

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE TÍTULACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA “FORTALECIMIENTO ACADEMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE.”**

**AUTOR:**

**GOMEZ MARMOLEJO LUIS FERNANDO**

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**ING. KAREN GISELLE OCHOA QUIROLA**

**FECHA:**

**Guayaquil, Septiembre, 2017**



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA** | | |
| **FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN** | | |
| **TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA FORTALECIMIENTO ACADEMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE.** | | |
| **AUTOR:**  **Gómez Marmolejo Luis Fernando** | **REVISOR:**  **Ing. Francisco Roberto Fariño Holguín** | |
| **Institución:**  Universidad de Guayaquil | **FACULTAD:**  Ciencias Administrativas | |
| **CARRERA: Ingeniería en Gestión Empresarial** | | |
| **FECHA DE PUBLICACIÓN:** | **N. DE PAGS: 43** | |
| **ÁREAS TEMÁTICAS:** | | |
| **PALABRAS CLAVE:**  Gestión, desempeño laboral, | | |
| **RESUMEN:**  El presente proyecto de titulación fue elaborado con el fin de implementar y agilitar el desarrollo organizacional de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo, Los Ríos-Ecuador; para ser efectivos y eficaces en las funciones que se realizan a diario, además de establecer una correcta gestión de desempeño laboral y reestructuración en los procesos de trabajo que se establecerán como modelo a seguir. | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): |  |  |
| ADJUNTO PDF: | C:\Users\ricardo\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\TRD4CU0J\Visto_Bueno[1].png  SI | NO |
| CONTACTO CON AUTOR:  **Gómez Marmolejo Luis Fernando** | Teléfono:  2-495525 | E-mail:  Chitoluis89@hotmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCION: | Nombre: | |
| Teléfono: | |
| E-mail: | |

# **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

HABIENDO SIDO NOMBRADO, ING. KAREN GISELLE OCHOA QUIROLA, COMO TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL PRESENTADO POR EL EGRESADO:

**LUIS FERNANDO GOMEZ MARMOLEJO CON C.I #1204382608**

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA FORTALECIMIENTO ACADEMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE.”

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRANDOSE APTO PARA SU SUSTENTACION.

Ing. Karen Giselle Ochoa Quirola

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

# **CERTIFICACIÓN URKUND**

# 

Ing. Karen Giselle Ochoa Quirola

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

# **CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

En calidad de tutor de Titulación, nombrado por el consejo Directorio de la facultad de ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial presentado por el egresado:

**Luis Fernando Gómez Marmolejo CI: 1204382608**

Cuyo Tema:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA FORTALECIMIENTO ACADEMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE”**

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de Antiplagio URKUND el cual dio un resultado del 3% y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentra debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente trabajo de titulación es de su total autoría.

Ing. Karen Giselle Ochoa Quirola

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACION

# **RENUNCIA DERECHO DE AUTOR**

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

LUIS FERNANDO GOMEZ MARMOLEJO C.I. # 1204382608

Cuyo tema es:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA FORTALECIMIENTO ACADEMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE”**

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

LUIS FERNANDO GOMEZ MARMOLEJO

CI: 1204382608

# **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios por haberme dado la sabiduría y las fuerzas para poder concluir con este estudio de caso investigativo, a mi padre, abuela y hermanos por haber sido el pilar fundamental de apoyo constante y por brindarme su confianza para poder alcanzar el objetivo propuesto.

A todos quienes formaron parte de este esfuerzo, quienes me ayudaron a seguir adelante a pesar de las adversidades que se me presentaron a lo largo de este proyecto de grado.

Luis Fernando Gomez Marmolejo

# **AGRADECIMIENTO**

Por medio del presente agradezco a Dios por prestarme la salud y el tiempo necesario para poder avanzar en el proyecto, a mi familia por estar siempre unida apoyándome en todo lo que necesité, ya que gracias a ellos a su apoyo y a su motivación pude seguir adelante en este proyecto.

Gracias a mi padre, quien sin importarle lo que suceda siempre estuvo presente motivándome día a día para lograr mi meta propuesta.

A la Ing., Karen Ochoa, por su paciencia y por compartir sus conocimientos para poder concluir este proyecto de titulación.

Gracias a todos los que me acompañaron durante este arduo camino hacia la meta final.

Luis Fernando Gómez Marmolejo

# **RESUMEN**

El presente proyecto de titulación fue elaborado con el fin de implementar y agilitar el desarrollo organizacional de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo, Los Ríos-Ecuador; con el fin de ser efectivos y eficaces en las funciones que se realizan a diario, además de establecer una correcta gestión de desempeño laboral y reestructuración en los procesos de trabajo que se establecerán como modelo a seguir; involucrando a todos los trabajadores dentro de cada proceso y estableciendo así una mayor competencia empresarial con identidad propia. Se investigaron las teorías existentes sobre el desempeño laboral y el modelo de control para alcanzar altos niveles de competitividad. Basándose en información recolectada por medio de encuestas aplicadas a los empleados de la organización para descubrir el grado de conocimiento que tienen sobre el desempeño laboral, que la empresa posee; y sobre la participación que estos tienen en los mismos. Gracias al estudio realizado se pretende mejorar en los empleados como ejecutar sus funciones laborales correctamente, optimizando recursos y hacer que esta optimización sea extendida al total de los empleados de la empresa (G&G).

**Palabras claves:** Desempeño laboral, desarrollo organizacional, competencia empresarial, competitividad.

# **ABSTRACT**

The present titling project was carried out in the “Fortalecimiento Academico y Profesional G&G Training Institute S.A” aimed to improve the organizational development to be effective in the daily functions; in addition, this project pretends to establish a correct labor performance management and to restructure of the working process, involving all workers within each process, and finally to achieve a greater business competition with its own identity.

Besides, some other existing theories were considered about the labor performance and the controlling model, so that they achieve high levels of competitiveness. All this based on the information collected through surveys applied to the employees of the organization to get to know the knowledge they have about the labor performance that the company possesses, also on the participation they have in them. Thanks to the study, it is intended to improve on employees how to execute their job functions correctly, optimizing the resources of the company (G&G).

