



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÉSIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA

**“EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PLANTA DULCREMO S.A. DEL
CANTÓN MANTA, AÑO 2017”**

AUTORA

SANCHEZ CARDENAS ARIANNA PILAR

TUTOR

ECO. OSCAR CALDERÓN ZAMORA

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Eco. Oscar Xavier Calderón Zamora en calidad de Director designado por el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas de la “Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí” para dirigir el trabajo de Titulación de la carrera de Ingeniería Comercial desarrollado por la Srta. Arianna Pilar Sánchez Cárdenas.

Certifico que la Srta. Arianna Sánchez portador de la cedula 131645362-8 , ha elaborado bajo mi dirección el Informe Final correspondiente al Trabajo de Titulación denominado **“EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PLANTA DULCREMO S.A. DEL CANTÓN MANTA, AÑO 2017”**, previo a obtener el título de Ingeniera Comercial, cumpliendo con la reglamentación correspondiente, estructura de presentación determinada por la carrera y los plazos estipulados para el efecto, conjugando en su informe: pertinencia, validez científica y metodología por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinente.

ECO. OSCAR XAVIER CALDERÓN ZAMORA
DIRECTOR DE DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACION DE AUTORIA

La responsabilidad ideológica, de hecho, doctrinas y conclusiones descritas en este proyecto de investigación, corresponde exclusivamente a la autora, y los derechos de intelectualidad de este trabajo corresponderán a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Sánchez Cárdenas Arianna Pilar

**APROBACIÓN DEL TRABAJO
DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL**

Tribunal Examinador

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador luego del debido análisis y su cumplimiento de la ley aprueban el informe de investigación sobre el tema **EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PLANTA DULCREMO S.A. DEL CANTÓN MANTA, AÑO 2017**

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Manta, 20 de octubre del 2017

DEDICATORIA

El constante esfuerzo y perseverancia en mi vida estudiantil, la dedico a mis padres, Mirella Lourdes Cárdenas Delgado y José Alfredo Sánchez Cobos, pero en especial.

A mi abuela, al ser que más amo, Edilma Tarcila Delgado Looor quien me ha brindado su amor verdadero y su apoyo incondicional para el cumplimiento de mis metas, que hoy pueden verse reflejadas.

A mis hermanos, mi mejor amiga y demás familiares que de forma directa e indirecta han sido piezas importantes en mi formación.

Sánchez Cárdenas Arianna Pilar

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme su protección e iluminar mi camino en todas las actividades que realizo diariamente.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, autoridades y en especial a los maestros quienes compartieron sus sabias enseñanzas en pro de una formación científica y humanística, para que pueda ejercer esta profesión con entrega, amor y dedicación.

Un agradecimiento en forma especial al Ec. Oscar Calderón Zamora por su invaluable orientación profesional para plasmar el presente trabajo.

Y me place agradecerle a mi Abuela, quien a lo largo de mi formación ha sido ese ángel terrenal que me brinda ayuda en todo momento y en cualquier circunstancia, tanto en mi vida personal como en mi carrera estudiantil.

Expreso mi gratitud a todas aquellas personas que me han facilitado el camino en la realización y culminación de la tesis.

Sánchez Cárdenas Arianna Pilar

RESUMEN

El presente trabajo pretende demostrar que el análisis del desempeño laboral en una empresa es importante porque permite ver el estado actual de la misma, de esta manera se pueden implementar estrategias de mejora, para la consecución de las metas propuestas por la empresa y lograr desarrollar una organización en la que el trabajador se sienta a gusto y logre mejores resultados. El objetivo general de la presente investigación es realizar la evaluación del desempeño del personal de la planta DULCREMO S.A. del cantón Manta, año 2017 tomando en cuenta los factores de productividad y de la conducta laboral. Para lograr estos objetivos se aplicó a 25 empleados un instrumento con escala de medición tipo LIKERT, el mismo que muestra un conjunto de factores de desempeño, los cuales son: Utilización de Recursos, Calidad, Oportunidad, Responsabilidad, Cantidad, Conocimiento del trabajo, Compromiso Institucional, Relaciones, Interpersonales, Iniciativa, Confiabilidad, Colaboración y Atención al usuario; cabe destacar que dichos factores fueron determinados según las teorías consultadas y en base a las necesidades de la organización. Los resultados de este trabajo se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación; posteriormente se establecieron los criterios básicos y se mostraron las principales directrices que impactan en la toma de decisiones a nivel organizacional.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, Organización, toma de decisiones, productividad, conducta laboral

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
1. Marco teórico.....	4
1.1. Antecedentes de estudio.....	4
1.2. Bases teóricas	6
1.2.1. Desempeño del personal.....	6
1.2.2. Satisfacción y desempeño.....	9
1.2.3. Evaluación del desempeño.	11
1.2.3.1. Factores de evaluación de desempeño	12
1.2.3.2. Usos de la Evaluación del Desempeño	14
1.2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	15
1.2.3.4. Responsabilidad en la evaluación.....	15
1.2.3.5. Métodos de evaluación de desempeño	16
2. Marco Metodológico	17
2.1. Diseño de la investigación	17
2.2. Alcance de investigación.....	18
2.3. Métodos	19
2.4. Población y muestra.....	19
2.5. Procesamiento de datos	20
3. Estudio de Campo	22
3.1. Análisis de la situación actual de la planta DULCREMO S.A.....	22
3.1.1. Generalidades de la empresa.....	22
3.1.2. Estructura administrativa	25

3.2. Presentación y análisis de los resultados de la evaluación del desempeño	26
3.2.1. Tendencia por dimensiones	27
4. Resultado Científico	40
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Anexo A Conceptos de evaluación del desempeño	46
Anexo B Comparación de los principales métodos de evaluación del desempeño.	47
Anexo C Principales errores que se presenta en la evaluación del desempeño...	48
Anexo D Factores de productividad	49
Anexo E Factores de Conducta Laboral	50
ANEXO F Evaluación de los factores de desarrollo	51
Anexo G Fotografías	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Especificación de evaluadores.....	16
Tabla 2. Personal de la empresa	20
Tabla 3. Indicadores de evaluación.....	21
Tabla 5. Utilización de recursos	27
Tabla 6. Calidad	28
Tabla 7. Oportunidad	29
Tabla 8. Responsabilidad.....	30
Tabla 9. Cantidad.....	31
Tabla 10. Conocimiento del trabajo.....	33
Tabla 11. Compromiso institucional	34
Tabla 12. Relaciones interpersonales	35

Tabla 13. Iniciativa	36
Tabla 14. Confiabilidad	37
Tabla 15. Colaboración	37
Tabla 16. Atención al usuario.....	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama propuesto a la Planta DULCREMO S.A.	26
Figura 2. Resumen de la evaluación de las medidas de productividad y conducta laboral	26
Figura 6. Utilización de recursos	28
Figura 7. Calidad.....	29
Figura 8. Oportunidad	30
Figura 9. Responsabilidad	31
Figura 10. Calidad.....	32
Figura 11. Conocimiento del trabajo	33
Figura 12. Compromiso institucional	34
Figura 13. Relaciones interpersonales.....	35
Figura 14. Iniciativa	36
Figura 15. Confiabilidad	37
Figura 16.Colaboración.....	38
Figura 17. Atención al usuario.....	39

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar el desempeño del personal de la planta DULCREMO S.A., del cantón Manta, en el año 2017. Es importante conocer en el área laboral aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Es de gran importancia para todas las empresas, sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin de cuenta va a contribuir de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se plantea como problema que los empleados de la planta DULCREMO S.A., no muestran un buen desempeño laboral y evidencian signos de baja motivación. Bajo este contexto, la situación se traduce en inasistencias, impuntualidad, irritabilidad en su temperamento, quejas hacia el personal y bajo rendimiento en sus labores diarias, las cuales muestran en ocasiones una perspectiva desfavorable por parte de la organización; para ello se

ha creído conveniente realizar una encuesta para evaluar el desempeño del personal de la planta DULCREMO S.A.

Partiendo de este planteamiento, queda claro que la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que realizan en la planta DULCREMO S.A., para así cumplir con la misión y visión de la empresa. Sin embargo, todo ello requiere, de un buen desempeño del personal que lo integra.

Esta situación es objeto de interés para las organizaciones y las personas que gerencian en el proceso administrativo, con el fin de poder tomar previsiones para mantener al personal totalmente satisfecho, lo que conlleva a un excelente desempeño.

La importancia de la investigación estará determinada por los aportes que se realicen para mejorar el desempeño del personal de la planta DULCREMO S.A., de la ciudad de Manta.

El análisis del desempeño laboral en una empresa es importante porque permite ver el estado actual de la misma, de esta manera se puede ver cómo mejorarlo, para la consecución de las metas propuestas por la empresa y lograr desarrollar una organización en la que el trabajador se sienta a gusto y logre mejores resultados.

