



Código de Registro SENESCYT N.- 2397

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,  
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
LABORAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
CREDIMOTOS-MIBICI EN EL CANTÓN DAULE”**

**Autora:**

**Mariuxi del Rocio Espinoza Mayor**

**Tutor:**

**Solórzano Vargas Christian Fidel**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, motor principal de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional día a día en mi vida personal y profesional, por sus consejos y dedicación que siempre han inculcado en mi para seguir adelante, aunque mi padre no esté en la actualidad conmigo sé que desde donde este se sentirá orgulloso de lo que he logrado hasta ahora.

Con mucho amor y respeto esta tesis está dedicada a todos ustedes.

Espinoza Mayor Mariuxi del Rocio

## **AGRADECIMIENTO**

Eternamente agradecida con Dios por ayudarme, con salud, sabiduría e inteligencia para lograr ser una profesional, a mi familia por su apoyo incondicional en alcanzar mis metas.

A mis profesores por su paciencia, su dedicación profesional, su amistad, a todos los compañeros y amigos que siempre han estado conmigo apoyándome para obtener mis objetivos.

Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío

## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema **“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo influye la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores del área de ventas con los resultados de ventas en la empresa CREDIMOTOS-MIBICI, durante el año 2018?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío**

Tutor: **Solórzano Vargas Christian Fidel**

## **CLAUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN**

Yo, Mariuxi del Rocio Espinoza Mayor, en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule”**, de la modalidad de **Presencial** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **Tecnología en Administración de Empresas**, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE A ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

**Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío**

**Nombre y Apellidos del Autor**

**Firma**

**No. de cedula:**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT**

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el *REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.*

---

Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCIT

---

Firma

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema**

“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule”

**Autora:** Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío

**Tutor:** Solórzano Vargas Christian Fidel

**RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es proponer un sistema de evaluación para el control del desempeño laboral del área de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI ubicada en el cantón Daule, por lo que se diseñó una guía de evaluación de desempeño laboral, con el fin de contar con una herramienta que permita desarrollar actividades eficientes de los colaboradores de la empresa; cuyo proceso se orienta a la medición, evaluación de los resultados del desempeño laboral. La evaluación de desempeño laboral nos proporcionó elementos objetivos de juicio, permitiendo identificar colaboradores con un alto potencial de desarrollo, evaluó la efectividad de los programas de capacitación y proporcionó información para mejorar el rendimiento. Las estrategias metodológicas empleadas en este estudio se encauzaron a la investigación descriptiva tipo de campo, con sustento documental. Se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista, las cuales determinaron que no se mide el desempeño laboral mediante evaluaciones periódicas. La solución a este problema es la implementación de una herramienta que evalúe periódicamente el desempeño de sus colaboradores para lograr maximizar las ventas de la empresa en cuestión.

Sistema Evaluación

Desempeño

Capacitación

Colaboradores



Código de Registro SENESCYT N.- 2397

## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

##### **Tema**

“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule”

**Autora:** Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío

**Tutora:** Solórzano Vargas Christian Fidel

##### **ABSTRACT**

The objective of this research is to propose an evaluations system for the control of the work performance of the sales area of the company CREDIMOTOS – MI BICI located in the Daule canton, so it was a guide to evaluation of job performance, in order to have with a tool allowing to develop efficient activities of employess of the company; the process focuses on measurement, evaluation of the results of the job performance. The evaluation of work performance provided us with a high developmen potential, evaluated the effectiveness of training programs and provided information to improve the performance. The methodological strategies employed in this study is channelled to the descriptive research field, with documentary support. We used the techniques of the survey and the interview, which determined that does not measure work performance through periodic assessments. The solution to this problem is the implementation of tool that periodically assess the performance of its partners to achieve maximize sales of the company in questions.

Evaluation System

Performance

Training

Collaborators

# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Caratula .....	I
Dedicatoria .....	II
Agradecimiento .....	III
Certificación de la aceptación del tutor .....	IV
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación .....	V
Certificación de aprobación del Urkund .....	VI
Resumen .....	VII
Abstract .....	VIII
Índice general .....	IX
Índice de figuras .....	XI
Índice de cuadros .....	XII

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema .....	1
Ubicación del problema en un contexto. ....	1
Situación conflicto.....	1
Delimitación del problema.....	3
Planteamiento o formulación del problema. ....	3
Variables de la investigación. ....	3
Objetivos de la investigación. ....	4
Objetivo general. ....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación de la investigación.....	5

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Fundamentación teórica .....	7
Marco conceptual .....	18
Marco referencial .....	20
Fundamentación legal .....	24
Variables de la investigación .....	27
Definiciones conceptuales .....	27

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

Presentación de la empresa .....	31
Diseño de la investigación .....	37
Tipos de investigación .....	37
Población y muestra .....	39
Procedimientos de la investigación .....	42
Técnicas e instrumentos de investigación.....	43

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Evaluaciones de desempeño por objetivos.....	45
Análisis de la encuesta .....	46
Análisis de las entrevistas.....	51
Plan de mejoras.....	54
Conclusiones .....	75
Recomendaciones .....	76
Bibliografía.....	77
Anexos .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura 1 Organigrama CREDIMOTOS-MIBICI.....	33
Figura 2 Plantilla total de trabajadores.....	34
Figura 3 Producto estrella.....	35
Figura 4 Ventas CREDIMOTOS-MIBICI 2008-2017.....	36
Figura 5 Método de selección al ingresar .....	46
Figura 6 Proceso de selección.....	46
Figura 7 Capacitación recibida.....	47
Figura 8 Conoce sobre procesos y procedimientos .....	48
Figura 9 Le realizaron evaluación sistemática .....	48
Figura 10 Montos de venta .....	49
Figura 11 Cumplimiento de objetivo de venta .....	49
Figura 12 Tiene recursos para utilizar las ventas .....	50
Figura 13 Existen reclamos sobre ventas .....	50

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 2. Cantidad de Trabajadores.....	33
Cuadro 3. Proveedores.....	34
Cuadro 4. Competidores.....	35
Cuadro 5. Población encuestada (Muestra Intencional).....	42

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Ubicación del problema en un contexto.**

Como indica Matías Sales en su artículo Evaluación del Desempeño da a conocer que las evaluaciones son de importancia en el diario vivir, así también para el buen rendimiento de los empleados como otro punto también tenemos es la retroalimentación que al momento de contar con un sistema es importante darle a conocer los objetivos para lograr un éxito global en la empresa es decir que cada empleado tenga un rendimiento que ayude positivamente la empresa. Utilizando la evaluación del desempeño donde se describen procesos para el logro del rendimiento de un grupo seleccionado de empleados también permite observar quienes son aquellos, que realizan todas las acciones necesarias con responsabilidad y aquellos que no realizan nada para lograr los objetivos del proceso (Sales, 2002).

La presente investigación se realizó en el Cantón Daule, Av. Vicente Piedrahita y Guayaquil esquina. Ubicado al norte de la provincia del Guayas, donde está ubicada la empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

#### **Situación conflicto**

La empresa CREDIMOTOS-MIBICI se dedica a la importación, comercialización de motocicletas, bicicletas, repuestos y accesorios, inicio sus actividades comerciales en el año 2004, la matriz está ubicada en

Daule, cuenta con varios locales a nivel nacional en las ciudades de Guayaquil, Manta y Playas.

CREDIMOTOS-MIBICI es una empresa pionera en comercializar motocicletas en el Cantón Daule, dispone de personal con experiencia en las diferentes áreas administrativas y de ventas ha mostrado tener productos de alta calidad, variedad de marcas y modelos, precios y financiamientos accesibles.

A pesar de los esfuerzos que realiza la empresa por ofrecer la mejor calidad y servicios en los productos que comercializa, se ha encontrado que actualmente los ejecutivos en ventas caen en un estado pasivo, conformista, afectando el resultado de las ventas y la eficacia para desempeñar mejor sus actividades individuales.

Siendo este un factor que influye en los ingresos por ventas además de la actual competencia en el mercado sumando a esto el comportamiento de cada vendedor frente a ella, cabe indicar que a los colaboradores no se realiza o evalúan sus capacidades, cualidades y habilidades.

Además, esto puede determinar que los procesos de reclutamiento, selección, orientación y capacitación que ejecuta el departamento de Talento Humano no tiene un sistema formal y sistemático de retroalimentación, que sirva de modelo para la administración de los recursos humanos.

Normalmente se evalúa el desempeño en los tres meses de prueba, pero este tiempo no es suficiente para reconocer falencias en el personal. Por tal motivo esta investigación se enfocará, en la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño frecuente para todos los colaboradores del área de ventas de la que son hoy limitantes en el desarrollo de esta empresa.

### **Delimitación del problema.**

**Campo:** Administración de Recursos Humanos  
**Área:** Desempeño laboral  
**Aspecto:** Ventas  
**Periodo:** Año 2018

### **Planteamiento o formulación del problema.**

¿Cómo influye la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores del área de ventas con los resultados en ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI ubicado en la ciudad de Daule, durante el año 2018?

### **Variables de la investigación.**

Variable independiente: Desempeño laboral

Variable dependiente: Ventas

### **Evaluación del problema.**

En el presente trabajo se evalúan los siguientes aspectos:

**Delimitado.** - El trabajo se encuentra delimitado al campo de Administración de Recursos Humanos de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI ubicado el Cantón Daule, Provincia del Guayas durante el periodo 2018.

**Evidente.** - Situación actual de la empresa que evidencia la falta de un sistema de evaluación del desempeño como herramienta para medir riesgos y facilitar la toma de decisiones.

**Concreto.** - El proyecto es propicio para resolver los problemas que presenta la empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

**Relevante.** - Es importante estudiar y analizar el desempeño laboral para proponer mejoras y la obtención de beneficios tanto para los colaboradores como el de la empresa.

**Factible.** - Al término de este trabajo de investigación se evaluará si es factible para resolver los problemas existentes y determinar el cumplimiento de los objetivos.

### **Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Proponer un sistema de evaluación para el control del desempeño laboral del área de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

#### **Objetivos específicos.**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre el cumplimiento y desempeño laboral del área de ventas.
- Evaluar la incidencia de la falta de un sistema de evaluación del desempeño laboral del área de ventas de la empresa con los resultados en ventas.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño para el área de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

## **Justificación de la investigación.**

El presente trabajo propone realizar un sistema de evaluación del desempeño para el control laboral de los colaboradores, lo que pretenderá resolver los problemas existentes ya que se espera obtener una herramienta eficaz para medir riesgos del desempeño de los colaboradores y su control organizacional.

Por lo cual el trabajo buscará mejorar la situación en cuanto la deficiencia de control y mejorar el desempeño de cada trabajador dentro de la empresa, ya que su propósito principal es de identificar y resolver problemas para implementar estrategias de una forma eficaz.

El objetivo de esta propuesta será posteriormente crear un sistema de evaluación del desempeño del área de ventas y la finalidad de brindar una herramienta de Gestión Administrativa que deberá aplicarse buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal del área de ventas de la empresa.

La conveniencia parte de que, la detección oportuna de la información sobre el desempeño del área de ventas permita tomar decisiones eficaces para corregir e instruir a las personas en las actividades individuales.

La relevancia social sobre la evaluación del desempeño laboral, determina que es una herramienta muy utilizada en las empresas y constituye el indicador principal para medir la gestión y el desarrollo de las actividades. El aporte económico que brinda a la sociedad, los empleados pueden contar con mejoras en sus ingresos si el crecimiento de la empresa es factible si la empresa mejora sus ingresos.

Las Implicaciones prácticas se relacionan con la implementación de la investigación y el sistema de evaluación del desempeño, diagnóstico y caracterización de la empresa objeto de estudio.

La utilidad metodológica de esta investigación ayudara a recolectar datos y analizar para crear mejora en los sistemas que se utilizan en las empresas sobre la evaluación del desempeño de cada trabajador de ventas, la investigación tendrá aporte para las diferentes organizaciones de similar estructura que consideren adoptar un sistema de evaluación para su personal de ventas, ya que este servirá de guía para lograr un mejor incremento en ventas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1. Breve historia de la administración de recursos humanos.**

Como expresa Idalberto Chiavenato en su compendio Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones “la administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2007).

Según (Chiavenato, 2007), sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

“Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias”.

Según (Chiavenato, 2007), “Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto, con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación”.

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal, ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Por lo tanto (Chiavenato, 2007), indicaba que a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH) aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio

(globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Según (Chiavenato, 2007), así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas como socios y no de las personas como recursos.

### **2.1.2. Reseña de subsistema de talento humano.**

Desde tiempos muy remotos existió la administración del personal humano con pilares básicos como; el trabajo, la estructura organizacional, el control, procesos y delegación de autoridades y esto viene desde los monopolios de Egipto, en el que basaba su derecho de autoridad por decreto divino; seguidamente tenemos a los Romanos que heredaron el sistema de organización hacia el negocio y mando hacia los trabajadores, aspecto que a su vez paso a los griegos y orientales.

Pero el fervor religioso de la época que solo sirvió para fomentar a las cruzadas y llevar riquezas de Oriente hacia Europa, época en la no se

consideraba a la persona como persona sino tan solo como un medio de conseguir un beneficio para la industria o el comercio.

Sin embargo a pesar de su ineficiente sistema de relaciones humanas la civilización avanzó y fomentó hacia la Revolución Industrial la misma que alrededor de los años 1870 se caracterizó por el reemplazo de la fuerza de los hombres por la fuerza de máquinas pero el capital humano era considerado en su mínima eficacia ya no tenían horas fijas de trabajo, ni tenían transporte para llegar a sus trabajos, ni existían medios de comunicación eficientes que integraran a su medio laboral a mas que los administradores carecían de técnicas y calidad humana.