**Key words:** Organizational development, work performance, business competition, and competitiveness.

# **TABLA DE CONTENIDO**

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR ii

CERTIFICACIÓN URKUND iii

CERTIFICADO ANTIPLAGIO iv

RENUNCIA DERECHO DE AUTOR v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

TABLA DE CONTENIDO x

ÍNDICE DE TABLAS xii

ÍNDICE DE FIGURAS xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

EL PROBLEMA 3

1.1. Planteamiento del problema 3

1.2. Formulación y Sistematización del problema 3

1.3. Objetivos de la investigación 4

1.3.1. Objetivo General 4

1.3.2. Objetivos específicos 4

1.4. Justificación 4

1.5. Delimitación 5

1.6. Hipótesis 5

1.6.1. Variables 5

CAPÍTULO II 6

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 6

2.1. Desempeño laboral – Conceptos e importancia 6

2.2. Indicadores de control de desempeño laboral 8

2.3. Modelos de control de desempeño laboral 10

CAPÍTULO III 18

METODOLOGÍA 18

3.1. Diagnóstico de la investigación 18

3.2. Tipo de investigación 18

3.3. Metodología 18

3.3.1. Histórico – lógico.- 18

3.3.2. Analítico – Sintético 18

3.4. Técnicas e instrumentos 19

3.4.1. Análisis documental 19

3.4.2. Encuesta y entrevista 19

CAPÍTULO IV 31

PROPUESTA 31

CONCLUSIONES 38

RECOMENDACIONES 40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

ANEXOS 42

# **ÍNDICE DE TABLAS**

[Tabla 1: Tiempo de labor en la empresa. 20](#_Toc489003006)

[Tabla 2: Funciones de desempeño en la empresa. 21](#_Toc489003007)

[Tabla 3: Perfil adecuado para las funciones que se desempeñan 22](#_Toc489003008)

[Tabla 4: Metas establecidas para el puesto de trabajo 23](#_Toc489003009)

[Tabla 5: Procesos formales para el desarrollo de sus funciones 24](#_Toc489003010)

[Tabla 6: Control de medicion de desempeño laboral 25](#_Toc489003011)

[Tabla 7: Porcentaje de nivel de desempeño laboral 26](#_Toc489003012)

[Tabla 8: Capacitacion de mejora del desempeño laboral 27](#_Toc489003013)

[Tabla 9: Modelo de control de desempeño para la medicion del cumplimiento de actividades 28](#_Toc489003014)

[Tabla 10: Modelo de control para el mojoramiento del desempeño laboral de los empleados 29](#_Toc489003015)

[Tabla 11: Cronograma de capacitaciones 35](#_Toc489003016)

# **ÍNDICE DE FIGURAS**

[Figura 1. Modelo de control de desempeño laboral de José Ramón Castellano Castillo 13](file:///C:\Users\JOVEN%20EJEMPLAR\Downloads\Tesis%20Final%20Luis%20Gomez%201%20empastado%20%201.docx#_Toc492410898)

[Figura 2. Modelo de gestión de desempeño laboral de Ruíz 14](file:///C:\Users\JOVEN%20EJEMPLAR\Downloads\Tesis%20Final%20Luis%20Gomez%201%20empastado%20%201.docx#_Toc492410899)

[Figura 3. Modelo de gestión de desempeño laboral de Osorio y Espinosa 16](file:///C:\Users\JOVEN%20EJEMPLAR\Downloads\Tesis%20Final%20Luis%20Gomez%201%20empastado%20%201.docx#_Toc492410900)

[Figura 4. Tiempo de labor en la empresa Fuente: Encuesta a los colaboradores 20](#_Toc492410901)

[Figura 5. Funciones de desempeño en la empresa Fuente: Encuestas a los empleados 21](#_Toc492410902)

[Figura 6. Perfil adecuado para las funciones que se desempeñan Fuente: Encuestas a los empleados 22](#_Toc492410903)

[Figura 7. Metas establecidas para el puesto de trabajo Fuente: Encuestas a los empleados 23](#_Toc492410904)

[Figura 8. Procesos formales para el desarrollo de sus funciones Fuente: Encuestas a los empleados 24](#_Toc492410905)

[Figura 9. Control de medición de desempeño laboral Fuente: Encuestas a los empleados 25](#_Toc492410906)

[Figura 10. Porcentaje de nivel de desempeño laboral Fuente: Encuestas a los empleados 26](#_Toc492410907)

[Figura 11. Capacitación de mejora del desempeño laboral Fuente: Encuesta a los empleados 27](#_Toc492410908)

[Figura 12. Modelo de control de desempeño para la medición del cumplimiento de actividades Fuente: Encuestas a los empleados 28](#_Toc492410909)

[Figura 13. Modelo de control para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados Fuente: Encuestas a los empleados 29](#_Toc492410910)

[Figura 14. Formato de ficha de evaluación de desempeño 37](#_Toc492410911)

# **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas deben procurar estar al nivel que exige la globalización, donde la competitividad surge como estrategia para garantizar la supervivencia en un mercado donde la competencia no solo es local sino también internacional. Uno de los aspectos que generan mayor competitividad, de acuerdo a Chiavenato (2000) es el desempeño laboral, el cual el autor define como aquel comportamiento que tiene un empleado durante la búsqueda de los objetivos establecidos por la empresa.

Por su parte, Milkovich y Boudreau (1994) manifiestan que la importancia del desempeño laboral en las empresas radica en que integra una serie de características individuales como por ejemplo: capacidades, habilidades, necesidades, cualidades, y otras, las cuales se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo y de la organización.

Zavala et al. (2012) manifiestan que en el Ecuador existen aproximadamente 27.646 pequeñas y medianas empresas (PyMe), es decir representan el 75% de las compañías en Ecuador, concentrando más del 70% de los empleos. Este volumen de PyMe y la cantidad de empleos que dependen de ellos, evidencia la necesidad del país por garantizar su sostenimiento en el mercado, lo cual requiere de estrategias que mejoren su competitividad.

La mejora del desempeño laboral en las PyMe requiere de la formalización de procesos como el establecimiento de objetivos, la planificación y el control. La presente investigación analiza la realidad de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A (G&G), una PyMe de la ciudad de Babahoyo que evidencia y manifiesta la existencia de bajos niveles de desempeño laboral en su equipo de trabajo que a su vez, a provocado inconvenientes con el nivel de satisfacción de sus clientes, ventas, entre otros, que ponen en riesgo sus sostenibilidad en el tiempo.

G&G es una pequeña empresa dedicada a la prestación de los servicios de capacitación continua tanto al segmento de estudiantes como de profesionales, en temas administrativos, financieros, de lenguas extranjeras, entre otros. Se constituyó como empresa en el año 2015, sin embargo está en el mercado desde el 2008, cuando inició funcionando a título personal de uno de sus propietarios.

El crecimiento de la empresa ha sido moderado, siendo el desempeño laboral una arista que no ha permitido un desarrollo más rápido, en un mercado donde la competencia local es aun escasa.

# **CAPÍTULO I**

# **EL PROBLEMA**

## **Planteamiento del problema**

La empresa G&G evidencia niveles de desempeño laboral bajos, los cuales se expresan por su porcentaje de cumplimiento de objetivos y por la percepción de insatisfacción del cliente en cuanto al trabajo de los empleados, (G&G, 2016). Esta situación ha generado preocupación en los accionistas de la empresa, principalmente en lo que respecta a la sostenibilidad de la misma, dado los inconvenientes con la productividad y nivel de ingresos que se vinculan a los niveles de desempeño existentes.