Objetivo General:

Evaluar el desempeño laboral del personal de la planta DULCREMO S.A.

Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar los factores de productividad del personal de la planta DULCREMO S.A.
- ✓ Diagnosticar los factores de conducta laboral del personal de la planta DULCREMO S.A.

Así la presente investigación busca mediante la teoría existente acerca de la motivación como medio indispensable para lograr el mejor desempeño laboral de los colaboradores en las empresas. Así mismo, la presente investigación es viable porque, se realizará en la planta DULCREMO S.A., de la ciudad de Manta, en el año 2017.

En resumen, la presente investigación se justifica porque es muy importante que el personal de la planta DULCREMO S.A., del cantón Manta, cuenten con una evaluación que le permita mejorar el nivel de desempeño.

1. Marco teórico

1.1. Antecedentes de estudio

En relación a estudios realizados sobre el desempeño laboral, se han encontrado investigaciones similares o dirigidas en similitud a ésta, de las cuales se citan las siguientes:

Prez (2013) en su tesis titulada: Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur caso Avícola Vera E.I.R.L. 2012; cuyo objetivo se pudo cumplir al diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur, 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores.

Can (2015) en su tesis titulada: Propuesta de un programa de motivación para colaboradores del centro de formación integral ciudad de la esperanza de Cobán, Alta Verapaz. Se determinó que la estructura más funcional considerando las

condiciones y necesidades identificadas del programa de Motivación es: Presentación; Objetivos del Programa; Antecedentes del Programa; Lineamientos Generales del Programa; Descripción del Programa por Áreas de Ejecución; Área 1: Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y fortalecimiento de identidad institucional; Área 2: Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en el Centro; Área 3: Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento del puesto; Área 4: Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo; Área 5: Cursos de Formación Continua para equipo de trabajo; Cronograma y Presupuesto; Conclusiones; Recomendaciones.

Mino (2014) con el tema de tesis Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Dentro de la variable clima laboral, se encontró que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Sánchez (2011) con la tesis titulada Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital "Dr. Adolfo Prince Lara". Puerto Cabello, Estado Carabobo. Respecto al objetivo específico, jerarquizar las necesidades motivacionales identificadas en lo que respecta, se puede evidenciar

que se encuentran medianamente satisfechas, lo cual les hace sentirse inseguros e incómodos en el medio donde se desenvuelve.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Desempeño del personal

Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización (Chiavenato, 2002)

Es importante saber cómo desarrollar al personal para poder mejorar el trabajo de la organización. El desarrollo del personal puede incluir la educación, las oportunidades para obtener experiencia, y aprender de los demás. (Perez, 2013)

A continuación se resumen algunos de los beneficios de invertir en el personal; según Pérez (2013)

Para la organización

- Para ser eficaz, una organización necesita personal con conocimientos, destrezas y experiencia para llevar a cabo sus empleos y cumplir con la estrategia de la organización. No siempre es posible emplear a la persona idónea, de manera que a veces vale la pena elegir a personas que muestren potencial y ofrecerles oportunidades para el aprendizaje que les permitan cumplir con las exigencias del puesto.
- Cuando las personas tienen la oportunidad en el trabajo de crecer y desarrollarse la probabilidad de que se sientan más motivadas es mayor. Una mayor motivación lleva a un trabajo más eficaz.
- El personal tiene mayor probabilidad de permanecer en una organización que provea oportunidades para el desarrollo del personal. Una organización de este tipo por lo general es más eficaz porque mantiene el conocimiento y el aprendizaje organizativo.
- El contexto en el que trabaja una organización está en constante cambio. Por lo tanto, es esencial continuar aprendiendo

Para los individuos

- Las oportunidades para aprender y crecer llevan a una mayor satisfacción en el trabajo y a un sentimiento de logro.
- Las oportunidades para aprender y crecer permiten al personal desarrollar sus profesiones tanto dentro como fuera de la organización.

Desarrollar a las personas es como cultivar una planta. No se puede hacer que crezcan las semillas, pero si se puede proveer el entorno que ellas necesitan para florecer; agua, buena tierra, la cantidad correcta de sol y sombra, fertilizante y protección contra las malas hierbas y las plagas. De igual manera, no se puede hacer que las personas se desarrollen, pero las organizaciones deben intentar proveer el entorno que el personal necesita para florecer (Perez, 2013)

Fernandez (2010) indica que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. En resumen, se trata si el individuo tiene un horizonte, es decir competencias necesarias para lograr el éxito.

CAPACIDADES + APTITUDES + CONOCIMIENTOS + EXPERIENCIAS

El propio autor, muestra de que los cuatro términos marchan en un conjunto y de alguna forma configuran la situación actual del empleado, así como su proyección futura posible. Por ello, no solo es indispensable valorar la capacidad del individuo, sino también su aptitud constante de aprendizaje, su predisposición a adquirir más

conocimientos, su sed de llenarse de experiencias que configuren su aporte sostenido y en constante ascenso a la empresa. No tomar en cuenta alguno de estos factores, lesionaría el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.2.2. Satisfacción y desempeño

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Este interés se debe a varias razones que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

Rivas (2009) presenta definiciones que determinan que, a la hora de definir la satisfacción en el puesto, se debe centrar básicamente en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

El propio autor, habla del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores obreros y empleados de una empresa textil fue regular y recalca que la satisfacción laboral en la empresa textil estuvo determinada por los factores intrínsecos del trabajo más que por los extrínsecos. En este sentido cabe mencionar que los mayores puntajes

de satisfacción laboral en los obreros y empleados de la empresa textil estuvieron asociados con el desempeño de tareas y el desarrollo personal. El autor menciona que lo que lleva a una insatisfacción laboral son las condiciones físicas y beneficios laborales y / o remunerativos.

Rivas (2009) enumera factores que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores:

- a) Condiciones físicas,
- b) La remuneración,
- c) Las políticas administrativas,
- d) Las relaciones sociales,
- e) El desarrollo personal,
- f) El desempeño de tareas; y
- g) La relación con la autoridad.

Además, el autor antes mencionado presenta otro concepto de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. La actitud puede contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas y a su vez, la satisfacción influye en la moral.

Rivas (2009) propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los grupos.

Por último, Rivas (2009) define el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional. No es por medio de la fría racionalidad como se puede conocer y penetrar en el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes.

1.2.3. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así

como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación (Fernandez G. , 2010)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los criterios más importantes del concepto de la evaluación del desempeño se encuentran en el Anexo A. En el cuadro se considera su significado, aplicación y posibles distorsiones del concepto.

1.2.3.1. Factores de evaluación de desempeño

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc. (Fernandez G. , 2010)

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios

Hay una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación (Fernandez G. , 2010). Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.

- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Hay otras varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo, a la jefatura, como de la empresa (Fernandez G. , 2010)

1.2.3.2. Usos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1. La vinculación del individuo al cargo o puesto de trabajo;
2. Entrenamiento y capacitación;
3. Rotaciones de personal;
4. Incentivos salariales por el buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;

6. Autoperfeccionamiento del trabajador;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos
8. Estímulo a la mayor productividad;
9. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
10. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc (Baron, 2017)

1.2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el empleado o subordinado, el gerente, la organización y la comunidad (Baron, 2017)

1.2.3.4. Responsabilidad en la evaluación

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al mismo subordinado, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor como se indica en la tabla 1. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de

juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño (Fernandez G. , 2010)

Tabla 1. Especificación de evaluadores

Evaluadores	Evaluados
Gerente General	Se encargara de evaluar a todas las gerencias
Gerentes de cada uno de los departamento	Son los encargados de evaluar al personal de mandos medios y administrativo.
Supervisores	Se encargaran de evaluar a todo el personal operativo

Elaboración: Sánchez A. (2017)

1.2.3.5. Métodos de evaluación de desempeño

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones (Quisanga, 2002)

Este método de evaluación es más amplio, pues permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación de desempeño (Quisanga, 2002)

En los Anexos B y C se encuentran los cuadros con los principales métodos de evaluación del desempeño y el de un análisis de los principales errores que se presenta en la evaluación del desempeño, mencionando bajo qué circunstancias se puede dar y generando ejemplos.

2. Marco Metodológico

2.1. Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un diseño de tipo **no experimental transversal**, esto significa que las variables no se manipulan deliberadamente, es decir, no se van a someter a ningún tipo de limitantes o determinadas condiciones.

Como señala Kerlinger (1979, p 116), la investigación no experimenta es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o condiciones.

2.2. Alcance de investigación

Descriptivo.- De acuerdo con Hernández, Fernandez, & Baptista (2014, p.92), la investigación descriptiva considera al fenómeno estudiado y sus componentes. Mide conceptos, define variables, señala buscar especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Describe tendencias de un grupo o población combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Este tipo de investigación será utilizada en el trabajo de investigación ya que permitirá aplicar las debidas encuestas y tabularlas a través de métodos y gráficos estadísticos.

