica que permite el conocimiento de los intereses ordenados jerárquicamente en la empresa, a partir de esto se puede contribuir a explotar los potenciales que cada uno de los niveles organizativos y de los responsables que tienen a su cargo cada departamento dentro de estos niveles, a partir de una meta estratégica se lograra el crecimiento de los intereses como se detalla en la Figura 2.

Figura 2

Alineación de metas de arriba hacia abajo



Nota: Adaptado de *Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores* por Harvard Business Essentials, 2007, Deusto. Google Books.

(https://books.google.com.ec/books?id=xnUs0w87Jq0C&printsec=frontcover&dq=evaluaciones+de+dese+mpe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Administración de talento humano

La administración de recursos humanos consiste principalmente en organizar y coordinar todas las técnicas que promueven el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo lo relacionan directa o indirectamente con los objetivos de trabajo, de aquí se desprenden múltiples conceptos, psicológicos, conductuales, alimenticios e incluso planes de vida y disciplinarios que todo el personal asume como sujetos implicados en el ambiente de trabajo, el conocimiento de estos datos depende estrictamente de la organización de evaluación, ya sea con técnicas de entrevista o planes de recolección de datos individuales que permitan una supervisión y auditoria

continua de las personas que constituyen el talento humano de la empresa y de su situación de cantidad y calidad (Torres, 2014).

Desarrollo del talento humano

Las secciones que integran un modelo de gestión para caracterizar las áreas del talento humano son, la selección, el desempeño, y el desarrollo este último definido como consecuente de una correcta evaluación de los dos primeros. Estos pilares de la metodología establecen la información detallada en particular de los individuos, misma que se puede sistematizar y establecer derivadas competencias, para implementarlas en un llamado “campo de acción” posterior a una evaluación de desempeño, y favorecer el desarrollo de dicho talento (Alles, 2019) Puede resultar que estos conceptos parezcan un poco obvios, pero dan acertadamente las intenciones de eficiencia que se pretende lograr con el talento individual y las capacidades colectivas que ya poseen o que son adquiridas por parte de los miembros de una empresa, en especial en el ámbito de las organizaciones o denominado profesional laboral.

Modelo lógico de evaluación

Al ser las organizaciones sistemas orientados por objetivos y metas, la superposición de los intereses personales pasa por alto de la planificación en medidas estandarizadas y generales, es decir son impulsados por las metas empresariales mas no comprenden un sistema comprensible que se ajusta a la toma de decisiones en base a desempeño.

Esto a su vez como lo menciona Martínez (2013) el modelo lógico comenzó:

Con una orientación hacia los resultados que se pretenden conseguir, la visión, que es la razón de los programas en respuesta a unas necesidades valoradas. Después se diseña el programa y se analizan y concretan los recursos necesarios, junto con las estrategias y actividades para la consecución de los resultados inmediatos y los efectos que se quieren conseguir con el programa a largo plazo. (p. 42)

Escalas y desarrollo de evaluación

Las principales escalas de evaluación para (Dashöfer, 2007) son:

- a) Hetero-evaluación Jerárquica: posibilidad de tener más de un evaluador
- b) Autoevaluación: análisis sistemático y riguroso individual
- c) Hetero-evaluación multidireccional: Titular de la función es evaluado por un conjunto de evaluadores.

Como evaluador o ente relacionado a la medición del desempeño basado en muchos factores, es posible caer en la subjetividad en la evaluación, esto debido a que cada evaluador tiene su propia manera de evaluar, pero para efectos de recolección de información práctica el evaluador debe apoyarse en los perfiles profesionales recogidos previamente (Dashöfer, 2007).

Durante el proceso de análisis de desempeño se requiere estableces los cumplimientos de fichas de análisis para complementar entrevistas con el evaluador y tener claro que las diferentes opiniones pueden ser debatidas y clasificadas. En tanto sea posible se aconseja también contactar con otros colaboradores que hayan participado en la labor con el individuo de análisis, en un momento determinado una comunicación efectiva y con datos precisos puede validar de mejor manera los resultados de una aplicación de evaluación de desempeño (Martinez, 2013).

Mecanismos de coordinación organizacionales

La cinta transportadora que contiene las instrucciones por encima de los trabajadores se concentra en un núcleo central que integra dos piezas importantes en las dimensiones de rendimiento, la normalización de los resultados y la normalización de las habilidades. La normalización parece lograr por vía indirecta que los resultados de trabajo sean parcialmente preparados para el éxito. Un individuo que trabaja a solas no está en la necesidad de recurrir a ningún mecanismo pues la tarea de organización asimilada por un único cerebro es mucho más simplificada en comparación cuando se agrega una segunda persona (Mintzberg, 2012).

El control que se debe aplicar en el trabajo crece en proporción con la complejidad, es por ello que se requiere una actitud de liderazgo, con tareas individuales que se adapten al nivel de complejidad en trabajo elevado basado en la normalización de estas tareas.

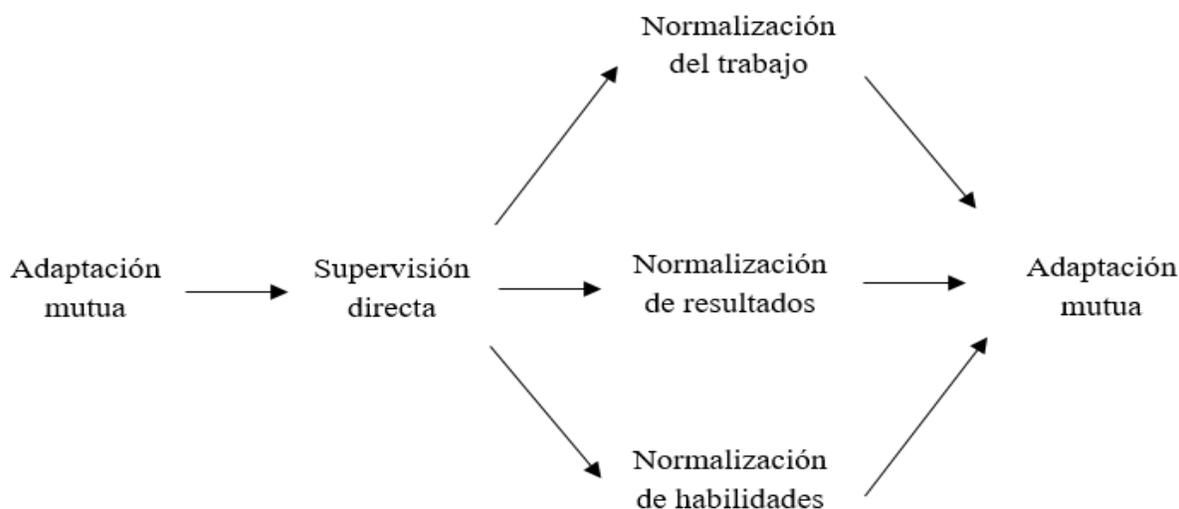
Es importante no plantear excesiva rigidez para hacer frente a los problemas, incluso en las más automatizadas empresas las maquinas se averían, los empleados se ausentan y la planificación temporal sufre modificaciones (Mintzberg, 2012).

Estar sobre el mando tiene un gran significado para la organización, en cada argumento que un ejecutivo, supervisor o ente de autoridad logre implantar sobre el personal, se verá una repercusión final, si los objetivos no son claros, las delegaciones concisas y el liderazgo optimo no se logra un necesario control para hacer funcionar el flujo de comunicación interna, y las actividades que la organización necesite (Alles, 2019).

Desde el punto de vista de la coordinación es normal disponer de sistemas técnicos o sistemáticos un poco complejos que ayuden a una necesidad de liderazgo, para que el control de grupo pase paulatinamente de un único individuo, a una coordinación imperante de masas en el ambiente laboral lo que desemboca en una adaptación mutua con intermedios en procesos de normalización como se indica en la Figura 3.

Figura 3

Mecanismos de coordinación



Nota: Tomado de *la estructuración de las organizaciones* por Mintzberg, 2012. Ariel. Google Books. (<https://books.google.com.ec/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjG5pqF55LzAhWPTTABHdKWB1cQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q&f=false>).

Evaluación de desempeño

Es en principio una visión o apreciación sistemática de cómo cada individuo desarrolla su trabajo, el cual pertenece a un ambiente laboral con orden de jerarquías y distribuido por actividades, aquí se evalúa méritos, avances, cualidades, y características que los empleados le brindan a sus operaciones laborales dentro de las actividades administrativas que se les asigne (Alles, M., 2017). Este tipo de evaluaciones dinamiza la administración técnica y diagnóstico que se pueda prever, para prevenir problemas, errores y posibles fallos, además de conseguir tener un informe detallado sobre cómo se está llevando a cabo el trabajo individual y si todo su potencial está siendo explotado de la mejor manera.

Evaluación de desempeño laboral

Es una de las herramientas con mejor versatilidad para conseguir beneficios y retroalimentar individualmente, pues permite tener ramificadas zonas de análisis importantes para determinar fortalezas y debilidades, pero al mismo tiempo comprobar los niveles de satisfacción midiendo el progreso de cada uno de los involucrados en los diferentes niveles de desempeño laboral en la empresa, para hacer optimo el uso de los recursos humanos de la empresa se debe explotar al máximo todas sus posibilidades (Zambrano, 2014).

Las ventajas que traen objetivos ya mencionados al análisis del entorno empresarial hacen que el flujo de toma de decisiones administrativas se vea influenciado y sea relativamente rápido, un sistema de evaluación se complementa con dos accionares según (Zambrano, 2014).

Del supervisor:

- a) Conseguir una mejora en relaciones con los subordinados
- b) Opiniones y juicios analíticos a la labor del personal

Del trabajador:

- a) Informar si su trabajo puede mejorarse
- b) Estimular el esfuerzo

Clima laboral

Dentro del panorama de evaluación la demanda de instrumentos de evaluación sociales es muy grande, e importante por lo tanto la puntuación de un índice adecuado de la situación global en una organización es muy importante, permite obtener conclusiones de organización sistemática de segundo orden (Pereña, 2003) indicó que “Dentro de estas se consideran las ventajas sociales que pueden conseguir significativos cambios en las puntuaciones de las evaluaciones de desempeño”. (p.11)

Si el responsable de la dirección se interesa en la autoevaluación de cualquiera de los ámbitos de trabajo, se puede aportar simples y pequeñas iniciativas para determinar si el clima de trabajo presenta problemas, necesidades, es asfixiante o por el contrario favorece las metas y objetivos planteados.

Beneficios de la aplicación de evaluación de desempeño

El desempeño adecuado en un puesto de trabajo puede ser motivo de compensación o no compensación en un trabajador. El autor (Sabin, 2005) mencionó que los puntos importantes que se tiene para sacar el máximo beneficio de la evaluación son:

- a) Descripción de puesto
- b) Indicar la existencia de errores
- c) Motivación

Estructura institucional

La organización divide de forma estratégica las actividades y los operadores que ocupan su cargo dentro de estas actividades, la coordinación entre cada uno de los departamentos o actividades están interrelacionadas para formar una estructura funcional, que a la cabeza tiene un mando en forma de matriz de autoridad con delegación y responsabilidad sobre las cadenas de mando subsecuentes a una autoridad (Iturralde, 2011). Esto define como las tareas específicas son asignadas a sus departamentos y empleados para mantener el eje de su autoridad y desempeño.

Marco Conceptual

Capital humano

Este concepto corresponde principalmente a una medida que se le puede dar, a un valor económico de las habilidades profesionales que posee un individuo. Y como es de esperarse está fuertemente relacionado con la productividad de una empresa, debido a que la prestación de bienes o servicios y sus resultados responden a las dinámicas de horas que le dedican las personas

a producir los mismos. Su valor no es el mismo durante los periodos de tiempo considerados es por ello que el capital humano es un factor muy variable para la economía, más ahora que actualmente la eficiencia se ve muy beneficiada de los procesos automatizados de producción.

Una primera inmersión teórica en el concepto de capital humano adopta una posición pura de productividad, la aplicación más importante que se hace al capital humano tiene que ver íntimamente con el crecimiento empresarial a través de dos factores productivos tradicionales que desde la concepción de este concepto han existido y son el trabajo que son las situaciones operativas de realización de tareas y labores que cumplen objetivos institucionales en las organizaciones y el capital físico que conlleva características como la calidad de mano de obra y otras características (Sevilla, 2004).

Adherirle valor a las habilidades de una persona también conlleva que el factor de producción o eficiencia laboral se vea modificado ya sea, potencialmente elevado para conseguir logros en el menor tiempo posible, o deteriorando los procesos que hacen que una persona desee trabajar, de cualquier manera alimentar esta riqueza moral de un trabajador es esencial para que la evaluación de desempeño presente resultados favorables para de igual manera sumar al capital financiero de una empresa basado en una mejora de su capital humano.

Beneficios de la productividad

El ánimo de persistencia en la consecución de objetivos no debe ser irrelevante para el trabajo en conjunto de las labores empresariales, los proyectos por más simples y frustrantes que puedan terminar siendo para el personal, ayudan a descubrir caminos y dividir las posibilidades para hacer ajustes si fuera necesario. El análisis de la productividad hace mucho más que arrojar datos estadísticos de trabajo, si no que más bien es una herramienta constructiva de constante retroalimentación que ofrece posibilidades de progreso rápido, placer y motivación para desempeñar de la manera más eficaz un trabajo.

Productividad Micro

Este término es la representación perfecta de la organización empresarial, una línea de producción que alcance pequeñas metas que acumulen el seguimiento para objetivos grandes reduce la probabilidad de cometer errores a la hora de funcionar estratégicamente como un equipo. Que los objetivos sean más accesibles puede variar los resultados de un proyecto, destacar las labores con especificidad fomenta el esfuerzo y es prácticamente inmediato el resultado.

Se debe recordar también que están presentes las dimensiones de la productividad es decir se emplea de forma responsable los conceptos de eficiencia, efectividad y adaptabilidad, en todos estos se involucra el capital humano y su disposición para el trabajo, sin obstaculizar las metas empresariales. La disposición para el trabajo en grandes proyectos se ve muy ayudada de la división en micro proyectos, debido a que la productividad asocia factores de tiempo y prioridades empresariales el concepto de una segmentación hace que las actividades se organicen de una mejor manera, así logra funcionar mejor la planta operativa y el logro de sus metas se facilita.

Cuadro Comparativo

Conforme a (Nohlen, 2017) indicó que “el método comparativo es el procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio que, por lo general, es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de hipótesis”

El método comparativo, en sentido estricto, trata de investigar las relaciones causales e intenta aislar factores que puedan considerarse causa (variables independientes) de un efecto (variables dependientes), en lo que se conoce como causalidad y que constituye para las ciencias sociales el sustituto del experimento (Nohlen, 2017).

Análisis FODA

El sitio web (Telescopio, 2019) indicó que:

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

También se identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización.

Capítulo II

Marco Referencial

Conforme se va desarrollando el proyecto de investigación se debe entender que hoy en día, las evaluaciones de desempeño, se han estandarizado por lo que existen varios modelos los cuales han sido implementados. A nivel nacional e internacional, también han sido estudiados por lo cual es fundamental analizarlos, con el fin de entender y comprender los estándares y criterios que se consideran, fortaleciendo el trabajo en equipo, eficiencia y eficacia del trabajador así como también la competencia que este tiene al desarrollar sus actividades. La finalidad de colocar a continuación estudios similares al que ahora se va a realizar es con el objetivo de comparar las investigaciones y sus respectivos análisis en relación al impacto de las evaluaciones de desempeño en la productividad de los trabajadores en empresas de la región.

Investigaciones Nacionales

Hay estudios nacionales que han abordado el tema relacionado a las evaluaciones de desempeño tal es el caso del autor (Casierra, 2018) que en su estudio “Evaluación del desempeño laboral en relación a la calidad de los servicios en el hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre, 2016” planteó como objetivo general; evaluar el desempeño laboral del personal de enfermería en relación a la calidad de los servicios con el fin de presentar un plan relacionado con el de mejoras en el Hospital Oswaldo Jervis Alarcón del distrito 09h20 Salitre. Mediante una revisión bibliográfica y análisis de la situación actual de la calidad de los servicios en el Ecuador para identificar factores que influyan en el desempeño laboral pretende elaborar un plan de mejoras de la calidad de los servicios de la salud.

El proyecto de investigación tuvo un enfoque que se caracterizó por 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. La investigación cuantitativa se encarga de

desarrollar el fenómeno de estudio y a cambio entregar datos de índole numérico para ofrecer una fácil toma de decisiones por parte de los especialistas encargados de la investigación (Behar, 2008).