Pero desde ya los años 1880 a 1945 el desarrollo la función de personal que ha pasado por períodos favorables como los modelos de conducta de las personas llamada Administración de personal y en posterior surge alrededor de los años 1945 a 1970 se comienza a ver a los empleados como un miembro de un grupo y de denomina a esta acción como Dirección de personal, pero siguiendo con el progreso, por los años 1970 a 1990 se avizora una conducta organizacional con teorías nuevas como la Dirección de Recursos Humanos, por último tenemos que desde los años 1990 hasta nuestros días, tenemos como modelo de conducta de los individuos y denominada la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Vásconez, 2013).

### **2.1.3. Fundamentos.**

Para (Vásconez, 2013), el departamento que se encarga de la administración del capital humano, enfrenta desafíos determinantes, como la actividad económica, incremento de competencias, presiones de directrices oficiales, etc. Para poder desarrollarse con efectividad, es necesaria una organización y distribución de tareas de manera que se

pueda llegar a metas y objetivos del Departamento y por ende para la Institución.

#### **2.1.4. Importancia.**

Según (Vásconez, 2013), el éxito de toda Institución es en base a la actividad del departamento de Recursos Humanos. Si está conformado por un sistema y por distintos aspectos relacionados entre sí; es cuando podemos indicar que se trata de subsistemas, por tanto, esto determina la aproximación a la una dirección estratégica del Departamento de Recursos Humanos.

#### **2.1.5. Definición de Evaluación del desempeño.**

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio:

En el proceso del desempeño se integra las actividades que realizan los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos, en base de las tareas encomendadas, en donde la persona debe demostrar sus capacidades para lograr y contribuir asertivamente a la entidad.

“Mediante la evaluación del desempeño junto con la aplicación de los procesos que se determinen se puede observar y estudiar si los empleados de la organización están realizando todas sus responsabilidades con empeño y dedicación”.

“En las entidades modernas se suele implementar las evaluaciones para el desempeño de manera global e individual a los empleados con los que cuenta la institución, ya que una fuente esencial conocer el rendimiento de cada uno de ellos” (Werther & Davis, 2008).

De todas estas definiciones por los diversos autores mantienen diferentes conceptualizaciones, ya que dependen de cada punto de vista, pero aun así el objetivo siempre será el mismo, que será medir el rendimiento de los empleados, mediante la utilización de procesos sistemáticos brindándole control, monitoreo en cada una de las actividades que realizan, para que contribuyan positivamente a la empresa.

#### **2.1.5.1. El desempeño laboral.**

Los teóricos definen a la administración del desempeño laboral como "el proceso que realizan las organizaciones con el objetivo o el fin de trabajar con relación a las metas planteadas por la empresa" (Besseyre des Horts & Charles-Henri, 1990).

El desempeño equivale a "aquellas acciones que se consideran que aporten un impacto positivo a los objetivos que desea la empresa alcanzar y que sus empleados realicen cada proceso con debida responsabilidad para el cumplimiento de los mismos" (García , Quispe, & Raez , 2014).

La conceptualización es aquella fase o punto en donde la empresa observa que es donde se puede estudiar el rendimiento global de la misma, seguida de la fase de desarrollo que es la que mediante la utilización de un sistema llamado Soporte Integrado del Desempeño, se puede examinar como la empresa está llevando a cabo las acciones necesarias para un buen rendimiento y que no afecte en ninguno de los procesos (Sánchez, 2013).

Según (Sánchez, 2013), indica que la retroalimentación permite a la empresa y a los colaboradores conocer en donde van actuar para el mejoramiento del desempeño, y monitorear y darle su respectivo control y seguimiento en su respectivo momento a todos los indicadores del

proceso y llegar a las conclusiones necesarias de quienes aportan o no a la mejora institucional.

#### **2.1.5.2. Factores de desempeño laboral.**

El desempeño laboral no depende solamente de quien lo ejecuta, sino que está condicionado por factores externos al colaborador, incluyendo el ambiente laboral que se encuentra inmerso para el desempeño de las funciones.

Para (Sánchez, 2013), señala que puede entenderse al desempeño laboral como la manera de obtener buenos resultados por la realización de un buen trabajo ejecutado.

#### **2.1.5.3. Evolución de la evaluación del desempeño.**

Las personas Todos los días a cada hora están tomando decisiones, por lo tanto, el hombre está programado para ser evaluado constantemente en todos los ámbitos hasta en el profesional.

Para las empresas la evaluación del desempeño de los colaboradores es muy importante, por cuanto con el pasar del tiempo los procesos de evaluación han ido cambiando, adaptándose a las necesidades de las empresas.

En el siglo pasado con la revolución industrial las maquinarias que se utilizaban en los procesos productivos con la tecnología que poseían era posible medir su rendimiento y conocer las unidades producidas por día, sin embargo, medir el rendimiento de los trabajadores, conocer su productividad no era fácil por no contar con un sistema de evaluación del desempeño.

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico (Mazariegos, 2016).

A los obreros de las fábricas en época de la revolución industrial se les podía evaluar su trabajo y su productividad en forma manual anotando en libros, labor que realizaban los supervisores todos los días hora por hora anotando el desempeño de los obreros y calificándolos diariamente en su rendimiento.

Según (Mazariegos, 2016), “Posteriormente en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instauro la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores”.

Las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, ya se medían a inicios del siglo veinte, mediante técnicas de evaluación a los colaboradores en forma cuantitativa su rendimiento y permitió elaborar diferentes perfiles de puestos de trabajo.

Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas a partir de la segunda mitad del siglo veinte en la llamada Sociedad del Conocimiento, usado por Peter Drucker, se dan grandes cambios en el ámbito empresarial, el trabajo de las máquinas va reemplazando al trabajo manual con la revolución industrial por lo que resulta cada vez más difícil realizar la medición del rendimiento del trabajador.

La tecnología permite a la entidad conocer los procesos que son desde los más fáciles y detallados hasta los más complejos, la tecnología

moderna permite estar en contacto por medio de internet de modo online, para luego establecer procesos modernos de evaluaciones, que permitirán detectar aquellos recursos humanos potenciales que serán de beneficio para la empresa.

Según (Mazariegos, 2016), señala que en la actualidad se considera que las evaluaciones continuas, desde su evolución no se ha encontrado un tipo de investigación que permita conocer la evolución de cada empleado, se considera también que el ser humano dentro de la empresa se lo detalla como una herramienta fundamental para el rendimiento de la empresa.

#### **2.1.5.4. Métodos de evaluación del desempeño.**

La evaluación de desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo. En la actualidad existen muchos métodos de evaluación, el más conocido o más utilizado es el método de evaluación del desempeño por objetivos.

#### **Método de evaluación 90º**

Es una herramienta, que se utiliza para analizar a una determinada persona o situación a nivel laboral en correspondencia con personas que tienen el mismo nivel jerárquico, es decir la relación entre la persona y su jefe directo. En esta metodología se adoptan objetivos y competencias. El cumplimiento de los objetivos se relaciona con aspectos remuneratorios y las competencias se evalúan para su desarrollo.

#### **Ventajas**

- El evaluado no cuenta con la presión de que lo evalúen muchas personas.
- La tabulación es sencilla.

## Desventajas

- Es subjetiva.
- Solo se toma en consideración la opinión de una sola persona.
- Puede crear conflictos por parte del evaluado.

## **Método de evaluación 180° o 270°**

Según (Alles, 2005), la evaluación 180 grados es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes, se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

Este es uno de los métodos más conocidos, pero son pocas las empresas que la utilizan, se recomienda la aplicación de este método como paso previo a la ejecución de una evaluación 360° grados.

## **Evaluación 360°**

La evaluación 360° conocida también como evaluación integral, es una herramienta para el desarrollo de competencias del personal.

Las evaluaciones jefe - empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo.

“Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional” (Alles, 2005).

### **2.1.6. Empresas en Ecuador que han tenido éxito en la aplicación la evaluación del desempeño.**

#### **Formación de Formadores: Industria Gráfica**

- En un caso estudiado en la industria gráfica se seleccionaron los mejores técnicos y se los formó como capacitadores, con idoneidad suficiente para el diseño de currículo y didáctica.
- La formación por ellos recibida, muy práctica y sumamente exigente al mismo tiempo, se basó en una formación destinada a tener las habilidades y técnicas requeridas tanto para el dictado de clases, como para la elaboración de programas y de planes de estudio.
- Un incentivo posterior constituyó el sistema de incentivo - motivación a través del cual el tiempo dedicado a la capacitación era reconocido con el pago como horas extraordinarias.
- Por otro lado, las competencias específicas de capacitadores adquiridas en el transcurso de los cursos teórico práctico y con evaluaciones, fueron certificadas.

#### **Caso empresa Volkswagen**

- Se seleccionaron y formaron líderes en distintas posiciones de la estructura jerárquica, partiendo de la concepción de que el líder es esencial para el éxito de la incorporación de valores.
- Se elaboraron planes para que comprendan su nuevo papel y adquieran conocimiento de las técnicas de gestión específicas.

- Funciones de los líderes: reproducir y multiplicar los conocimientos, asegurar la difusión de valores, coordinar tareas productivas, evaluar el desempeño. La complementación de roles en una misma función permite integrar la capacitación con la innovación tecnológica, con las metas de productividad, y análisis de gestión y clima organizacional.
- Esta metodología permite la evaluación de las alternativas de solución y centrarlas en capacitación, en gestión, en mejoramiento del clima organizacional, etc. Como resultado indicativo, se determinó que de los problemas de ineficiencia sólo un 20% se debe a falta de capacitación.

### **2.1.7. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1.7.1. Los Dominios de Competencia y la Orientación del Nuevo Modelo de la Función de la Gestión de Humanos.**

Se han identificado varios marcos de referencia para la función del Talento humano en surgimiento. El describir un modelo representativo para cada uno promoverá una mejor comprensión de hacia dónde se dirige la gestión de Talento humano. “Dave Ulrich, un renombrado profesor de administración y relaciones industriales de la Universidad de Michigan, describe una mezcla de posibilidades en un modelo que identifica cuatro dominios de competencia” (Ulrich, 1997).

Ulrich y sus colegas en el Modelo de Competencia de Gestión de Talento humano describen cuatro conjuntos de habilidades que deberán dominar los profesionales de Talento humano. La maestría en los negocios permite que los profesionales de especialidad sean parte de un equipo de administración clave.

Deben tener un conocimiento de trabajo de las actividades y procesos empresariales básicos y una fuerte orientación al cliente. La maestría de Recursos humanos por otra parte, asegura que las prácticas básicas de recursos humanos se linean unas con otras y se enlazan a los objetivos empresariales. Un enfoque sistemático a la entrega de servicios del Talento Humano proporciona un esfuerzo coordinado para resolver las necesidades de los colaboradores.

Los ejecutivos de Talento humano proyectan las competencias esenciales que requieren los practicantes de esa especialidad para entregar los tipos de servicios que están dando las nuevas organizaciones de Talento humano. En jerarquía de importancia, son:

- Comprensión y conocimiento del negocio.
- Estilo de liderazgo que enfatizan en la facilitación y entrenamiento.
- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual.
- Amplio conocimiento de administración de relaciones industriales.
- Consultoría y asesoría.
- Administración de cambio.
- Creación de equipo y trabajo de equipo.
- Perspectiva global.

Según (Ulrich, 1997), “El enfoque estructural de la función en la Gestión del Talento Humano, lo encuadra como sociedades entre elementos estratégicos, operativos y tácticos”.

### **2.1.8. MARCO REFERENCIAL**

Con la finalidad de realizar una profunda investigación se exponen en diferentes conceptualizaciones de opiniones vertidas por los siguientes autores que están relacionados al tema de evaluación del desempeño, y con el objetivo de que estas definiciones sean de utilidad para el enfoque del trabajo investigativo.

Para la construcción de un marco de referencia es necesario proveer de información necesaria con conocimiento científicos de temas que se quiere abordar y extrayendo puntos favorables como enseñanzas al momento de revisar el trabajo en todas las fuentes bibliográficas (Sabino, 1996).

Luego que exista información o antecedentes relevantes es oportuno realizar un proceso que permita realizar un estudio ordenado con coherencia y obtener una perspectiva teórica enfocada a la evaluación del desempeño (Diaz, 2013).

#### **2.1.8.1. Revisión de Literatura sobre la Evaluación de Desempeño**

Según Lavanda Reátegui Diana Gloria en su tesis cuyo título “El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño”.

Menciona que el objetivo primordial de la evaluación del desempeño es brindar los elementos necesarios o herramientas que necesiten para la ejecución de las actividades para lograr buenos resultados, así mismo brindar recompensas o estímulos, concluyendo que la evaluación por desempeño se obtiene datos cuantitativos y cualitativos, de tal forma que los empleados cumplan con responsabilidad cada tarea destinada en su puesto de trabajo (Reátegui, 2005).

La autora Seijas Alcalá Raquel MS.c en su tesis cuyo título. Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional el niño Simón Cumaná, estado Sucre. 2011 en gerencia de recursos humanos tuvo como objetivo diseñar evaluaciones al recurso humano dirigido a la fundación regional el niño simón Sucre, según el modelo de Martha Alles; llegando a la conclusión de cual importante es calificar de acuerdo a cada nivel de estudio para establecer acciones estratégicas que servirán para que la empresa obtenga mejores resultados (Alcalá, 2011).

Según el autor César Augusto Muñoz Echeverry cuya tesis "Análisis del desempeño nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal" demostró sus resultados de la aplicación de la evaluación de 360 grados, de la Universidad del norte. Concluyendo con definiciones relacionadas al recurso humano de la empresa y dándole importancia a las evaluaciones que se realicen a los empleados" (Echeverry, 2004).