Cuantitativa.- Controla la generación de respuestas y obtener resultados positivos, si cuenta con recomendaciones para mejorar los trabajos cuantificables. Es decir, su utilidad para es para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa

y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

2.3. Métodos

- **Inductivo.** - Sugiere que a partir de un fenómeno dado, se pueden encontrar similitudes en otro, permitiendo entender procesos, cambios y experiencias (Fernández, 2014, p.381)

Este método se lo utiliza para revisar y analizar el nivel de desempeño laboral en la planta DULCREMO S.A., del cantón Manta.

- **Observación científica.** - Depende, en gran medida, de que el especialista decida indagar acerca de un problema formulado adecuadamente; por el contrario, el fracaso se producirá si hay un problema mal formulado (Fernández, 2014, p.168) En este sentido es el proceso por el cual se observa y se conoce las falencias que existen en la planta DULCREMO S.A., del cantón Manta, en cuanto a el desempeño laboral.

2.4. Población y muestra

La población determinada de la presente investigación es intencional al tratarse de 25 trabajadores de la planta DULCREMO S.A.

(Ver tabla 2)

Tabla 2. Personal de la planta DULCREMO S.A.

No.	Personal
1	Gerente
1	Presidente
1	Contadora
3	Auxiliares de contabilidad
1	Jefa de RRRHH
1	Auxiliar de RRHH
1	Jefe de compras
2	Bodegueros
14	Empleados de producción
25	TOTAL

Fuente: DULCREMO S.A., 2017

2.5. Procesamiento de datos

El tratamiento de la información para el tipo de investigación que se realizó incluyó un instrumento de medición tipo LIKERT que consiste en un sistema que establece parámetros e indicadores para realizar la correspondiente evaluación del desempeño, ya que califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados.

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de Evaluación del Desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores. (Ver Anexo D y E). Este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como esta indicado a continuación:

Tabla 3. Indicadores de evaluación

Factores	Descripción
Utilización de Recursos	Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones
Calidad	Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención
Oportunidad	Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.
Responsabilidad	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.
Cantidad	Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados
Conocimiento del trabajo	Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para cumplimientos de las actividades y funciones del empleo
Compromiso Institucional	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y demuestra actitudes con sentido de pertenencia a la entidad
Relaciones Interpersonales	Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto
Iniciativa	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos
Confiabilidad	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades
Colaboración	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad
Atención al usuario	Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto

Fuente: (Baron, 2017)

El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. Dentro de los parámetros usados para implementar el formato de la Evaluación del desempeño laboral, se identifica el nombre de la persona a evaluar y del evaluador, número e identificación, cargo desempeñado, y principalmente los periodos comprendidos en las fechas a evaluar:

S - sobresaliente- El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.

MB - Muy Bueno.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.

B – Bueno.- Nivel de desempeño competente y confiable.

Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM - Necesita Mejoramiento.- El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.

NS - No Satisfactorio.- Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos e individuos con esta calificación.

3. Estudio de Campo

3.1. Análisis de la situación actual de la planta DULCREMO S.A.

3.1.1. Generalidades de la empresa

En el año 2009 inicia sus actividades comercializando tortas y bocaditos de sal a las familias y amigos más cercanos, meses después fabrica todo tipo de pasa bocas y tortas para eventos sociales, en esos entonces la empresa se llamaba Albocatti.

Dulce y Cremoso nace en el año 2010, en un local arrendado, ubicado en la Avenida Flavio Reyes desde entonces sus clientes han disfrutado la excelente calidad de sus productos de dulce y sal.

Intentando salir adelante y tomando determinadas estrategias de ventas se deciden impulsar desayunos y diferentes tipos de sándwiches, así Dulce y Cremoso logra mejorar su maquinaria, comercializar y distribuir a nivel local, provincial y nacional.

Actualmente la fábrica se encuentra ubicada en el Barrio Santa Clara donde busca el mejoramiento continuó en los procesos productivos y la expansión de los productos en todo el territorio Ecuatoriano.

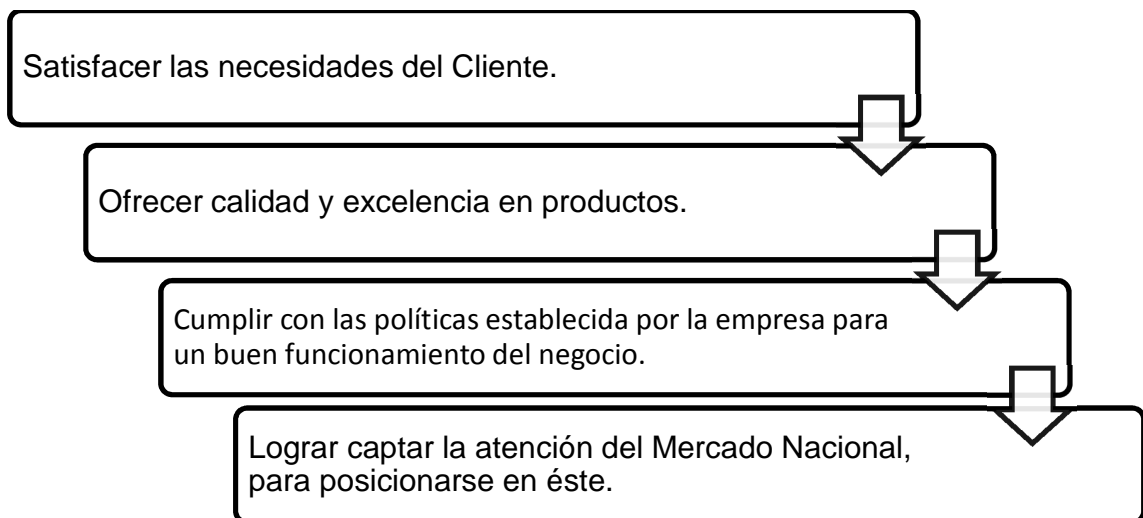
Misión

Trabajar arduamente construyendo prestigio día a día, elaborando productos alimenticios, con calidad, creatividad y servicio. Buscando con los clientes y consumidores relaciones cercanas y duraderas, satisfaciendo sus exigencias.

Visión

Ser una empresa respetable y líder en la fabricación de productos de dulce y sal, en el mercado regional y nacional, satisfaciendo nichos de oportunidad. Innovando día a día con una visión de trabajo en equipo, creando una atmósfera de apoyo al crecimiento continuo de nuestros colaboradores y reconocimiento a su contribución.

Objetivos Estratégicos de la planta DULCREMO S.A.



Políticas

DULCREMO S.A. Somos una empresa dedicada a la fabricación, distribución y comercialización, de productos de pastelería y bocaditos de sal y de dulce, con un firme compromiso de:

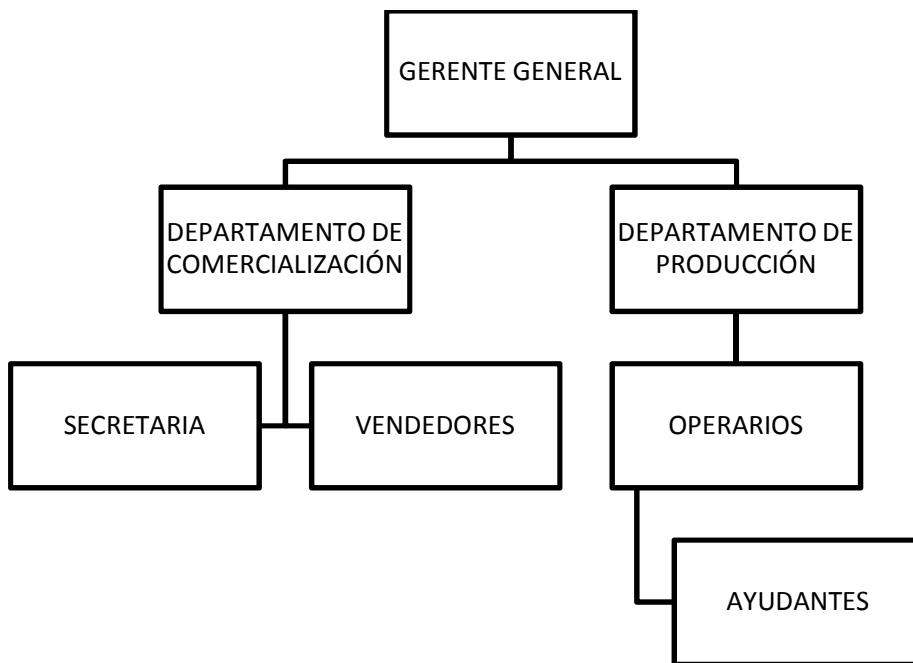
- ✓ Preservar la seguridad, la salud, conservar el medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de nuestros colaboradores.