## **Formulación y Sistematización del problema**

¿Cómo mejorar el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A de Babahoyo?

Sistematización del problema:

* ¿Cuál es la situación actual de la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A. en cuanto a desempeño laboral?
* ¿Cuáles son los procesos administrativos del departamento de Talento Humano de la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.?
* ¿Qué modelo de control es adaptable a la realidad de la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de control de desempeño laboral para el personal de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A de Babahoyo mediante el uso de indicadores de gestión de la calidad.

### **Objetivos específicos**

* Estudiar el estado actual del bajo nivel de desempeño que está afectando a la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.
* Conocer los procesos administrativos del departamento de Talento Humano de la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.
* Diseñar un modelo de control de desempeño laboral para la Empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.

## **Justificación**

El desarrollo del presente trabajo se justifica debido a la imperiosa necesidad de la empresa de mejorar el nivel de desempeño laboral de sus empleados, lo cual le permitirá ser más competitiva en el mercado de capacitaciones donde se desenvuelve, garantizando así su supervivencia en el mismo.

De no llevarse a cabo esta investigación, y de continuar la situación actual, la empresa corre el riesgo de cerrar, ya que al no alcanzar las metas debido al bajo desempeño de sus colaboradores su crecimiento se vería bloqueado, e incluso el mismo podría decaer hasta niveles insostenibles.

## **Delimitación**

Delimitación temporal:

El presente trabajo investigativo se desarrolla durante los meses de mayo a noviembre del 2017.

Delimitación espacial:

La investigación se realiza en la ciudad de Babahoyo, específicamente dentro de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.

## **Hipótesis**

Con un modelo de control de desempeño laboral se mejorará el nivel de desempeño del personal de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A de Babahoyo.

### **Variables**

#### **Variable dependiente**

Nivel de desempeño laboral.

#### **Variable independiente**

Modelo de control de desempeño laboral.

# **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**



## **Desempeño laboral – Conceptos e importancia**

Las condiciones de trabajo del personal de la empresa Fortalecimiento Académico Profesional G&G Training Institute S.A. se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de los últimos años.

Evidentemente, esto ha impactado en la forma como se ha desarrollado la discusión en torno a las evaluaciones de competencias y desempeños de los docentes. De ahí la importancia de dar cuenta de manera sintética de estos conceptos. Es por esto que el primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización que el personal de la empresa G&G tenga en el trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se conforma este trabajo.

Con el fin de profundizar en aspectos conceptuales respecto al desempeño laboral y su importancia, a continuación se presentan posiciones de diferentes autores acerca del tema:

Conceptos y definiciones

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) el desempeño laboral es un proceso para establecer lo exitosa que ha sido una organización, persona o proceso en cuanto al logro de sus actividades, responsabilidades, y objetivos en el ámbito laboral. Los autores manifiestan que a nivel organizacional la medición del desempeño laboral otorga una evaluación respecto al cumplimento de las metas estratégicas a nivel individual.

Según Bohórquez (2004), el desempeño laboral también se puede definir como el nivel de satisfacción alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado por Araujo y Guerra, 2007). Indicando que este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables, medibles, y otras que se pueden deducir.

Así mismo otra definición interesante del desempeño laboral, es la que expone Stoner (1994, p.510), el cual afirma que: *¨el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para así alcanzar metas sencillas y comunes, estas, sujetas a las reglas básicas ya establecidas con anterioridad¨*.

Se puede indicar que sobre las bases de esta definición, se plantea que el desempeño laboral no es nada más que un método por parte de los empleados para tener una organización de forma mucho más eficiente y poder asi alcanzar todas las metas establecidas y propuestas.

Importancia del desempeño laboral

Es necesario saber que es de suma importancia evaluar el desempeño de un trabajador, porque ello ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia dentro de las empresas, este proceso va de la mano con una misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de cada cargo.

Se debe tener en cuenta que, la intención final es mejorar el desarrollo integral de cada trabajador o persona por medio de planes de acción con el jefe, conllevando a un mejoramiento en el perfil y pulir así su plan de carrera. En este caso entran en juego varios puntos que son llamados a considerarse tales como; la efectividad, la conducta, objetivos, solución de conflictos, el trabajo en equipo y el desarrollo personal.

Por otra parte hay que resaltar, que si se realiza un modelo de evaluación de desempeño poco estructurado, este puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad, la cual si el personal o trabajador de la empresa con mejor nivel laboral no ve las diferencias ya sean estas en, incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación la cual afectará su rendimiento dentro de su ámbito laboral.

## **Indicadores de control de desempeño laboral**

De acuerdo a Villa (2009) la evaluación del rendimiento es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadío superior de la evaluación del desempeño.

Así mismo Villa (2009) indica que el sistema de evaluación del desempeño, comprende:

* + El método de evaluación
  + Período de tiempo que se evaluará y fecha de esa evaluación
  + Argumentación y clasificación de los resultados (Excelente, Bien, Regular, etc.)
  + Conclusiones, recomendaciones o plan de superación y firma de los evaluadores
  + Firma del evaluado con sus consideraciones

Villa (2009) manifiesta además que la evaluación del desempeño se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencias, atendiendo esencialmente a:

* + Misión u objetivos fijados
  + El trabajo desarrollado (cantidad y calidad)
  + Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo
  + Las características personales en la cultura organizacional

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento general de evaluación del desempeño) habrá de comprender esos elementos esenciales.

Estos errores o tendencias pueden presentarse en todas las personas. Por eso es necesario conocerlas para evitarlas, o corregirlas. A continuación los errores y las tendencias más comunes.

a) Efecto de halo: se refiere a la tendencia de las personas a establecer valoraciones globales de las demás, en base a un solo rasgo o característica.

b) Tendencia central: se refiere a la tendencia que presentan los individuos a emitir calificaciones raras. Por ejemplo, si el indicador de una escala fuera de uno a diez, se tendería a puntear la mitad.

c) Polaridad: en este caso se trata de emitir tendencias extremas. Por ejemplo, si la puntuación del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el primero o el segundo, o, último o penúltimo.

d) Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos o negativos de uno mismo en la persona evaluada, o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección”, cuya acción suele ser inconsciente.

e) Efecto recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto permite evaluar a la persona positiva o negativamente por la conducta y su actuación a largo plazo.

f) Efecto primacía: Esta tendencia es diferente a la anterior, en el sentido que refiere, a que se recuerde mejor a todo lo que ha sucedido en el primer plano. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o ya sean por las primeras, sean estas positivas o negativas.