La autora Andrea Miriam Capuano en su tesis cuyo título "Evaluación de desempeño; desempeño por competencias", menciona las interrogantes que las empresas suelen mencionar para obtener datos con respecto al personal que se desee evaluar, ella menciona el cómo, saber, saber hacer, ya que son puntos necesarios para el estudio de las actividades que realizan y como se desenvuelven para el logro de las mismas, así también da a conocer que se implementa nuevas ideas en la actualidad para el desempeño (Capuano, 2004).

El autor Amorós, quien realizó el trabajo cuyo título "Comportamiento organizacional", investigó si por medio de la evaluación de desempeño se puede observar aquellos puntos deficientes en donde los empleados están cayendo tanto personales, laborables y así poder determinar

acciones correctivas e ideas para la toma de decisiones en las políticas de la empresa (Amorós, 2007).

Al momento de realizar una investigación es necesario conocer cuáles serán el orden para ejecutar de forma sistemática y ordenada, cada fundamento teórico ayuda a que una investigación tenga credibilidad y sea significativa y el dominio que se debe tener en cada teoría para tener análisis inductivo, deductivo y propio.

La Evaluación de desempeño y su incidencia en el desarrollo de las actividades de los empleados, es el punto central de este estudio investigativo, por lo que se recomienda explorar las tendencias empresariales, en las cuales se integra la Gestión del Talento Humano ya que ha dejado atrás el pensamiento de que el recurso humano no era considerado como personas esenciales y de gran importancia para la empresa.

Para (Werther & David, 2008), “A partir del mismo enfoque de la gestión de recursos humanos se escoge y asume el mejor sistema de evaluación de desempeño”.

Los puntos que llevan a realizar estrategias para el rendimiento laboral de los empleados es el estudio de sus debilidades y de sus fortalezas orientadas al desempeño de las actividades de su cargo.

#### **2.1.9. Bases teóricas**

Toda vez que se ha hecho mención al hecho de que evidentemente son muchas las concepciones y definiciones que se tienen acerca de la evaluación de desempeño o rendimiento laboral como era conocido antes de las modernas tendencias de la administración, principalmente del proceso de Gestión del Talento Humano, se describirán algunas de ellas, de acuerdo, a algunos autores (Cartaya, 2009).

En las empresas las evaluaciones determinan algunos propósitos. Cuando los programas de evaluación del desempeño están bien formulados, organizados y ejecutados, benefician al colaborador, a los jefes, y a la empresa en general.

La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso reservado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en esencia a elaborar planes de mejora. Para otros autores, como los que se mencionan a continuación, quizá esté término implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia (Koontz & O'Donnell).

Para (Werther & Davis, 2008), es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

(Amorós, 2007), señala el Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

**Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.** - La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las

unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los servidores (SENRES, 2008).

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.2.1. La Constitución del Ecuador: Sección octava: Trabajo y seguridad social**

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

**Art. 34.-** Según (Constitución de la República del Ecuador, 2008), El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

### **Sección segunda: del trabajo**

**Art. 35.-** El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su

dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales.

En la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), señala lo siguiente:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

“(La Constitución de la República del Ecuador, 2008), establece en su art 227, que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, planificación, transparencia y evaluación”.

### **2.2.2. Objetivo. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

Al olvidar que trabajo es sinónimo de hombre, el mercado lo somete al juego de la oferta y demanda, tratándolo como una simple mercancía. El sistema económico capitalista concibe al trabajo como un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización, y hasta considerarlo prescindible. El trabajo, definido como tal, está subordinado a la conveniencia de los dueños del capital, es funcional al proceso productivo y, por lo tanto, está alejado de la realidad familiar y del desarrollo de las personas (Senplades, 2013).

En contraste con esa concepción, y en función de los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes

formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena.

(Senplades, 2013), El reconocimiento del trabajo como, al más alto nivel de la legislación nacional, da cuenta de una histórica lucha sobre la cual se han sustentado organizaciones sociales y procesos de transformación política en el país y el mundo.

### **2.2.3. Código de trabajo: De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: N° 36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador (Ministerio de trabajo, 2012).

### **2.2.4. Del buen vivir: Sección octava Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** Derecho al trabajo. Para los ciudadanos es un beneficio que el estado haya tomado en cuenta que todos como personas merecemos una vida respetable con remuneraciones justas sin discriminación de ningún tipo de labor o trabajo que realice el individuo.

Según (La Constitución de la República del Ecuador, 2008), indica que para cada uno de nosotros como adultos y adultos mayores tenemos no solo sino la obligación social de trabajar con responsabilidad, honradez, respeto y para el crecimiento en la economía del país y sustentabilidad de nosotros mismos.

### 2.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**Variable independiente:** Desempeño laboral

**Concepto:**

Al Desempeño laboral se lo define como las acciones que realiza el empleado sean estas positivas, cumpliendo cada una de las tareas encomendadas para demostrar sus capacidades.

**Variable dependiente:** Ventas

**Concepto:**

Las ventas es la relación que hay entre el consumidor y el vendedor para realizar la venta de algún bien o servicio según la oferta o demanda que haya en el mercado para satisfacer las necesidades que tenga el consumidor, lograr persuadir y convencer al cliente para generar el negocio de un determinado bien o servicio para acaparar en el mercado.

### 2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES (Glosario de términos)

**Autoevaluación:** Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables.

**Capacidad:** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

**Competencias:** son las capacidades de desarrollo para lograr cumplir un trabajo encomendado con resultados positivos.

**Comportamiento:** Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

**Comportamiento organizacional:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización

**Confidencialidad:** Propiedad de la información mediante la cual se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos

**Desempeño:** El desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización

**Efectividad:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero

**Evaluación:** Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores

**Evaluación del desempeño:** La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora la satisfacción de los trabajos realizados

**Evaluación por objetivos:** Es un sistema que se caracteriza por un acuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un tiempo específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

**Gestión basada en resultados:** Estrategia de gestión orientada al desempeño, al logro de objetivos, resultados e impactos.

**Halo:** Es la tendencia a generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándonos en ese rasgo crear una opinión sobre esa persona.

**Motivación:** Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

**Objetividad:** Es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.

**Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

**Productividad:** Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy.

**Retroalimentación:** Función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad.

**Seguimiento del desempeño:** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Presentación de la empresa**

- **Nombre de la empresa:** CREDIMOTOS-MIBICI
- **Objeto Social:** Venta de motocicletas, tricimotos, bicicletas, repuestos y accesorios.

La empresa CREDIMOTOS-MIBICI fue constituida el 20 de Julio del 2004, cuenta con 14 años de experiencia en la comercialización motocicletas y repuestos en el Cantón Daule, siendo esta la primera actividad comercial que realizo la empresa; luego en el año 2010 se implementó la comercialización de tricimotos y desde el 2015 la importación y comercialización de bicicletas y accesorios.

En sus inicios la matriz de CREDIMOTOS-MIBICI se ubicaba en el centro de la ciudad de Daule, Centro Comercial Vista al Rio situado entre las calles Guayaquil y Padre Aguirre; actualmente se encuentra ubicado en las calles Vicente Piedrahita y calle Guayaquil, en un edificio de su propiedad, cabe indicar que también cuenta con presencia a nivel nacional.

Sucursal 1 Daule: Padre Aguirre y Guayaquil, centro comercial Yanco Local # 6 y 7; Sucursal 2 Daule: Padre Aguirre y Guayaquil. Esq., centro comercial vista al rio Local # 2; Sucursal 3 Daule: Calle Vicente Piedrahita y Soledad esquina; Sucursal 4 Playas: C.C. Paseo Shopping Playas Local#7; Sucursal 5 Manta: Av. 4 de noviembre y J 10; Sucursal 6

Guayaquil: Urdesa, Av. Víctor Emilio Estrada y peatonal 29-No, entre Ficus y Guayacanes; Sucursal 7 Guayaquil: Cdla. Las Orquídeas, Av. Isidro Ayora y Fco. De Orellana; Sucursal 8 Guayaquil: C.C. Riocentro Ceibos, planta alta Local # A-15, Sucursal 9 Daule: C.C. El Dorado vía la Aurora; Sucursal 10 Guayaquil: Km 13.5 vía a Daule Bastión Popular.

- **Misión:** Facilitar un medio de transporte o de trabajo económico y práctico, ofreciendo motocicletas, tricimotos, bicicletas, repuestos y accesorios de excelente calidad, servicio y satisfacción al cliente.
- **Visión:** Ser una empresa líder en la comercialización y distribución de Motocicletas, tricimotos y Bicicletas; alcanzando día a día las más exigentes expectativas de empleados y sociedad; comprometidos con el servicio y la satisfacción al cliente.
- **Estructura Organizativa:** En la figura 2 se presenta la estructura de la empresa en un organigrama que muestra la distribución de todo el personal desde el gerente los departamentos y las secciones de CREDIMOTOS-MIBICI.

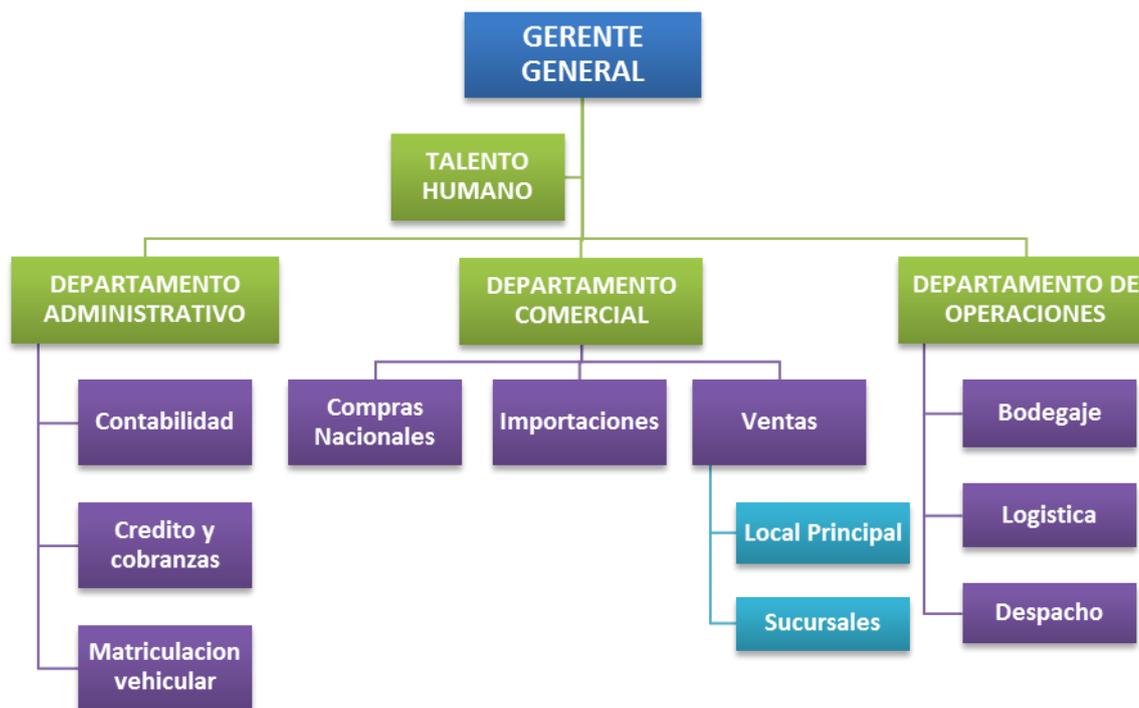


Figura 1 Organigrama CREDIMOTOS-MIBICI  
Elaborado por la autora

- **Cantidad de colaboradores**

**Cuadro 1. Cantidad de Trabajadores**

CARGO	CANTIDAD
Gerentes	2
Crédito y cobranzas	4
Matriculación y legalización vehicular	1
Contabilidad/compras nacionales/importaciones	1
Talento humano	1
Supervisor	1
Servicio técnico garantías	5
Bodegaje/compras nacionales	2
Ventas	15

Fuente: CREDIMOTOS-MIBICI  
Elaboración Propia

- **La plantilla total de trabajadores** de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI se presenta en la figura 3 donde el 47 % corresponde al personal del departamento de ventas.

## TRABAJADORES

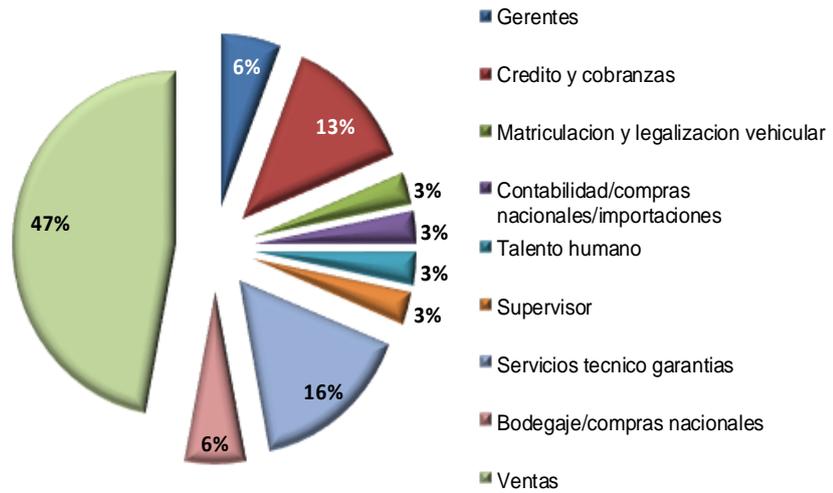


Figura 2 Plantilla total de trabajadores

Fuente: CREDIMOTOS-MIBICI

Elaborado por autora

- **Los proveedores** son empresas o personas que proporcionan bienes estos son necesarios para la actividad económica de la empresa, a continuación, se presenta la siguiente tabla.

### Cuadro 2. Proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTOS
Electropolis	Motocicletas
Importadora Tomebamba	Motocicletas
Unnomotors	Repuestos
Ecuacyclo	Bicicletas, accesorios
Paul Rosero	Accesorios, repuestos, bicicletas

Fuente: CREDIMOTOS-MIBICI

Elaboración Propia

- **Competidores:** se considera empresas competidoras, porque operan en el mismo sector, porque venden los mismos productos y esto se presenta en la siguiente tabla.