- ✓ Capacitaciones continuas para el desarrollo personal de nuestros colaboradores creando una conciencia y cultura emprendedora.
- ✓ Proveer de los recursos necesarios para revisar, establecer y cumplir los objetivos y metas trazadas.
- ✓ Trabajar en la adaptación del trabajo a la persona en beneficio de su salud física, mental y social, logrando un trabajador sano y productivo.
- ✓ Ser empresa líder con productos de excelente calidad mejorando continuamente, para satisfacción de clientes.
- ✓ Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos, y la sociedad en general.
- ✓ Cumplir con la legislación nacional vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.1.2. Estructura administrativa

La planta DULCREMO S.A., no cuenta con un organigrama que refleje la estructura de la organización, pero sin embargo se propone una división jerárquica, la misma que se detallan a continuación y a la que se le puede considerar como la estructura administrativa y organizacional de la empresa. (Ver figura 1)

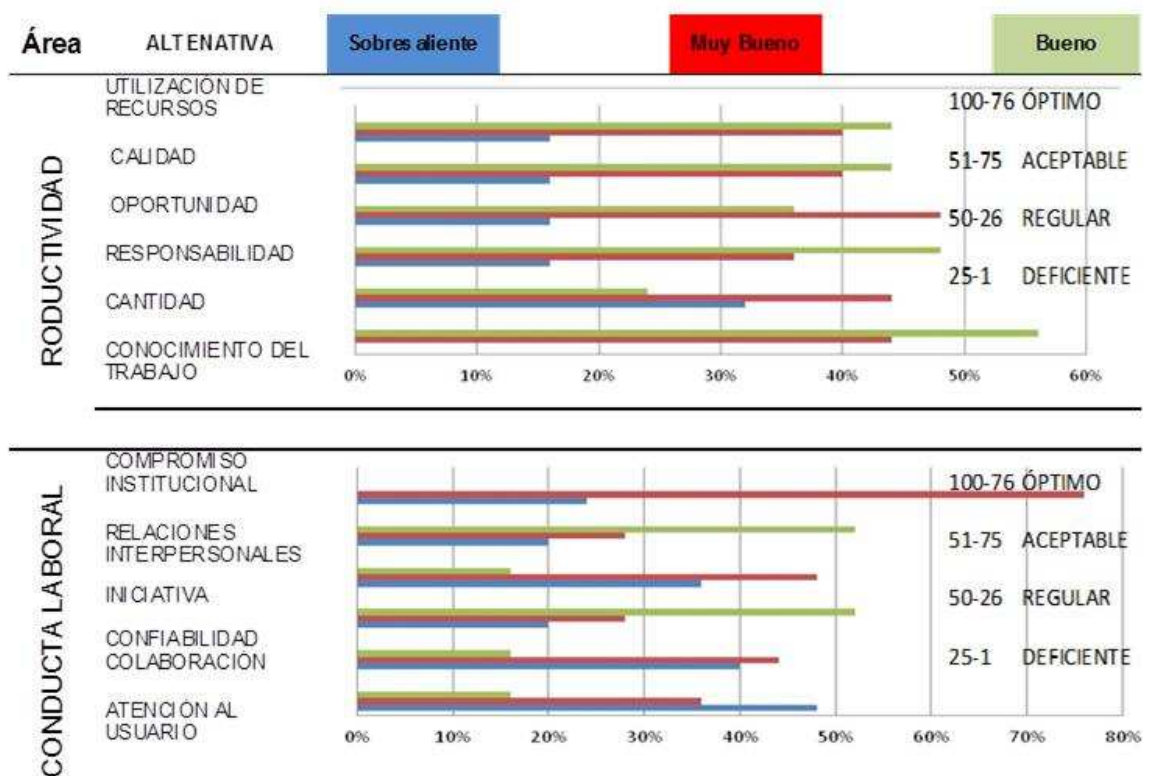
Figura 1. Organigrama propuesto a la Planta DULCREMO S.A.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Presentación y análisis de los resultados de la evaluación del desempeño

Figura 2. Resumen de la evaluación de las medidas de productividad y conducta laboral



Fuente: Empresa DULCREMO S.A.
Elaboración: Elaboración propia.

En la Figura 2 se da un resumen de las medidas de productividad y los factores de producto laboral, identificando el nivel de tendencia general del desempeño laboral de la muestra de 25 empleados muestra una percepción de un nivel regular que están dentro de los rangos 50% y 26%. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización.

3.2.1. Tendencia por dimensiones

1. Utilización de recursos

Tabla 4. Utilización de recursos

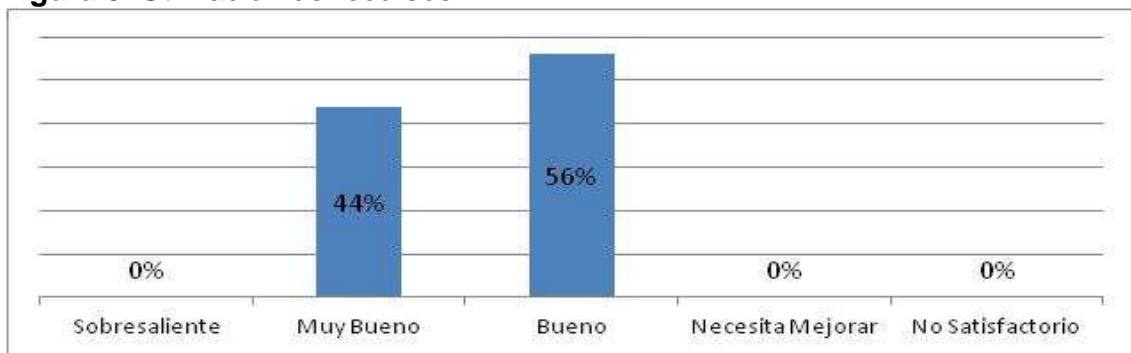
ALTERNATIVA	Cant	%
-------------	------	---

Sobresaliente	0	0%
Muy Bueno	11	44%
Bueno	14	56%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 3. Utilización de recursos



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 4 corresponde a la dimensión recursos donde es bueno con un 56% y muy bueno con 44% para la Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.

2. Calidad

Tabla 5. Calidad

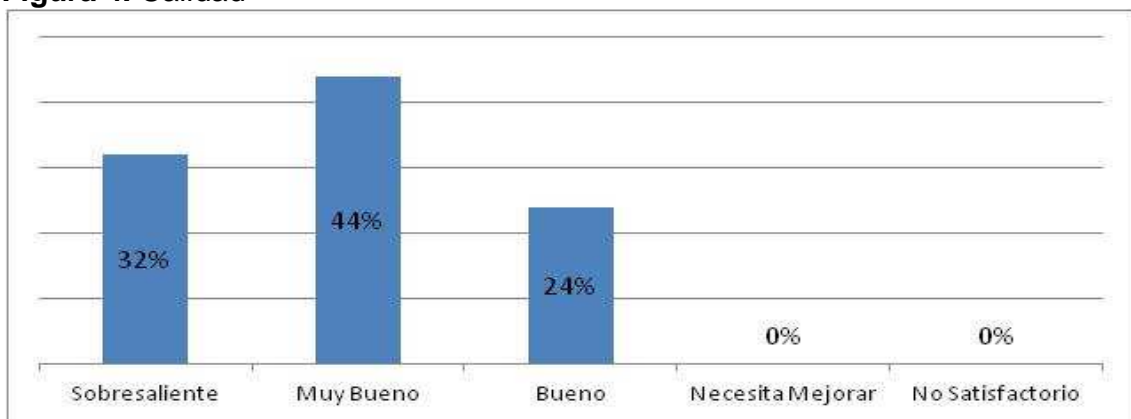
ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	8	32%
Muy Bueno	11	44%

Bueno	6	24%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 4. Calidad



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 5 corresponde al factor calidad, donde sobresaliente en un 32% y bueno en un 24%, mientras que es muy bueno en un 44% en realizar los trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

3. Oportunidad

Tabla 6. Oportunidad

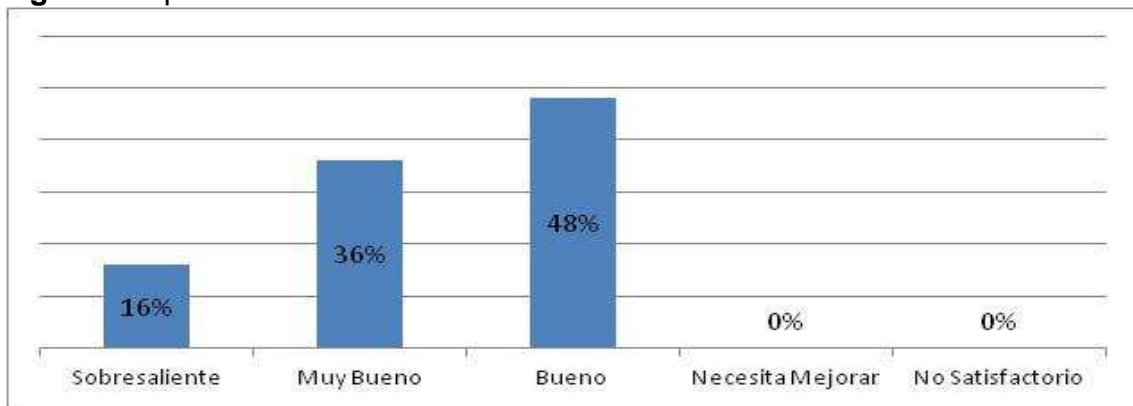
ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	4	16%

Muy Bueno	9	36%
Bueno	12	48%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 5. Oportunidad



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 6 representa el factor oportunidad donde sobresaliente con un 16%, muy bueno con un 36%, con un mayor porcentaje para bueno con 48% que entregan los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.