Se optó por el enfoque cuantitativo para conseguir datos determinantes conforme a lo que se estableció al comienzo del estudio. Este tipo de enfoque permitió describir de una manera sencilla cada uno de los resultados obtenidos durante la fase de recolección de datos. Se concluyó gracias a material bibliográfico que el desempeño laboral de los colaboradores es importante para que una empresa o institución de salud pueda alcanzar los objetivos organizacionales, el desempeño laboral se incrementa por diferentes factores y ya no sólo por el factor económico, también se concluyó que la calidad del servicio es el valor que los usuarios esperan recibir.

El autor reconoce que, en el Ecuador se procura ofrecer servicios de calidad en todas las instituciones de salud que logren satisfacer las necesidades de los diferentes pacientes y usuarios. En la actualidad, dentro del territorio ecuatoriano se está buscando incrementar la calidad en los servicios. Para mejorar la calidad del servicio se propuso una ficha de descripción del puesto para los empleados, se devengaron funciones para los colaboradores de enfermería y también se implementaron las respectivas evaluaciones de desempeño a cada uno de los enfermeros y auxiliares de enfermería. Se creó un tríptico, el mismo contendrá las normas que se deberán seguir dentro del puesto de trabajo. Se crearon talleres de comunicación para afianzar aún más las relaciones interpersonales, se creó un cuestionario de satisfacción para obtener la percepción de los usuarios con respecto al servicio posterior a la implantación de las estrategias.

Otra tesis Nacional que permite identificar el estudio sobre las evaluaciones de desempeño es de la autora (Torres, 2014) con su tema “Evaluación del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industria”. Dentro de la cual expone su línea de investigación objetada en

determinar cómo el rendimiento en las evaluaciones del desempeño incide en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial. Para el autor es importante identificar como se evalúa el desempeño en el departamento de servicios laborales de esta empresa, para medir la eficiencia de los trabajadores y así proponer un método de evaluación del desempeño que mejore esta eficiencia.

Para la ejecución de esta investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación, una de tipo exploratoria que permitirá visualizar a la empresa en sí es decir explorar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, tener un contacto directo con el personal inmerso en la problemática, en la cual de manera más clara verificaremos las verdaderas causas y efectos del tema de investigación; y otra de tipo descriptiva: Esta investigación será aplicada ya que permitirá puntualizar el problema en tiempo real, identificando el por qué, de la ineficiencia de los trabajadores y aplicando nuevos métodos de evaluación y medición de la eficiencia en la empresa. Además por último, una modalidad de investigación correlacional que permitirá visualizar la relación que existe, entre el desempeño del personal en el área de Servicios Laborales y eficiencia al momento de brindar los varios requerimientos al cliente interno de la organización.

Se logró entonces concluir que dentro de la organización no están determinadas claramente las funciones y responsabilidades de los trabajadores lo cual incide en el cumplimiento de objetivos de cada departamento afectando directamente en los objetivos generales de la empresa. La eficiencia de los trabajadores del departamento de servicios laborales en la actualidad no cumple con las expectativas de la empresa debido a que no están aportando para que el resto de las áreas de la compañía puedan alcanzar el logro de los objetivos.

La empresa necesita un nuevo e innovador método de evaluación del desempeño ya que de acuerdo a las encuestas aplicadas la organización quiere mejorar a su personal es decir

quedarse con el personal potencial y desarrollar mediante capacitaciones y cursos al personal menos efectivo. La comunicación que es un pilar fundamental en la organización no está siendo bilateral no hay comunicación directa supervisor, jefe y colaborador. El colaborador no está motivado en sus funciones es decir no aporta al cien en sus tareas debido a factores como la remuneración, los ascensos, capacitaciones, los cuales son herramientas claves para el crecimiento profesional de una persona dentro de una organización.

La mayoría y los principales servicios que ofrece el Departamento de Servicios Laborales no cumplen con las expectativas del cliente interno de la empresa. El clima laboral dentro de la organización no es el adecuado para desarrollar las diferentes actividades diarias de los colaboradores.

Por último entre investigaciones Nacionales y haciendo alusión al trabajo de (Ayala, 2013) “Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR” sigue su línea de investigación para determinar y aplicar el sistema de evaluación de desempeño a un grupo de colaboradores del Área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR, mediante esto se pretende definir un marco situacional y referencial de la Gerencia que permita analizar y determinar los perfiles de cada uno de los puestos de las áreas para la aplicación de un ejercicio piloto y analizar los resultados obtenidos.

La metodología se basa en levantamientos de información en base a una investigación de tipo descriptiva y exploratoria que identifica esquemas de ordenamiento en competencias en los valores, habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores, una vez teniendo en cuenta esta herramienta la aplicación del ejercicio piloto permitió concluir que el resultado final pone en evidencia un posible sesgo en medir competencias debido a que la toma de decisiones no acorta brechas de competencias en el equipo, y con la finalidad de mejorar estas competencias los

contratos y su coordinación deben analizar los resultados que arrojan las evaluaciones y plantear las decisiones en base a un rediseño en el modelo de evaluación.

Investigaciones internacionales

Es importante el estudio de investigaciones realizadas en la región conforme las mismas permitirán que destrezas pudiesen funcionar dentro de una empresa y si las evaluaciones de desempeño generan un mismo impacto y por qué. Es por ello que, investigaciones internacionales analizadas está la del autor (Condori, 2021) con el tema “La evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A de la Zonal Juliaca, periodo 2017” quien señala su objetivo general como aquel que busca evaluar el modelo de evaluación del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.

Pone a consideración sus objetivos específicos primero analizar los procedimientos actuales del modelo de evaluación de desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017, luego determinar los resultados de la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017 y por último proponer lineamientos que permitan mejorar el modelo de evaluación del desempeño laboral e incrementar la productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca, periodo 2017.

Para su estudio planteó la metodología analítica que indica ser un método que separa en partes, con el fin de conocer los detalles o particularidades de un todo. Se trató de comprender la integridad de un asunto o su totalidad, a través de sus partes. Así también indica haber empleado el método deductivo pues que es un método que comienza con verdades establecidas, para lograr las particulares.

Finalmente, en su investigación concluye que, en base a los hallazgos encontrados, el modelo de evaluación del desempeño laboral realizado a los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca en el periodo 2017 es regular en todas sus dimensiones excepto en el nivel de objetividad cuya calificación es baja y en productividad en sus dimensiones de nivel de efectividad, eficiencia y eficacia es regular. Asimismo, se tiene el resultado de que, si evalúan adecuadamente su desempeño laboral, permite que mejore su productividad.

Los resultados de productividad de los trabajadores del área de negocios de Mibanco S.A. de la Zonal Juliaca es regular y no está acorde a la meta asignada por el Banco, donde 100% representa la meta definida para el indicador de productividad, debido que carece de un plan de acción adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para el logro de la meta de productividad. Asimismo, al no contar con un plan de acción no se realiza un adecuado seguimiento de parte del líder inmediato. Aunque esté presente un nivel regular en la productividad esta empresa no cuenta con plan de acción adecuada y oportuna sobre las actividades a realizar para así lograr el objetivo meta de productividad un 100%.

Otra de las tesis realizadas en la región enfocadas a la productividad de los trabajadores en relación a la aplicación de las evaluaciones de desempeño es la que propone (Espinal & Vidal, 2021) en su trabajo de investigación con el tema “Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate”, en el cual propone su objetivo general de proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate en el 2020-2021.

Canaliza su intervención y sus objetivos específicos, primero plantea obtener los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021, luego proponer la metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021,

consecuentemente determinar la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021 y por último proponer los medios de participación de los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021. La metodología aplicada para esta investigación la hacen mediante un enfoque inductivo, mediante un método específico en donde la investigación en su proceso de desarrollo utilizó la técnica secuencial, la misma que tuvo los siguientes pasos:

1. La identificación del problema.
2. El diseño de la propuesta de solución inmediata al problema.
3. El análisis de problemas y causas del proyecto.
4. La determinación de objetivos y medios del proyecto.
5. La evaluación de las alternativas de solución.
6. El desarrollo de los productos del proyecto.
7. La presentación de la propuesta al directorio

Los autores concluyen entre lo más importante que el área de Recursos Humanos tiene la capacidad para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021, la cual es insuficiente debido a que no cuenta con los recursos para la capacitación del personal, no tiene funciones definidas ni un horario de trabajo basado en las actividades clave del área. Para que cuente con la capacidad suficiente, se elaboraron los siguientes productos: perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos y propuesta de horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos.

Evaluaciones de desempeño en Latinoamérica

En el contexto de la región se recalca este apartado conforme a nivel de Latinoamérica hay varias empresas que emplean como una medida que evalúe la productividad y mejore aquellas destrezas en donde hay mayor margen de error. De esta manera la aplicación de evaluaciones de desempeño es un gran referente en cuanto a importantes empresas a nivel internacional las aplican ya sean cada 3 meses o dos veces al año e inclusive de forma anual, y es que se convierten en un modelo a seguir y mejoran sus servicios día a día.

La mayor parte de los países según el Boletín del instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Bonney, 2003) en su publicación “Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina” menciona que en América latina coinciden en que los problemas de medición radican en que no se puede en esencia adoptar institucionalmente una generalidad en indicadores del desempeño, es primordial definir que los requerimientos y disponibilidades de las organizaciones sigan encuestas y sondeos automatizados de opinión y tramitación de expedientes, nuevos y ya existentes, esto claramente en sistemas de medición un poco obsoletos se vuelve una tarea tediosa y sin mayor resultado es por eso que se aconseja actividades y programas que describan y evalúen ágilmente los criterios de desempeño, con esto se mantiene a raya el potencial profesional (p.22).

La introducción a estos indicadores en la región genera múltiples puntos de apoyo para la implementación de la gestión orientada a resultados, en este proceso de construcción es muy importante que los sectores públicos y privados valoren la operación y la pertinencia de las acciones de evaluar el desempeño y se debe privilegiar sus resultados para el bienestar financiero, económico, y de competitividad en una empresa.

Actualmente las tendencias en evaluaciones de desempeño se basan mucho en el *coaching* individual, es decir que tiene mucho más peso el personalizar los criterios de evaluación para el cumplimiento de objetivos, esta guía crea una cultura de autoevaluación que es ideal para empoderar a todo tipo de trabajador, incentiva su autonomía personal y laboral y lo inserta en un proceso de mejora continua.

Situación actual de la empresa

La empresa Seminter Cía. Ltda., actualmente con sus 25 años de trayectoria y con larga experiencia en cobertura de seguridad a nacional e internacional, cuenta con el personal calificado profesionalmente y la tecnología de punta en seguridad minera e industrial, además de en otras áreas demandadas que la empresa responde con alta competencia, para cumplir con la demanda de servicios de seguridad por parte de empresas multinacionales y financieras, que cumplan con altos niveles las pruebas de confianza y las exigencias de las entidades de control.

Hoy en día la empresa, aun cuando sus competencias laborales están orientados a los servicios de seguridad: mineros, así como también a brindar protección a grandes empresas, su disposición de capital humano le permite brindar servicios competentes en muchas más áreas de seguridad en el mercado teniendo una cartera de cliente variados que busca contar con la fidelidad de sus servicios entro algunos de estos se encuentran: Banco Pichincha, Banco General Rumiñahui, Banco Capital, Fish corp. Nissan, Avon, entre otros.

Al ser sus clientes empresas multinacionales e internacionales la empresa Seminter Cía. Ltda., debe tener en cuenta que las evaluaciones de desempeño son un punto focal sumamente importante para mantener los altos estándares de calidad con los que se ha posicionado en el mercado, y así poder dar cumplimiento con las demandas que estos puedan presentar, como lo estipula la norma ISO 9001:2015.

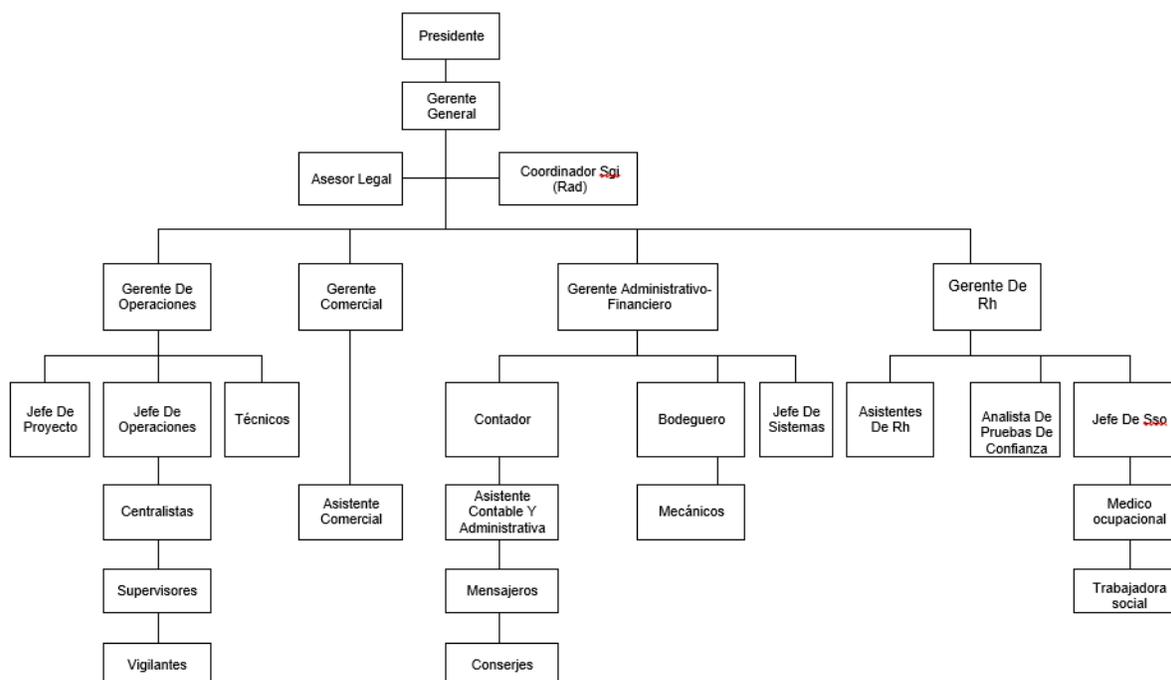
Estructura de la empresa

Es necesario conocer cómo está estructurada la empresa Seminter Cía. Ltda., debido a que si bien es cierto es fundamental tener una organización para un mejor funcionamiento, mientras más clara, organizada y flexible sea esta, puede llegar a ser la empresa más competitiva en el mercado y eficiente.

Esta herramienta puede optimizar tiempos a recursos humanos ya que a través de la organización se puede delegar tareas, resulta mucho más fácil y organizado. De igual manera, esta es una herramienta que ayuda a detectar si más de dos áreas están realizando las mismas actividades, lo más importante que se puede recalcar de esta herramienta es, que mientras mejor organizados y distribuidas las tareas estén se podrá observar un nivel mayor de productividad por parte de los trabajadores.

Figura 4

Organigrama Seminter Cía. Ltda.



Nota: Tomado de *archivo documental de la empresa Seminter* por área de Talento Humano, 2021. Seminter.

La Figura 4 indica como la empresa Seminter Cía. Ltda., ha decidido jerarquizar y relacionar los diferentes departamentos que existen dentro de ella, esto permite definir y otorgar actividades de acuerdo al área que forman parte. La idea es que puedan optimizar tiempo generando mejores resultados.

De igual manera se puede observar cómo cada sub-área tiene como cabecilla a un Jefe o a su vez un nivel más alto el cual es el Gerente ya sea comercial, de operaciones, administrativo/financiero o el de Recursos Humanos y sobre ellos el Gerente General y como primer elemento de la empresa el Presidente. Esto permite identificar la forma en la que están subdivididas cada área y como estas tienen a quién rendir cuentas de todas las actividades que realizan, al final todo esto es para una mejor eficacia y productividad de los servicios de seguridad, que generaran mayor competitividad.

Las actividades que realiza cada área, va conforme a las necesidades de la empresa, es decir que, se busca establecer una dinámica que permita incrementar la productividad de cada colaborador y así obtener mejores resultados.

Presidente

Este es el máximo representante de la empresa. El presidente es ubicado en el nivel más alto del organigrama ya que por sus responsabilidades y conforme este se convierte el rostro de la marca dependerá mucha de las decisiones y negociaciones que él aborde para mejorar el servicio.

Entre las atribuciones más importantes que desarrolla dentro de Seminter son:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto de la matriz como la sucursal.
- Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad
- Convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva.

- El Presidente es el representante Legal para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Gerente General

El Gerente General es de quien dependerán las estrategias y negociaciones conforme este es el encargado de visualizar gran parte de lo que mejor puede funcionar, por ellos para Seminter es importante que el gerente general sea una persona con gran experiencia y que tenga la capacidad de administrar y organizar de forma correcta a la empresa de seguridad.