### Cuadro 3. Competidores

COMPETIDORES	PRODUCTOS
Jaher	Motocicletas
Créditos económicos	Motocicletas
Tropimotors	Motocicletas
Megabike	Bicicletas, accesorios
Brider	Bicicletas, accesorios

Fuente: CREDIMOTOS-MIBICI

Elaboración Propia

- **Productos o servicios:** Los principales productos o servicios que comercializa la empresa son:

- Motocicletas
- Bicicletas
- Repuestos
- Servicio técnico

- **Producto estrella:** La Bicicleta es nuestro producto estrella por la alta expectativa como un medio de transporte sano, ecológico, económico y también por la innovación dentro del mercado.



Figura 3 Producto estrella

Fuente: CREDIMOTOS-MIBICI

Elaborado por autora

- Evolución de la empresa:** CREDIMOTOS empezó comercializando motocicletas equiparando casi todas las marcas del mercado, llegando luego de algunos años a incursionar poco a poco en el servicio de transporte y fabricación de unidades de transportación Pública, Tricimotos Artesanales fabricadas según prospectos originados por CREDIMOTOS llegando a ser quienes fomentaron el uso de este tipo de vehículos, que se dispersó por la necesidad de un transporte en zonas Rurales y Marginales a diferentes provincias a nivel nacional, después de un análisis de mercado el cual dio excelentes resultados fabricando así más de 1200 vehículos por año llevándonos al liderazgo.
- Problemas de decrecimiento:** En el reporte de Ventas de los últimos 10 años refleja la baja en ventas de la empresa, incluso después de que se decidió implementar un nuevo producto en el año 2015 como son las bicicletas y accesorios.

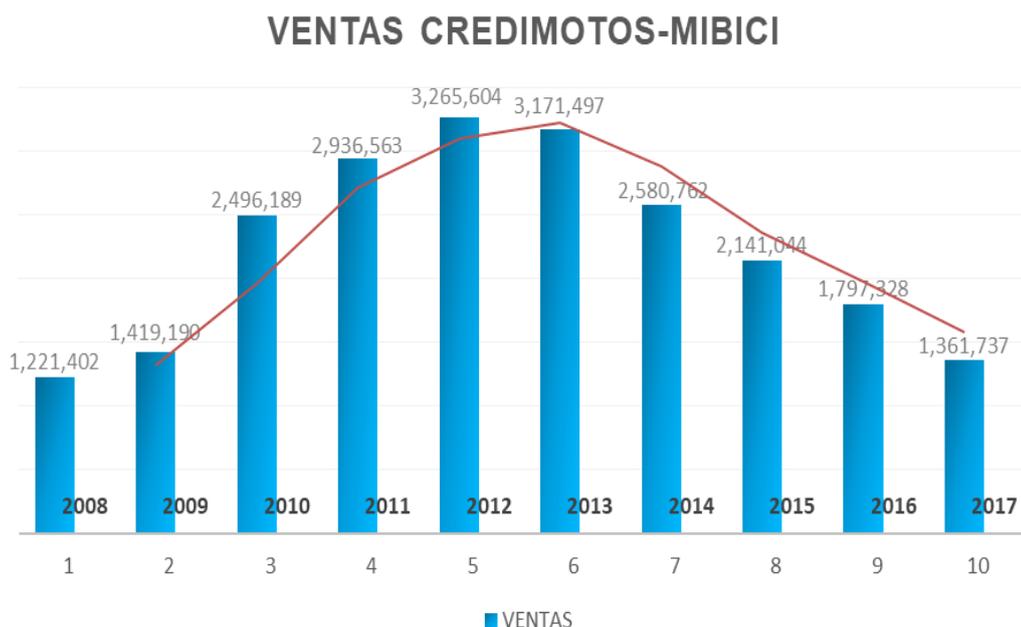


Figura 4 Ventas CREDIMOTOS-MIBICI 2008-2017  
Elaborado por autora

## **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación constituye el plan general del estudio, el mismo que se elaborara con el objeto de dar respuestas a las interrogantes y comprobar la hipótesis planteada en la investigación. El diseño desglosa las estrategias básicas que se adoptaran para generar información exacta e interpretable (WorkMeter, 2013).

La investigación se encuadrará en un diseño descriptivo, tipo de campo, con sustento documental, permitiendo obtener la mayor información posible sobre el desempeño laboral que incide en el rendimiento del personal de la Empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

### **3.2.1. Modalidad de investigación**

La modalidad de la investigación será la investigación cuantitativa-cualitativa para analizar a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI del cantón Daule.

(Hernández, Fernández & Baptista, 2010), señalan que la investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Mientras que, por la investigación cualitativa, indican que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández , Fernández , & Baptista , 2010).

### **3.2.2. Tipos de investigación**

**Por el propósito:** Se utilizará la investigación aplicada con el fin de proponer una guía de evaluación de desempeño laboral, que permita

desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI. La investigación aplicada se sustenta en la investigación básica que se fundamenta en las teorías, principios y leyes que rigen el objeto de estudio.

**Por el nivel de estudio:** Por el nivel de estudio se aplicará el descriptivo o correlacional. En el estudio descriptivo se midieron las variables de manera independientemente para así describir lo que se investigó.

**El nivel descriptivo** refleja lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social. La descripción se llevará a efecto con información primaria y secundaria.

Este nivel estura encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables y comprende las encuestas, entrevistas y la observación directa.

**Por la fuente:** Se empleará la investigación documental bibliográfica. La aplicación de esta investigación tendrá como propósito: conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, sobre:

1. La evaluación del desempeño laboral, factores de desempeño laboral;
2. El ambiente organizacional;
3. Estructura organizacional;
4. Gestión del Talento Humano; y,
5. El capital afectivo vinculado al capital humano, como también se analizará el marco jurídico que sustenta el estudio.

**Por el lugar:** Se utilizará la investigación de campo que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los

acontecimientos. En esta modalidad se tomará contacto en forma directa con la realidad, con el fin de obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto de investigación en lo que concierne a la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa, al análisis de las capacidades del Talento Humano con el fin de mejorar en sus resultados, competencia del Talento Humano para el puesto de trabajo, valoración del ambiente de trabajo y apreciación sobre el desarrollo profesional del colaborador de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI del cantón Daule.

### **3.2.3. Población y Muestra**

#### **Concepto de Población**

Se refiere al conjunto de personas que vive en un área geográfica determinada y cuyo número se calcula a instancias de una evaluación estadística (Ucha, 2009).

**Tipos de Población:** De acuerdo con el número de individuos que conforman la población estadística, estas podrían clasificarse en: Población Finita, Infinita y Accesible.

- **Población Finita:** Se refiere a grupos de individuos en una cantidad claramente definida, como los habitantes de una ciudad, los globos en una piscina, las cajas en un almacén, entre otros. Se pueden contar y agrupar. Ejemplo: Cantidad de alumnos en una universidad.
- **Población Infinita:** Se trata de poblaciones inconmensurables. No obstante, es una noción meramente conceptual, dado que toda población está compuesta por objetos o individuos en cantidades finitas. Ejemplo: Los granos de arena en una playa (Yanez, 2018).

- **Población Accesible:** Es la población en la investigación sobre la que los investigadores pueden aplicar sus conclusiones. Esta población es un subconjunto de la población objetivo y también se conoce como la población de estudio. Los investigadores sacan sus muestras de la población accesible (Explorable.com, 2009).

## Concepto de Muestra

La muestra es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población (Ochoa, 2015).

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{(E^2(N - 1)) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

Donde:

N= Tamaño de la población.

Z= Nivel de confianza.

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada.

Q= Probabilidad de fracaso.

E= Error máximo admisible en términos de proporción.

**Tipos de muestra:** Se conforman en las siguientes: Muestra probabilística o no probabilística.

## Muestra Probabilística

Según (Psyma, 2015), se basa en el principio de equiprobabilidad, esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada, tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos. Lo anterior nos asegura que la muestra extraída contará con representatividad.

Dentro de las muestras probabilísticas podemos encontrar los siguientes tipos: Sistemática, Estratificada y Conglomerados.

### **Características**

- No hay discreción del investigador.
- Los elementos se seleccionan por reglas mecánicas.
- Hay error muestral.
- Se conoce la probabilidad de inclusión.

### **Muestra no Probabilística**

No sirven para hacer generalizaciones, pero sí para estudios exploratorios. En este tipo de muestras, se eligen a los individuos utilizando diferentes criterios relacionadas con las características de la investigación, no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados ya que el investigador suele determinar la población objetivo.

Dentro de esta técnica existen cuatro tipos de muestras: Por juicio u opinión, por cuotas, de bola de nieve y de conveniencia.

### **Características**

- La muestra es discrecional.
- Los elementos se seleccionan por facilidad conveniencia y no por reglas fijas.
- No hay error muestral o no se puede calcular.
- No se conoce la posibilidad de inclusión (Psyma, 2015).

En el presente trabajo se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, que se basa de acuerdo a los criterios propios del investigador a los alcances que formaran parte de la muestra. En este se va estudiar una muestra de 15 empleados que laboran en el

departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI del cantón Daule.

#### **Cuadro 4. Población encuestada (Muestra Intencional)**

<b>AREA</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
Departamento de ventas	15
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

*Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CREDIMOTOS-MIBICI  
Elaborado por autora*

#### **3.2.4. Procedimientos de la investigación**

A continuación, se detalla la secuencia a realizarse en esta investigación:

- 1) Esquematización de la estrategia de investigación.
- 2) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- 3) Definición de las variables de interés.
- 4) Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.
- 5) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.

#### **Procesamiento**

El procesamiento llevará el siguiente orden:

- a) Organizar los datos auscultados.
- b) Tabulación de datos.
- c) Elaboración de tablas y gráficos de los datos a obtenerse.
- d) Presentación del proceso de análisis aplicado a los datos.
- e) Formulación de las conclusiones.
- f) Planteamiento de las recomendaciones.
- g) Finalmente, la elaboración de la propuesta.

### 3.2.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas utilizadas servirán como instrumento para el desarrollo del trabajo de investigación; se recolectará los datos, para la generación futura de información y su posterior análisis. Esto permitirá facilitar el procesamiento de la información en la investigación mediante la entrevista y la encuesta.

#### La Encuesta

Se recabará información sobre las variables a través de preguntas. La información obtenida será de gran utilidad para relacionar las variables y comprobar la hipótesis.

La encuesta cubrirá una parte de la población. Por lo tanto, será una encuesta con muestra intencional, la misma que será dirigida a los colaboradores del departamento de ventas y entrevista al Gerente General.

Los indicadores serán los siguientes:

Evaluación del desempeño:

- ✚ Idoneidad en los puestos de trabajo
- ✚ Competencias del departamento de ventas
- ✚ Resultado del desempeño laboral
- ✚ Motivación
- ✚ Competencias del departamento de ventas
- ✚ Parámetros de evaluación

## La Escala

Con la escala se medirán las siguientes dimensiones que se relacionan directamente con el desempeño laboral:

-  Supervisión y comunicación
-  Motivación y reconocimiento
-  Ambiente de trabajo
-  Selección y capacitación

## La Entrevista

Se utilizará un cuestionario estructurado con preguntas abiertas para de esta manera poder generar una mayor información por parte de los entrevistados.

La entrevista será dirigida al Gerente General de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI del cantón Daule.

Los indicadores que se medirá serán los siguientes:

-  La comunicación
-  Evaluación periódica del desempeño laboral
-  Mejoramiento continuo del colaborador.

La entrevista será estandarizada o estructurada. Las preguntas se presentan con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Evaluaciones de desempeño por objetivos**

Los objetivos estratégicos son conocidos también como objetivos a largo plazo, con ellos la organización busca lograr determinadas metas a largo plazo, los cuales deberán ser consistentes con la visión. Es importante tenerlos bien definidos tanto para la organización como para cada uno de los puestos ya que son la base sobre la cual se evaluarán las habilidades y capacidades de cada empleado en el cumplimiento y desempeño de su puesto de trabajo (Pèrez, 2014).

Otra característica positiva de las evaluaciones es que permiten no sólo conocer el actual rendimiento de los colaboradores, sino también proyectar y predecir su futuro desempeño y el nivel de cumplimiento de sus metas.

Sumado a lo dicho, es también una excelente herramienta de comunicación y motivación para que los trabajadores se comprometan todavía más con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por eso, durante este proceso de evaluación, la empresa debe ser lo más transparente posible sobre las dimensiones a medir e involucrar a los colaboradores desde su implementación hasta la entrega de resultados. Básicamente, una evaluación puede enfocarse en una o dos variables principales: el desempeño de los colaboradores en base a metas laborales, y las competencias actuales y futuras.

## 4.2 Análisis de la encuesta

1.- ¿Cuál es el método de selección que le aplicaron al momento de ingresar a la empresa?