4. Responsabilidad

Tabla 7. Responsabilidad

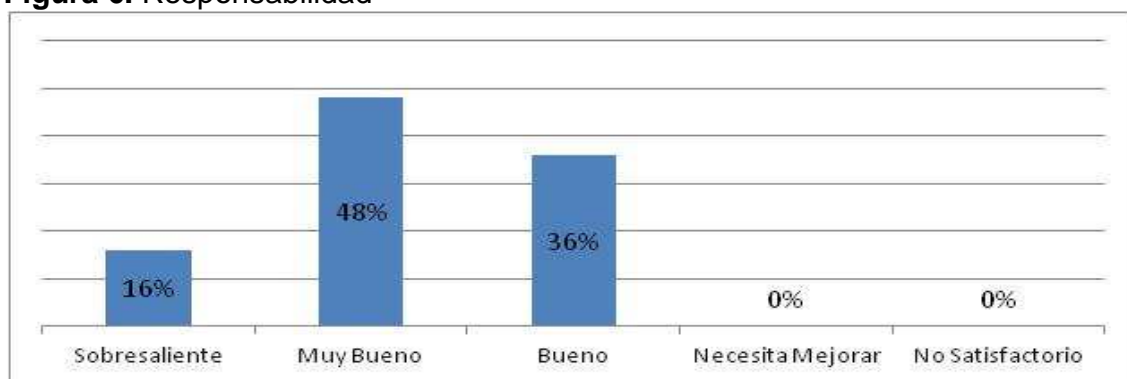
ALTERNATIVA	Cant	%
-------------	------	---

Sobresaliente	4	16%
Muy Bueno	12	48%
Bueno	9	36%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 6. Responsabilidad



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 7 da los resultados del factor responsabilidad donde sobresalientemente con un 16% y bueno con un 36%. Con un porcentaje mayor para muy bueno con un 48%, indicando que se realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

5. Cantidad

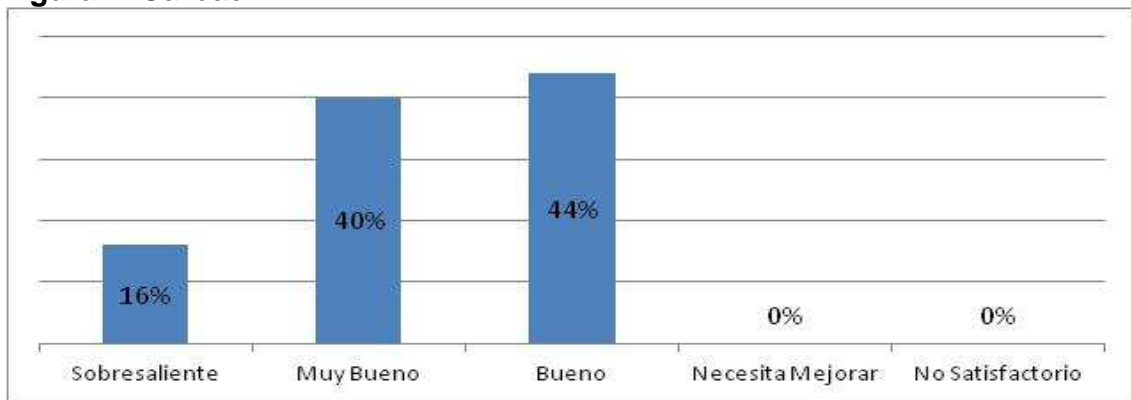
Tabla 8. Cantidad

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	4	16%
Muy Bueno	10	40%
Bueno	11	44%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 7. Calidad



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 8 representa el factor calidad el cual sobresalientes con un 16%, muy bueno con un 40% y bueno con un 44% dando lugar a que hay una relación cuantitativa entre las tareas, trabajos realizados y los asignados.

6. Conocimiento del trabajo

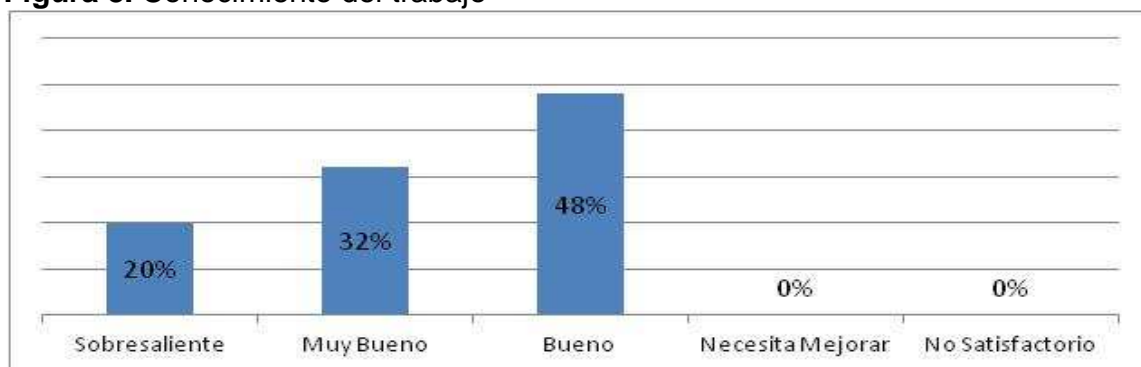
Tabla 9. Conocimiento del trabajo

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	5	20%
Muy Bueno	8	32%
Bueno	12	48%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 8. Conocimiento del trabajo



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 9 detalla el factor conocimiento del trabajo donde sobresaliente con un 20%, muy bueno con un 32% donde se aplican las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo. Lo cual refleja que el desempeño laboral debe mejorar si se aplica una propuesta motivacional en los colaboradores de la planta DULCREMO S.A., pues el mayor porcentaje de la variable analizada se encuentra en el nivel bueno con un 48%.

7. Compromiso Institucional

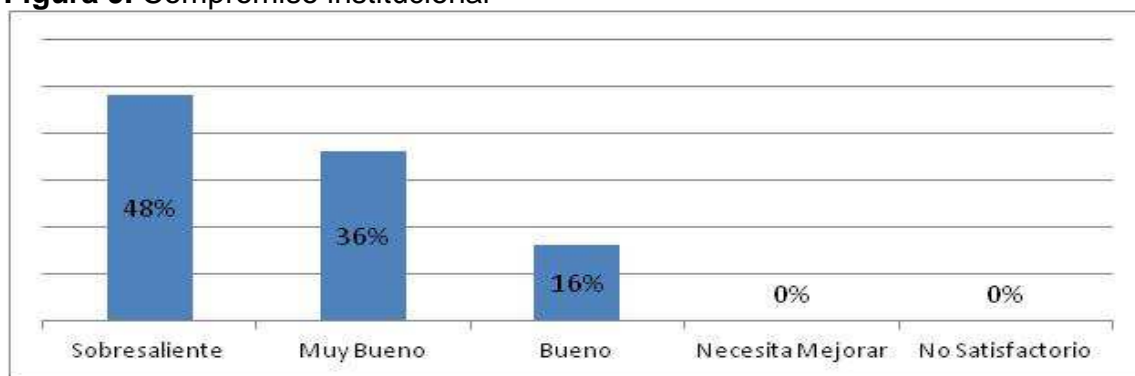
Tabla 10. Compromiso institucional

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	12	48%
Muy Bueno	9	36%
Bueno	4	16%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 9. Compromiso institucional



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 10 analiza el factor compromiso institucional donde muy bueno con 36%, bueno con un 16% y sobresalientemente con 48%, asumen y tramitan el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