Entre sus principales atribuciones están:

- Conducción estratégica (líder)
- Planificar, organizar y controlar las actividades a ser desarrolladas por las áreas
- Administración de recursos.
- Toma de decisiones críticas dentro de la empresa

Asesor Legal:

Es importante que toda empresa tenga un asesor legal o jurídico pues este tendrá un papel importante en la misma debido a que será el encargado de realizar toda la documentación legal y de evitar posibles problemas o conflictos con terceros. Entre las principales actividades esta:

- Asesoramiento en la conformación de contratos o negociaciones
- Estudia y resuelve los problemas legales que hayan con terceros
- Guía en materia competente a cada área.
- Defiende los intereses empresariales ante cualquier tipo de procedimiento judicial.

Coordinador SGI (Rad)

En todos los servicios que se busca ofrecer el control de calidad es un requisito indispensable que el consumidor desea tener es por ello que para Seminter el coordinador SGI se encuentra igual entre los niveles más importantes que este debe apoyar de manera efectiva para la

implementación y mantenimiento del sistema de gestión ambiental en todos los niveles aplicables en la empresa e informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGA y sus oportunidades de mejora.

- Promover el desarrollo efectivo del Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, mediante las capacitaciones y/o entrenamientos continuos al personal en los temas de Gestión específicos de SGS.
- Apoyar a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el programa de trabajo para la implementación y mejora.
- Apoyar de manera efectiva para que se establezca, implemente, mantenga y mejore de acuerdo con los requisitos de la norma ISO.

Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones es el encargado de actuar de manera proactiva con cada uno de los equipos de trabajo para encontrar formas de aumentar la calidad del servicio, de atención al cliente e implementar las estrategias.

- Gestiona la logística interna
 - Verifica que haya viabilidad en los proyectos
 - Gestión de estrategias para optimizar procesos y recursos
- a) **Jefe de Proyecto:** este es el profesional encargado de la planificación, ejecución y monitorea las acciones que conforma el proyecto empresarial.
- b) **Jefe de operaciones:** está a la cabeza de la empresa pues depende de él las estrategias principales de una empresa; es decir, será quien vele por el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

- c) **Técnicos:** velar por el buen funcionamiento de los equipos y periféricos, así como de intervenir en caso de que ocurra un problema.

Gerente Comercial

Este es una parte clave del desarrollo e innovación de la empresa pues es el encargado de crear estrategias comerciales con demás clientes, es decir crear negociaciones que puedan incidir en el desarrollo de la empresa con mayor fuerza. Sus principales atribuciones son:

- Definir y gestionar la estrategia comercial
 - Analizar e investigar nuevos mercados o posibles clientes
 - Generar estrategias y plan de marketing para incrementar alcance del servicio
- a) **Asistente Comercial:** Dentro a lo que corresponde el área comercial, si bien es cierto se necesita un encargado que realice todo lo relacionado a la documentación y asuntos con menor responsabilidad, además de brindar apoyo al gerente comercial como principal actividad, redacción de documentos, oficios o solicitudes.

Gerente Administrativo financiero

La responsabilidad principal que recae sobre el gerente administrativo es planear y dar seguimiento a la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos).
- Proveer, a requerimiento de la Gerencia General, Gerencias comercial y Gerencia de SGI, Gerencias de Operaciones, información financiera del negocio y de las marcas

(rentabilidad, costos por producto, análisis de ingresos y gastos, etc.) para la toma de decisiones.

- a) **Contador:** Se encarga de identificar, ordenar y explicar los ingresos y egresos de la empresa. Asimismo este tiene subáreas que forman parte de un apoyo hacia el contador con la finalidad de gestionar de mejor manera y con detalle cada una de las atribuciones que se tiene aquí en general.
- Asistente contable y administrativo
 - Mensajeros
 - Conserjes
- b) **Bodeguero:** El papel que toma dentro de la empresa el bodeguero es importante pues es el encargado de mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, recordando que al ser una empresa de seguridad es importante mantener este tipo de puesto muy bien cubierto. Una de las subáreas también es el mecánico que efectivamente brinda apoyo y soluciona algún tipo de problema que haya en los equipos o vehículos.
- Mecánicos
- c) **Jefe de sistemas:** Este tiene un papel sumamente importante dentro de la empresa debido a que hoy en día la base de datos y la programación para conocer toda la composición de la empresa desde horarios, lugares de trabajo, clientes dependen de lo digital y tecnológico por ello el jefe de sistema es encargado de toda la programación de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Gerente de Recursos Humanos

El gerente de recursos humanos es la cabeza del departamento de RRHH, esta área trabajaba conjuntamente con otras áreas como la de Administración, con el objetivo de conocer y crear relaciones comerciales, logrando comprender visión, misión, objetivos, valores empresariales y demás cuestionamientos de la empresa.

- Diseño de puestos, actividades, reclutamiento de nuevos colaboradores, relaciones entre empleados, gestión del rendimiento, formación y desarrollo, y gestión del talento.
 - Seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de RRHH.
 - Planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, además de la administración y/o gestión de compensaciones, beneficios y nóminas.
- a) Asistente de Recursos Humanos: Brinda apoyo al gerente de recursos humanos puede ser parte del reclutamiento de nuevo personal y además evaluación de cuestionamientos básicos dentro de la empresa.
- b) Analista de pruebas de confianza: este va más relacionado al clima laboral que puede a ver dentro de la empresa la manera correcta de implementar nuevas estrategias que incrementen temas de desempeño y productividad en los trabajadores.
- c) Jefe de seguridad y salud ocupacional: este gestiona, evalúa y controla la implementación de sistemas de gestión de seguridad en los centros de trabajo a través de la emisión de normativas, guías técnicas e instrumentos, que permitan la implementación de sistemas de gestión y el cumplimiento de normativa. Dentro de este encontramos dos subáreas vistas a continuación:
- Médico ocupacional:

- Trabajadora Social:

Caracterización de Seminter Cía. Ltda.

Caracterizar a la empresa es fundamental en cuanto permite conocer más de cerca cuáles son sus aspiraciones y de igual manera como esta en base a su misión, visión, valores y políticas busca recurrentemente cumplir varios de sus objetivos y metas para mantenerse como empresa líder en el Ecuador.

Misión

Brindar servicios de seguridad integral y especializada, con cobertura a nivel nacional, empleando personal capacitado e innovación tecnológica; para garantizar tranquilidad, bienestar y estabilidad laboral, siendo honestos y responsables, trabajando en equipo y honrando el compromiso de complacer los requerimientos de nuestros clientes, colaboradores y de la sociedad en general.

Visión

Al 2025 será una empresa más sólida, manteniendo su cobertura a nivel nacional, ampliando sus servicios a instituciones públicas y privadas, con buenas prácticas de servicio, procesos más eficientes, con productos innovadores que certifican su calidad, prestigio, reconocimiento y solvencia.

Valores empresariales

Los propósitos empresariales orientan a mantener vinculados la misión y visión siguen nuestra cadena de valor hacia el éxito fundamentada en los valores empresariales de:

- Identidad y espíritu
- Calidad comprometida con el perfeccionamiento
- Puntualidad y respeto con los plazos y horas establecidas

- Pasión y competitividad
- Trabajo en equipo y orientación al cliente
- Responsabilidad profesional y social

El papel de mejora en empleados y directivos siempre va claramente de la mano con difundir nuestros valores y a raíz de eso mantener una cultura organizacional de excelencia que promulgue una imagen corporativa intachable al servicio de nuestros clientes.

Objetivos empresariales

- Capacitar al personal de seguridad de la empresa Seminter Cía. Ltda., para prevenir hechos que puedan afectar la seguridad y confianza de nuestros clientes, reducir de tal forma efectos negativos.
- Resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado, con eficiencia y eficacia.
- Ofrecer seguridad y confianza a todos nuestros clientes que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes.

Política Empresarial

SEMINTER CÍA LTDA., es una empresa que brinda servicios de seguridad física, con un equipo humano calificado y experimentado. Mantiene un Sistema de Gestión Integrado ISO 9001:2015 y BASC que le permite satisfacer los requerimientos de seguridad del cliente, evitar que se cometan actos ilícitos en la prestación de servicios de seguridad, tales como corrupción, soborno, narcotráfico, terrorismo, lavado de activos, conspiración interna, contrabando o robo, cumplir las expectativas de otras partes interesadas, alcanzar un crecimiento continuo de la organización y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Adicionalmente busca la mejora continua de sus procesos y del sistema de gestión en general.

Para ello, basará su política integrada en los siguientes principios:

- Control de los procesos de prestación de servicios.
- Capacitación permanente de su personal.
- Cumplimiento de las normas legales y reglamentarias aplicables de nuestra actividad

Análisis FODA

Seminter Cía. Ltda., mantiene un sistema de prestación de servicios de seguridad para combatir actos ilícitos en los procesos y gestiones que requieran de un apoyo externo de las empresas como los que hoy en día han causado gran controversia, temas de corrupción o lavado de activos, todo esto contando con el control y certificación de sus trabajadores comprometidos a brindar un servicio de seguridad de calidad y logística hacia el cliente.

La compañía está en capacidad de otorgar y aceptar agencias distribuciones y representaciones que provengan del sector de la explotación mineral e industrial con el objetivo de aportar seguridad privada y realizar toda clase de actos planteados en los diagramas de seguridad, que le sean provistos al personal para eventos de transporte, mensajería, control interno y externo de los clientes.

Tabla 1*Foda*

LISTA DE FORTALEZAS (F)	LISTA DE DEBILIDADES (D)
F1 Cobertura a nivel nacional	D1 Capital de trabajo insuficiente
F2 Personal calificado (profesional)	D2 Cartera de clientes pequeña
F3 Buena imagen en el mercado	D3 Desempeño de los trabajadores no cumplen con la calificación mínima de acuerdo a los criterios de evaluación
F4 Contar con equipos para pruebas de confianza	D4 Poca capacitación a personal en base a resultados de las evaluaciones de desempeño.
F5 Stock de armas letales	
F6 Evaluaciones de desempeño anuales	
LISTA DE OPORTUNIDADES (O)	LISTA DE AMENAZAS(A)
O1 Incremento de la inseguridad en el país.	A1 Pérdida de clientes por la pandemia
O2 Demanda del servicio de seguridad por parte de empresas multinacionales y financieras	A2 Competencia desleal.
O3 La tecnología para seguridad: mejor equipamiento para trabajadores.	A3 Demasiadas exigencias de entidades de control.
O4 Demanda de servicios especializados (pruebas de confianza).	A4 Barreras políticas (paro nacional)
O5 Nuevos modelos de evaluaciones de desempeño en base a retroalimentación y capacitación a personal.	

Nota: Adaptado de *DAFO Seminter Cía. Ltda* por Área de Talento humano Seminter Cía. Ltda, 2021. (<https://www.seminter.com.ec/Área>).

En el Foda presentado si bien muestra una evaluación interna (fortalezas, debilidades) y externa (Oportunidades, amenazas) nos permite observar de forma resumida todo el acontecimiento alrededor de la empresa, que para objeto de este estudio puede ser importante el hecho de que el desempeño de los trabajadores no esté cumpliendo con la calificación mínima en base a los criterios de evaluación definidos para las evaluaciones de desempeño y existe muy poca capacitación para poderlas mejorar.

Además que, como oportunidad tenemos el avance tecnológico y los nuevos modelos de las evaluaciones de desempeño que cada vez más vienen acompañados de planificaciones de

retroalimentación, es decir, el objetivo no es despedir al personal que no cumpla con los estándares de productividad sino más bien capacitarlos y darles mejores guías en aquellas áreas en donde mayor fallo hayan obtenido.

Aplicación de evaluaciones de desempeño en Seminter Cía. Ltda.

A partir de diciembre del 2020 se emplea la aplicación de evaluaciones de desempeño en la empresa Seminter Cía. Ltda., las mismas que con el fin de mejorar estándares de calidad, productividad y consecuentemente cumplir con las exigencias de sus clientes buscan mejorar su servicio.

Para ello eventualmente se evalúan como más adelante se podrá observar en la Tabla 7 las competencias cardinales y competencias específicas que están conformadas por las siguientes destrezas, cabe recalcar que cada una de ellas interfiere en temas de productividad:

Competencias cardinales

- a) Integridad
- b) Liderazgo
- c) *Empowerment*
- d) Iniciativa

Competencias Específicas

- a) Orientación al Cliente
- b) Orientación a los Resultados
- c) Trabajo en Equipo
- d) Desarrollo de las personas
- e) Modalidades de Contacto
- f) Adaptabilidad al Cambio

Esta evaluación de desempeño al ser la primera vez aplicada en diciembre a empleados y trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., puede verse con varios índices que recaen dentro a lo que corresponde menos de 80 puntos, sin embargo, es importante indicar que cada una de las competencias requiere de una calificación específica la cual por lo general no ha sido cumplida y refleja que estos resultados son los mismos que deberían mejorar una vez aplicada la evaluación con el único fin de mejorar la productividad de la empresa, es decir que el impacto tendría que ser positivo para que la empresa refuerce todas aquellas competencias en donde no se cumple con la calificación mínima.

Resultados de Productividad 2020-2021 de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Para reconocer la efectividad de los procesos productivos en Seminter Cía. Ltda., se ha tomado como referencia el periodo Junio 2020-2021 analizando sus metas en los meses transcurridos, aclarando que las evaluaciones de desempeño son aplicadas una vez al año siendo la primera en aplicarse en diciembre del 2020, por lo que a continuación se muestra de manera cronológica los resultados de rendimiento productivo antes y después de la aplicación de evaluaciones de desempeño en la empresa.

Tabla 2

Productividad Junio-Agosto 2020

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Junio	75 %	
Julio	71 %	Aumentar las ganancias por contrato
Agosto	73 %	
Media de productividad	73 %	

Nota: Adaptado de *archivo reservado de Talento Humano "Productividad 20-21"* por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter

Tabla 3*Productividad Septiembre-Noviembre 2020*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Septiembre	77 %	Aumentar el valor de las acciones y el margen de rentabilidad
Octubre	76 %	
Noviembre	75 %	
Media de productividad	76 %	

Nota: Adaptado de *archivo reservado de Talento Humano "Productividad 20-21"* por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Los datos vistos en las tablas 2 y 3 corresponden a datos generales antes de la aplicación de evaluaciones de desempeño, mismos que han sido proporcionado por el departamento de Recursos Humanos, indicando el progreso de la empresa para encontrar y desarrollar las mejores estrategias, es por ello que junto con estos resultados la finalidad de la aplicación de evaluaciones de desempeño en la empresa es obtener un aumento en los resultados productivos. Permitiendo establecer como meta para el periodo Diciembre 2020 – Febrero 2021 Incidir en el porcentaje de ventas nacionales frente a las ventas internacionales, gracias a una lenta pero continua recuperación post pandemia por la propagación de COVID-19 los presupuestos para servicio de calidad frente a los ingresos han recuperado su flujo normal para el posicionamiento competente de la empresa.

Con la aplicación evaluativa en diciembre 2020 los resultados obtenidos ya para enero y febrero son mucho más alentadores y es notable en cuanto a su impacto en los empleadores y trabajadores de la empresa.

Tabla 4*Productividad Diciembre 2020-Febrero 2021*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Diciembre	76 %	
Enero	79 %	Incidir en el porcentaje de ventas nacionales frente a las ventas internacionales
Febrero	80 %	
Media de productividad	78.33 %	

Nota: Adaptado de archivo reservado de Talento Humano “Productividad 20-21” por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Para este punto el desarrollo de las competencias profesionales tomaría un rumbo notable de mejora, lo que se destaca empresarialmente es que las ventas nacionales tuvieron un mayor apogeo lo que supone que la capacidad de los profesionales en venta y producción aumento la calidad de sus ámbitos comerciales respectivamente.

Tabla 5*Productividad Marzo-Mayo 2021*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Marzo	80 %	
Abril	82 %	Disminuir costos de producción y aumentar el flujo de ingresos mediante campañas de publicidad
Mayo	81 %	
Media de productividad	81.00 %	

Nota: Adaptado de archivo reservado de Talento Humano “Productividad 2021” por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Para terminar el periodo de análisis el último mes correspondiente a Junio las metas lograron posicionarse en un balance inicial respecto al periodo analizado, esto conforme se han considerado para la información seis meses antes de la aplicación de la primera evaluación de desempeño y seis meses después de la misma.