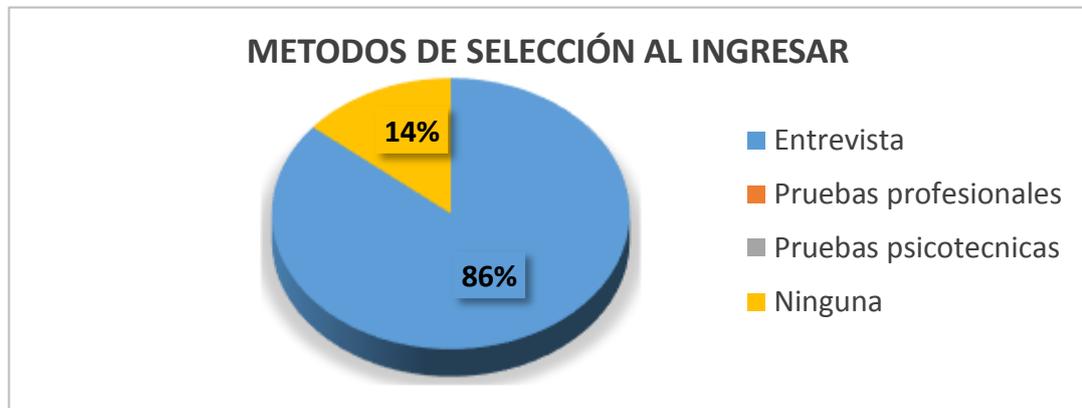


Figura 5 Método de selección al ingresar  
Elaborado por la autora

El 86 % de las personas encuestadas fueron seleccionadas por el método de la entrevista y el 14 % por ningún método; esto nos da a entender que no ha habido una selección adecuada del personal. La selección del personal incide en la eficiencia del empleado en la tarea del cargo.

2.- ¿Dentro de su proceso de selección y vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos?

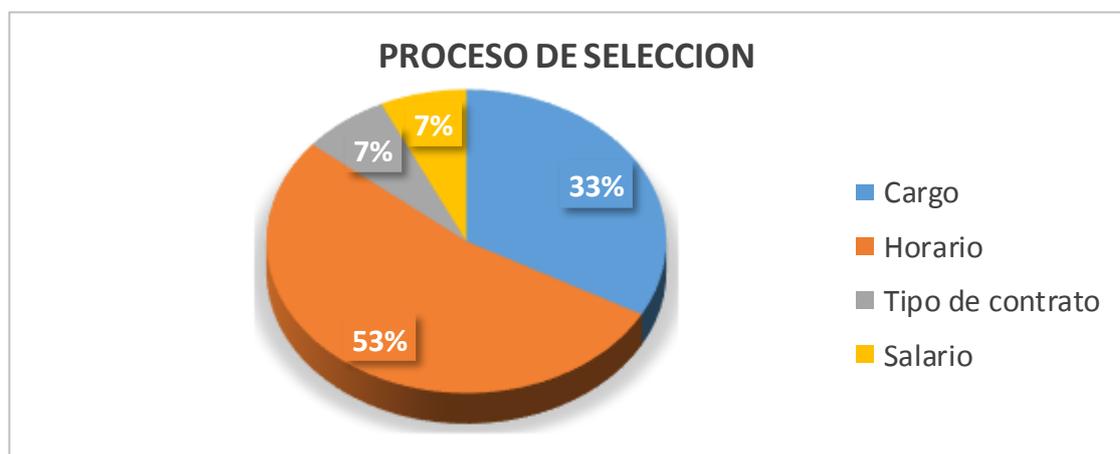
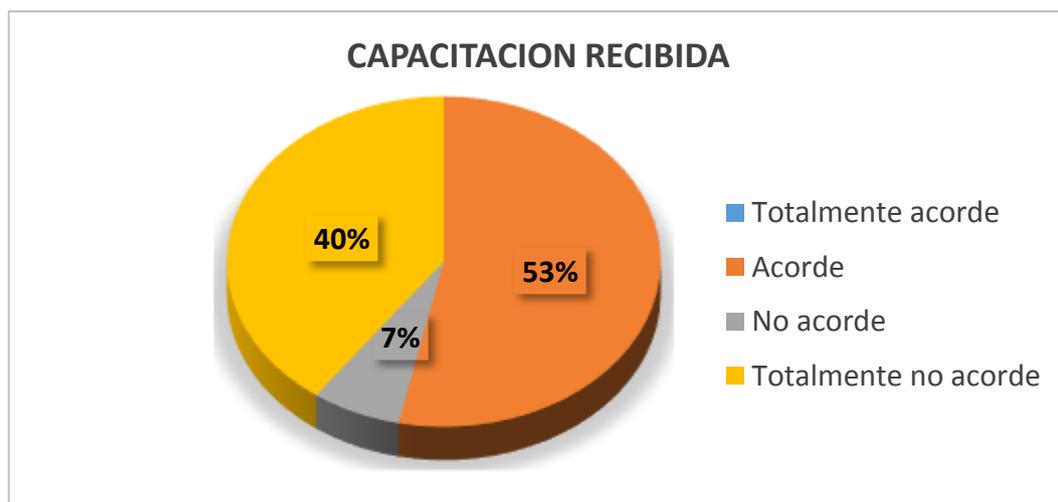


Figura 6 Proceso de selección  
Elaborado por autora

En el proceso de selección y vinculación el 53 % de los encuestados recibió información sobre su horario de trabajo, el 33 % sobre el cargo a desempeñar, y el 7 % sobre su salario y tipo de contrato, no todos los encuestados fueron informados debidamente sobre sus obligaciones y beneficios, la empresa no tiene procesos de reclutamiento.

**3.-** ¿Considera que la capacitación recibida en la inducción para su cargo fue adecuada para el buen desempeño del mismo?



*Figura 7 Capacitación recibida  
Elaborado por autora*

Se determinó que el 53 % de los colaboradores encuestados consideró que la capacitación que recibieron fue acorde a su cargo, el 40 % indicó que fue totalmente no acorde y un 7 % indicó que no fue acorde al cargo que ocuparon, lo que indica que la capacitación realizada por la empresa, no cumplió sus objetivos de capacitar completamente a sus colaboradores.

**4.-** ¿Sabe usted cuáles son los procesos y procedimientos que debe realizar en su puesto de trabajo?

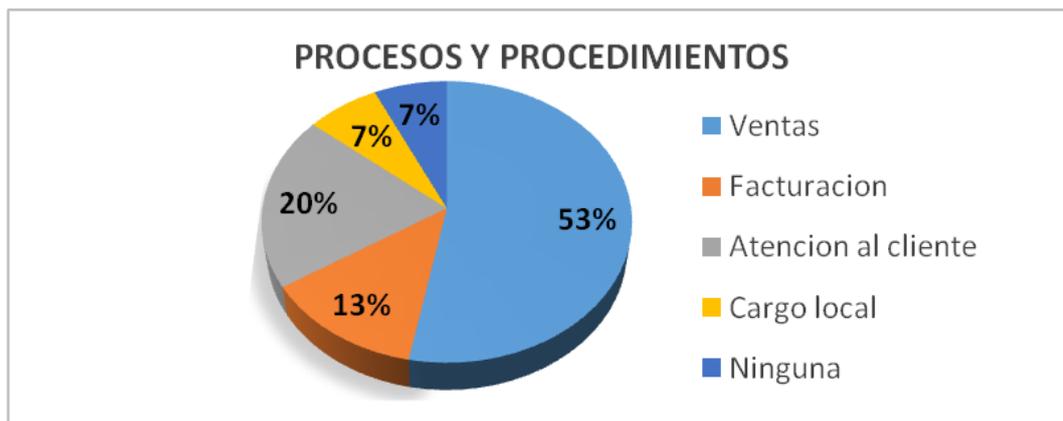


Figura 8 Conoce sobre procesos y procedimientos  
Elaborado por autora

Los conocimientos sobre los procesos y procedimientos de las ventas cubrieron al 53 % de los colaboradores, atención al cliente solo cubrió al 20 % de los colaboradores, el 13 % indico conocer sobre facturación, el 7 % sobre el cargo y el otro 7 % ninguna opción. Lo que demuestra que es necesario que la empresa capacite a todo su personal de ventas para un mejor desempeño de su cargo y beneficio de la empresa; además no existe perfiles de puestos para los colaboradores.

5.- ¿Dentro del tiempo que tiene laborando en la empresa le realizaron alguna evaluación sistemática sobre su desempeño?

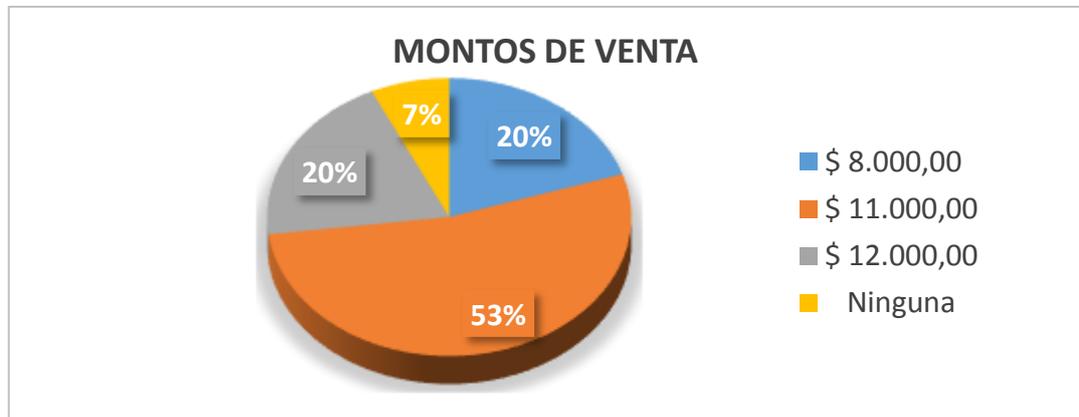


Figura 9 Le realizaron evaluación sistemática  
Elaborado por autora

El total de los colaboradores del departamento de ventas contestaron que no le han realizado una evaluación sistemática, lo que determina que la

empresa debe inmediatamente realizar la evaluación sistemática del desempeño de todos los colaboradores de la empresa, porque la empresa no tiene un sistema de evaluación del desempeño.

**6.- ¿La empresa propone montos de venta?**



*Figura 10 Montos de venta  
Elaborado por autora*

Al ser consultados los colaboradores sobre el monto de ventas el 53 % indico montos de 11.000,00 dólares; el 20 % montos de 8.000,00 y 12.000,00 dólares y 7 % ninguno, lo que indica que ni existe manuales de procedimientos.

**7.- ¿Cumple usted con los objetivos de venta?**



*Figura 11 Cumplimiento de objetivo de venta  
Elaborado por autora*

El 60 % de los colaboradores cumplen con el objetivo de ventas, mientras que el 40 % no cumplieron, la empresa no posee manuales de procedimientos y metas.

**8.- ¿Cuenta con recursos necesarios para realizar un proceso de venta efectiva?**



*Figura 12 Tiene recursos para utilizar las ventas  
Elaborado por autora*

Se determinó que el 67 % de los colaboradores si contaron con los recursos (mercadería) para realizar las ventas, mientras el 33 % no lo tuvieron para realizar la venta, la empresa tiene que proveerse de inventarios.

**9.- ¿Existen reclamos por los clientes después de realizar la venta?**



*Figura 13 Existen reclamos sobre ventas  
Elaborado por autora*

Se observó que el 73 % de los clientes de la empresa no realizaron ningún reclamo, mientras que el 27 % si lo hicieron, lo que significa que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento.

### **4.3 Análisis de las entrevistas**

La entrevista estuvo dirigida a la Gerente General.

Al preguntarle al entrevistado si está satisfecho con los resultados en ventas de la empresa, contesto que no, porque hay muchos factores que influyen en la baja de las ventas y uno de ellos es el recurso humano.

En lo que respecta a la evaluación periódica del desempeño del personal de ventas para mejorar la productividad, indico que si se necesita realizar para revisar los procesos que permitan ver el buen o mal desempeño del personal de ventas y medir los resultados y propender al mejoramiento continuo del Talento Humano del departamento de ventas.

También indico que los márgenes de ganancia de la empresa han bajado mucho debido a la alta competencia, por la excesiva oferta en el mercado del mismo producto que vende la empresa conlleva a estar periódicamente revisando los márgenes de ganancia para ser competitivos.

Manifestó que la empresa no pose estudios de mercado lo que le da una desventaja frente a los competidores.

Cuando se le consultó si la empresa cuenta con herramientas efectivas para el control del desempeño de sus colaboradores para tomar decisiones acertadas, respondió que no cuentan y que existe la necesidad imperiosa de incorporarlas a la empresa para mejorar su

rentabilidad, por eso tratan de cumplir las proyecciones de ventas anuales para cubrir los costos operativos anuales.

#### **4.3.1 Análisis del departamento de Recursos Humanos**

##### **Reclutamiento**

Los procesos de reclutamiento de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI son básicos, están sesgados la mayor parte a las recomendaciones, no se miden o evalúan las habilidades y cualidades para desempeñar un cargo en la organización.

##### **Selección**

Dentro del proceso de selección se realiza únicamente una entrevista presencial con preguntas deficientes para evaluar si el aspirante es idóneo para puesto.

No existen manuales de procedimientos, procesos de reclutamiento, estatutos, perfil de puestos para ningún cargo, esto puede generar problemas de adaptación e integración del individuo.

##### **La evidencia**

La administración de la evidencia física de la empresa incluye todo lo tangible, desde sus instalaciones físicas, hasta los folletos y tarjetas de los negocios y el personal de la misma.

#### **4.3.2 Diagnóstico de resultados**

De los datos de la investigación se establece que de la revisión documental no existe evaluación para el desempeño laboral de los

colaboradores del departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI. Cabe indicar que se ha detectado que la empresa se preocupa de mejorar sólo cuando los usuarios presentan quejas lo cual genera remociones y reemplazo de personal.

Evaluar el desempeño implica medir, valorar e influir sobre las competencias de los colaboradores con el fin de mejorar su desempeño en las tareas en las que se desenvuelven. Sin la evaluación del desempeño no se puede reconocer cuales son las fortalezas y debilidades del personal de ventas.

Los colaboradores del departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI se han sentido afectados, por cuanto, no hay una buena comunicación entre los compañeros y jefes inmediatos, líneas de comunicación que deberán revisarse y rediseñarse de ser necesario ya que estas son de vital importancia para la empresa. Si en la empresa no hay comunicación, entonces no se pueden alcanzar las metas ni obtener los resultados deseados, generando desmotivación laboral, lo cual incide negativamente en su desempeño.