8. Relaciones Interpersonales

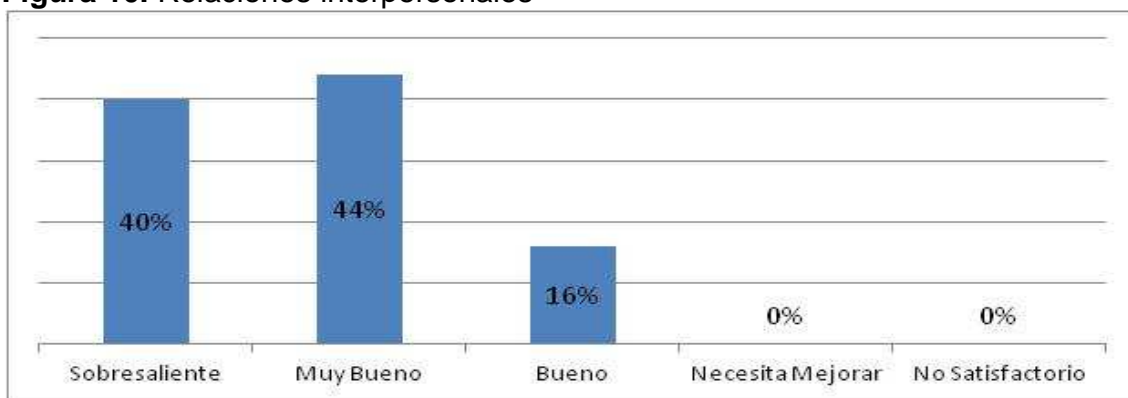
Tabla 11. Relaciones interpersonales

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	10	40%
Muy Bueno	11	44%
Bueno	4	16%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 10. Relaciones interpersonales



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 11 muestra el factor relaciones interpersonales, donde bueno con 16%, sobresalientemente con 40% y muy bueno con 44% donde establecen y mantienen comunicación con usuarios, superiores, compañeros, colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

9. Iniciativa

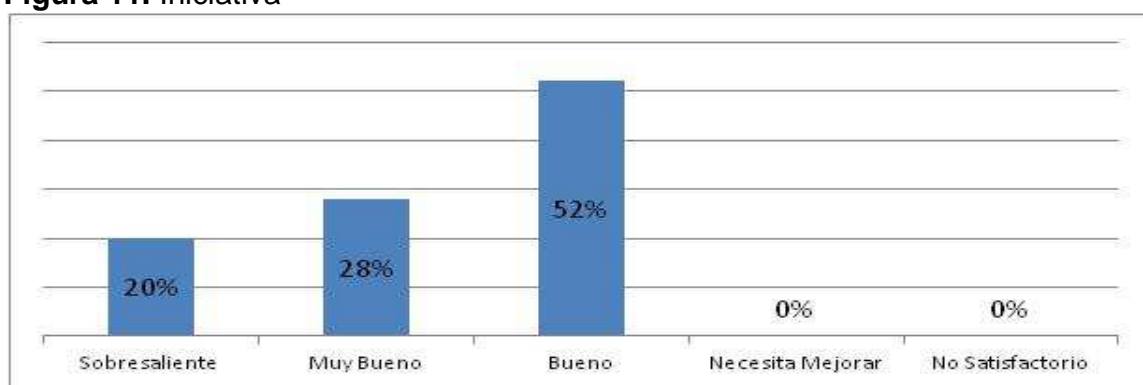
Tabla 12. Iniciativa

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	5	20%
Muy Bueno	7	28%
Bueno	13	52%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 11. Iniciativa



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 12 representa el factor iniciativa donde bueno con 20%, muy bueno con 28% donde no se resuelven los imprevistos de su trabajo y no se mejora los procedimientos. Lo cual refleja que la motivación debe mejorar en los colaboradores de la planta DULCREMO S.A., pues el mayor porcentaje de la variable analizada se encuentra en el nivel sobresaliente con 20%

10. Confiabilidad

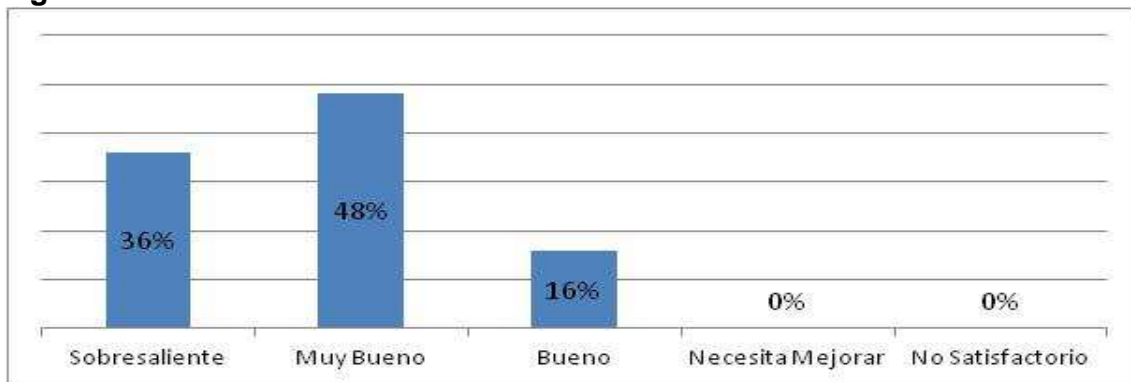
Tabla 13. Confiabilidad

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	9	36%
Muy Bueno	12	48%
Bueno	4	16%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 12. Confiabilidad



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 13 representa el factor confiabilidad donde sobresalientemente con 36%, bueno con un 16% y un sobresalientemente con 36% donde genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.

11. Colaboración

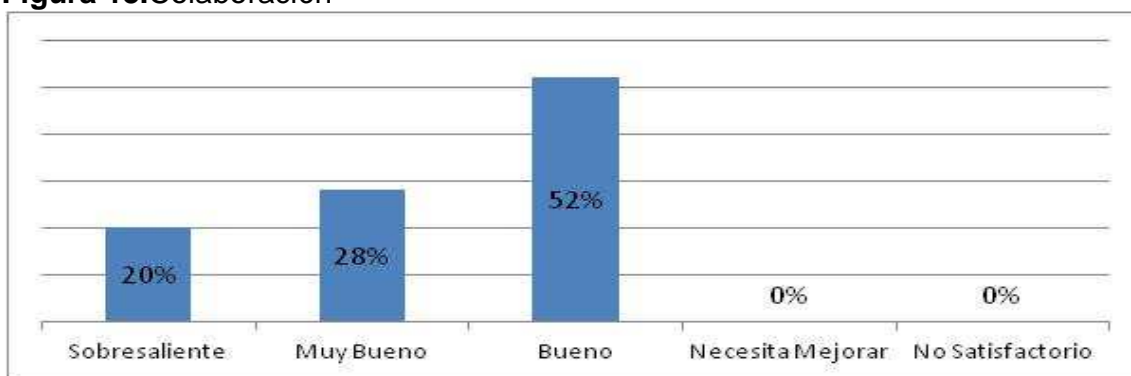
Tabla 14. Colaboración

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	5	20%
Muy Bueno	7	28%
Bueno	13	52%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 13.Colaboración



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 14 enseña el factor colaboración, donde sobresaliente es con un 20%, muy bueno con 28% el cual se coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad, lo cual refleja que el desempeño debe mejorar si se aplica motivacional en los colaboradores de la planta DULCREMO S.A., pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel bueno con 52%.

12. Atención al Usuario

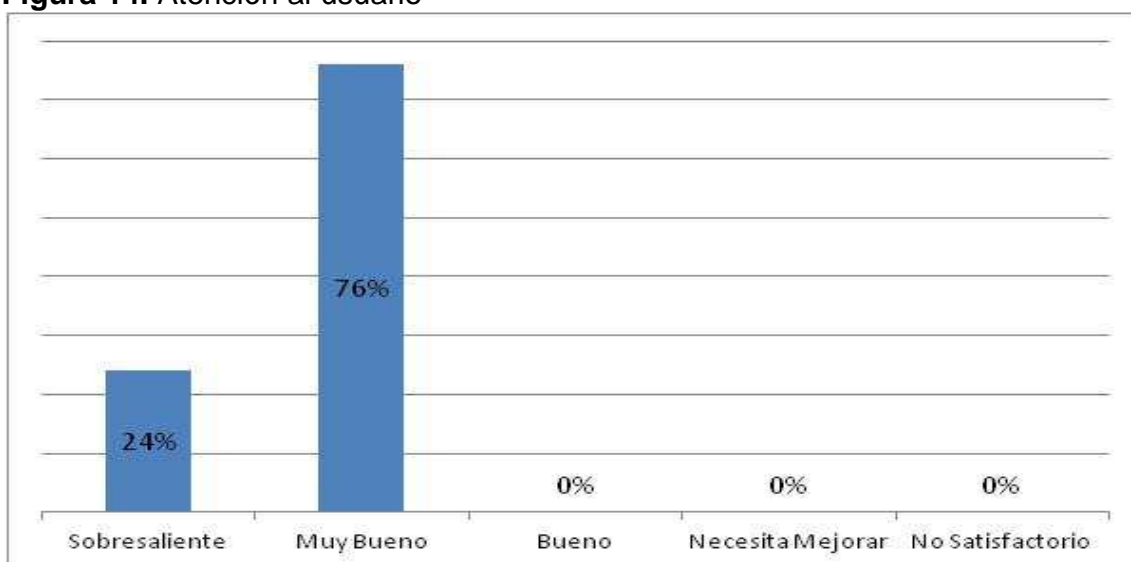
Tabla 15. Atención al usuario

ALTERNATIVA	Cant	%
Sobresaliente	6	24%
Muy Bueno	19	76%
Bueno	0	0%
Necesita Mejorar	0	0%
No Satisfactorio	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Empresa DULCREMO S.A.