## **Modelos de control de desempeño laboral**

Según García (2010) los beneficios del desempeño son: mejora la comunicación jefe - subordinado o viceversa, se produce un acuerdo entre ambos con relación al desempeño del subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, ayuda a clarificar malos entendidos entre ambos, puede resultar motivante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

Ya citadas las posibles trampas en las que puede caer el evaluador se podría decir que, para evaluar el desempeño del personal, existen diferentes modelos en los cuales se pueda apoyar un administrador y de esta forma se pueda adaptar al modelo que mejor le beneficie.

Según García (2010) los métodos basados en la evaluación del desempeño indican que son:

1. La comparación: se basa en realizar comparaciones en cuanto al desempeño de los individuos hacia los demás compañeros dentro de la empresa, y se dan en cualquiera de las siguientes formas:

1.1. El alineamiento: si se parte de cada uno de estos factores a evaluar tales como: la comparación, la distribución normal forzada, las escalas, etc… Se puede determinar con anticipación que, se procede a realizar una lista con el orden desde el más importante hacia el menos importante. Sus ventajas son: sencillo y fácil de realizar, no se requiere de capacitación y no implica costo adicional en lo absoluto. Así mismo, también tiene sus desventajas: la evaluación es cualitativa y no demuestra resultados inmediatos.

1.2. La comparación por pares: se hace una lista del personal de la empresa por sus características, para así lograr comparar a cada uno de los trabajadores con sus respectivos elementos en su grupo señalando con los trabajadores que en par poseen las mejores características en cuestión. Las ventajas son que es muy sencillo de realizar y con un bajo costo, de la misma forma también tiene sus desventajas, y es que esta es muy limitada para evaluar el trabajo en general.

1.3. La distribución normal forzada: este método permite calificar al personal con las siguientes proporciones: 10% con calificación muy inferior, 20% con calificación inferior, 40% con calificación promedio, 20% con calificación superior y 10% con calificación muy superior. Si observan el porcentaje de calificación se puede deducir que estadísticamente hablando corresponden a una estadística normal, de la misma forma contiene sus ventajas al igual que sus desventajas; sus ventajas son que permite una distribución compacta y homogénea del personal en cuanto a si es bueno o malo, es de fácil aplicación en grupos numerosos y es de muy bajo costo. Sus desventajas: cuando se trata de medir a un grupo pequeño de trabajadores esto no es aplicable.

2. Las escalas: se mide al personal con una escala ya determinada y a su vez se representa cada característica por una línea horizontal cuyos extremos corresponden al máximo por un lado y al mínimo por el otro, este método se presenta de dos formas diferentes:

2.1. Escalas continuas: es cuando se tiene la continuidad en el punto de medición; la cual pasa de un grado a otro en forma poco perceptible, permitiendo que no se interrumpa. Entre sus ventajas, es un método sencillo de uso y económico, entre sus desventajas, se tiene claro que no existe una diferencia clara entre un grado y el otro.

2.2. Escalas discontinuas: método por el cual no existe medición continúa de un grado al otro. Entre sus ventajas, se indica que es de muy fácil manejo y sus desventajas indican que se puede caer en el efecto halo con facilidad.

3. Lista de comprobación: con este método se pretende o indica que el jefe no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de la calificación otorgada al trabajador, se representa a este método por las dos listas siguientes:

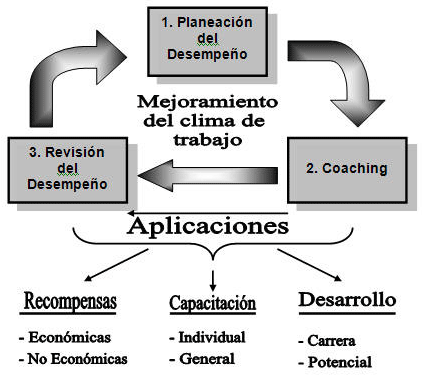
3.1. Listas de verificación ponderadas: esta consiste en formar o alinear afirmaciones que han sido preparadas cuidadosamente y no son inferiores a veinticinco ni superiores a cien; Entre sus principales ventajas: es de uso rápido y fácil, mantiene un bajo costo. Entre sus desventajas se encuentran: queda presto a que el jefe determine con subjetividad la apreciación cualitativa y se necesita de alguien con experiencia para que elabore la lista de verificación.

3.2. Listas de verificación de preferencia: en este método se presentan grupos de frases de cuatro en cuatro, de las cuales dos son las que describen la conducta del evaluado y las otras dos las que no lo describen; se pueden citar entre sus ventajas que se evita las preferencias entre el jefe y sus trabajadores, y que no se cae en el efecto halo. De igual se encuentran desventajas como: es un método de evaluación forzada y suele tener un alto costo ya que se requiere capacitar al evaluador.

4. Análisis de la ejecución del trabajo: este enfoque es el recomendado por Peter Drucker, el cual indica que, el analisís de la ejecucíon es también conocido como administración por objetivos y consiste en que se debe llegar a las principales características del puesto con un objetivo especifico, claro y sencillo, es un documento extraído por el empleado después de estudiar el análisis de su puesto y definiendo las áreas de su responsabilidad tal como se operan en la práctica. Entre sus ventajas se tiene, de que en la mayoría de veces él empleado es el único que se compromete por si solo a la ejecución, mantiene la oportunidad de autoevaluarse, motiva al trabajador al auto compromiso, permite la integración entre el jefe y el subordinado. Como todo, también tiene sus desventajas; muchas veces se vuelve una negociación intensa entre jefe y subordinado, como existe autoevaluación el jefe o supervisor debe de tener cuidado de que el empleado no se sobre valúe, la cual el jefe o supervisor debe de tener sesiones de seguimientos continuos a los resultados que se den dentro del periodo de evaluación.

A continuación se citan diferentes modelos de control de desempeño según sus autores, lo cual facilita el seguimiento del mismo en el ámbito laboral, creando así una mejora dentro de la institución entre jefe y subordinado:

**Modelo de control de desempeño laboral de José Ramón Castellano Castillo**



**Figura 1**. Modelo de control de desempeño laboral de José Ramón Castellano Castillo

**Fuente:** Castellano, J. (2011)

Este modelo de control de desempeño laboral según Castellano (2011) muestra las fases que se debería de seguir para un mejoramiento dentro del área laboral y así permitir un mejor desempeño entre jefe y subordinados.