Cuando los colaboradores de una empresa están motivados, las relaciones entre ellos y los clientes mejoran, y el rendimiento aumenta. Pero cuando la motivación es escasa, el clima laboral de la empresa tiende a desmejorar.

Existe un porcentaje muy alto de insatisfacción de los colaboradores por la falta de capacitación en la empresa CREDIMOTOS-MIBICI, se puede indicar que la capacitación es la oportunidad que tiene la empresa para incrementar el desempeño y la productividad. Se trata de cualificar a las personas, desarrollar sus competencias y evidenciar el talento de cada colaborador.

Es fundamental medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI ya que es el proceso mediante el cual se asegura que el colaborador del departamento de ventas trabaje alineado con las metas de la empresa.

#### **4.4 PLAN DE MEJORAS**

Para la revisión del presente capítulo se detallará todas las mejoras a proponer, siendo estas las siguientes:

##### **4.4.1 Manual y perfil de puestos de ventas.**

A continuación, se presenta propuesta de manual y perfil de puestos para el área de ventas para la empresa CREDIMOTOS-MIBICI la cual pretende dar lineamientos básicos para la contratación de personal, incluyendo requisitos mínimos que requiere el cargo y describiendo actividades generales o globales de cada uno de su puesto. Mismo que servirá de base para futuras evaluaciones del desempeño.

##### **Requerimientos del puesto:**

Movilización propia.

Disponibilidad para trasladarse dentro del país.

Edad entre 25 a 45 años.

Experiencia mínima de 3 años en el área de ventas Manejo de Personal a su cargo.

Excelente presentación personal.

**Habilidades o actitudes:** Trabajo bajo presión.

Actitud de líder, Iniciativa propia, Autocontrol, Proactivo, Responsable, Dinámico, Honrado.

#### **4.4.2 Perfil del cargo de supervisor de ventas descripción del cargo**

**Objetivos del puesto:** Supervisar que los planes de ventas se cumplan y recolectar información relevante para el cumplimiento de ese plan.

**Conocimientos o competencias obligatorias:** Indispensable saber técnicas modernas de venta, tener experiencia en cierre de negociaciones y ventas masivas. Debe manejar muy bien las herramientas tecnológicas, al igual que todo lo referente a redes sociales. Debe tener experiencia en interpretación de estudios de mercado (Tarcica, 2013).

**Habilidades deseables:** Persona con la capacidad de generar confianza rápidamente, afanosa, carismática, debe contar con facilidad de palabra.

**Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):**

1. Supervisar que se cumplan los planes de ventas.
2. Evaluar los resultados semanales del equipo de vendedores.
3. Realizar esporádicamente las rutas con los agentes de venta.
4. Coordinar visitas de seguimiento con los clientes existentes.
5. Realizar los cuadros de rentabilidad de los productos y de los descuentos.
6. Capacitar a su personal de ventas constantemente.
7. Desarrollar las rutas de venta de sus vendedores.
8. Conseguir nuevos clientes.
9. Elaborar el histórico de las ventas por temporada y por mes.
10. Velar por la resolución de las quejas interpuestas.
11. Elaborar los reportes de funciones y de incidencias.

**Funciones adicionales del puesto.** Según (Tarcica, 2013), las funciones adicionales al puesto es organizar reuniones con su personal. Asistir a reuniones departamentales o gerenciales.

#### **4.4.3 Perfil del cargo de vendedor descripción del cargo**

**Cargo:** Responsable de ventas.

**Departamento:** Ventas.

**Depende de:** Supervisor de Ventas.

**Funciones específicas del cargo:**

- Mantener el área asignada limpia y ordenada.
- Comunicar al Supervisor de Ventas, la falta de mercadería con el fin de obtener variedades de productos disponibles para la venta.
- Observar que la mercadería recibida esté etiquetada, asistir en otras actividades como son (transferencias, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías, controlar el orden)
- Ayudar con el cuidado, vigilancia de los inventarios y activos de la empresa. Volver a colocar los productos que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar. Participar en la revisión física de inventarios periódicos.

**Complementaría o adicional.** Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.

Implicarse enérgicamente en labores de orden y exhibición en mercaderías en la sección de ventas, con la finalidad de atraer al cliente.

**Formación personal:**

Técnico en Administración de Empresas.

Técnico en Ventas.

Licenciatura en gestión empresarial.

Licenciatura en Mercadeo y Publicidad o Carreras afines.

**Conocimientos adicionales:** Conocimientos de técnicas de ventas.

Cursos de Servicio al Cliente.

#### **4.4.4 Reclutamiento y selección de personal**

Igual que una casa debe comenzarse por los cimientos, el capital humano de una empresa se construye desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, esto constituye el momento clave para los responsables de Recursos Humanos ya que tienen la oportunidad de incorporar a los mejores talentos a la organización.

Durante la etapa de reclutamiento y selección de personal se buscan las piezas claves que faltan para generar la imagen corporativa, empresarial o institucional requerida; para esto existen una serie de técnicas o pautas que ayudarán a desarrollar el proceso de forma eficaz.

El diseño de este proceso beneficiará a la evaluación de personal que haya pasado por un proceso de reclutamiento y selección riguroso, para que los mejores postulantes se incorporen a la empresa.

##### **4.4.4.1 Establecimiento de necesidades**

Dentro de la contratación o promoción del personal se debe determinar las características del puesto que se desee cubrir, establecer los objetivos, competencias y habilidades que deberá poseer el colaborador a ingresar para contribuir con el desarrollo de la empresa.

Es decir, el encargado del reclutamiento y selección del personal de la empresa debe abordar los siguientes puntos de partida:

- Información del puesto.

- Objetivos del puesto.
- Funciones que deberá desempeñar.
- Requisitos al profesional que finalmente ocupe el puesto.
- Competencias y habilidades requeridas.

Tanto si es una plaza de nueva creación, como si se trata de una sustitución o relevo de un trabajador, es crucial concretar o revisar estos parámetros para alinear al máximo posible lo que debe buscar el Departamento de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la compañía (Management, 2016).

Además, la descripción del puesto también contribuirá a desarrollar posteriormente la fase de entrevista, facilitando las cuestiones que se deben plantear a los candidatos.

#### **4.4.4.2 Desarrollar el plan de reclutamiento y selección de personal**

Conocido lo que la empresa necesita para el puesto, otro aspecto fundamental es establecer cómo se va a llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

¿Qué debe plasmar en este documento?

- Periodo en el cual se dará a conocer la oferta de empleo, este oscila entre los 10 o 15 días.
- Medios informativos sean estos a través de internet, periódicos o anuncios los cuales se van a utilizar para transmitir el procedimiento.
- Las agencias de empleos con las que se va auxiliar.
- Sistema de evaluación de los candidatos: entrevistas personales por competencias y habilidades, pruebas de selección, etc.

#### **4.4.4.3 Constituir la comisión de selección**

Los encargados de Recursos Humanos normalmente suelen ser miembros incuestionables, se puede incorporar al supervisor del departamento el cual va a tener una interacción más directa con el nuevo recurso ya que tiene mayor experiencia y podrá evaluar el conocimiento.

De este modo, la comisión pretende que la organización logre los objetivos y la calidad del proceso sobre la idoneidad de la persona contratada.

#### **4.4.4.4 Recepción y valoración de candidaturas**

Una vez que se dispone de currículums de los aspirantes, el listado pasará a la comisión de selección, donde se evaluará de forma individual el perfil de cada candidato, escogiendo a quien más se ajuste y cumpla los requisitos mínimos exigibles en la etapa de planificación.

Una vez identificados los candidatos o aspirantes se les llamara para realizar la fase de entrevistas y pruebas profesionales orientadas a evaluar el grado de dominio que tiene un candidato respecto a una habilidad técnica, manejo de herramientas, conocimientos informáticos.

Es en el momento de la entrevista que permite comprobar que el candidato reúne los conocimientos, aptitudes y actitudes para el puesto a desempeñar, asimismo evidencia que los resultados obtenidos de las diferentes evaluaciones fueron satisfactorios.

#### **4.4.4.5 La confirmación final**

Con la información obtenida en la fase de entrevistas y evaluaciones, es importante valorar nuevamente a los aspirantes con criterios previamente

definidos. De este modo, es aconsejable antes de tomar una decisión final, que se compruebe las referencias aportadas por los candidatos.

#### **4.4.5 Política y programa de inducción del personal**

La creación de políticas y/o programas de inducción proyectará a los nuevos colaboradores a conocer a fondo la empresa, sus áreas funcionales y por ende las funciones de su área en particular, esto conlleva la explicación de lo que realiza el su área y su puesto de trabajo en particular (productos y tareas a realizar), y como contribuye este a la obtención de los objetivos operacionales, tácticos y estratégicos.

##### **4.4.5.1 Política de inducción del personal**

El proceso de inducción se realizará a través de un programa formal a todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI. Se considera para estos efectos nuevo colaborador toda persona que ingresa a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI, con independencia de su calidad jurídica y régimen contractual, provenga del sector público o privado.

#### **Objetivo general:**

Socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar al nuevo colaborador con la organización de una manera sistematizada y formal, para que éste asimile con rapidez e intensidad la cultura de la organización y se comporte como un miembro comprometido con ella.

#### **Objetivos específicos:**

 **Socializar:** Identificar al colaborador con la comunidad laboral para que conozca y se integre con su grupo de trabajo y las demás personas de la organización.

✚ **Orientar:** Entregar apoyo al nuevo colaborador para que comprenda y acepte los valores, normas y convicciones que se postulan en el puesto.

✚ **Entrenar:** Facilitar la información relativa a su cargo al personal:

- Qué funciones o trabajos debe realizar.
- De que herramientas dispondrá para ello, muebles, equipos, programas computacionales, etc.
- Cuándo debe hacer el trabajo y cuánto tiempo tiene para ejecutarlo,
- Se debe indicar también con qué frecuencia deben ser entregados los trabajos, de qué forma y a quién debe ir dirigido y,
- Cómo será medido su desempeño. Relacionado con su cargo y con su calidad como funcionario de la organización.

✚ **A linear al Rol1:** dar a conocer la relación del desempeño esperado del colaborador con las definiciones y productos estratégicos del puesto.

✚ **Fidelizar:** Fortalecer la identificación del inducido con la administración en general y con la empresa CREDIMOTOS-MIBICI, generando el sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo.

### **Políticas generales**

- El programa de inducción no debe contemplar, en ningún caso, conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidad física u otras de similar naturaleza.
- El nuevo colaborador deberá recibir la inducción dentro de los 40 días hábiles posteriores contados desde la fecha de su contratación.

- Para los colaboradores que ingresen en calidad de contratados o titulares se aplicará el programa de inducción dispuesto para ellos y en el caso de los honorarios se aplicará un programa de inducción alternativo.
- El programa de inducción, para titulares y contratados, estará compuesto de cinco etapas, estas son:
  - a) Socialización.
  - b) Orientar y fidelizar.
  - c) Entrenar.
  - d) Seguimiento y,
  - e) Retroalimentación.
- El programa de inducción alternativo, para personas con contrato a honorarios, estará compuesto de tres etapas, estas son:
  - a) Socializar.
  - b) Entrenar.
  - c) Seguimiento.
- Se deberá poner en práctica cada etapa contenidas en el proceso de inducción.
- Una vez finalizado el proceso de inducción el recién ingresado deberá tener en su poder el Manual de Inducción, el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad Laboral y manuales de procedimientos, si estos últimos existiesen en la unidad o departamento donde preste servicios.
- Las personas que ingresen en calidad de suplentes estarán eximidas del programa, si el período por el cual son contratados es inferior a tres meses continuos.
- Con el propósito de evitar prácticas que puedan afectar el normal desarrollo o los objetivos de este proceso, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:
  - a) Socialización:**
    - Se debe evitar predisponer al inducido con comentarios pre juiciosos sobre sus compañeros de labores.

**b) Orientación y fidelizar:**

- El recién ingresado no debe ser abrumado con excesiva información.
- Es un error considerar la inducción del personal como un proceso rápido, el encargado de esta función debe estar consciente que se deben llevar a cabo una serie de actividades graduales.

**c) Entrenar:**

- Si el nuevo funcionario recibe instrucciones de cómo realizar un procedimiento para un trabajo determinado y el grado de dificultad de éste, no le permite memorizar los pasos a seguir, se le debe entregar por escrito dichas instrucciones.
- Nunca se le debe pedir que realice un trabajo para el que no está preparado o tiene una alta posibilidad de fracasar.

**d) Seguimiento:**

- El encargado de esta etapa debe velar para que cada actividad se ejecute en el tiempo establecido, tomando las medidas pertinentes si esto no ocurriera de acuerdo a lo planificado

**e) Retroalimentación:**

- Si al terminar la ejecución del programa el inducido manifiesta falencias en la entrega de la información (cuestionario), no debe reprocharse se lea el resultado obtenido

#### **4.4.6 Programa de capacitación**

##### **Objetivo General del programa:**

El programa tiene como objetivo entrenar a la fuerza de ventas brindando herramientas para un desempeño eficaz.

##### **Dirigido a:**

Personas que laboran en el área de ventas, vendedores sedentarios en tienda, vendedores “puerta a puerta”, nuevos vendedores.

##### **Metodología:**

Este programa está orientado al desarrollo de las capacidades y habilidades de ventas. Este taller se denomina venta activa, debido a que los vendedores deben dar su mayor esfuerzo a la búsqueda de clientes. El programa es absolutamente práctico, adecuado para los que inician la carrera de vendedores, enseñándoles técnicas y procesos de ventas profesionales.

El programa tiene los siguientes contenidos:

1. Tendencias en ventas
2. Tipos de clientes
3. Características de un vendedor
4. El proceso de venta activa
5. La prospección
6. Acercamiento previo o pre entrada
7. Planificación de las visitas o obtención de citas
8. La entrevista
9. Presentación del producto

**10. Cierre de ventas**

**11. Servicios postventas**

**Beneficios para las empresas:**

Se logra que la empresa cuente con vendedores formados profesionalmente, y el incremento de ingresos por ventas.