Elaboración: Elaboración propia.

Figura 14. Atención al usuario



Elaboración: Elaboración propia.

Análisis

La figura 15 muestra el factor atención al usuario donde sobresalientemente con un 24% y muy bien con un 76%. Se demuestra efectividad ante la demanda de un servicio.

4. Resultado Científico

Debe ser compromiso continuo de todos los empleadores o directivos de las instituciones, motivar a los empleados como una herramienta efectiva a la que responde a las necesidades específicas de los colaboradores en el contexto de cada organización; en el presente trabajo se estableció como objetivo evaluar el desempeño laboral del personal de la planta DULCREMO S.A.

En el presente estudio se evaluaron doce factores, y a partir de los resultados se lograron los objetivos específicos en las dimensiones de productividad del personal y los factores de conducta laboral del personal de la planta DULCREMO S.A.

Con este trabajo se logró el desarrollo de la metodología de un sistema de evaluación del desempeño, tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado (autoevaluación, jefe inmediato, compañero, personal externo, subordinado), lo cual permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera justa y eficaz por todo su entorno. Los evaluadores calificaron bajo ciertos factores de comportamientos observables del evaluado en su desarrollo diario lo que trajo como consecuencia que el operario tomara conciencia sobre su desempeño laboral detectando las áreas de oportunidad a mejorar.

La evaluación sólo muestra las fortalezas y debilidades de los trabajadores, por lo que es necesario establecer acciones para mejorar las debilidades encontradas, para mantener el nivel de sus fortalezas.

Es muy importante que el trabajador crezca en conjunto con la organización ya que de esta manera se crea una relación en la que ambas partes obtienen beneficios. Si la empresa ayuda al trabajador a detectar y desarrollar las competencias necesarias para su puesto, el trabajador expandirá sus áreas de oportunidad dentro de la organización, tendrá un gran crecimiento profesional, mejorará su clima laboral, se sentirá parte de la organización y adoptará el hábito de retroalimentarse para desarrollarse laboralmente, mientras que la empresa se verá beneficiada en el aumento de productividad y en la disminución de desperdicios de materia prima, esto proporcionará ahorros en los gastos de los insumos y aumentará las utilidades, de esta manera la empresa tendrá un crecimiento y podrá competir en los mercados más exigentes cumpliendo de manera satisfactoria todas las exigencias de sus clientes.

Dado que la evaluación por sí sola no desarrolla las competencias, se propone para trabajos futuros desarrollar y presentar acciones a seguir para efectuar la retroalimentación de los operarios y seguir realizando la evaluación de desempeño de manera periódica para así lograr que las debilidades de las capacidades se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

Conclusiones

- Al evaluar el desempeño laboral del personal de la planta DULCREMO S.A., se determinó que los factores de productividad y de conducta laboral poseen un nivel de tendencia general del desempeño laboral de la muestra de 25 empleados mostraron una percepción de un nivel regular que están dentro de los rangos 50% y 26%. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización.
- Al analizar los factores de productividad del personal de la planta DULCREMO S.A., estos niveles se interpretan como una organización con dificultades centradas en las dimensiones de calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad y conocimiento del usuario
- Al diagnosticar los factores de conducta laboral del personal de la planta DULCREMO S.A., donde la percepción en cada una de las dimensiones se encuentra en un nivel bajo, a pesar de la experiencia que tiene la organización y los comentarios recabados de la evaluación.

Recomendaciones

- La planta DULCREMO S.A., necesita evidentemente una estructura organizacional para mejorar los procesos y realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal.
- Promover actividades de mejoramiento profesional que estimulen al personal a desarrollarse eficientemente dentro de la institución y elevar la autoestima, los deseos de superación y eficiencia.
- Se recomienda aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de ascensos o reconocimiento.

Bibliografía

- Baron, H. P. (2017). *Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estrategico*. Obtenido de Tesis especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota
- Buenaño, C. M. (2007). *Estadística Inferencial aplicada a la auditoria*. . Obtenido de Guia de estudios Universidad Tecnologica Equinoccial. Quito-Ecuador
- Can, A. L. (2015). *Propuesta de un programa de motivación para colaboradores dl centro de formación integral ciudad la esperanza de Cobán, Alta Verapaz*. Obtenido de Tesis Psicologo Industria. Universidad Rafael Landivar
- Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Fernandez, G. (2010). *Evaluacion de desempeño. Unidad de Estudio, carrera de administración de empresas de servicio y recursos humanos*. Obtenido de Dirección de Educación a Distancia. Univeridad Tecnologica Equinoccial.
- Fernandez, I. (2005). *Construcción de escala aditiva tipo Likert*. Obtenido de www.mtas.es/insht/ntp/ntp_015.htm.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Sesta edición.
- Mino, P. E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Obtenido de Tesis Lcdo en Administración de Empresas. Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo
- Perez, G. J. (2013). *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur-Caso Avicola Vera E.I.R.L.-*

2012. Obtenido de Tesis Lic. en Administración. Universidad autonoma del Perú

Quisanga, L. N. (2002). *Diseño de un sistema para la evaluación del desempeño del personal de la empresa Floricola la Rosaleda S.A.* Obtenido de Tesis Ing. Comercial. Universidad escuela Politecnica del ejercito. Latacunga, Ecuador

Rivas, H. M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador.* Obtenido de Tesis Maestria en administración. Universidad de Montemorelos, El Salvador

Sanchez, P. M. (2011). *Motivación como factoe determinante en el desempeño laboral del persoal administrativo del Hospital "Dr. Adolfo Prince Lara". Puerto Cabello, Estado Carabobo.* Obtenido de Tesis Especialista en Gerencia Pública. Universidad Republica Bolivar de Venezuela

Anexo A Conceptos de evaluación del desempeño

N°	Significado	Aplicación	Posibles distorsiones del concepto
1	<p>Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora</p> <p>Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.</p>	<p>Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. También plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización.</p>	<p>Estas referencias hay que analizar la trascendencia que desde un punto de vista práctico pueden tener para cada uno, porque, muchos van a ser los cambios que van a ocurrir en las actividades como profesionales de los RRHH en la Administración de la empresa.</p>
2	<p>(Viswesvaran, 2001): Un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador. Desde otro punto de vista los propósitos para los que se puede hacer una ED.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación entre personas: salarios, promociones. • Evaluación intra-personas: identificar potencialidades y flaquezas (formación, motivación). • Mantenimiento del sistema: Investigación (conocimiento del criterio), planificación de RRHH, organización. 	<p>La mayoría de ellas tiene necesidad de identificar criterios para salarios, para promociones, para diseñar la formación, etc., el problema es que lo hace desde una inferencia asistemática y sin método de lo que es la ED.</p>	<p>Posibles usos de la evaluación del desempeño. Beneficios de no hacerla. Cualquier Administración que no mide su desempeño, impide el natural cambio gradual y está abocada a cambios bruscos, cualitativos y traumáticos producidos por cambios políticos, tecnológicos, etc</p>
3	<p>Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 1997): Eficacia y valor de una conducta del trabajo y sus efectos.</p> <p>Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 2003): Medida de una ejecución o conducta laboral relevante.</p>	<p>Estas definiciones tienen en común la concepción conductual o comportamental de lo que se evalúa, la relevancia para la organización en la que se hace y que dicha conducta está bajo el control del ejecutor</p>	<p>Esta distinción entre ejecución individual o de grupo depende de los fines de la evaluación. Ambas son posibles</p>
4	<p>Toops (1944) Distinguiendo entre adecuación: calidad y ausencia de errores, y cantidad: volumen de Producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de producción • Calidad del trabajo. • Tiempo de permanencia • Destrezas de supervisión y liderazgo 	<p>Desempeño de Tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización</p>	<p>Se refieren a comportamientos directamente exigidos para la ejecución de las tareas. Estas varían con el puesto.</p>
5	<p>Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son: a) porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son más motivadoras que cognitivas, c) porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas.</p>	<p>Desempeño Contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal</p>	<p>Se refieren a comportamientos de naturaleza social o psicológica, que actúan como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo.</p>
6	<p>http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml.(2008) La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.</p>		<p>A la hora de escoger el método deben tomarse tres grandes decisiones dependiendo de los objetivos de la evaluación Dimensionalidad, Normativas vs. Estándares, y Ejecución Típica vs. Ejecución máxima. En general aquellas que permitan a los sujetos diferenciarse y generar variabilidad.</p>
7	<p>Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual</p>		

Fuente: (Quisanga, 2002)

Anexo B Comparación de los principales métodos de evaluación del desempeño.