Castellano (2011) indica las características de cada una de sus fases con sus conceptos las cuales son:

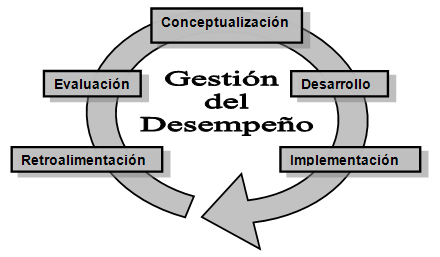
**Planificación:** Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

**Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

**Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Así mismo Ruiz (2004), presenta un modelo de control de desempeño laboral que concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, el cual va evolucionando hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Cada ciclo, consta de etapas, las cuales pueden observarla en la siguiente figura 2.

**Modelo de gestión de desempeño laboral de Ruiz**



**Figura 2**. Modelo de gestión de desempeño laboral de Ruíz

**Fuente:** Ruiz (2004)

A continuación se detalla cada ciclo y su contenido en cada fase de la gestión del desempeño, dando esto una facilidad al momento de querer incurrir a cada una de ellas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

Según Ruiz (2004), sus definiciones y conceptos son:

**Conceptualización:** Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

**Desarrollo:** Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

**Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

**Retroalimentación:** Se realiza durante el proceso y después de la evaluación para que el empleado aprenda como mejorar su desempeño.

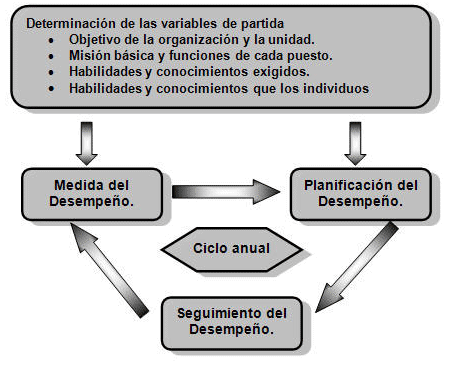
**Evaluación:** Se utilizan medidas de desempeño para dar seguimiento a los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos.

Por otro lado Osorio y Espinosa (1995), indica un modelo de gestión de desempeño, en el cual transmite un ciclo anual, donde las personas deben de tener claro y conocer el sistema de administración del desempeño y sus principios.

Como muestra la figura 3, se puede observar el desarrollo y el orden de cada una de sus fases como ciclo anual que se debe seguir en el ámbito laboral para obtener así un mejor desempeño.

A continuación como muestra la figura 3 se observan los pasos y sus fases en el orden indicado:

**Modelo de gestión de desempeño laboral de Osorio y Espinosa**



**Figura 3**. Modelo de gestión de desempeño laboral de Osorio y Espinosa

**Fuente:** Osorio y Espinosa (1995)

Según Osorio y Espinosa (1995) estos son los conceptos de cada una de las fases:

**Planificación:** El jefe establece con el colaborador los “objetivos de negocio”. Este mantiene acciones a realizar, condiciones y limitaciones y resultados inesperados.

Si se da el traslado o promoción a otro puesto, se acuerdan mutuamente varias acciones convenientes para futuras responsabilidades y funciones.

**Seguimiento:** El jefe “observa, analiza y documenta” hechos e incidentes críticos con el fin de acumular elementos sobre el evaluado y disponer de argumentos para la posterior evaluación.

**Evaluación:** El jefe se entrevista con el colaborador para revisar todo el grado de cumplimiento de dichos objetivos y las razones que hayan afectado favorable o desfavorablemente en los resultados. Se asigna la calificación correspondiente en la apreciación de las competencias, siempre mantiene reuniones con el evaluado para comunicarle sobre los resultados de la evaluación de competencias para discutirlos y resolverlos.

# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA**



## **Diagnóstico de la investigación**

El desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó haciendo uso de la modalidad mixta, considerando aspectos cualitativos y cuantitativos. Cualitativamente se realizó un sondeo interno en la Cooperativa, tomando en consideración la organización de la misma; cuantitativamente fue necesario analizar la información estadística existente respecto a número de usuarios promedio diario que son atendidos, y demás temas importantes para la investigación.

## **Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue no experimental, estudiando aspectos referentes a la organización actual de la empresa. Por el lado de la modalidad cualitativa el diseño seleccionado fue el de investigación-acción, donde se estudiaron aspectos como el nivel de desempeño laboral de los empleados.

## **Metodología**

Los métodos investigativos aplicados según el **nivel** **teórico** del conocimiento, fueron:

### **Histórico – lógico.-**

Analizando teoría existente respecto al desempeño laboral.

### **Analítico – Sintético**

Aplicado sobre las teorías analizadas para determinar las bases teóricas a utilizar en la propuesta.

## **Técnicas e instrumentos**

Las técnicas de investigación aplicadas fueron:

### **Análisis documental**

Haciendo uso de fuentes secundarias desde libros y estudios anteriores.

### **Encuesta y entrevista**

Se hizo uso además de una encuesta a conductores y usuarios de la Cooperativa y una entrevista al Presidente de la Cooperativa.

Como instrumento se hizo uso de un cuestionario para la ejecución de las encuestas.

La **población** de empleados fue de 10 lo cual corresponde al número empleados de la empresa.

Resultados de la encuesta aplicada a los 10 empleados de la empresa:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

Tabla 1

Tiempo de labor en la empresa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TIEMPO LABORES** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| menos de 1 año | 1 | 9,1% |
| 1 | 3 | 27,3% |
| 2 | 1 | 9,1% |
| 3 | 1 | 9,1% |
| 4 | 2 | 18,2% |
| 5 | 1 | 9,1% |
| más de 5 | 2 | 18,2% |
| **TOTAL** | **11** | **100%** |

**Fuente**: Encuestas a los empleados

**Figura 4.** Tiempo de labor en la empresa  
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores

Como se puede observar en los resultados de la encuesta, el 2% de los empleados tiene más de 5 años laborando en la empresa, mientras que solo un 9,1% tiene menos de un año.

1. ¿Conoce con exactitud las funciones que desempeña en la empresa?

Tabla 2

Funciones de desempeño en la empresa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 8 | 80,0% |
| NO | 2 | 20,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 5**. Funciones de desempeño en la empresa  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se observa en los resultados de la encuesta, que el 80% de los empleados conocen con exactitud las funciones que desempeñan en la empresa, mientras el 20% aun no la conoce con la exactitud debida.

1. ¿Considera usted que su perfil profesional es adecuado para las funciones que desempeña?

Tabla 3

Perfil adecuado para las funciones que se desempeñan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 7 | 70,0% |
| NO | 3 | 30,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 6**. Perfil adecuado para las funciones que se desempeñan  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se puede observar en la encuesta, que el 70% de los empleados en la empresa considera que su perfil es el adecuado para las funciones que desempeñan, mientras el 30% restantes aún no se consideran aptos para las funciones que realizan.

1. ¿Conoce usted las metas establecidas para su puesto de trabajo?