Tabla 6*Análisis de productividad periodo Junio-Agosto 2021*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Junio	79 %	Aumentar el valor de las acciones y el margen de rentabilidad
Julio	82 %	
Agosto	80 %	
Media de productividad	80.33 %	

Nota: Adaptado de *archivo reservado de Talento Humano "Productividad 2021"* por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Durante este trimestre se cumple el primer periodo evaluativo junio 2020- junio 2021, es notable que desde el porcentual inicial de 73% a un 80.33% se ha logrado significativamente aumentar la rentabilidad de todas las operaciones en la empresa, esto gracias a que el proceso de evaluación con el conocimiento de ello de sus profesionales tuvo un impacto positivo al incrementar el valor medio de productividad en este periodo de evaluación.

Tabla 7*Productividad Septiembre-Noviembre 2021*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Septiembre	81 %	Disminuir costos de producción y aumentar el flujo de ingresos mediante campañas de publicidad
Octubre	82 %	
Noviembre	82 %	
Media de productividad	81.66 %	

Nota: Adaptado de *Archivo reservado de Talento Humano "Productividad 2021"* por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

A partir de este trimestre es cuando se observaran los cambios porcentuales ya con una marcada metodología de evaluación, el periodo anterior ha servido como guía para mantener estándares de calidad de competencias humanas de la empresa, ahora es importante identificar como los costos de producción, los ingresos y las campañas de publicidad influyen en la consecución de esta productividad continua.

Tabla 8*Criterios de evaluación y calificación- Evaluación 2020*

Ponderación	Criterio de evaluación
100	Desarrollado completamente
75	Desarrollado
50	Requiere atención
25	No cumple con el mínimo de desarrollo
0	No desarrollada

Nota: Tomado de *Archivo reservado de Talento Humano “Productividad 2021”* por Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Es evidente que los criterios evaluados no responden en gran escala a la información necesaria requerida para recolectar y establecer un juicio sobre impacto en la productividad, puesto que aun cuando se evidencia un cambio los resultados siguen siendo bajos. Es debido a esto que los indicadores y metas deben ser mejor planteados para lograr un acercamiento eficaz a todo el proceso operativo y actividades que sean susceptibles de evaluación para un mejoramiento en el impacto de las evaluaciones de desempeño en Seminter Cía. Ltda.

Resultados de productividad 2021-2022 de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Luego de los datos observados es aplicada la evaluación de desempeño en diciembre 2021 siendo la segunda vez que es realizada a los empleadores y trabajadores, por ello a continuación se da a conocer los resultados del rendimiento de productividad de sus trabajadores y empleados después de la aplicación de esta, con la finalidad de identificar si luego de la primera evaluación de desempeño hay cambios importantes en la productividad o esta se mantiene igual a los resultados anteriores.

Además, los resultados presentados a continuación dan un panorama pertinente de los criterios seleccionados y evaluados. La aplicación anual y con resultados mensuales de productividad permite realizar un seguimiento respectivo del propósito de la investigación.

Tabla 9*Productividad Diciembre 2021 - Febrero 2022*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Diciembre	80 %	
Enero	84 %	
Febrero	83 %	Aumentar las ganancias por contrato
Media de productividad	82.33 %	

Nota: Adaptado de Archivo reservado de Talento Humano “Productividad 21-22” por Seminter Cía. Ltda., 2022. Seminter.

El principal punto que destaca el aumento de la productividad en los empleados es que por cada individuo se ha logrado aumentar las ganancias, iniciando el 2022 con una media de productividad sobre el 80%, esto supone que el porcentaje de rendimiento productivo se mantiene al margen del crecimiento esperado.

Tabla 10*Productividad Marzo - Mayo 2022*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Marzo	85 %	
Abril	86 %	
Mayo	86 %	Aumentar las ganancias por contrato
Media de productividad	85.66 %	

Nota: Adaptado de Archivo reservado de Talento Humano “Productividad 21-22” por Seminter Cía. Ltda., 2022. Seminter.

Este trimestre previo al término del segundo periodo de evaluación ha tenido poca fluctuación en su porcentaje de rendimiento productivo, teniendo como valor significativo únicamente las mismas ganancias por individuo contratado.

Tabla 11*Productividad de Junio 2022*

Mes	% de rendimiento productivo	Meta empresarial
Junio	88 %	Aumentar el valor de las acciones y el margen de rentabilidad
Media de productividad	88 %	

Nota: Adaptado de *Archivo reservado de Talento Humano "Productividad 21-22"* por Seminter Cía. Ltda., 2022. Seminter.

En este mes se finaliza el segundo periodo de evaluación junio 20201- junio 2022, y la comparación más importante es la media de productividad , para junio de 2021 se obtuvo una productividad del 79% y en este segundo periodo se finalizaría con 88%, este gran impacto es el que lleva a la conclusión de que los criterios de evaluación son muy importantes para conocer específicamente que aptitudes y actitudes de los trabajadores se deben potenciar para obtener resultados de productividad excepcionales.

Categorías de Evaluación 2021

Estas categorías están elaboradas para contemplar un resultado cualitativo en base a características numerables que se ha asignado hasta obtener un máximo de calificación de 750 puntos por evaluación de desempeño, para una población de 650 individuos que conforman la planta operativa de la empresa.

- Entre 601 y 750: Óptimo: está representada por aquellos empleados que tienen desarrolladas competencias por encima de las requeridas para el desempeño en sus cargos.
- Entre 501 y 600: Bueno: empleados que poseen una o más competencias por encima del nivel requerido, pero no la totalidad de estas.
- Entre 401 y 500: Regular: competencias por encima del requerido, otras por debajo del requerido o todas en un nivel satisfactorio, es decir, acordes con lo exigido por el hotel.

- Entre 301 y 400: Mediocre: tienen algunas competencias satisfactorias y otras por debajo de lo requerido.
- Entre 0 y 100: Débil: tienen la mayoría de las competencias por debajo de las requeridas.

En todos los casos, tanto el empleado como su jefe directo conocerán los resultados y las acciones que se generan, como resultado del proceso de evaluación del desempeño.

Para conocer a profundidad los detalles de cada ítem específico de evaluación se describe a continuación los parámetros que evalúa cada percepción y dentro de dos grandes clasificaciones en las que se incluyen dentro de la evaluación de desempeño:

Clasificación de competencias cardinales:

- a) **Comprensión de situaciones:** Este criterio de evaluación comprende las capacidades de asociación que posean los empleados, como el actuar en un específico contexto los lleva a tomar decisiones, la presión y formas de trabajo ágil harán al evaluador calificar este criterio según cuan eficiente en rasgos temporales y de calidad sean las decisiones enfocadas a ser un empleado de excelencia

Subcriterios evaluados:

- Integridad
- Liderazgo

- b) **Racionamiento:** Similar al criterio anterior evalúa la manera de organizar el trabajo, pero haciendo énfasis en el rendimiento que este produzca exponencialmente a los costos y el trabajo en general de todo el equipo, percibir ámbitos que frecuentemente las demás personas no observan y decidir adecuadamente que acciones producen beneficios y cuales no con un razonamiento lógico útil es lo que el evaluador tomara en cuenta para la calificación de este criterio.

Subcriterios evaluados:

- *Empowerment*
- Iniciativa
- Orientación al cliente

- c) **Expresión:** Aquí se hace alusión al comportamiento en concordancia a lo que se debe decir en calidad de opinión para las soluciones, como sus objetivos a corto plazo individuales influyen en las decisiones y estas son representadas con explicaciones de lo que piensa. El evaluador tomara en cuenta las modificaciones eventuales de sus opiniones entre cortos periodos de tiempo para hacer notar si se logra expresar opiniones consecutivas lógicamente acerca de las metas empresariales.

Subcriterios evaluados:

- Orientación a los resultados

- d) **Generación de ideas:** Las soluciones generalmente son representadas por ideas que se ejecutan a un plano real luego de ser analizadas por la mente del individuo, por encima de todo rendimiento actual el planteamiento de ideas innovadoras siempre es sujeto de análisis por parte del evaluador y todo el equipo de trabajo, sin embargo, si no se demuestra ningún consecuente ante las metas empresariales con una contribución personal el evaluador podrá disminuir el valor de calificación.

Subcriterios evaluados:

- Trabajo en equipo

- e) **Mejoramiento de procesos:** El perfeccionamiento es una cualidad alcanzable que produce notables valores agregados en las capacidades humanas, en ocasiones las funciones operativas y administrativas suelen ser susceptibles de ser efectivizadas, es aquí

que el evaluador notara especialmente en los plazos de las tareas asignadas un rango de efectividad mayor o menor, también se notara las cualidades de percepción en tareas a corto plazo, es decir si la predisposición es negativa o positiva influyendo en la calificación.

Subcriterios evaluados:

- Desarrollo de las personas

f) Responsabilidad: Un valor fundamental para la consecución de metas empresariales, este análisis es uno de los que más detalles requiere pues incluye datos de dedicación al trabajo, nivel de compromiso con su labor, y resultados deseados óptimos, el evaluador puede traer a tema de conflicto las horas trabajadas, asistidas, capacitadas y porcentajes de productividad en relación al cargo y puesto de trabajo.

Subcriterios evaluados:

- Modalidades de contacto

g) Honestidad: Ultimo pilar de una evaluación integral, la no generación de dudas el desempeño honrado con énfasis en la equidad y decoro sobre sus labores es un importante indicador, el evaluador asociara la contribución productiva con la actitud para con sus semejantes en el desempeño laboral inmediato, es decir en las actividades diarias.

Subcriterios evaluados:

- Adaptabilidad al cambio

Figura 6*Evaluación de desempeño- Diciembre 2020*

Competencias	Ponderación	Calificación	Total
Comprensión de situaciones	20%	4	80
Racionamiento	15%	5	75
Expresión	20%	3	60
Generación de ideas	10%	3	30
Mejoramiento de procesos	10%	4	40
Responsabilidad	10%	4	40
Honestidad	15%	5	75
Total	100%		400

Nota: Tomado de Archivo reservado *Evaluación de desempeño 21-22* por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Competencias	Óptimo 5	Bueno 4	Regular 3	Mediocre 2	Débil 1
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema, y capacidad de asociación	Demuestra siempre capacidad de intuición y percepción.	Posee buena capacidad de intuición y percepción.	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactoria	Tiene poca capacidad de intuición y percepción	Nula capacidad de intuición y percepción
Racionamiento Capacidad de organizar el trabajo de manera que aumente los rendimientos y reduzca los costos	Obtiene reducción en costo y rendimientos por encima de los esperados	Frecuentemente obtiene reducción de costos y aumento de beneficios	No genera sobrecostos ni incremento de beneficios	Pocas veces logra reducción de costos o aumento de beneficios	Ocasionalmente genera sobrecostos y reducción de beneficios
Expresión Capacidad de especificar o declarar algo para darlo a entender	Sobrepasa las especificaciones y la explicación de lo que debe decir	Frecuentemente sobrepasa las especificaciones y explicaciones de lo que debe decir	Sus especificaciones y explicaciones son satisfactorias	Frecuentemente sus especificaciones y explicaciones no corresponden a lo que debe decir	Sus especificaciones y explicaciones no corresponden a lo que debe decir
Generación de ideas Capacidad de producir representaciones de objetos en la mente	Sorprende por la producción de representaciones de objetos y opciones de solución	Frecuentemente genera representaciones de objetos u opciones de solución	A veces genera representaciones de objetos u opciones de solución	Eventualmente genera representaciones de objetos u opciones de solución	Nunca genera representaciones de objetos ni opciones de solución
Mejoramiento de procesos Capacidad para plantear e implementar adelantos y perfeccionamiento en los procesos	Siempre produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Frecuentemente produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	A veces genera adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Eventualmente produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Nunca produce adelantos, ni perfeccionamientos en sus funciones
Responsabilidad Dedicación al trabajo y nivel de fiscalización que requiere	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Honestidad Honradez	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad

Nota: Tomado de Archivo reservado Evaluación de desempeño 21-22 por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Figura 7

Criterios de la evaluación de desempeño- Diciembre 2021

Calificación de Criterios de Evaluación de Desempeño					
Competencias	Criterios	Subcriterios	Rango de calificación	Responsable (sección)	Área
Competencias cardinales	Comprensión de situaciones	Integridad	1-100	Gerencia de Recursos Humanos	Mando gerencial
		Liderazgo	1-50		
	Racionamiento	Empoderamiento	1-50		
		Iniciativa	1-50		
		Orientación al cliente	1-75		
Competencias específicas	Expresión	Orientación a los resultados	1-75	Asistente RRHH	Jefaturas y demás personal operativo y administrativo
	Generación de ideas	Trabajo en equipo	1-100		
	Mejoramiento de procesos	Desarrollo de las personas	1-75		
	Responsabilidad	Modalidades de contacto	1-75		
	Honestidad	Adaptabilidad al cambio	1-100		
TOTAL			750		

Nota: Tomado de Archivo reservado *Criterios de la evaluación Diciembre 2021* por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Como se evidencia en la tabla anterior, los criterios de evaluación dentro del rango de calificación pueden tener un valor mínimo y un máximo, siendo aceptado criterios únicamente numéricos, para ello se han considerado las competencias cardinales y específicas, que de igual forma con criterios específicos que lo complementan dentro de esto comprensión de situaciones, racionamiento, expresión, generación de ideas, mejoramiento de procesos, responsabilidad y honestidad.

Procesos de retroalimentación de resultados

La dinámica de retroalimentación estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, siendo los encargados directos de transmitir las calificaciones a través de un plan de socialización, y observaciones si hubiese el caso de todo el periodo de evaluación. Se pondrá en conocimiento individual cada evaluación y para conocer el rango de capacidades mejoradas en

equipo de trabajo, las calificaciones serán mostradas con las denominaciones expuestas en los criterios de evaluación los cuales son:

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Mediocre
- e) Débil
- f) Respectivamente con los rangos ya especificados de calificación.

Marco Legal

De acuerdo, a lo estipulado en el (Codificación 17, 2005) en el capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, menciona en el artículo 45 literal a) y e) respectivamente sobre las obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador “a) ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos, e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”

En conformidad al primer apartado se indica que el trabajador se encuentra en la obligación de cumplir con los requerimientos de la empresa, pues su desempeño es parte de la intensidad, cuidado y esmero que ejecutan en su lugar de trabajo. Así también el cumplir con lo estipulado en el reglamento interno de la empresa es una parte importante a tomar en consideración puesto que un trabajador privado debe estar reglado bajo el reglamento interno y Código del trabajo.

El artículo 42 del mismo cuerpo legal, numeral 12 menciona que entre las obligaciones de empleador debe “sujetarse al Reglamento Interno legalmente aprobado” de igual manera, esta normativa es base esencial para toda empresa, puesto que es donde debe indicar sobre las

pruebas de evaluación de desempeño en cuanto al cronograma tiempo, en caso de no obtener los resultados esperados como se espera proceder.

La Ley de seguridad y vigilancia menciona que en el Ecuador regula en su capítulo II las normas a las que se atiene SEMINTER CIA. LTDA., en este caso al ser una empresa que garantiza vigilancia y seguridad privada deberá regirse a estos criterios de trabajo que se han considerado como los más relevantes:

Atenerse a criterios limitados que se asumen bajo el mandato de la constitucionalidad Art.

7.- Constitución. - Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley. (Ley 12, 2003)

En cuanto a la prestación de servicios como mencionó la (Ley 12, 2003) en el Art. 8.- Objeto Social.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma. En consecuencia, a más de las actividades señaladas en su objeto social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo.

Las operaciones y actividades financieras y administrativas de Seminter Cía. Ltda., deben inscribirse en registro especial según el

El artículo 11.- Registro de funcionamiento. - Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el Registro Mercantil, se deberán inscribir

en los registros especiales que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Comandancia General de Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías. (Ley 12, 2003)

Y por último, como ya se ha mencionado, todos los individuos que mantengan una relación laboral con Seminter Cía. Ltda., se rigen al código de trabajo y su normativa según establece el “Artículo 13.- Sujeción al Código del Trabajo. - El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo”. (Codificación 17, 2005)

Dentro del cuerpo de este capítulo se ha expuesto las bases referenciales de las evaluaciones de desempeño y su principal rol nacional e internacional en la región, además de dar un acercamiento primario a la estructura de la empresa su caracterización en general y los resultados más relevantes que darán pie a la realización de una propuesta de mejora.

Capítulo III

Metodología y Resultados

El diseño metodológico es parte esencial de la investigación puesto que abordó el alcance de la investigación y la forma en la que se realizó hasta conseguir el objetivo general. La metodología y resultados permiten deducir el tipo de estudio, el método, las técnicas o herramientas que se utilizarán para recopilar toda la información necesaria que aporte, los procedimientos, además de determinar mediante un cuadro comparativo el impacto de las evaluaciones de desempeño con su respectivo análisis de resultados; siendo los temas principales que forman parte de este capítulo.