Métodos	# de empleados	Evaluador	Aplicación	Retroalimentación	Calidad
Evaluación por comités o grupos	Recomendable realizar en grupo de trabajo pequeño y con cultura organizacional madura	Necesita capacitación, y conocer muy bien el puesto del empleado	Se requiere de varias personas que conozcan el puesto de trabajo, requiere de tiempo se torna costoso	Brinda una retroalimentación eficaz ya que se elimina la subjetividad en la evaluación	C
Métodos de incidentes críticos	No se puede aplicar a grupos muy grandes	El evaluador debe llevar un registro específico por empleado, por lo que necesita mucho tiempo	Supervisión demasiado estrecha, se lo realiza durante todo el tiempo, requiere de varias entrevistas.	Da ejemplos concretos para explicar la evaluación, si es bien aplicada puede generar una gran retroalimentación	D
Evaluación por objetivos	Grupos no muy grandes ya que requieren de gran cantidad de tiempo	Debe estar capacitado, conocer bien el puesto del empleado	Toma gran cantidad de tiempo, ya que se debe tener una entrevista para fijar objetivos y evaluar su cumplimiento	Se limita a los objetivos establecidos, puede centrarse más en cantidades que en calidad. No permite analizar bien el porqué del no cumplimiento de los objetivos	B
Métodos de distribución forzada	Gran número de empleados	Necesita conocer el trabajo del empleado, no requiere de mayor capacitación	Método práctico que se estandariza con calidad. Genera resultados más confiables	Si no se aplica correctamente no genera retroalimentación eficaz, no brinda información sobre necesidades de capacitación y desarrollo	A
Escala de puntuación	Grupos grandes de empleados	Evaluador no capacitado	Fácil de aplicar, se tiene formato preestablecido	No genera una retroalimentación al empleado ya que se elimina aspectos específicos del puesto	C
Método de elección forzada	Grupos muy grandes	No requiere de capacitación no necesita mucho tiempo	Fácil aplicación, encasilla a los empleados dentro de un rango, es efectivo si el desempeño, de los empleados tiene una curva normal	No brinda mayor retroalimentación y en algunas ocasiones se convierte en un desmotivador	D
Comparación aparejada (por pares)	Se puede aplicar en grupos no muy grandes	Conocer los puestos de los empleados y estar al tanto del desempeño de los empleados	Es fácil de aplicar pero puede ser muy subjetivo	Brinda una retroalimentación en base a la comparación, no permite conocer las causas de las deficiencias, puede ser subjetiva.	D
Escalas graficas de calificación	Gran número de empleados	No necesita capacitación	Uno de los más utilizados muy fácil de aplicar	Puede ser muy subjetivo por lo que es escasa la retroalimentación para el desarrollo personal	C
Escala de calificación conductual	Se puede aplicar a gran número de empleados	No debe tener mayor capacitación pero debe conocer el puesto y estructura de la compañía	Difícil de desarrollar, toma mucho tiempo y esfuerzo	La retroalimentación es limitada, solo se contempla un número limitado de elementos conductuales	D
Verificación de campo	Se aplica a determinados puestos de trabajo	Requiere a un experto en evaluación y del supervisor inmediato quien debe conocer muy bien el puesto	Es un método muy costoso, requiere de mucho tiempo y de mucha planificación	Retroalimentación tanto al empleado como al supervisor, va a las causas y origen del desempeño, es muy positivo	A

Fuente: (Quisanga, 2002)

Nota: La calidad de retroalimentación es calificada de la siguiente manera

- Retroalimentación efectiva, contribuye al desarrollo del empleado
- Retroalimentación útil, contribuye medianamente al desarrollo del empleado
- Retroalimentación escasa y pobre, para contribuir al desarrollo del empleado
- Retroalimentación deficiente, no contribuye al desarrollo del empleado

Anexo C Principales errores que se presenta en la evaluación del desempeño

TRAMPAS QUE PUEDE CAER EL EVALUADOR		
Error	Análisis	Ejemplo
Tendencia central	Evaluar a las personas en el punto medio.	Califica en el nivel intermedio o regular por temor sin tomar en cuenta las calificaciones extremas
Efecto de Halo	Evaluar a una persona por un único factor o criterio que se generaliza	Una secretaria guapa aun cuando no sabe digitar como mecanógrafa y comete errores frecuentes se le califica alto solo porque tiene una buena figura y un rostro agradable.
Experiencia reciente	El error de la experiencia reciente sucede cuando un supervisor utiliza para calificar los acontecimientos recientes del empleado. Esto generalmente ocurre debido a la falta de documentación del desempeño en el transcurso del período de evaluación del desempeño completo	Un empleado que se desempeñó muy bien durante el curso del período de evaluación puede obtener una calificación baja si los eventos recientes fueron negativos.
Constante	Los supervisores que califican a los subordinados comparándolos entre sí en lugar de cómo se comparan contra los estándares de desempeño cometen el error de contraste.	Este tipo de error puede causar que un empleado que está teniendo un desempeño según el promedio según los estándares tenga una alta calificación debido a que sus compañeros están por debajo del mismo.
Severidad	es opuesto al error por indulgencia. En el caso del error por severidad, un supervisor tiende a evaluar a un empleado menos de lo que justifica su rendimiento. Una posible causa del error puede ser el uso de estándares poco realistas de comparación, como la calificación del supervisor de un empleado nuevo contra sí mismo	En este escenario, el supervisor olvida que se tomó el tiempo para alcanzar el nivel de rendimiento que funciona, y un nuevo empleado no habría tenido tiempo suficiente para desarrollar a ese nivel.
Atribución falsa	La atribución falsa es la tendencia a atribuir un mal desempeño a causas internas y un buen rendimiento a causas externas	Si un empleado se comporta bien, es porque el empleado tuvo ayuda, como por ejemplo de un buen líder; si el empleado se desempeña mal, es porque el empleado hizo algo mal, como posponer las cosas.
Estereotipos	Estereotipar es la tendencia a aplicar las mismas generalizaciones a todos los miembros de grupos sociales específicos. Una de las formas más comunes de estereotipar que se producen en el lugar de trabajo son los estereotipos de género.	Hay investigaciones que sugieren que las mujeres a menudo son evaluadas más negativamente que los hombres, incluso cuando ambos están capacitados para hacer un trabajo de la misma manera.
Significado percibido	El significado percibido se convierte en un problema cuando los evaluadores no se ponen de acuerdo sobre el significado de los criterios de calificación.	Un supervisor puede percibir informes constantes de un empleado con problemas como la iniciativa, mientras que otro puede sentir que este comportamiento demuestra la dependencia de la asistencia supervisora distinta de la iniciativa.

Fuente: (Quisanga, 2002)

Anexo D Factores de productividad

FACTORES DE DESARROLLO						
AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	S	MB	B	NM	NS
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones					
	CALIDAD: Realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención					
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.					
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
	CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas y trabajos realizados y los asignados.					
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.					
		Subtotal				

Anexo E Factores de Conducta Laboral

FACTORES DE DESARROLLO						
AREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	S	MB	B	NM	NS
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y tramita el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad					
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros, colaboradores, propiciando un ambiente laboral del cordialidad y respeto					
	INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos					
	CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.					
	COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad					
	ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio.					
		Puntaje Total				

ANEXO F Evaluación de los factores de desarrollo

Área	ALTERNATIVA	Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	No Satisfactorio	Total
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE RECURSOS	0	11	14	0	0	25
	CALIDAD	8	11	6	0	0	25
	OPORTUNIDAD	4	9	12	0	0	25
	RESPONSABILIDAD	4	12	9	0	0	25
	CANTIDAD	4	10	11	0	0	25
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	5	8	12	0	0	25
	TOTAL	25	61	64	0	0	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL	12	9	4	0	0	25
	RELACIONES INTERPERSONALES	10	11	4	0	0	25
	INICIATIVA	5	7	13	0	0	25
	CONFIABILIDAD	9	12	4	0	0	25
	COLABORACIÓN	5	7	13	0	0	25
	ATENCIÓN AL USUARIO	6	19	0	0	0	25
	TOTAL	47	191	140	0	0	

Anexo G Fotografías



Ing. Valeria Montesinos Gerente General de DULCREMO S.A.



Sra. Marta Gorza Jefa del departamento de tesorería



Sra. Iara Delhaye jefa del departamento de Compras



Ing. Anabel Aguas jefa del departamento de Talento Humano



Sra. Monse Macías jefa del departamento de Producción



Srta. Maricruz Vélez operaria del área de dulce.



Sr. Benito Macías operario del área de sal.