Tabla 4

Metas establecidas para el puesto de trabajo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 6 | 60,0% |
| NO | 4 | 40,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 7**. Metas establecidas para el puesto de trabajo  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se observa en la encuesta que el 60% del personal de trabajo conoce las metas establecidas para su puesto de trabajo, mientras que el 40% restante aun desconoce las metas establecidas para su puesto de trabajo.

1. ¿Existen procesos formales para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 5

Procesos formales para el desarrollo de sus funciones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 7 | 70,0% |
| NO | 3 | 30,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente**: Encuestas a los empleados



**Figura 8.** Procesos formales para el desarrollo de sus funciones  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se puede visualizar en la encuesta que, el 70% de los empleados tienen conocimiento de los procesos formales para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 30% desconoce por completo los procesos formales para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa.

1. ¿Existen controles con los cuales la empresa mide su desempeño laboral?

Tabla 6

Control de medición de desempeño laboral

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 6 | 60,0% |
| NO | 4 | 40,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 9.** Control de medición de desempeño laboral  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se observa en la encuesta que, el 60% de los empleados coinciden que existe controles con los cuales la empresa mide sus desempeños laborales, mientras que el 40% de los empleados aun no están al tanto de aquellos controles.

1. ¿En qué porcentaje considera usted que está su nivel de desempeño laboral?

Tabla 7

Porcentaje de nivel de desempeño laboral

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| menos de 10% | 1 | 10,0% |
| de 10% a 24% | 1 | 10,0% |
| de 25% a 49% | 1 | 10,0% |
| 50% a 74% | 1 | 10,0% |
| 75% a 100% | 6 | 60,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados

**Figura 10**. Porcentaje de nivel de desempeño laboral  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se puede visualizar en la figura que, un 60% de los empleados esta entre el 75 y el 100 porciento del nivel óptimo de desempeño dentro de la empresa, mientras que un 10% de los trabajadores mantienen el rango medio del 50 al 74 porciento de su máximo nivel; indicando también que por debajo del rango medio de 25 al 49 porciento se encuentra un 10% sin poder aun alcanzar su máximo nivel de desempeño, otro 10% se puede visualizar que está aún por debajo del rango aceptable, indicando que se encuentran entre un 10 y 24 porciento de su nivel óptimo de su nivel de desempeño laboral, y también se observa un 10% de empleados los cuales están en un rango inaceptable y su nivel de desempeño no es el más adecuado ya que se observa que están a menos del 10 porciento, lo cual indica que necesitan un control y modelo de gestión de desempeño para así mejorar su nivel de desempeño dentro de la empresa y así alcanzar su máximo potencial.

1. ¿Recibe usted capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 8

Capacitación de mejora del desempeño laboral

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 6 | 60,0% |
| NO | 4 | 40,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados

**Figura 11**. Capacitación de mejora del desempeño laboral  
Fuente: Encuesta a los empleados

Se observa en la encuesta que, el 60% de los empleados indican que si reciben capacitación constante y así pueden mejorar su desempeño laboral, mientras que un 40% no recibe la misma capacitación y por eso su nivel de desempeño no es el más óptimo dentro de la empresa.

1. ¿Considera necesario establecer un modelo de control de desempeño que permita medir el cumplimiento de sus actividades?

Tabla 9

Modelo de control de desempeño para la medición del cumplimiento de actividades

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 9 | 90,0% |
| NO | 1 | 10,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 12**. Modelo de control de desempeño para la medición del cumplimiento de actividades  
**Fuente**: Encuestas a los empleados

Se visualiza en la encuesta, que una clara mayoría del 90% indica que es necesario establecer un modelo de control de desempeño que les permita medir el cumplimiento de sus actividades, mientras que solo un 10% no está de acuerdo en que se desarrolle este modelo de control.

1. ¿Cree usted que un modelo de control permitiría mejor el desempeño laboral de los empleados de la empresa?

Tabla 10

Modelo de control para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORÍA** | **CANTIDAD** | **PORCENTAJE** |
| SI | 9 | 90,0% |
| NO | 1 | 10,0% |
| **TOTAL** | **10** | **100,0%** |

**Fuente:** Encuestas a los empleados



**Figura 13**. Modelo de control para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados  
**Fuente:** Encuestas a los empleados

Se puede observar en la encuesta, que el 90% de los empleados claramente estan de acuerdo y afirman que el modelo de control les permitiria mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa, mientras que el 10% mantiene la hipotesis de que no es necesario este modelo de control de desempeño laboral dentro de la empresa.

Entrevista al administrador

**¿Realiza usted algún tipo de planeación para medir el desempeño a sus trabajadores?**

No, se tiene pensado realizar modelos de control de gestión de desempeño para poder medirle a los colaboradores sus resultados mensuales en los próximos meses.

**¿Mantiene usted capacitaciones constantes con sus trabajadores?**

Si, se capacita a los trabajadores en general pero no de manera planificada.

**¿Controla usted el desempeño laboral de las actividades que realizan sus trabajadores, y cada qué tiempo se lo hace?**

Se tiene pensado con el programa a implementar poder medir el desempeño laboral de los colaboradores mensual, trimestral, semestral y anualmente, ya que no se lo ha venido haciendo.

**¿Proporciona usted recompensas económicas mensuales por el cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores?**

Si, se compensa económicamente a los colaboradores cuando cumplen con sus metas y objetivos propuestos.

**¿Permite usted que sus trabajadores realicen entrenamientos constantes dentro de la empresa?**

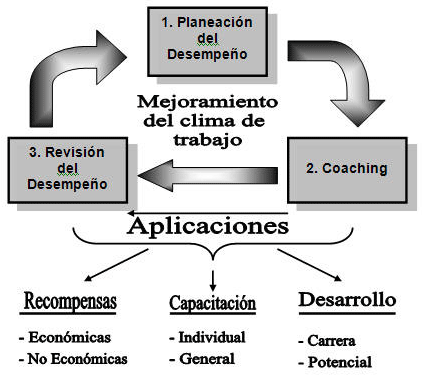
A veces, cuando existe la posibilidad, en cuanto a tiempo principalmente.

# **CAPÍTULO IV**

# **PROPUESTA**

**Tema:**

**Modelo de control de desempeño laboral de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.**



**Fuente:** Castellano (2011)

**Objetivo**:

Alcanzar un desempeño laboral promedio anual mínimo del 90% en la empresa.

**Contenido**:

* Planeación del desempeño de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.
* Coaching
* Recompensas – Capacitación – Desarrollo
* Revisión del desempeño

**Desarrollo**:

* **Planeación del desempeño laboral de la empresa Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A.**

La empresa Fortalecimiento Academico y Profesional G&G Training Institute S.A. planea usar el modelo de gestion de Castellano (2011) para el mejoramiento dentro del área laboral y así permitir un mejor desempeño entre jefe y subordinados, ayudando así al colaborador a orientarse en la ejecución de su trabajo, permitiendo una mejora en la productividad laboral de la empresa y una mejor eficiencia a nivel personal de cada uno de los colaboradores.