Diseño de la Investigación

Enfoque de la investigación

El enfoque a ser desarrollado será el cuantitativo en cuanto recolecta información exacta numéricamente, además de ser el proceso mediante el cual hace mención a la naturaleza de la investigación de forma objetiva, con el fin de determinar si la hipótesis planteada va concordante con los resultados que se obtendrán posterior a la aplicación de las encuestas. Esto a su vez permitió obtener la información necesaria para realizar un análisis sobre el impacto de las evaluaciones de desempeño en la productividad de los trabajadores.

De conformidad a lo que menciona (Sanchez et al, 2018) el enfoque cuantitativo son: Estudios que se basan en la medición numérica. Las investigaciones que se realizan con este enfoque utilizan la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confían en la medición numérica, en el conteo y, frecuentemente, en el uso de la estadística, para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. (p. 59)

De acuerdo a la cita el enfoque establece con exactitud los comportamientos de todos los trabajadores quienes al ser evaluaciones obtuvieron resultados diferentes mismos que determinaron si la aplicación de evaluaciones de desempeño, presentaron un impacto positivo o negativo en la productividad de los empleados y trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Alcance de la Investigación

Este proyecto de investigación utilizó el alcance descriptivo conforme este permitió una visión general de la situación actual de los trabajadores de la empresa, familiarizándolo con aspectos que pueden ser determinantes en el posible caso de aplicar una evaluación de desempeño. Para (Behar, 2008) el alcance descriptivo entrega la oportunidad para que los especialistas de investigación desarrollen el problema investigativo de acuerdo a una descripción precisa de la situación que causa el problema.

Analizar a la empresa y describir la evolución fue un factor determinante para su implementación, el estudio investigativo pudo describir cada aspecto de los trabajadores y como el impacto de una evaluación de desempeño en la productividad de los empleados y trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., pudo ser positivo, así como, puede mejorar en cuanto a la productividad, y brindar un mejor servicio a su cartera de clientes.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado para este estudio fue el comparativo debido a que se realizó una comparación basada en las diferencias existentes en el problema planteado, por lo tanto, como resultado se consiguió datos que permitieron dar mejoras al estudio. De acuerdo con (Sánchez, 2020) “es el procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio que, por lo general, es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de hipótesis” (p.41). Por lo tanto, la investigación comparativa permitió realizar una comparación en relación a

la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda., durante la aplicación de la evaluación efectuada en diciembre del 2020 y con la aplicación de diciembre 2021.

Técnica de recopilación de información

Revisión de documentos

La técnica empleada para la investigación es la revisión de documentos, mismo que puede determinarse también como un instrumento de investigación, debido a que permite indagar en documentos existentes de manera física y digital con respecto al problema de la investigación planteada, de acuerdo con (Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

Es la exploración exhaustiva de textos y documentos sobre un tema en particular. Se usa esta técnica para seleccionar y extraer información sobre la variable, desde diferentes ópticas abordadas, permitiendo profundizar sus conocimientos sobre el tema y la variable en términos de integración, corroboración y crítica (p.48).

Es una manera adecuada y eficaz para la recolección de datos ya que, los documentos al ser manejables permiten indagar en el pasado. También permite fortalecer y mejorar la investigación mediante datos extras que brindan las empresas. Asimismo, (Monje, 2011) indicó que “entraña identificar, elegir, analizar críticamente e informar sobre datos ya existentes acerca del tema que interesa” (p.78). Este método se puede aplicar en principio a cualquier grupo relativo, para un proceso de investigación o como un recurso auxiliar básico de obtención de información, por lo tanto, dicho instrumento permitirá identificar el nivel de productividad que han teniendo los trabajadores en el transcurso del año 2020 y 2021.

Es relevante señalar que no existe ninguna empresa que en algún momento de su trayectoria no atravesase por dificultades y para trabajar en pro de mejora hacia estas es necesario primero identificar la realidad actual del problema de investigación, por lo tanto, la información obtenida se analizará con detalle para realizar las conclusiones necesarias sobre la investigación.

Además, para la elaboración de la comparación planteada se acudirá a la técnica de cuadro comparativo, que permite organizar la información obtenida de porcentajes de rendimiento productivo en los periodos evaluados con la finalidad de establecer diferencias cualitativas acerca de las competencias profesionales que influyen en la productividad de la empresa. Para caracterizar esta comparación se procedió de la siguiente manera:

- a) Ordenar la información, variables de estudio y/o conceptos de comparaciones: En un principio el contenido que se va a colocar en el cuadro debe ser claro y pertinente a la información que se requiere obtener, para esta ocasión se recopiló los porcentajes de productividad por trimestre desde el inicio del primer periodo de evaluación.
- b) Una vez obtenidos estos valores y sistematizados numéricamente, se elabora una matriz que contenga los meses del año y las secciones de comparación para este caso serían:
 - “% de productividad periodo sin evaluación de desempeño”
 - “% de productividad posterior a evaluación de desempeño”
 - “% de productividad posterior a evaluación de desempeño”

Esta información se presenta de manera objetiva debido a que son los datos de fuente directa y sin modificación que no son susceptibles de alteración

- c) Una vez ordenada y organizada la información se procede a obtener los datos de comparación neta, esto se hace posible gracias a una tabla que detalla el rango de cambio en los porcentajes de productividad.

Tabla 12*Resultados de Contraste Previo Diagnostico Comparativo*

MES	Resultados de Porcentaje de Productividad Periodo 1 de Evaluación	Resultado de Porcentaje de Productividad Periodo 2 de Evaluación	Oscilación de Cambio en Porcentaje de Productividad
Junio	75%	79%	+4%
Julio	71%	82%	+11%
Agosto	73%	80 %	+7%
Septiembre	76 %	81 %	+8%
Octubre	78 %	82 %	+4%
Noviembre	78 %	82 %	+4%
Diciembre	78 %	83 %	+5%
Enero	79 %	84%	+5%
Febrero	79 %	83%	+4%
Marzo	80 %	85%	+5%
Abril	79 %	86%	+7%
Mayo	81 %	86%	+5%
<i>Media de incremento de productividad</i>			+5.75%

Nota: Adaptado de Archivo reservado cuadros de productividad por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

- d) Una vez obtenidos estos resultados el diagnóstico es la parte final en la que se aplica criterios estrictamente cualitativos calificando como ha sido el comportamiento de estos dos periodos de evaluación y en que ha sido beneficioso para la empresa.

Fuentes de recolección de Datos

Las fuentes de información usadas para el propósito evaluativo de la metodología de la investigación fueron secundarias, es decir, valiéndose de datos proporcionados por la administración, altos mandos, directivos, empleados y empleadores que conforman el grupo de trabajo de SEMINTER Cía. Ltda., con los cuales se procederá al análisis pertinente de la información y consecutivamente a ello la elaboración de un cuadro comparativo de las

evaluaciones de desempeño del año 2020 y 2021 enfocada en la productividad de los trabajadores.

Procedimiento

En primera instancia se procedió a un proceso de recolección de datos que sirvió como guía para la obtención de información en el trabajo investigativo, también a través de éste proceso se pudo conocer las fuentes directas de la empresa que permitieron analizar adecuadamente la evolución de la productividad de los trabajadores antes y después de la aplicación de una evaluación de desempeño.

Continuando con el procedimiento, el análisis de la información conoció que el personal de la empresa SEMINTER Cía. Ltda., que se encuentra dividido en diferentes áreas ha mejorado el nivel de productividad y algunos otros en sus actividades laborales. Es así que, una vez concluido con el procedimiento se procede a la elaboración de un cuadro comparativo que identifica el periodo 2020 y 2021, es decir aquellos años que han sido aplicadas las evaluaciones de desempeño puesto que, antes del año nombrado la empresa lograba identificar la productividad y otros aspectos importantes de los trabajadores a través de la calidad del servicio ofrecido. Cabe recalcar que la investigación ha recopilado información hasta mayo del 2021 por lo que su análisis se realizará hasta tal fecha.

Cuadro Comparativo – Evaluación 2020 y 2021

El cuadro presentado a continuación hace referencia a las evaluaciones de desempeño aplicada a los trabajadores de Seminter en los años 2020 y 2021, mismo que permite evaluar los parámetros y sus diferentes resultados de forma mensual. La productividad es un parámetro importante para la empresa, por ello es importante atender principalmente esta característica.

Tabla 13

Cuadro de Comparación de evaluaciones de desempeño 2020-2021 SEMINTER Cía. Ltda.

MES	% de productividad (Periodo sin evaluación de desempeño) 2020	% de productividad posterior evaluación de desempeño diciembre 2021	% de productividad posterior evaluación de desempeño diciembre 2022	DIAGNOSTICO
Enero	-	79 %	84%	Es evidente que el cambio de formato de evaluación de desempeño con nuevos parámetros adaptados a la realidad de los trabajadores incide positivamente en la productividad
Febrero	-	79 %	83%	
Marzo	-	80 %	85%	
Abril	-	79 %	86%	Sin comparativa disponible
Mayo	-	81 %	86%	
Junio	75 %	79 %	88%	Los primeros meses de aplicarse la evaluación de desempeño la productividad en las diferentes áreas se dispara, haciendo notar que la implementación de esta evaluación era necesaria para añadir ese plus a la productividad, las variaciones más significativas se dan en los meses de octubre, noviembre y diciembre, trimestre en el que toma fuerza los resultados de esta herramienta de diagnóstico del desempeño laboral
Julio	71 %	82 %	-	
Agosto	73 %	80 %	-	
Septiembre	79 %	81 %	-	
Octubre	76 %	82 %	-	
Noviembre	78 %	82 %	-	
Diciembre	78 %	83 %	-	

Nota: Adaptado de Archivo reservado cuadros de productividad por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Análisis de resultados de la matriz de comparación

La empresa y su organigrama detallan las áreas en las que se encuentra dividido todo el personal de SEMINTER CIA. LTDA. Ha continuación se detalla por cada una de las áreas los individuos que la componen

Tabla 14*Análisis porcentual de resultados por área*

Área	Sección	# Encargados al puesto	% de participación de área total	% Significativo respecto al área y el total
MANDO CENTRAL	Presidente	1	0,153	
	Gerencia General	1	0,153	0,612
	Asesoría legal	1	0,153	
	Coordinación SGI	1	0,153	
MANDO GERENCIAL	Gerencia de operaciones	1	0,153	
	Gerencia Comercial	1	0,153	
	Gerencia Administrativa Financiera	1	0,153	0,612
	Gerencias de Recursos Humanos	1	0,153	
JEFATURAS Y DEMAS PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO	Jefatura de proyectos	3	0,461	
	Jefatura de operaciones	3	0,461	
	Jefatura de Sistemas	1	0,153	
	Jefatura de SSO	1	0,153	
	Centralistas	12	1,846	
	Supervisores	28	4,307	
	Vigilantes	548	84,307	
	Contadores	1	0,153	
	Bodeguero	1	0,153	
	Asistentes contables y administrativos	3	0,461	98,780
	Mensajeros	5	0,769	
	Conserjes	5	0,769	
	Mecánicos	9	1,384	
	Asistentes comerciales	5	0,769	
	Asistente de RRHH	4	0,615	
	Analista de pruebas de confianza	3	0,461	
	Técnicos	6	0,923	
	Medico Ocupacional	2	0,307	
	Trabajo social	2	0,307	
	TOTAL		650	100 %

Nota: Adaptado de Archivo reservado cuadros de productividad por Área de Talento Humano Seminter Cía. Ltda., 2021. Seminter.

Como se observa en la tabla anterior la mayoría de población que forma el equipo de la empresa pertenece al personal operativo y de acción directa es decir a los vigilantes que se capacita en SEMINTER CIA. LTDA., estableciendo un punto de comparación todo el alto mando suma un 1,22% de la totalidad de sujetos involucrados en la empresa, y las demás áreas corresponden al 98,78%, quienes obviamente necesitan potenciar sus competencias son este porcentaje mayoritario.

El proceso de evaluación de desempeño basado en competencias marcó para SEMINTER CIA. LTDA. una etapa de despegue en productividad laboral, si bien es cierto en los periodos iniciales de la primera evaluación no fue muy distintivo el cambio, haciendo una comparación con el periodo de la aplicación de una nueva evaluación y también la situación previa a no contar con la misma, se logra notar un avance en las cifras porcentuales que denotan la productividad laboral, aun así los estimados esperados para cada uno de los resultados de las evaluaciones no cumplen con las expectativas generales marcadas para su correcto desempeño.

El principal factor que conlleva a la orientación a una reestructuración en el formato actual de evaluación de desempeño es que la productividad evidenciada entre los meses de Enero Febrero y Marzo de 2022 no suponen un despegue en este índice laboral a comparación del trimestre Octubre, Noviembre y Diciembre de 2021 periodo que a comparación de los meses anteriores que no se poseía evaluación de desempeño lograron niveles satisfactorios de cambio en las operaciones de SEMINTER CIA. LTDA. A consecuencia de esto el diagnóstico final sugiere un formato simple pero estratificado en criterios de evaluación que permita mantener un seguimiento más personalizado y agradable en retroalimentación para el trabajador.

El desarrollo de este capítulo abarca la metodología utilizada para el análisis de los datos sistematizados en el Capítulo anterior, el diseño de la investigación de tipo comparativa y su metodología para la elaboración de herramientas que permitan evidenciar datos con nociones

numéricas para analizarlos cualitativamente, el pilar de este capítulo radica en la técnica comparativa de porcentajes de productividad para la elaboración de una propuesta de nuevos indicadores que mejoren esta contribución a los porcentajes de productividad de SEMINTER.

Capítulo IV

Propuesta

Con los datos obtenidos se presentan una propuesta para que con el ajuste de la evaluación del desempeño del personal, se obtenga una mayor productividad, en base a datos objetivos que permitan mejorar la gestión empresarial, junto con una propuesta de capacitación y sociabilización de la nueva evaluación del desempeño propuesta para los trabajadores de Seminter Cía. Ltda.

Objetivos de la propuesta

- Generar sostenibilidad proactiva hacia el futuro del desempeño y eficiencia para lograr una productividad optima en los trabajadores de SEMINTER Cía. Ltda.
- Minimizar, retrasos, inconvenientes y obstaculizaciones que puedan interferir en la eficiencia de los trabajadores
- Garantizar el valor en calidad del capital humano disponible
- Establecer una responsabilidad empresarial de evaluación que mantenga estándares óptimos de gestión para solución de problemas de productividad

Justificación de la nueva evaluación

Las competencias que se han evaluado en las dos últimas evaluaciones si bien lo deja ver el cuadro de comparación (Tabla 11) las evaluaciones aplicadas en 2021 evidencian un promedio por sobre el nivel de desarrollado, es decir que la productividad se mantiene aún distante de la cifra promedio deseada, es por ello que la evaluación necesita tener mucha mayor especificidad en cuanto a las estrategias y criterios que se evalúen.

En contraste con la productividad se puede notar como claras variantes, ya sea la comunicación, el trabajo en equipo o los distintos factores socio ambientales dentro del contexto

laboral pueden analizarse desde una perspectiva evaluativa y de diagnóstico para mejorar las condiciones de los trabajadores en la empresa. En varias ocasiones se cree que es necesario reemplazar el equipo por personas con mayor experiencia, sin embargo, esto implicaría más tiempo de adaptabilidad, en cuanto a la forma de trabajo, el equipo, la manera de convertirse en parte de la empresa. Mientras que por otro lado el enriquecer al actual trabajador y motivarle a desempeñar un mejor trabajo puede generar mejores resultados en cuanto a la productividad, lo esencial es que las evaluaciones de desempeño reflejen cuáles son aquellas falencias que tiene el trabajador y que refuerce cada una de ellas.

Las ocupaciones y habilidades de los trabajadores están estrechamente ligadas a la productividad, tomando como punto de partida el promedio obtenido en la evaluación se puede fácilmente deducir que al incrementar este valor es posible despegar la productividad a niveles mucho más cercanos al éxito total, el planteamiento de esta propuesta responde a esa dinámica directamente proporcional entre estos dos conceptos, la evaluación de desempeño reestructurada y la productividad de los trabajadores de Seminter Cía. Ltda., sin olvidarse que antes de ser evaluados debe existir capacitación y sociabilización de la nueva evaluación de desempeño diseñada.

En tanto se logre este replanteamiento de la evaluación de desempeño el logro de metas tendrá una nueva referencia de experiencias, las personas involucradas en toda la planta de trabajo podrán acceder a una retroalimentación mucho más amplia que permita redefinir sus cualidades y aptitudes en el contexto laboral, esto funciona como un entrenamiento ocupacional que permite adquirir destrezas para lograr el éxito individual y colectivo en función de la productividad empresarial.