**Beneficios para los participantes**

El principal beneficio para los participantes es mejorar su nivel profesional, en todos los aspectos del proceso de ventas.

**Perfil de salida:**

Vendedores con actitudes, técnicas y conocimientos específicos en su gestión de ventas.

**Características generales del curso:**

- Modalidad: abierta
- Horas de capacitación: 8 horas
- Horario: flexible (Se recomienda hacer varias jornadas, 2 de cuatro horas cada una).

**Nivel del curso:** medio

Requisitos de los participantes: que tengan experiencia en áreas de ventas y comerciales como mínimo de 2 años.

Material del curso: conceptos, procesos y herramientas para el ejercicio laboral.

**Tipo de curso:** Presencial

- Tamaño del grupo: grupos no mayores a 20 participantes.

#### **4.4.7 Evaluación del desempeño (competencias o habilidades)**

##### **4.4.7.1 Método de evaluación de 90° grados**

La evaluación de 90 Grados es una herramienta que se utilizó para analizar a los colaboradores de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI a nivel laboral en correspondencia con los colaboradores que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior es decir jefes hacia sus subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas porque no genera valores representativos, se le relaciona con los valores subjetivos conductuales de un trabajador.

En el momento de la evaluación de desempeño de 90 grados a un puesto de trabajo en el supuesto de que dichos miembros mantengan una relación personal o laboral positiva con los integrantes del equipo, estos a su vez pueden generar una baja puntuación en la evaluación de desempeño.

Para (Spencer, 1993), este hecho radica generalmente en que los superiores evalúan su amistad o afinidad hacia el colaborador lo cual deja de lado la verdadera evaluación de 90 grados, que es evaluar el desempeño del colaborador al realizar correctamente sus funciones, en esta evaluación se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

#### **4.4.7.2 Guía de evaluación de desempeño**

Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

#### **Algunos beneficios de implantar un Programa de Evaluación del Desempeño:**

- Se determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.
- Se desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores.
- Se mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.
- Se proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).
- Se fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

#### **4.4.7.3 Guía práctica para diseñar un Programa de Evaluación del Desempeño**

Los Programas de Evaluación del Desempeño (PED) son flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año. Es usual que el inicio del PED coincida con el inicio de cada año, pero si considera que el periodo anual de evaluación debe empezar en cualquier otro mes, no hay inconveniente alguno.

**1. Fase de planeación:** Establecer objetivos del Programa de Evaluación del Desempeño.

A comienzos del periodo a evaluar deben reunirse el jefe y cada colaborador bajo su cargo, para establecer los objetivos individuales que

debe cumplir el colaborador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

En esta primera fase se deben constituir los indicadores a utilizar así también la forma en que serán calculados. Los objetivos deben estar formados de acuerdo a la estrategia de la empresa y deben ser específicos, factibles para el colaborador. Ejemplos:

Reducir al 15% mensual el porcentaje de productos devueltos por baja calidad, reducir los reclamos de los clientes en un 50% Reducir las mermas y desperdicios en un 20% respecto al año anterior.

Una vez que el jefe y el colaborador acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus Indicadores de Mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED (ver anexo 1). La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión.

**2. Fase de planeación:** Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa.

De igual manera, el jefe y el colaborador deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que su empresa valora en sus trabajadores, de tal manera que el trabajador conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él.

A continuación, mostramos la definición de una competencia: Orientación al Cliente Interno y un detalle de las conductas asociadas a esta competencia:

## Competencia: orientación al cliente interno

Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades propia del área de trabajo y de los demás.

DESCRIPCIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés.</li><li>- Se muestra impaciente por conocer el punto de vista y las necesidades de los demás.</li><li>- En ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas.</li><li>- Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez.</li><li>- Determina la necesidad y plantea soluciones apropiadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saluda cordialmente a todos los miembros de la organización.</li><li>- Responde de forma verbal o escrita las dudas de sus compañeros</li><li>- Pregunta a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.</li><li>- Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.</li><li>- Busca información para resolver a frecuentes consultas: por internet, revistas.</li><li>- Consulta a diferentes personas o archivos de información para validar sugerencias o soluciones a problemas.</li></ul>

Ejemplos de algunas competencias y sus definiciones:

- Innovación y Creatividad: Generar ideas creativas y desarrollarlas para construir soluciones a problemas en el trabajo.
- Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
- Planificación y Organización: establecer pasos sistemáticos para el cumplimiento de los objetivos y determinar el tiempo que se espera lograr.
- Habilidades de Comunicación: comunicar a los trabajadores con contenido específico y entendible para su correcta interpretación.

**3. Fase de seguimiento:** Realizar el respectivo seguimiento al desempeño del trabajador

Los encargados (supervisores, jefes, entre otros) deben realizar el seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la intención de retroalimentar su desempeño. Es importante que se establezca un cronograma para revisar formalmente el desempeño del trabajador sea este (mensual, trimestral, entre otros). Lo principal de esta fase es la compañía, es decir el seguimiento y apoyo que los jefes dan a sus colaboradores durante el tiempo necesario para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

Los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

Si un colaborador no conoce la operatividad de una máquina o equipo, es conveniente instruirlo en su uso y cerciorarse que ha aprendido correctamente.

Un cliente reporta que sus reclamos no han sido atendidos. Debemos conversar con el colaborador que lo atendió y guiarlo para que atienda adecuadamente reclamos posteriores.

Control de calidad se queja constantemente de errores en las medidas de nuestros productos. El jefe debe comunicar al operador acerca de la importancia de este detalle en la calidad de nuestro producto.

A continuación, se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente:

Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.

Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que nos ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.

Recuerda los objetivos que usted y su colaborador está tratando de alcanzar, así como las competencias requeridas para el puesto.

Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.

#### **4. Fase de evaluación:** Revisar y verificar los resultados del año

Éste es el momento en que tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase es estudiar todo aquello que podemos mejorar, cuáles son las fortalezas de cada uno, para obtener oportunidades de mejora, de modo que los colaboradores tengan más efectividad en próximo periodo de labores. Esta Fase se realiza usualmente pasado un año de la Fase de Planeación.

#### **Etapas del proceso:**

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador.
2. El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
3. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.

4. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente año.

5. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores.

Algunos datos interesantes sobre la Retroalimentación:

Se ha estimado que más de la mitad de los problemas de desempeño en el ámbito de los negocios se originan a causa de la carencia de retroalimentación.

La retroalimentación es una fuente de información muy precisa acerca del resultado del desempeño; de lo contrario los colaboradores podrían recurrir a otras fuentes de información relativa al desempeño, que sean menos precisas y menos confiables.

La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento, ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.

El jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según cronograma establecido.

#### **5. Fase de reconocimiento: Reconocer los resultados alcanzados**

En esta fase los jefes deben tomar en cuenta que, para enlazar los resultados de desempeño a los incrementos salariales, bonos, o las compensaciones, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario que el reconocimiento del buen desempeño de sus colaboradores, sea tangible o intangiblemente permitiendo así que se fortalezcan.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser debidamente notificada a todos los colaboradores.

## 6. Errores frecuentes en una evaluación del desempeño

Supongamos que va a calificar el desempeño de un trabajador o de un grupo de trabajadores, y que las calificaciones tienen un mínimo de uno (1) y un máximo de cinco (5).

- **Tendencia Central:** Es la tendencia a calificar con la nota promedio, en este caso tres (3), para evitar tomar una decisión positiva o negativa sobre la calificación del trabajador.
- **Lenidad o Indulgencia:** Tendencia a calificar con puntajes altos sin que el trabajador realmente lo merezca.
- **Severidad:** Al revés de la lenidad o indulgencia, es la tendencia a ser muy severos, calificando con puntajes muy bajos a pesar del buen desempeño del trabajador.
- **Recencia:** Tomar en cuenta el desempeño más reciente en el tiempo (por ejemplo, las últimas dos semanas) y generalizar la calificación sobre todo el periodo evaluado.

## 7. Algunas consideraciones finales

- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.

- No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa donde debería mejorar.
- Es importante entender que se evalúa el desempeño del trabajador y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.
- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del Comité que diseña el Programa.
- El PED debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos colaboradores que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc. Sugerimos que convoque a una reunión con los líderes de equipo de su empresa, y junto con ellos revise esta guía para informarles sobre el programa, así como para aclarar preguntas y dudas al respecto.

#### 4.4.8 Cronograma de implementación del plan de mejora

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CREDIMOTOS-MIBICI  
DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDAD	AÑO 2018				AÑO 2019											
	NOVIEMBRE				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Creacion de manual de perfil de puesto de ventas																
Diseño de procesos de reclutamiento y selección																
Creacion de politicas y programa de induccion																
Elaboracion de un programa de capacitacion																
<b>DISEÑO DE FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>																
Aplicación de la herramienta de evaluacion																
Recopilacion de informacion																
Analisis de los resultados obtenidos																
Presentacion del informe gerencial																
<b>COSTO</b>					<b>\$800,00</b>											

**Figura 1.** Cronograma de implementación del plan de mejora  
Elaborado por autora

## **Conclusiones**

La primera conclusión determino que los colaboradores indicaron en la encuesta que el 53 % consideró que la capacitación que recibieron fue acorde a su cargo, el 40 %, totalmente no acorde y un 7 % indico que no fue acorde al cargo; o que indica que la capacitación realizada por la empresa, no cumplió sus objetivos de capacitar completamente a sus colaboradores.

La segunda conclusión concluye que los conocimientos sobre los procesos y procedimientos de las ventas cubrieron al 53 % de los colaboradores, atención al cliente al 20 %, el 13 % sobre facturación, el 7 % sobre el cargo y el otro 7 % ninguna opción. Por lo tanto, es necesario que la empresa capacite a todo su personal de ventas para un mejor desempeño de su cargo

La tercera conclusión indica de los colaboradores del departamento de ventas no han realizado una evaluación sistemática, porque la empresa no tiene un sistema de evaluación del desempeño.

La cuarta conclusión determino que 60 % de los colaboradores cumplen con el objetivo de ventas, mientras que el 40 % no cumplieron, la empresa no posee manuales de procedimientos.

Finalmente se concluye que el 67 % de los colaboradores si contaron con los recursos (tecnología, espacio físico, adecuado ambiente de trabajo) para realizar las ventas, mientras el 33 % no lo tuvieron para realizar la venta, la empresa tiene que proveerse de inventarios para cumplir sus metas de ventas.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI elabore un sistema que permita evaluar el desempeño específicamente del departamento de ventas.
2. Se recomienda a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI diseñe una guía para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.
3. Se recomienda a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI implementar un plan de carrera que permita el reconocimiento e incentivos laborales para mejorar el clima de trabajo en la empresa.
4. Se recomienda a la empresa CREDIMOTOS-MIBICI aplicar un esquema de capacitación continua al talento humano para todos los colaboradores del departamento de ventas.

## Bibliografía

- Alcalá, R. S. (2011). *UNIVERSIDAD DE ORIENTE*. Recuperado el 2018, de [http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3541/2/TESIS\\_RS.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3541/2/TESIS_RS.pdf)
- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (Enero de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Besseyre des Horts, & Charles-Henri. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto. Recuperado el 2018, de [https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=22418989595&searchurl=tn%3Dgesti%25F3n%2Bestrat%25E9gica%2Brecursos%2Bhumanos%26sortby%3D20&cm\\_sp=snippet-\\_srp1\\_-\\_image1](https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=22418989595&searchurl=tn%3Dgesti%25F3n%2Bestrat%25E9gica%2Brecursos%2Bhumanos%26sortby%3D20&cm_sp=snippet-_srp1_-_image1)
- Capuano, A. (7 de Noviembre de 2004). *Sistema de Información Científica*. Recuperado el 2018, de <https://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Cartaya, A. M. (2009). *Google Books*. Recuperado el 2018, de [https://books.google.com.ec/books/about/Capital\\_humano.html?id=p4\\_mZwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Capital_humano.html?id=p4_mZwEACAAJ&redir_esc=y)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 2018, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. Recuperado el 2018
- Díaz, Á. C. (2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 2018, de <http://bdigital.unal.edu.co/9628/1/7701025.2013.pdf>

Echeverry, C. M. (Junio de 2004). *Pensamiento & Gestión*,. Recuperado el 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601604.pdf>

Explorable.com. (Noviembre de 15 de 2009). *Población de la investigación - Explorable.com*. Recuperado el 2018, de <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>

García , M., Quispe, C., & Raez , L. (2014). *INDUSTRIAL DATA Revista de Investigación*. Recuperado el 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6528/5760>

Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed - ESUP*. Recuperado el 2018, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Jonny Tarcica, M. G. (2017). 120 descripciones de puestos.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (s.f.). *IberLibro*. Recuperado el 2018, de <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/curso-administracion-moderna-analisis-sistemas/autor/harold-koontz-cyрил-o-donnell/>

Management. (2016). *Establecimiento de necesidades*. Recuperado el 2018

Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *Glocal Thinking*. Recuperado el 2018, de <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Ministerio de trabajo. (Septiembre de 2012). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 2018, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Ochoa, C. (19 de Febrero de 2015). *Netquest*. Recuperado el 2018, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>

Pérez. (2014). *Evaluaciones de desempeño por objetivos*. Recuperado el 2018

Psyma. (4 de Noviembre de 2015). *Psyma*. Recuperado el 2018, de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Reátegui, D. L. (2005). *Universidad Inca Garcilaso de la Vega* . Recuperado el 2018, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9628/1/7701025.2013.pdf>

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Recuperado el 2018, de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/detalle\\_tp.php?id\\_documento=&id\\_blog=16530](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_documento=&id_blog=16530)

Sales, M. (28 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 2018, de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Sánchez, P. (2013). *Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena*. Recuperado el 2018, de <https://www.upse.edu.ec/>

Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Recuperado el 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>

SENRES. (2008). *LEXIS*. Recuperado el 2018, de <https://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf>

Tarcica, J. (2013). *Google Libros* . Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=tUdcDQAAQBAJ&pg=PT221&lpg=PT221&dq=Conocimientos+o+competencias+obligatorias:+Indispensable+saber+t%C3%A9cnicas+modernas+de+venta,+tener+experiencia+en+ci erre+de+negociaciones+y+ventas+masivas.+Debe+manejar+muy+bien+l a>

Ucha, F. (27 de Mayo de 2009). *Definición ABC*. Recuperado el 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/poblacion.php>

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions - Dave Ulrich - Google Books*. Recuperado el 2018, de [https://books.google.com.ec/books/about/Recursos\\_humanos\\_champions.html?id=Cl6p045Zpr0C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Recursos_humanos_champions.html?id=Cl6p045Zpr0C&redir_esc=y)

Vásconez, S. (2013). *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5546/1/UPS-CT002773.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos - Werther - 6ta.pdf - CUCJ*. Recuperado el 2018, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

WorkMeter. (27 de Junio de 2013). *WorkMeter*. Recuperado el 2018, de <https://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci-n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>

Yanez, D. (2018). *Lifeder*. Recuperado el 2018, de <https://www.lifeder.com/poblacion-estadistica/>

## A N E X O S

### ANEXO 1: Análisis e interpretación de resultados de encuesta

- **Encuesta:** Aplicada a los colaboradores del área de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI.