Se plantea crear formatos de control que permitan el desarrollo de la gestión de desempeño laboral, el cual con claridad y optimización de tiempo les ayude a minimizar recursos y ofrecerles conocimientos adicionales para una mejor medición individual o a su vez grupal a los colaboradores que conforman la empresa, mostrando así un mejor concepto de seguimiento profesional.

Se tiene previsto implementar este modelo de gestión de desempeño laboral lo más pronto posible, para que sea este el medio que facilite la medición del desempeño de cada uno de los colaboradores y ayude a la empresa a alcanzar su máximo potencial de evaluación hacia sus subordinados, en este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con:

* El proceso de selección
* La identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos
* Las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan
* Los factores motivacionales de cada una de las personas
* Los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

El costo de la mano de obra, y de las planillas en general, con sus cargas sociales y demás obligaciones patronales inherentes, es uno de los costos más importantes para toda empresa. En algunas empresas, especialmente las empresas de servicios, este costo es fijo y puede representar hasta el 60% de las ventas totales; si el empresario, dueño de negocio y gerente logra hacer coincidir las necesidades y deseos de cada empleado dentro de la empresa, verá crecer sus utilidades y ganancias, puesto que el recurso humano es el principal activo con que cuenta toda empresa.

* **Coaching**

En esta etapa se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

Básicamente se entrena y prepara al personal de la empresa para poder definir el objetivo general, lo que se desea alcanzar o lograr en esta etapa, estableciendo claramente las metas que se hayan propuesto, objetivos específicos y resultados de mejora por los cuales se está entrenando al personal para poderlos alcanzar, se establecen procedimientos dentro de este entrenamiento para poder llevar a cabo todas las evaluaciones de rendimientos futuras.

En la etapa final del entrenamiento se define de manera clara y precisa todas las responsabilidades para cada una de las actividades que el personal debe de estar listo al finalizar el entrenamiento a realizar, esto generaría un personal más capacitado y apto para poder llevar así un mejor control sobre sus actividades.

* **Recompensas – Capacitación – Desarrollo**

Para que una empresa sea exitosa debe provocarle ilusión y deseo a cada uno de los integrantes de la misma. Tener un equipo de trabajo con personas motivadas y orgullosas, todo esto forma parte de un estímulo que provoca la energía para construir, crear y producir.

**Recompensas:** Se estima remunerar e incentivar económicamente al personal cuyas metas establecidas hayan sido alcanzadas en el tiemporequerido porla empresa, se puede indicar que la recompensa es aquello que se propone estimular o inducir al personal a observar una conducta determinada que, vaencaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de mayor calidad, mayor cantidad, menor costo y mayor satisfacción.Estas pueden ser económicas como no económicas; la empresa se interesa en motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando esta pueda obtener mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo.

**Capacitación:** Se tiene previsto capacitar al personal de la empresa mensualmente para así llegar al nivel deseado de organización laboral.

La capacitación es clave para el personal de una empresa, ya que gracias a esto se les permite conocer las últimas tendencias y estrategias laborales y no quedarse sólo con lo que aprendieron en la universidad. Esto mejora su, creatividad y niveles de innovación a los trabajadores. Así mismo esta puede ser individual o ya sea grupal, ambas aportan un mejor desarrollo profesional para la empresa. La capacitación es una herramienta que no sólo beneficia al personal, sino también es de beneficio para la empresa.

Tabla 11:

Cronograma de capacitaciones

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitación** | **Trimestre 1** | **Trimestre 2** | **Trimestre 3** | **Trimestre 4** |
| Atención al cliente |  |  |  |  |
| Metodologías de enseñanza |  |  |  |  |
| Liderazgo |  |  |  |  |
| Trabajo en equipo |  |  |  |  |

**Elaboración:** Autor

**Desarrollo:** Se aplicará el sistema determinado con este modelo de gestión para que el personal pueda lograr y cumplir lo propuesto en el tiempo esperado; ya que, eldesarrollo eshacer que determinada actividad crezca y llegue a su máxima perfección. Así mismo se podría indicar que el desarrollo no es más que la transición o el ascenso de un nivel laboral, sea este el puesto o la plaza de trabajo que ocupa en determinado sector, público o privado, a uno de mayor categoría con un mejor sueldo, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida. Se califica al personal de la empresa para poder medir su nivel de estudio y en base a esto se otorga un test de prueba para poder resolver si el trabajador está apto o no para ocupar la vacante de la misma.

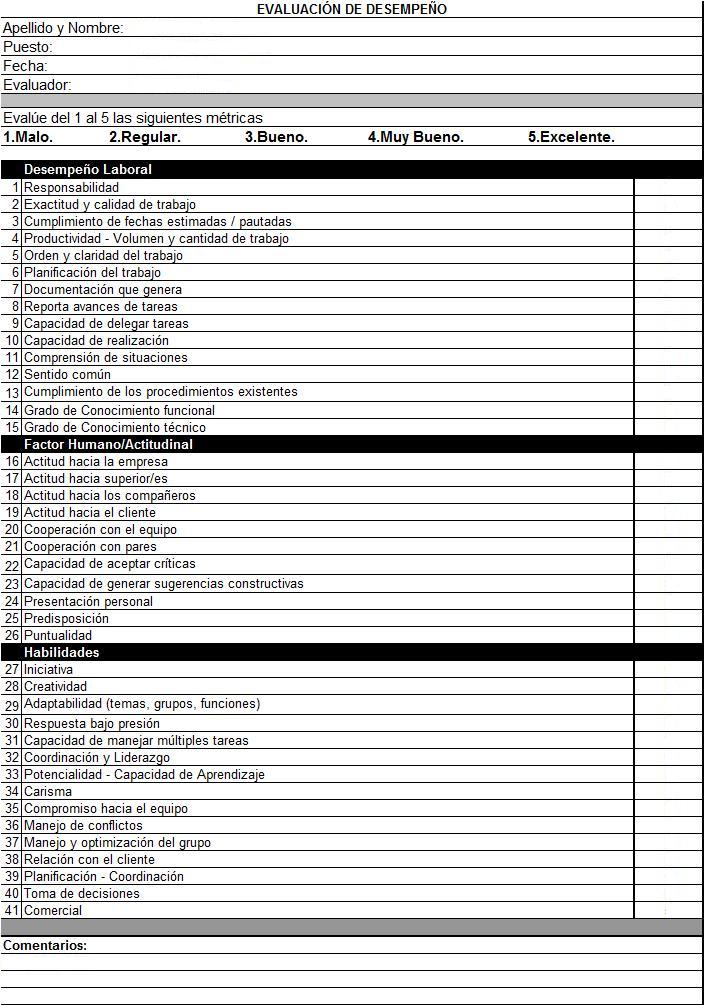
* **Revisión del desempeño**

Todo proceso de trabajo tiene como objetivo, ya sea ahora o después, un momento de análisis y balance, el cual permite comparar los logros con las expectativas, aquí se evalúan los resultados obtenidos, se revisan las prácticas y estrategias que ayudaron o no a alcanzarlas. Este es el momento en el cual se puede decir que se realiza un alto, para poder observar dónde se está, hasta dónde se ha avanzado en relación hacia donde se quería llegar, y ver qué aspectos del desempeño de una persona funcionan y cuáles deben mejorar.