Además del planteamiento de la propuesta se la realiza después del análisis comparativo realizado en el capítulo anterior en donde se pudo observar consecuentemente que las

evaluaciones han generado un impacto positivo para la empresa, sin embargo, este no ha sido totalmente representativo o llegado a cumplir el promedio deseado. Siendo esto algo importante que entender puesto que, como se señaló en párrafos anteriores el ajuste directo en relación a las necesidades de las empresas y la debida reestructuración harán posible un mejor desarrollo y un notable impacto en la productividad de los empleadores y trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Soluciones tecnológicas

La recopilación de datos informáticos facilita los más viables métodos de evaluación para lograr extenderse hacia todos los trabajadores, un sistema de evaluación transparente va acompañado de una sistematización ya sea complementado con procesadores de texto, calculo, y probabilísticos que permitan favorecer la medición de indicadores propuestos en la evaluación.

Estrategias

La implantación de la propuesta se basa en la integración de las competencias y evaluar los objetivos puntuales con indicadores de talento que permitan identificar fortalezas y deficiencias que está impactando los resultados del equipo de trabajo, para realizar un análisis individual personalizado y también colectivo midiendo en escalas de tres niveles de rendimiento, bajo, moderado o alto, la combinación de estos 3 factores permitirán elaborar un diseño de clasificación para el equipo de trabajo y sus competencias y desempleo.

Factibilidad y utilidad

El sistema de evaluación establece una lógica entre la evaluación misma y las competencias, puesto que combinar los resultados que se va teniendo durante el seguimiento con un score final compensa las correspondientes modalidades de gestión de todo el periodo en el que es implantada la propuesta, es decir durante su desarrollo guarda correlación en aumento de

habilidades y resultados organizacionales, es completamente viable puesto que desarrolla una cultura de reconocimiento en las estrategias y generara:

- Aumento de los resultados organizaciones
- Desempeño elevado y reducción de costos
- Logros altos, superando metas esperadas
- Cumplimiento de producción orientado a periodicidad y responsabilidad

Adecuación, tiempo y espacio de la propuesta

Contexto

La propuesta de evaluación de desempeño personalizada y su impacto en los trabajadores de SEMINTER Cía. Ltda., se enmarca en la actualidad y realidad de la empresa, su deficiente resultado en productividad óptima en relación con las capacidades y talentos humanos hace pertinente establecer indicadores que permitan a los resultados gestionarse en estrategias de mejor manera.

Los principales actores evaluados son los empleados de SEMINTER Cía. Ltda., a quienes se pone como sujetos protagonistas de la comprobación de indicadores propuestos en la evaluación.

Descripción del modelo

El sistema de evaluación que se plantea es direccionado a los empleados y el ciclo de evaluación compete 5 puntos importantes en los cuales en la temporalidad planteada se desarrollara la implantación de la propuesta su evaluación y seguimiento.

1. **Planeación:** Este es el punto de partida, se definen las acciones de mejora y seguimiento para la elaboración de la evaluación así como también los indicadores de mejor índole para análisis final

2. **Competencias:** Se convoca la reunión bajo acuerdos para socializar la implantación de la propuesta, se deduce la viabilidad en la práctica para poder evaluar el cumplimiento de la misma
3. **Seguimiento:** Esto estará a cargo del evaluador y será el gestor del cumplimiento de metas y compromisos empresariales relacionados con la correcta aplicación de la evaluación.
4. **Evaluación:** Última fase en la que se evidencia ya las dificultades encontradas, se las valora y elabora estrategias de solución, para por último notificar al equipo de trabajo las posibles soluciones aplicables.
5. **Competencias Laborales:** Las competencias laborales hacen relación a la capacidad de las personas para desempeñar una buena actividad laboral esto en base a calidad y el cumplimiento de metas de acuerdo a las funciones de su puesto de trabajo.

Habilidad

Proviene del término latino (habilitas) y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso Academia. (Real Academia Española [RAE], 2014)

Valor

El valor se puede indicar que son aquellas cualidades con las cuales define cuanto puede poseer una cosa, persona, animal. Son cualidades que permiten realizar una estimación de un sujeto o de un objeto, ya sea negativa o positiva. (RAE, 2014)

Actitud

Término que proviene del latín *actitud* o, la *actitud* es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una *actitud* conciliadora). (RAE, 2014)

Aptitud

Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica (Vargas, 2011).

Tabla 15

Nuevos criterios de evaluación planteados en base a comparación de resultados de evaluaciones de desempeño

COMPARACIÓN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO SEMINTER CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DICIEMBRE 2020		VALORACION	EVALUACIÓN DICIEMBRE 2021		VALORACION	Nuevos criterios de evaluación planteado
Competencias Cardinales	Integridad	100	Competencias	Compresión de situaciones	80	COMUNICACION
	Liderazgo	50		Racionamiento	75	
	Empoderamiento	50		Expresión	60	
	Iniciativa	50		Generación de ideas	30	TRABAJO EN EQUIPO
			Mejoramiento de procesos	40		
Competencias específicas	Orientación al cliente	75		Responsabilidad	40	RESOLUCION DE PROBLEMAS
	Orientación a los resultados	75				
	Trabajo en equipo	100		Honestidad	75	FACTORES PSICOEMOCIONALES
	Desarrollo de las personas	56.3				
	Modalidades de contacto	75				AMBIENTE LABORAL
	Adaptabilidad al cambio	100				
Resultados	PROMEDIO	73.13		PROMEDIO	400	Consideración final
	<i>Estimación de promedio deseado</i>	85.00%		<i>Estimación de promedio deseado</i>	450	Los resultados en las evaluaciones de desempeño no cumplen las perspectivas de resultados, es necesario rediseñar los criterios

Modelo de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL SEMINTER CIA. LTDA	
	Fecha
Datos del evaluado	
Nombre	
Departamento	
Puesto	

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación
Comparte información de manera efectiva y asertiva
Escucha activamente y es receptivo de opiniones Presta atención en las conversaciones y reuniones
Se comunica de manera escrita con claridad
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa

Trabajo en equipo
Se desempeña como miembro activo del equipo
Inspira y guía al equipo para el logro de metas Comparte su conocimiento habilidades y experiencia
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo

Resolución de problemas
Recauda información de diferentes fuentes para las decisiones
Se enfoca en asuntos clave para resolver problemas
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones

Factores psicoemocionales
Mantiene un estado anímico estable en la jornada laboral
Establece una brecha sana entre problemas personales y trabajo
Controla sus emociones frente a problemáticas laborales
Está libre de decisiones impulsivas

Ambiente laboral
Trata con respeto y consideración a sus compañeros de trabajo
Socializa ideas con éxito para logro de objetivos
Es paciente y comprensivo con las opiniones de los demás
Mantiene un clima de trabajo sin tensiones

Capacitación a evaluadores

La capacitación del evaluador es parte esencial para dar continuidad a la aplicación de las nuevas evaluaciones de desempeño mismas que transmitirán al trabajador la adquisición de nuevos conocimientos técnicos, teóricos y prácticos con el fin de retroalimentar cada una de las falencias que puedan haber, además de contribuir en el desarrollo del personal y mejorando su desempeño laboral, siendo la capacitación de suma importancia para dar a conocer todos aquellos factores que considerar antes de evaluar a todo un equipo de trabajo. La capacitación es aquella forma de establecer estrategias representativas que generan una debida formación para asegurar una formación adecuada y netamente enfocada en recursos humanos, quienes serán los

encargados de llevar a cabo la planificación de las funciones y el desempeño que cada trabajador debe tener en la empresa.

La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitado la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo (Jaureguiberry, 2021).

Por lo que se puede decir que la capacitación permite comprender el desarrollo de la evaluación en todos sus aspectos, dando a comprender mediante evaluadores los efectos que estas producen y los beneficios que su aplicación pueden generar en cuanto a la productividad como una oportunidad de mejora y crecimiento y no como un problema a nivel laboral. Además que la capacitación puede brindar una garantía del correcto funcionamiento y procedimiento de las evaluaciones de desempeño.

Proceso de capacitación

Toda capacitación debe tener un desarrollo para su ejecución puesto que antes de evaluar a los trabajadores se debe tener claro cómo se manejará. El departamento de recursos humanos siendo el encargo directo de estar a cargo de las funciones que desempeña cada trabajador, será el mismo encargado de elaborar un plan de capacitación el mismo que podría ser de la siguiente manera:

a) Preparación

La preparación está enfocada en tener todo en orden es decir que, el departamento de Recursos humanos tenga la capacidad de explicar con claridad el propósito de evaluar a los trabajadores de la empresa, indicando y en lo posible respondiendo aquellas inquietudes que los trabajadores pueden tener antes de ser evaluados:

- ¿Cómo serán llevadas a cabo las evaluaciones de desempeño?
- ¿Quiénes serán los evaluadores?
- ¿Cómo serán seleccionados los evaluadores?
- ¿Cómo será llevado a cabo la calificación de los trabajadores?
- ¿Qué sucede si existe un nivel bajo de promedio en cuanto a su desempeño laboral?

Misma razón que permite interponer el énfasis en los evaluadores y evaluados acerca de la confidencialidad del proceso y sobre todo en las evaluaciones de desempeño en cuanto a contenido y desarrollo puesto a que el propósito de las mismas es obtener un incremento en el impacto de los trabajadores relacionado a la productividad que tienen dentro de la empresa, mejorándose de manera competitiva antes otras empresas situadas en el mismo sector comercial.

La evaluación de desempeño propuesta no es un medio correctivo que imponga medidas disciplinarias contra los trabajadores de la empresa es por ello que este mensaje debe ser transmitido en la capacitación para hacer entender al individuo que la aplicación y desarrollo de una nueva evaluación de desempeño tiene el único fin de mejorar la productividad de sus trabajadores, garantizando a los trabajadores que los resultados del proceso serán transparentes para todo quien necesite observar sus resultados con el único fin de mejorar y fortalecer los mismos resultados que no cumplan con el promedio deseado.

Además aunque el departamento de Recursos humanos este encargado de la logística este debe gestionar un equipo que se encuentre presente en la aplicación y calificación de las evaluaciones del desempeño pues deben conocer el proceso a ejecutarse, los formatos a utilizar, los indicadores considerados y el rol que desempeñan al momento de ser convocados a formar parte de este grupo selecto de trabajadores.

b) Desarrollo de la capacitación

Para la ejecución de la capacitación estará encargada el área de recursos humanos quienes podrán hacer uso de este plan como guía del proceso a realizarse. Este departamento debe cumplir con el objetivo de proporcionar información que responda objetivamente a las necesidades de Seminter Cía. Ltda.

- Se requiere conformar un comité para que desarrolle un reglamento que este enfocado únicamente en el desarrollo y aplicación de las evaluaciones de desempeño mismo que servirá como antecedente para futuras evaluaciones.
- El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, un cuadro pertinente de retroalimentación pensado en contribuir con las mejoras de sus compañeros considerando aquellos aspectos que aborda cada uno de los indicadores propuestos en la evaluación propuesta en este capítulo.
- La capacitación deberá realizarse con todo el material didáctico necesario; diapositivas, pruebas piloto, etc. Además esta capacitación podrá ser realizada en grupos de 15 a 20 personas para que la información pueda ser receptada por el trabajador de mejor manera.
- La capacitación puede abordar en recalcar que al ser Seminter Cía. Ltda., una empresa de servicios esta puede plantearse ciertos factores críticos que se encuentran implícitamente agregados en la nueva evaluación propuesta, como:
 - Enfoque al Usuario
 - Trabajo en Equipo
 - Iniciativa
 - Desempeño
 - Eficiencia
 - Valor

- Confianza y Honestidad
- Puntualidad
- Compromiso y Responsabilidad

Los factores anteriormente indicados son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación (Iturralde, 2011).

c) Ejecución de la Capacitación

La ejecución de la capacitación únicamente va ligada a la aplicación de la evaluación del desempeño propuesta y con la finalidad de que los evaluadores entiendan cada uno de los indicadores considerados dentro de esta.

- Los evaluadores podrán ser designados de manera equitativa es decir se obtiene que la concentración poblacional es de 650 sujetos, encargados de labores distribuidas para las diferentes áreas de seguridad cubiertas por los servicios prestados por la empresa, mismos que para ser seleccionados será de acuerdo a los distintos departamentos que hay actualmente en la empresa en consideración de las sub-áreas y el número de trabajadores que conforme cada uno de estos espacios.
- Serán seleccionados en dos partes, al ser de acuerdo a la sub área y al número de trabajadores podrán ser escogidos de 4 a 6 individuos mismos que serán escogidos de la siguiente manera: La primera mitad de evaluadores serán seleccionados por sus compañeros y la otra mitad será estará conformada por representantes del

departamento de recursos humanos, con la finalidad de que el proceso sea transparente y los trabajadores sientan confianza en el proceso.

- Los evaluadores seleccionados deberán ser notificados de su participación en el proceso y serán convocados a la reunión pertinente como primer paso para su capacitación.
- La capacitación para evaluadores será realizada en dos partes la primera para dar conocimiento de los criterios considerados en la evaluación de desempeño propuesta, modo de calificación, aplicación y en resolver aquellas dudas que pueden presentarse por parte de los evaluadores notificados. Una segunda parte misma que será realizada en una fecha diferente con el fin de dar todas las indicaciones necesarias en relación a los resultados que pueden presentar y la retroalimentación que en este caso se busca incentivar para mejorar la productividad de los trabajadores de Seminter Cía. Ltda.

Lo importante que real calcar en relación a la capacitación a evaluadores es que es una forma organizada de llevar acabo la aplicación de una evaluación de desempeño nueva, además de dar a conocer que esta ha considerado criterios básicos para una empresa de servicios y que esta evaluación está diseñada exclusivamente para dar cumplimiento a las necesidades de Seminter Cía. Ltda., acompañando a la misma con su respectiva retroalimentación que fortalezca las debilidades de aquellos trabajadores que no cumplan con el promedio estimado.

Socialización a trabajadores

Una vez obtenidos los datos de evaluación, sistematizados y desglosados por criterios de evaluación, la siguiente fase es la socialización de los cambios establecidos para los indicadores de desempeño personal y laboral que Seminter Cía. Ltda., ha implementado en su proceso de mejora a los parámetros de evaluación en las evaluaciones de desempeño, para la planta operativa

de la empresa es muy importante que esto sea puesto en conocimiento pues las grandes masas de trabajo responden mucho mejor a las evaluaciones de este tipo si antes se logra un acercamiento prudente mediante una serie de inducciones que dan las pautas para el posterior proceso de evaluación.

Es importante que el personal esté al tanto de las categorías cuantitativas de la información que va a proporcionar con sus respuestas, sobre todo para este nuevo modelo de evaluación de desempeño que pretende interpretar con una mayor eficiencia los índices y resultados que facilitan los procesos de mejora en el desempeño, para ello se profundizara la descripción del proceso de evaluación de desempeño en la empresa, haciendo las rectificaciones necesarias por parte de los evaluadores y contrastando las respuestas como base para la toma de decisiones.

Es necesario mantener un enfoque utilitarista es decir procurar el bien común para la mayoría, precepto que en la mayoría de evaluaciones de este tipo se logra gracias a explicar de una manera sintética las fortalezas y debilidades encontradas en la caracterización de la empresa durante la investigación y la propuesta, el comportamiento al respecto de las falencias tendrá mucho que ver con las afinidades de los trabajadores, los incentivos morales que se plasmen en la socialización influyen directamente en los paradigmas pre-judiciales que cada persona posee, por tanto prevalece la razón de abstenerse de cualquier tipo de juicio de valor en tanto no se haya aplicado aun la evaluación de desempeño.

La gerencia y administración deben resultar en personas empíricas que promuevan la medición de desempeño como un motor de mejora y capacitación, para Seminter Cía. Ltda., el mejoramiento de las capacidades de los integrantes de sus prestaciones de servicios en forma subjetiva logra retener clientes potenciales, el reflejo del buen desempeño se obtiene en el retorno de la buena crítica por parte del cliente, esto quiere decir que la retención y potenciación del

talento permite circunstancias más competitivas y eliminan las barreras que limitan el crecimiento empresarial.

Es importante no problematizar las falencias en una divulgación social de los criterios a evaluar, si no partir de una motivación laboral que es indispensable para diseñar planes más eficientes, facilitar las políticas de compensación y directamente mejorar los resultados de calidad en la prestación de servicios. Es necesario tener un plan de procesamiento de información de tal manera que se podrá relacionar con las posibles respuestas obtenidas en la evaluación con el análisis de la reestructuración antes mencionado, esto funciona a manera de tentativa de aceptación con el personal, para indagar que tan de acuerdo y cuanta disposición está actualmente en juego para con la aplicación de la evaluación de desempeño.