**Objetivo:** Recopilar información que evidencie la forma de ingreso, inducción y capacitación de los colaboradores y como se evalúa el trabajo realizado.

1.- ¿Cuál es el método de selección que le aplicaron al momento de ingresar a la empresa?

**Tabla 1. Métodos de selección al ingresar**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Entrevista	13	86%
Pruebas profesionales	-	-
Pruebas psicotécnicas	-	-
Ninguna	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 1 se observa que el 86 % de las personas encuestadas fueron seleccionadas por el método de la entrevista y el 14 % por ningún método; esto nos da a entender que no ha habido una selección adecuada del personal. La selección del personal incide en la eficiencia del empleado en la tarea del cargo.

2.- ¿Dentro de su proceso de selección y vinculación fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos?

**Tabla 2. Proceso de selección**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Cargo	5	33%
Horario	8	53%
Tipo de contrato	1	7%
Salario	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 2 se muestra que el 53 % de los encuestados recibió información sobre su horario de trabajo, el 33 % sobre el cargo a desempeñar, y el 7 % sobre su salario y tipo de contrato, no todos los encuestados fueron informados debidamente sobre sus obligaciones y beneficios, la empresa no tiene procesos de reclutamiento.

3.- ¿Considera que la capacitación recibida en la inducción para su cargo fue adecuada para el buen desempeño del mismo?

**Tabla 3: Capacitación recibida**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente acorde	-	-
Acorde	8	53%
No acorde	1	7%
Totalmente no acorde	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 3 se determina que el 53 % de los colaboradores encuestados consideró que la capacitación que recibieron fue acorde a su cargo, el 40 % indicó que fue totalmente no acorde y un 7 % indicó que no fue acorde al cargo que ocuparon, lo que indica que la capacitación realizada por la empresa, no cumplió sus objetivos de capacitar completamente a sus colaboradores.

4.- ¿Sabe usted cuales son los procesos y procedimientos que debe realizar en su puesto de trabajo?

**Tabla 4. Conoce sobre procesos y procedimientos**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ventas	8	53%
Facturación	2	13%
Atención al cliente	3	20%
Cargo local	1	7%
Ninguna	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 4 se aprecia que los conocimientos sobre ventas cubrieron al 53 % de los colaboradores, atención al cliente solo cubrió al 20 % de los colaboradores, el 13 % indico conocer sobre facturación, el 7 % sobre el cargo y el otro 7 % ninguna opción. Lo que demuestra que es necesario que la empresa capacite a todo su personal de ventas para un mejor desempeño de su cargo y beneficio de la empresa; además no existe perfiles de puestos para los colaboradores.

5.- ¿Dentro del tiempo que tiene laborando en la empresa le realizaron alguna evaluación sistemática sobre su desempeño?

**Tabla 5. Le realizaron evaluación sistemática**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	-	-
No	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

El total de los colaboradores del departamento de ventas contestaron que no le han realizado una evaluación sistemática, lo que determina que la empresa debe inmediatamente realizar la evaluación sistemática del desempeño de todos los colaboradores de la empresa, porque la empresa no tiene un sistema de evaluación del desempeño, lo que se presenta en la tabla 5.

6.- ¿La empresa propone montos de venta?

**Tabla 6: Montos de venta**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
\$ 8.000,00	3	20%
\$ 11.000,00	8	53%
\$ 12.000,00	3	20%
Ninguno	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

Al ser consultados los colaboradores sobre el monto de ventas el 53 % indico montos de 11.000,00 dólares; el 20 % montos de 8.000,00 y 12.000,00 dólares y 7 % ninguno, lo que indica que ni existe manuales de procedimientos, lo que se observa en la tabla 6.

7.- ¿Cumple usted con los objetivos de venta?

**Tabla 7. Cumplimiento objetivo de venta**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 7 se observa que el 60 % de los colaboradores cumplen con el objetivo de ventas, mientras que el 40 % no cumplieron, la empresa no posee manuales de procedimientos y metas.

8.- ¿Cuenta con recursos necesarios para realizar un proceso de venta efectiva?

**Tabla 8. Tiene recursos para utilizar las ventas**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 8 se determina que el 67 % de los colaboradores si contaron con los recursos (mercadería) para realizar las ventas, mientras el 33 % no lo tuvieron en el de realizar la venta.

9.- ¿Existen reclamos por los clientes después de realizar la venta?

**Tabla 9. Existen reclamos sobre ventas**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por autora*

En la tabla 9 se observa que el 73 % de los clientes de la empresa no realizan ningún reclamo, mientras que el 27 % si lo hacen, lo que significa que no cuentan con un manual de procedimiento.

## ANEXO 2: Formato de encuesta realizada al departamento de ventas

### ENCUESTA DEL DESEMPEÑO LABORAL AREA DE VENTAS

**OBJETIVO:** Recopilar información que evidencie la forma de ingreso, inducción y capacitación de los colaboradores y como se evalúa el trabajo realizado.

**1.- Cual fue el metodo de selección que le aplicaron al momento de ingresar a la empresa :**

- Entrevista
- Pruebas profesionales
- Pruebas psicotécnicas
- Ninguna

**2.- En su Proceso de Selección fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos:**

SI  NO

Si su respuesta es SI indique cuales son:

Cargo  Horario  Tipo de contrato  Salario

**3.- Considera que la inducción y capacitación para el desempeño de su cargo fue adecuada:**

Totalmente acorde  Acorde  No acorde  Totalmente no acorde

**4.- Sabe usted cuales son los procesos y procedimientos que debe realizar en su puesto de trabajo:**

SI  NO

Si su respuesta es SI indique cuales son:

---

---

**5.- Dentro del tiempo que tiene laborando en la empresa le realizaron alguna evaluacion sistematica sobre su desempeño:**

SI  NO

Si su respuesta es SI seleccione en que tiempo:

Mensual  bimensual  trimestral  semestral  anual

**6.- La empresa propone montos de ventas:**

SI  NO

Si su respuesta es SI indique cuales son:

---

**7.- Cumple usted con los objetivos de ventas:**

SI  NO

**8.- Cuenta con los recursos necesarios para realizar un proceso de venta efectiva:**

SI  NO

**9.- Existen reclamos por los clientes despues de realizar la venta:**

SI  NO

Gracias por su tiempo !!

### ANEXO 3: Formato de entrevista realizada al gerente general

#### FORMULARIO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Obtener informacion acerca de los criterios del gerente general sobre la situacion actual de su empresa al medir el desempeño laboral de sus colaboradores

**Nombres y apellidos:** Jessica Johanna Monserrate Muñoz Solorzano

**Cargo:** Gerente General **Fecha:** 03 de Julio del 2018

**Entrevistador:** Mariuxi Espinoza Mayor

1.- Esta satisfecho con los resultados en ventas que esta generando su empresa en la actualidad ?

No, hay muchos factores que influyen en la baja en ventas y uno de ellos es el recurso humano.

2.- Cree que se necesita evaluar el desempeño de su fuerza de ventas para mejorar la productividad ?

Si, indudablemente se necesita revisar procesos que nos permitan ver de cerca con profundidad el buen o mal desempeño del vendedor, y logicamente medir los resultados personalizados.

3.- Considera que han bajado los margenes de ganacia de su empresa?

Si mucho, actualmente la competencia, la excesiva demanda y oferta de mercado hacen revisar los margenes para poder seguir compitiendo.

4.- Posee estudios de mercado que puedan dar indicios de las ventajas y desventajas frente a la competencia?

No poseo estudios de mercado.

5.- Tiene su empresa herramientas efectivas para el control del desempeño de sus colaboradores y para tomar decisiones acertadas?

No, considero que no tenemos todas las herramientas y si que una necesidad imperiosa de incorporarlos.

6.- Tienen proyecciones de ventas anuales?

Si, para cubrir el costo operativo anual.



## ANEXO 4: Ejemplo de formato de evaluación del desempeño

<b>FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						
<b>I. DATOS</b>						
Fecha de evaluación:						
Del Evaluado			Del Supervisor			
Apellidos:			Apellidos:			
Nombres:			Nombres:			
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:			
<b>II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS</b>						
Marque en la casilla con una "X" el <b>Grado de Consecución</b> siendo:						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
Objetivos		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
	Sub Total	0	0	0	0	
	TOTAL					
<b>III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS</b>						
Ver cuadro de competencias						
Marque en la casilla con una "X" el <b>Grado de Consecución</b> siendo:						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
Competencias		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
<b>Genéricas</b>						
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo					
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					

<b>Específicas</b>					
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.				
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades ,los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas				
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.				
Sub Total		0	0	0	0
TOTAL					
				Puntaje máximo	
Puntaje en base a Objetivos				150	
Puntaje en base a Competencias				150	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO				300	
<b>IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>					
¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?					
Si <input type="radio"/>					
No <input type="radio"/>					
Si su respuesta es <b>SI</b> , coméntenos brevemente lo que necesita					
Fortalezas			Oportunidades de Mejora		
Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes líneas...					
<hr/> Apellidos y Nombres del evaluado			<hr/> Firma		
<hr/> Jefe directo / Evaluador			<hr/> Firma		

Otra alternativa de formato:

*Ejemplo de un formato de evaluación sobre un máximo de 100 puntos:*

Nombre del evaluado:

Periodo evaluado:

Nombre del evaluador

Fecha:

Instrucciones:

Criterios de evaluación	Peso	Grados de Desempeño				
		I	II	III	IV	V
		Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy alto
1. Competencias específicas:	50%					
1.1. Desarrollo, implantación y control de planes de mercado.	40	4	8	12	16	20
1.2. Evaluaciones financieras de campañas publicitarias	30	3	6	9	12	15
1.3. Otra.	30	3	6	9	12	15
2. Competencias genéricas:	30%					
2.1. Habilidad para trabajar en equipo: se entiende por trabajo	50	3	6	9	12	15
2.2. Proactividad: se entiende por proactividad ...	40	2.4	4.8	7.2	9.6	12
2.3. Otra	10	0.6	1.2	1.8	2.4	3
3. Objetivos individuales:	20%					
3.1. Elevar en 5 puntos la recordación de la marca ....	50	2	4	6	8	10
3.2. Reposicionar la marca en el segmento ...	30	1.2	2.4	3.6	4.8	6
3.3. Otro	20	0.8	1.6	2.4	3.2	4

Tabla de definición de Grados de Desempeño

Muy alto	Se entenderá un grado muy alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Alto	Se entenderá un grado alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado.
Promedio	Se entenderá un grado promedio cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Bajo	Se entenderá un grado bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Muy bajo	Se entenderá un grado muy bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado

## CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

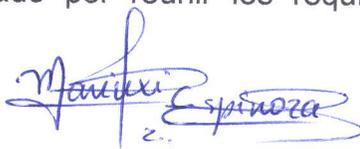
### CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema **“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo influye la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores del área de ventas con los resultados de ventas en la empresa CREDIMOTOS-MIBICI, durante el año 2018?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

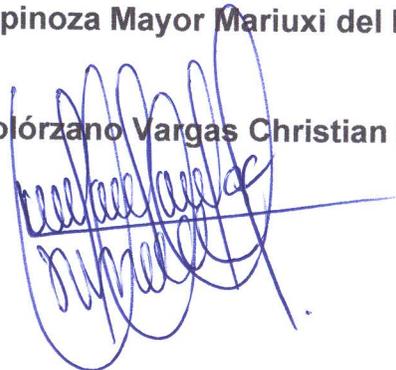


Presentado por la Egresada:

**Espinoza Mayor Mariuxi del Rocío**

Tutor:

**Solórzano Vargas Christian Fidel**



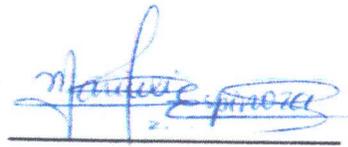
**CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE  
TITULACIÓN**

Yo, Mariuxi Del Rocio Espinoza Mayor en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el departamento de ventas de la empresa CREDIMOTOS-MIBICI en el cantón Daule de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Mariuxi Del Rocio Espinoza Mayor

Nombre y Apellidos del Autor



Firma

No. de cedula: 0923205223



**Dr. Paco Barra Román 21**  
**NOTARIO PÚBLICO SEGUNDO**  
**CANTÓN DAULE**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el *REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.*

Luis Alberto Akater

Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCYT



Luis Alberto Akater

Firma