Se puede indicar que el control de este modelo de gestión de desempeño laboral se hará siguiendo las siguientes recomendaciones:

1. Asegurar la obtención mensual de un reporte por parte de los evaluadores sobre los test realizados, los resultados obtenidos y las calificaciones asignadas a cada trabajador y a cada departamento. El promedio de resultados de los trabajadores es el promedio de su departamento.
2. Indicar los resultados y otorgar una motivación extra a la mejora, presentando con entusiasmo los resultados exitosos que se hayan generado previamente, así como los incentivos o premios obtenidos por los colaboradores gracias a su rendimiento máximo dentro de la empresa.
3. Comprobar que exista un sistema de apoyo permanente que ayude el mejoramiento, la gestión y el desarrollo superior del desempeño cumplido por cada colaborador.
4. Calificar, revisar y aplicar a cada uno de los colaboradores los procedimientos de sanción, promoción o incentivos que se hayan establecido para los resultados.

Así mismo el gerente o persona encargada de la medición del desempeño de los empleados, podrá hacer uso de la siguiente ficha de evaluación de desempeño, la misma que permitirá tener una perspectiva general del desempeño de los trabajadores dentro de la empresa. La ficha podrá ser aplicada una o dos veces al año de acuerdo a como se planifique, o también al momento de requerirse una evaluación urgente del personal por determinados motivos.



**Figura 14.** Formato de ficha de evaluación de desempeño

# **CONCLUSIONES**

Después del estudio y análisis que se realizó dentro de la empresa se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La empresa FORTALECIMIENTO ACADÉMICO Y PROFESIONAL G&G TRAINING INSTITUTE S.A., posee un departamento de talento humano con muchas ganas de mejorar el rendimiento de sus colaboradores dentro de la empresa, pero existen muchos factores que detienen este interés por querer llegar a su máximo potencial en organización y desempeño laboral incluyendo, la falta de motivación, el reconocimiento por sus logros alcanzados y poca disponibilidad de recursos para cumplir con las metas propuestas.
2. A través del estudio realizado se pudo observar que los trabajadores tienen un bajo grado de conocimiento de las políticas y de ciertos sistemas que la empresa posee para ejercer sus funciones; por tal motivo, no se encuentran comprometidos y debidamente involucrados con las tareas a las que son asignados; de manera que esto interfiere en la productividad organizacional, ya que la eficacia y la efectividad no son prioridades para los trabajadores.
3. Todas estas medidas que se tomen a partir de ahora deberán de estar debidamente enfocadas en conseguir el resultado propuesto, para conseguir un alto grado de compromiso con la empresa por parte de su arduo trabajo y esfuerzo, teniendo claro que la empresa debe de evaluar hacia dónde quiere llegar con la propuesta y observar si está dispuesta a lograr una excelente calidad en los servicios que ofrece a sus clientes.
4. Deben de tener en cuenta y con mucha claridad que lo que actualmente se está ofreciendo al cliente es un producto de una calidad netamente interna; y para ello se debe trabajar con el máximo esfuerzo en fortalecer constantemente el rendimiento organizacional de la empresa en general, el mismo que se podrá reflejar a través de los indicadores y modelos de gestión de desarrollo laboral que se plantearon en la propuesta; con ellos los empleados serán evaluados y de acuerdo a los resultados serán debidamente reconocidos, o de lo contrario se sujetarán a sanciones que la empresa crea conveniente.

# **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la empresa establezca los siguientes aspectos como complemento del modelo:

* Medir el rendimiento laboral, lo que permitirá crear indicadores que servirán como estándares para que cada trabajador pueda alcanzarlos, y así pueda ser reconocido por su labor.
* Mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores para logar los objetivos de la empresa.
* Implementar un mapa de procesos con los modelos de gestión ya establecidos, en el cual se defina claramente las actividades de la operación del negocio.
* Mejorar el nivel de excelencia de las capacitaciones proporcionadas a los trabajadores, así como otras alternativas con el fin de brindar un servicio de calidad.
* Mantener siempre las capacitaciones establecidas para que los colaboradores tengan el alto índice de compromiso sin descuidar su esfuerzo laboral, así también ser puntuales con el incentivo proporcionado para cuando se cumplan sus metas mensuales propuestas.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Araujo y Guerra (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las intituciones de educacion superior publicas. Cicag Volumen 4, edición 2.

Castellano, J. (2011). Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH figura 1.

Chiavenato, Idalberto (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Colombia. McGraw Hill.

Fortalecimiento Académico y Profesional G&G Training Institute S.A. (2017) Informe de labores 2016.

García López, J.M.: "La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?" en Contribuciones a la Economía, abril 2010

Milkovich, George y Boudreau, John (1994). Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos, Addison Wesley Iberoamericana.

Osorio y Espinosa (1995), Proceso de Gestión del Desempeño. Figura 3

Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educación, México.

Ruiz (2004), Figura 2. Ciclo dinámico de gestión del desempeño.

Villa Bruzón y Velázquez Zaldívar: "La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo" en Contribuciones a la Economía, octubre 2009

Zavala, V. et al (2012) PYMES: Contribución clave en la economía. Revista Ekos, Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocio, Noviembre 2012. p: 34-40

# **ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta a empleados

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?
2. ¿Conoce con exactitud las funciones que desempeña en la empresa?
3. ¿Considera usted que su perfil profesional es adecuado para las funciones que desempeño?
4. ¿Conoce usted las metas establecidas para su puesto de trabajo?
5. ¿Existen procesos formales para el desarrollo de sus funciones?
6. ¿Existen controles con los cuales la empresa mide su desempeño laboral?
7. ¿En qué porcentaje considera usted que está su nivel de desempeño laboral?
8. ¿Recibe usted capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral?
9. ¿Considera necesario establecer un modelo de control de desempeño que permita medir el cumplimiento de sus actividades?
10. ¿Cree usted que un modelo de control permitiría mejor el desempeño laboral de los empleados de la empresa?