La manera más clara de socializar es tener un contacto directo con el objeto de estudio, y hacerlo sentir inmerso de las verdaderas causas y efectos de la propuesta, esto permitirá visualizar si la aplicación puntualiza el problema en tiempo real, teniendo la ventaja de conocer el problema de raíz, causas y efecto se podrá acceder más rápido a las soluciones sobre la socialización y solventar los problemas para la posterior toma de la evaluación.

Tabla 16

Matriz de plan de socialización de propuesta de aplicación de evaluación de desempeño

Contextualización	Categoría	Ítems a tratar	Beneficios Empleado Y Empleador
Calificar el desempeño actual, del trabajador y relacionarlo con el nuevo formato de aplicación de evaluación de desempeño como un proceso en conjunto en orientación de los objetivos en común de Seminter Cía. Ltda.	Funciones	Descripción de funciones	Dar a conocer apropiadamente las responsabilidades en el puesto de trabajo
	Comunicación	Comunicación Bilateral y efectiva	Hablar libremente y conocer sus opiniones
	Motivación	Ambiente de trabajo	Propiciar nuevas metas
	Capacitación	Retroalimentaciones	Satisfacciones individuales y grupales
	Clima laboral	Nuevo método de evaluación de desempeño	Ajuste a las necesidades de la compañía

Proceso de socialización

Para este diálogo bilateral de socialización se tendrá en cuenta las características y procedimientos importantes en la obtención de datos, para el análisis particular de casos y las previas conclusiones para darle un sentido de pertenencia a la evaluación de desempeño de Seminter Cía. Ltda.

Las posibilidades de comunicación son inicialmente la caracterización y de ello se desglosan una serie de funcionalidades por parte de los evaluadores que vinculan la organización de la socialización y el tiempo de vinculación laboral, para ello se plantea en función de un acuerdo de periodicidad con la administración y sus medios de socialización las siguientes fases:

1. Caracterización

En este proceso de primera instancia de adquisición de información se establece por parte de los colaboradores facilitadores de la evaluación, una descripción de la realidad y las conclusiones generales previas al rediseño de la propuesta, aquí se indaga principalmente las reacciones más relevantes del grupo de trabajo prestando cierta atención prioritaria a la participación en la definición de los parámetros de evaluación.

La evaluación de desempeño debe integrarse como un sistema que se interrelaciona con otros procesos de la gestión humana, con el fin de maximizar los beneficios y generar información para la toma de decisiones de los directivos, por esta razón Seminter Cía. Ltda., debe adoptar el enfoque de identificar los elementos idóneos que se va a medir, en esta caracterización se va a establecer y orientar el cómo se realizar la medición formalmente sin arbitrariedades y centrando la atención en los comportamientos.

2. Gestión humana relacionada con la evaluación de desempeño

La mayoría de responsables en este proceso son las áreas relacionadas al desempeño, retención y evaluación de capital humano, departamento de recursos humanos, marketing y

administración general, como insumo fundamental de la estructura de esta socialización se tiene la matriz de plan de socialización, este programa tiene como objetivo afectar la subjetividad del avance de los colaboradores en la empresa, representando la actividad más crítica en este proceso de socialización debido a que la motivación sobre la imposición de una evaluación debe pretender al interés de los trabajadores en mejorar sus labores mediante esta retroalimentación positiva. Se evidencia que esta motivación es estable cuando se concreta una decisión unánime de mejora en la aprobación de la aplicación de la evaluación.

3. Conocimientos y compromisos finales

Dentro de la última instancia en que se desarrolla esta capacitación es importante tener en cuenta las previas maneras cómo se comporta el personal de SEMINTER CIA. LTDA. con respecto a la aplicación de la evaluación de desempeño en su parte actitudinal y para ello se recurre a los conceptos de las competencias del ser, del saber y del saber hacer, las cuales son muy relevantes para las empresas debido a que son las bases para el cumplimiento a cabalidad de las tareas.

- En el saber los individuos trazan sus atributos con la calidad de autoevaluación para poder identificar sus potencialidades frente al desempeño requerido por la empresa.
- En el saber hacer actúa directamente una gestión de cambio, es decir que tantas rectificaciones tienen que hacerse para hacer más competitivo a un individuo y una colectividad.
- En cuanto al saber hacer dentro del contexto organizacional tiene relevancia en considerar la calidad del trabajo como competencia, en especial énfasis con las prácticas de seguridad, salud y comunicación en el trabajo.

Con estas pautas puestas en discusión y conocimiento de los sujetos de evaluación se considera la retroalimentación final de la aplicación de la evaluación de desempeño que tendrá un diagnóstico cualitativo por parte de los evaluadores y será tomado en cuenta para el momento de aplicar la evaluación.

4. Aplicación

El modelo de evaluación de desempeño planteado para Seminter Cía. Ltda., requiere de una divulgación física intensiva en el momento de su aplicación, esto quiere decir que la logística debe contemplar dimensiones físicas de evaluación. Para ello se requiere de formularios llenados con el seguimiento estricto hacia los criterios de evaluación nombrados en la socialización.

Tabla 17*Costo de aplicación de la propuesta de evaluación de desempeño Seminter Cía. Ltda.*

ELEMENTO	TIPO DE RECURSO	TIPO DE UNIDAD	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
Gestión	Recurso para socialización y capacitación	Logística e infraestructura	1	450	450
Personal	Recurso para creación de plan de socialización y propuesta de evaluación	Elementos visuales de comunicación	5	10	50
Hojas de papel	Uso continuo	Caja con 500 hojas	2	16	32
Tóner	Impresión continua	Pieza	1	25	25
Bolígrafos	Insumos de papelería en general	Caja con 10	4	8	32
Computador	Computador HP	Pieza	1	750	750
Impresora	Impresora Samsung Xpress	Pieza	1	225	225
Viáticos	Movilización para contacto con colaboradores evaluadores	Pago	3	55	165
Depreciación del equipo	Computadora HP	Depreciación	1	100	100
Depreciación del equipo	Impresora Samsung Xpress	Depreciación	1	25	25
TOTAL					\$ 1754

El ROI es un indicador que permite establecer cuánto dinero se gana o se pierde con las inversiones realizadas en una empresa, en este caso para SEMINTER se pretende conocer cuál es el retorno de su inversión y si esta resulta rentable, para este cálculo se usa de manera general la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{GANANCIA - INVERSION}{INVERSION} \times 100$$

Según datos obtenidos de un análisis presupuestal la inversión total es de \$1,754 dólares, los ingresos de SEMINTER se estiman \$252,356 cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$ROI = \frac{252,356 - 1,754}{1,754} \times 100$$

$$ROI = 142.87 \times 100$$

$$ROI = 14,287\%$$

El resultado de retorno de inversión es extremadamente significativo en cuanto a la inversión inicial, esto quiere decir que se produciría un aumento de 14,287% veces la inversión inicial, lo que supone un incremento en ingresos masivo para SEMINTER.

Cronograma

ACTIVIDADES	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 5				Semana 6				Semana 7			
	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
Presentación de la propuesta y análisis de variables para implantación	■	■	■																									
Discusión de consecuentes tras implantación y cronograma tentativo de resultados			■	■	■	■																						
Propuesta aprobada, regulación legal y preparación de material para socialización						■	■	■	■																			
Socialización y capacitación en grupos focales para difusión de información										■	■	■																
Control y seguimiento coordinado por los jefes de área y unidad de talento humano											■	■	■	■	■	■												
Diseño preliminar de evaluación de seguimiento para determinar satisfacción en índices de control de asistencia y permanencia															■	■	■	■	■	■								
Evaluación del periodo que la propuesta lleva vigente																		■	■	■	■							
Correcciones de la propuesta																						■	■	■				
Resultados finales																										■	■	■

Es necesario recalcar que en base al cronograma propuesto se sugiere realizar la socialización de las capacitaciones en los grupos focales para difundir la información. Conforme

a esto es importante por el tiempo en que se ejecutan las evaluaciones y para tener mejor comprensión por parte de los trabajadores, se ve necesario realizar dos capacitaciones antes y después de su aplicación. Ahora bien, se sugiere realizar un mes antes a su aplicación en cuanto a la sociabilización se refiere y luego de la aplicación de la evaluación de desempeño realizar otra capacitación en donde se pueda retroalimentar a los trabajadores en aquellos campos en donde pudieron haber obtenido la calificación mínima conforme a los criterios de evaluación .

Conclusiones

Como conclusión se obtiene que los datos relevantes acerca de las evaluaciones de desempeño aplicadas previamente contrastan con la investigación de manera positiva, se puede aseverar que el modelo de evaluación de desempeño de Seminter Cía. Ltda., en comparación con la teoría revisada no acertaba del todo con las necesidades y niveles de productividad que se buscan evaluar en casi todos los modelos estándar, es por ello que para cubrir ciertos aspectos la empresa debe trabajar a favor de una reestructuración en su modelo y acompañarlo de un seguimiento minucioso que le permita obtener resultados con altos índices de éxito.

Se logró determinar que los índices de desempeño mediante indicadores previos al análisis realizado en la investigación no cumplían con los parámetros designados para las metas de eficacia y eficiencia dentro de la planta operativa de la empresa, gracias a esto la investigación y su enfoque analítico comparativo permitió obtener una perspectiva de mejora a gran escala en las dimensiones estratégicas de medición en los factores de desempeño que hasta el momento en Seminter Cía. Ltda., no han sido tratados acorde a las necesidades realmente contextualizadas.

Varias fuentes alineadas a contextos similares en los que se desarrolla esta investigación han permitido relacionar directamente la calidad de la productividad con las razones del conocer cuáles son los aspectos a mejorar en los trabajadores, que capacidades se deben potenciar e identificar los talentos a fortalecer, la empresa busca tener un punto central de impacto positivo a través de estas evaluaciones y su diagnóstico final, y para consecución de eso se debe trabajar en todas las dimensiones humana, a través de diferentes herramientas e indicadores que la administración y el departamento de RRHH brinde de manera oportuna a los mecanismos determinados para la aplicación de esta evaluación.

Finalmente, la estructura teórica y comparativa que sustenta la reestructuración y planteamiento de esta propuesta responde a un proceso altamente sistematizado que busca en

Seminter Cía. Ltda., una mejora con la más reciente y personalizada evaluación de desempeño, brindando un modelo de socialización y capacitación que cumpla el papel de caracterización previo a una acción de aplicación de la propuesta. Se espera entonces una vez obtenidos los resultados que el diagnóstico pueda favorecer las estrategias e impactos en la productividad que puedan generarse con los nuevos y más eficientes indicadores.

Recomendaciones

Para futuras líneas de investigación apoyarse en fundamentaciones teóricas que abarquen las dimensiones más allá de la simple evaluación de desempeño, el controlar las masas laborales mediante emociones y lograr en ellas un cambio significativo que impacte de manera positiva el desempeño en el trabajo es de suma importancia, y también es un campo poco atendido debido a la complejidad de su análisis cualitativo, es por ello que debería encaminarse a ahondar en esos términos poco usuales que también logran incidir en el desempeño de una organización.

Es también objeto de debate y considerado como una recomendación importante tener en cuenta al momento de adentrarse en estas líneas de investigación tomar como corriente principal de éxito el utilitarismo y buscar el éxito de la mayoría, así se lograran obtener mejores indicadores de medición de desempeño lo que por ende tendrá más especificidad al momento de elaborar las estrategias de intervención en las debilidades evidenciadas posterior al diagnóstico proporcionado por los resultados de dichas evaluaciones, las corrientes epistemológicas que están estandarizadas para este tipo de evaluaciones actualmente se dirigen mucho hacia la respuesta afectiva es necesario mantener una rigurosa estructuración de los criterios de evaluación para no caer en redundancias que terminan siendo irrelevantes para este tipo de investigaciones.

Además las evaluaciones deben ser realizadas conforme la empresa vea el requerimiento y la necesidad de evaluar a sus trabajadores puesto que el cuadro comparativo ha demostrado que aunque su impacto sea positivo en los trabajadores no todas las evaluaciones son precisamente adecuadas o bien desarrolladas, muchas veces es mejor considerar en mejorar, cambiar o ajustar los criterios que están siendo evaluados y no han generado los resultados esperados.

Finalmente, Seminter al ser una empresa de servicios es necesario que aplique evaluaciones de desempeño que vayan acorde a las necesidades de la empresa, y estrechamente ligada a su fin comercial siendo este de servicios. Sin olvidar que estas deben estar acompañadas

de retroalimentación y motivación, mismos factores que generan mejores resultados en cuanto a la productividad de los trabajadores ya que estos pueden empezar a visualizar a las evaluaciones como un medio de mejorar sus capacidades y de fortalecer aquellas debilidades que pueden estar afectando en su desempeño y sobre todo en la productividad.

Referencias

- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias, Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°*.
https://books.google.com.ec/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento Humano*. Revisada.
https://books.google.com.ec/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=desarrollo+del+talento+humano&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Álvarez, B. (2018). *Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí* [Tesis de grado, Universidad del Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca"], Repositorio Institucional UPR.
<https://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/3399/1/Blanca%20Viviana%20c3%81lvarez%20Indacochea%20.pdf>
- Asociación Española para la Calidad [AEC]. (2019). *Evaluación de desempeño*. Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Ayala, F. (2013). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR*. [Tesis de Master, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3722/1/T1313-MDTH-Ayala-Aplicacion.pdf>
- Barrionuevo, P. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño por competencias para microempresas en ferretería en la ciudad de Puerto Maldonado*. [Tesis Magister en Administración, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco], Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
<https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/2811>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Tucuman: Shalom.
- Bonnefoy, J. (2003). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/9939>

- Buitrón, D. (2011). *La evaluación al desempeño por factores contribuye a mejorar el rendimiento del personal de la Coordinación Zonal de Desarrollo de la Administración Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito*. [Título de Grado, Universidad Central del Ecuador, UCE], Repositorio Institucional UCE:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1675/1/T-UCE-0007-38.pdf>
- Cajas, P. (2020, agosto). *Sistematización de la experiencia del diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la compañía Cargoalliance Cía. Ltda., en Quito, de marzo a julio del 2019*. Universidad Politécnica Salesina. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18988/1/UPS-TTQ074.pdf>
- Candil, I. (2015, junio 19). *UF2120 - Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Google Books:
https://books.google.com.ec/books?id=LGNWDwAAQBAJ&dq=encuesta+y+entrevista&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Caraballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en la educación. *Revista Universidad y Sociedad Scielo*(8)9,24-26. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021
- Carranza, G. (2020, septiembre 9). *Sistema de evaluación de desempeño: análisis y reforma del método de evaluación de desempeño en una entidad pública de Honduras*. Researchgate, Repositorio Universidad de Santiago de Compostela:
https://www.researchgate.net/publication/348370489_SISTEMA_DE_EVALUACION_DE_DESEMPEÑO_ANALISIS_Y_REFORMA_DEL_METODO_DE_EVALUACION_DE_DESEMPEÑO_EN_UNA_ENTIDAD_PUBLICA_DE_HONDURAS
- Casierra, J. (2018). *Evaluación del Desempeño Laboral en Relación a la Calidad, de los Servicios en el Hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre*. [Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil], Repositorio Institucional Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9978/1/T-UCSG-POS-MGSS-117.pdf>
- Castillo, S. (2018). Gestión de RRHH en América Latina. *Deloitte Consulting*, 36-59.

- Coca Cola FEMSA. (2014). *FEMSA. Informes de Sostenibilidad*:
https://www.femsa.com/assets/2019/10/IS_KOF_2014.pdf
- Codificación 17. (2005, diciembre 16). *Código de Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167:
https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003, noviembre). Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina . *Boletín Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9939/S2003659_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Condor, M., & Cajaleon, E. (2018). “*Evaluación del Desempeño Laboral en las Empresas de Latinoamérica: En una Revisión de la Literatura Científica de los últimos 10 años, 2008-2018*”. [Titulo para obtener el grado de Bachiller en Administración, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú], Repositorio Institucional de Universidad Privada del Norte.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27834/Cajaleon%20Flores%2c%20Elsa-Condor%20Villanueva%2c%20Miriam.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Condori, E. (2021). *La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Laboral y La Productividad De Los Trabajadores Del Área De Negocios De Mibanco S.A. De La Zonal Juliaca, Periodo 2017*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano], Puno, Perú. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Del Altiplano
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15095/Condori_Rosas_Erik_Willhem.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Córdoba, F. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=-JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=Encuestas+y+entrevistas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiA-7DL3OXzAhUkQjABHR8gBHIQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=Encuestas%20y%20entrevistas&f=false>

- Dashöfer, V. (2007). *Evaluacion de Desempeño*. Google Books:
https://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Espinal, C., & Vidal, R. (2021, agosto). *Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate*. [Título de Grado, Universidad Continental], Repositorio Institucional de la Universidad Continental.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9976#:~:text=Como%20conclusiones%20de%20la%20presente,personal%20administrativo%2C%20diccionario%20de%20competencias>
- Flores, L. (2019, marzo 29). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Escuela de Administración de Negocios*, 12(87), 59-77.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-59.pdf>
- Gonzales, A. (2005). *El criticismo kantiano*. DIALNET:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1414718>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guerra, I. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua: conceptos y herramientas para la medicion y mejora del desempeño*. Google books:
<https://books.google.com.ec/books?id=tQiAIcui5dsC&pg=PA9&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+historia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj6-OWIxJPzAhXpQjABHRgiC9AQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20historia&f=false>
- Harvard Business Essentials. (2007). *Gestion del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Deusto. Google Books:
https://books.google.com.ec/books?id=xnUs0w87Jq0C&printsec=frontcover&dq=evaluaciones+de+desempe%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Hernández, R., & Fernández, C. &. (2018). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Graw Hill.
- Instituto, B. d. (2003). *Boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*. Repositorio CEPAL:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9939/S2003659_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ISO. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Organización Internacional para la

Estandarización : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Iturralde, J. (2011). *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 de la ciudad de Ambato en el año 2010*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato],

Repositorio Universidad Técnica de Ambato, facultad de contabilidad y auditoría:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Jaureguiberry, M. (2021). *Qué es la capacitación*. Facultad de ingeniería industrial seguridad e higiene:

<https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>

Juez, J. (2020). *Productividad Extrema: Como ser mas eficiente, producir mas, y mejor*. Google Books:

https://books.google.com.ec/books?id=2YznDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Que+es+la+productividad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ley 12. (2003, JULIO 2022). *Ley de vigilancia y seguridad privada*. Registro Oficial 130:

<https://www.fundacionmuseosquito.gob.ec/lotaip/2016/00.archivos/lit.a/a2/Ley%20de%20vigilancia%20y%20seguridad%20privada.pdf>

Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Google Books:

https://books.google.com.ec/books?id=ObSOAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Que+es+la+productividad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Google

books: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Martinez, M. (2013). *La evaluación del rendimiento*. Google Books:

https://books.google.com.ec/books?id=wU_-WgpqxwYC&printsec=frontcover&dq=escalas+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=escalas%20de%20evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false

- Mazariegos, A. (2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. GLOCAL THINKING RRHH: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño*. Gob.ec: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&dq=estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjG5pqF55LzAhWPTTABHdKWB1cQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q&f=false>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana Programa de Comunicación Social y periodismo.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 10-25.
- Nohlen, D. (2017). Método Comparativo. En S. d. Barquera, & H. Arroyo, *Antologías para el estudio y la enseñanza de la ciencia política. Volumen III: La metodología de la ciencia política*. México. doi:<https://tinyurl.com/y2lh7foq>
- Oviedo, G. (2021). *Historia de la evaluación de desempeño*. Scribd : <https://es.scribd.com/document/434316120/Historia-de-La-Evaluacion-de-Desempeno>
- Padilla, P. (2021, agosto 2022). *Historia de la evaluación del desempeño*. Gestion de personas y Administracion publica: <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Pereña, J. (2003). *CLA Clima Laboral*. Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=vllsoszP1hQC&pg=PA6&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOrOP0-5LzAhUeTTABHfAWCrYQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q&f=false>
- Perez, O. (2021). *Como se beneficia tu empresa al implementar una evaluación de desempeño laboral*. PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

- Real Academia Española [RAE]. (2014). *Asociación de Academias de la Lengua Española*.
Habilidad: <https://dle.rae.es/habilidad>
- Reis, P. (2007). *Evaluacion de Desempeño*. Google Books:
https://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&dq=Evaluacion+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Robles, P. (s.f.). Evaluación de Desempeño Laboral. *Related papers*. Academia.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639798653&Signature=fjHAFvb1qjrquhGQY9C8m4O0g1rn9YI0GIK5JbHyN-777OF6W4iJ8ERfQ8TV40FXHkG5nRVpk4q2251ybyO7RnbaHffhibuVyBw497JGnx9y uDphIaMpb~eCameIRLSI87gSgQnomo1ny9W6B0Gv>
- Rosa, V., & Espinel, C. (2021). Evaluación de desempeño laboral para el personal administrativo del. [Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Universidad Continental, Huancayo], Repositorio Institucional de la Universidad Continental, Huancayo.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9976/1/IV_PG_MRHGO_TI_Espinal_Vidal_2021.pdf
- Sabin, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las Tic's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. Google books:
https://books.google.com.ec/books?id=y_7gnWWsPNUC&pg=PA57&dq=beneficios+de+las+evaluaciones+de+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwits5nggpPzAhVxSjABHT9GBIkQ6AF6BAGJEAI#v=onepage&q&f=false
- Sánchez, H. (2020). *Antologías para el estudio y la enseñanza de la ciencia política*. En D. Nohlen, *EL MÉTODO COMPARATIVO*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6180/5.pdf>
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma: Vicerrectorado de Investigación.
- Sanguinetti, P. (2016, diciembre 15). *América Latina: en busca de trabajadores mejor formados*. CAF Banco de Desarrollo de América Latina:
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2016/12/america-latina-en-busca-de-trabajadores-mejor-formados/>

SEMINTER. (2021). *SEMINTER GRUPO CAJAMARCA*.

<https://asana.com/es/resources/strategic-goals-objectives>

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo documental de la empresa Seminter*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo reservado Criterios de la evaluación Diciembre 2021*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo reservado de Talento Humano "Productividad 20-21"*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo reservado de Talento Humano "Productividad 21-22"*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo reservado Evaluación de desempeño "Productividad 20-21"*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). *Archivo reservado Evaluación de desempeño "Productividad 21-22"*. Talento Humano Seminter.

Seminter Cía. Ltda. (2021). FODA de la empresa Seminter Cía. Ltda.

Sevilla, C. (2004). *El capital humano y su contribucion al crecimiento economico*. Un analisis para Castilla-La mancha Google Books:

https://books.google.com.ec/books?id=_i0oQda0p_oC&pg=PA28&dq=capital+humano&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwii4q6kj5PzAhWoTDABHTE7A7QQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q&f=false

Telescopio. (2019, octubre). *Telescopio*. Análisis FODA: Definición, características, ejemplos.: <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>

Torres, G. (2014, junio). *Evaluacion del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Lborales de la empresa Plasticaucho Industrial*. [Título de Ingeniería, Universidad Técnica de Ambato], Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato-Ciencias Administrativas: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7899/1/172%20o.e..pdf>

Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Colombia: Editorial Gente Nueva.

Vargas, F. (2011, noviembre 18). *Organización Internacional de Trabajo*.

<https://www.oitcinterfor.org/>

Varona, F. (2020). *La intervencion apreciativa un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios*. Google, books:

<https://books.google.com.ec/books?id=H->

[0QEAAAQBAJ&dq=paradigma+critico+positivo&hl=es&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=H-0QEAAAQBAJ&dq=paradigma+critico+positivo&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Zambrano, D. (2014, diciembre). *Evaluacion del desempeño y la rentabilidad de la capacitacion en la empresa Zseika utilizando el metodo de Casio-Ramos*. [Tesis de Magister,

Universidad San Francisco de Quito], Repositorio Institucional de la Universidad San

Francisco de Quito: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3836/1/112545.pdf>

Apéndices

Apéndice A

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2020-SEMINTER CIA. LTDA.

EVALUACION	COMPETENCIAS CARDINALES												COMPETENCIAS ESPECIFICAS																			
	INTEGRIDAD			LIDERAZGO			EMPOWERMENT			INICIATIVA			ORIENTACION AL CLIENTE			ORIENTACION A LOS RESULTADOS			TRABAJO EN EQUIPO			DESARROLLO DE LAS PERSONAS			MODALIDADES DE CONTACTO			ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR	NIVEL PROMEDIO	NIVEL	FACTOR
Autoevaluacion	100	1	100	50	1	50	50	1	50	50	1	50	75	1	75	75	1	75	100	1	100	75	0.75	56.3	75	1	75	100	1	100		
PAR#1	100	0.75	75	100	1	100	50	1	50	25	1	25	75	0.75	56.3	75	0.75	56.3	100	0.75	75	50	0.5	25	75	0.75	56.3	75	0.75	56.25		
PAR#2	75	1	75	50	1	50	75	1	75	25	1	25	100	1	100	75	0.75	56.3	100	1	100	100	0.75	75	100	0.75	75	100	0.75	75		
Pares	87.5		75	75		75	62.5		62.5	25		25	87.5		78.1	75		56.3	100		87.5	75		50	87.5		65.6	87.5		65.63		
JEFE#1	75	0.75	56.25	50	1	50	25	1	25	25	1	25	50	0.5	25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	0.5	37.5	75	0.75	56.25		
JEFE#2	75	1	75	25	1	25	25	1	25	25	1	25	50	0.5	25	50	0.5	25	100	1	100	100	1	100	75	0.5	37.5	100	0.75	75		
JEFES	75		65.63	37.5		37.5	25		25	25		25	50		25	62.5		40.6	100		100	100		100	75		37.5	87.5		65.63		
Subordinado#1	75	1	75	100	1	100	25	1	25	50	1	50	100	0.75	75	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	100	1	100		
Subordinado#2	100	1	100	75	1	75	50	1	50	50	1	50	50	0.5	25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	75	0.75	56.25		
Subordinados	87.5		87.5	87.5		87.5	37.5		37.5	50		50	75		50	75		56.3	100		100	100		100	75		75	87.5		78.13		
Cliente #1	75	0.75	56.25	100	0.75	75	100	1	100	75	0.75	56.25	75	0.75	56.3	100	1	100	100	1	100	75	1	75	50	0.5	25	100	0.75	75		
Cliente #2	100	1	100	25	0.5	12.5	75	0.75	56.25	100	0.75	75	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	50	0.75	37.5	100	1	100		
Clientes	87.5		78.13	62.5		43.8	87.5		78.13	87.5		65.63	75		65.6	100		100	100		100	87.5		87.5	50		31.3	100		87.5		
360	84.4		76.58	65.8		61	53.3		50.78	47		41.4	72		54.75	78.25		63.3	100		97	90.8		84.5	72		52.25	90.75		74.20		
Nivel requerido			75			50			50			100			100			100			100			50			100			100		

Apéndice B

Industrias Ales



Apéndice C

Banco Rumiñahui- Agencia Ambato



Apéndice D

Coop. Lucha Campesina- agencia La Merced



Apéndice E

EMICOR Portovelo



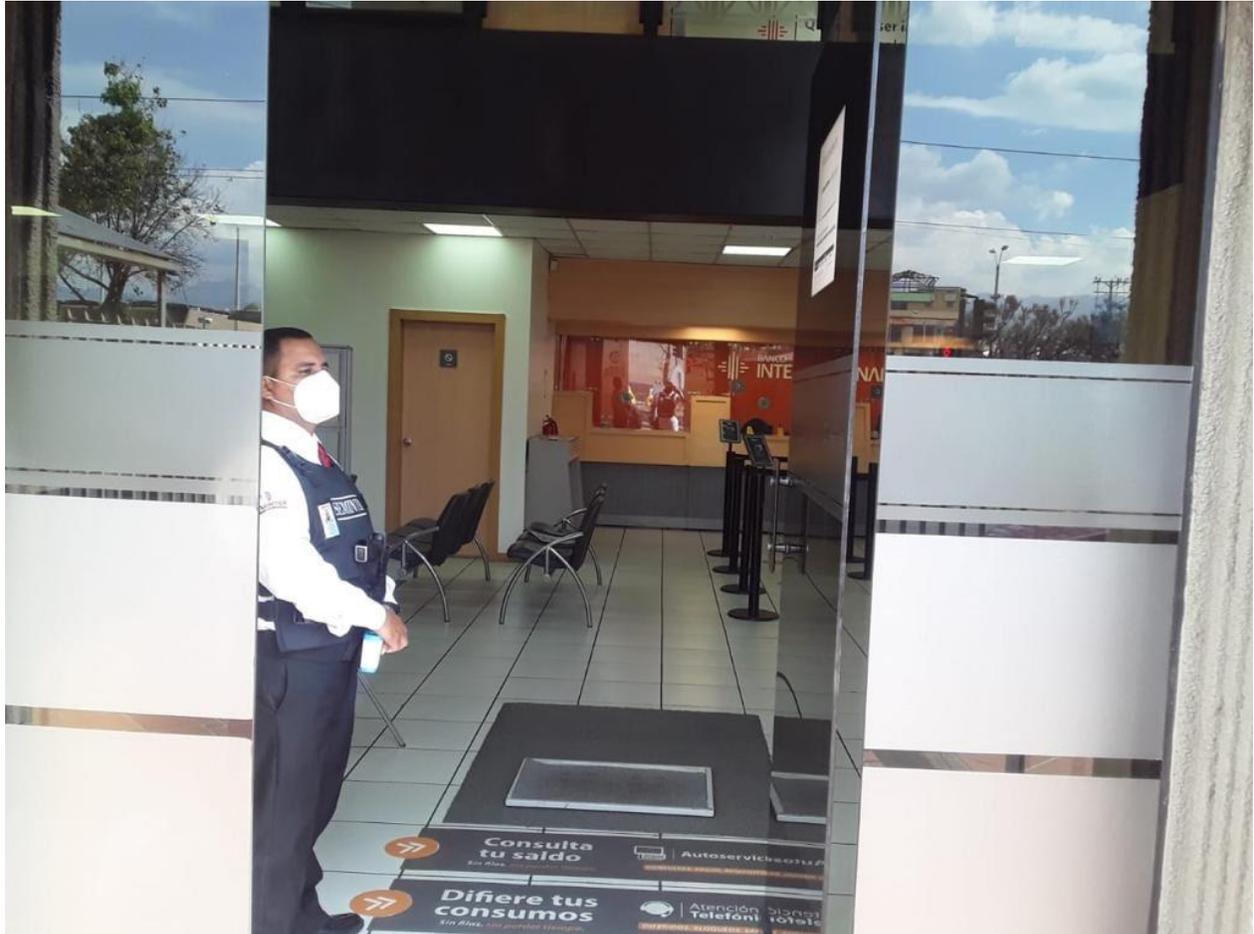
Apéndice F

Banco Rumiñahui- Agencia Manta



Apéndice G

Banco Internacional-Agencia Riobamba



Apéndice H

Utpl- Centro Regional Quito



Apéndice I

Mutualista Pichincha- Agencia La Gasca



Apéndice J

Coop. Jep- Agencia Quito Norte



Apéndice K

Cooperativa Jep-Agencia Quito Sur





Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jurado Cuatimpas María Cristina, con C.C: # 1720723525 autor(a) del trabajo de titulación: *Impacto de las Evaluaciones del desempeño en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de octubre de 2022

f. _____
Nombre: Jurado Cuatimpas María Cristina
C.C: 1720723525



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Impacto de las Evaluaciones del desempeño en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Jurado Cuatimpas, María Cristina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Matute Petroche, Jessica Silvana / Zerda Barreno, Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de octubre de 2022	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos, Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Evaluación de desempeño, Productividad, Motivación laboral, Servicio de Calidad, Seguridad Privada.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La investigación va enfocada a analizar la aplicación de las evaluaciones de desempeño y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Seminter Cía. Ltda. Las características, el diseño metodológico y el planteamiento fueron sistematizados de tal manera que el lector tenga acceso a la información oportuna y precisa de toda la investigación. Para ello mediante una metodología descriptiva-comparativa se analiza las evaluaciones de desempeño de diciembre 2020 y diciembre 2021 que la empresa aplica a sus empleados identificando el impacto en ellos, el enfoque de la investigación responde a herramientas de recolección y análisis de datos de tipo investigativo documental, el proceso para análisis de datos obtenidos se detalla en la elaboración de una herramienta tipo cuadro comparativo, que expone los datos de productividad más relevantes para la investigación Dando como resultado que su aplicación es positiva, sin embargo, hay indicadores que no se ajustan a las necesidades actuales y a las actividades que ésta realiza. Es decir que, la evaluación del desempeño refuerza aquellas debilidades presentes en la empresa generando un impacto positivo en ella, mejorando la calidad y aumentando la productividad para ofrecer un servicio de calidad. Es por ello que se ha planteado como propuesta en esta investigación; el refuerzo de indicadores que vayan más acorde a las necesidades empresariales dándole un valor agregado como la retroalimentación y la motivación.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-2-813070 / 0982234470	E-mail: crisjurado@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	