



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS - MBA**

Diseño del sistema de evaluación de desempeño del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole, Guayaquil, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Br. Maria Gabriela Rodriguez Castro (ORCID: 0000-0003-4654-1593)

**ASESOR:**

Dr. Dayron Lugo Denis (ORCID: 0000-0002-3183-5655)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Métodos y Herramientas Gerenciales

**PIURA - PERÚ**

2019

## **Dedicatoria**

*A Dios, por ser mi protector y guía en cada paso dado durante el proceso para la obtención de mis metas y anhelos mas deseados.*

*A mis padres, por ser mi fortaleza y apoyo incondicional, por su cariño y por sus sabios consejos para convertirme en lo que soy.*

*A mi Hijo, Sebastian, por ser mi fuente de inspiración quien con su amor infinito me motiva a continuar luchando día a día.*

*A mis hermanos por estar siempre presentes y por el apoyo moral, que me brindan en todo momento.*

*A mis amigos y compañeros de trabajo por ser mis cómplices en esta travesía y brindarme el soporte para que esta investigación se realice con éxito en especial a aquellos me abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.*

## **Agradecimiento**

*Mi gratitud infita a Dios, quien con su bendición ilumina mi vida y a toda mi familia por estar conmigo en todo momento.*

*Mi profundo agradecimiento a mis amigos y compañeros de la Corporacion DOLÉ, por confiar en mí, abrírmelas puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo.*

*De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura, por la enseñanza de sus valiosos conocimientos que me permitieron crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia y dedicación.*

*Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Dayron Lugo, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.*

## **Página del jurado**

## Declaratoria de autenticidad

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Rodríguez Castro María Gabriela , estudiante del Programa de Maestría de Administración de Negocios de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI. 1207178359 con la tesis titulada “DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN DOLE, GUAYAQUIL, 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, 12 de Enero del 2019.



María Gabriela Rodríguez Castro  
DNI N° 1207178359

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Carátula.....  | i    |
| Dedicatoria.....   | ii   |
| Agradecimiento .....   | iii  |
| Página del jurado .....  | iv   |
| Declaratoria de autenticidad .....   | v    |
| Índice.....  | vi   |
| Índice de tablas .....   | viii |
| Índice de figuras .....  | ix   |
| RESUMEN .....  | x    |
| ABSTRACT .....   | xi   |
| I. INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática.....                                  | 1    |
| 1.2. Antecedentes del estudio.....   | 3    |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema.....   | 5    |
| 1.3.1 Evaluación de Desempeño.....   | 5    |
| 1.3.2. Objetivos y Métodos de Evaluación.....                                      | 9    |
| 1.3.3. Proceso para evaluar el desempeño.....                                      | 12   |
| 1.3.4. Ventajas y ventajas de evaluar al personal .....                            | 13   |
| 1.3.5. Tipos de Evaluación.....  | 15   |
| 1.3.6. Rendimiento Laboral.....  | 15   |
| 1.3.7. Metodologías para evaluar el Rendimiento Laboral.....                       | 18   |
| 1.4. Formulación del Problema.....   | 19   |
| 1.5. Justificación de la investigación.....  | 19   |
| 1.6. Hipótesis.....  | 20   |
| 1.7. Objetivos de Investigación.....   | 21   |
| II. MÉTODO .....   | 22   |
| 2.1. Diseño de investigación.....  | 22   |
| 2.2. Variables y operacionalización.....   | 22   |
| 2.3. Población y muestra.....  | 24   |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 25   |
| 2.4.1. Validación y confiabilidad del instrumento.....                             | 26   |
| 2.5. Métodos de análisis de datos.....   | 26   |
| 2.6. Aspectos éticos.....  | 27   |
| III. RESULTADOS .....  | 28   |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1.  | Análisis estadístico de las Encuesta a Directivos. ....                             | 28 |
| 3.2.  | Análisis estadístico de la Encuesta a trabajadores. ....                            | 33 |
| IV.   | DISCUSIÓN .....   | 36 |
| V.    | PROPUESTA .....   | 38 |
| 5.1.  | Justificación de la propuesta. ....   | 38 |
| 5.2.  | Misión y visión del Sistema de Evaluación de Desempeño laboral. ....                | 38 |
| 5.3.  | Objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño .....                              | 39 |
| 5.4.  | Desarrollo del Sistema de Evaluación de Desempeño.....                              | 39 |
| 5.4.1 | Procedimientos para su aplicación.....  | 39 |
| 5.5.  | Procedimiento para evaluar el desempeño.....  | 40 |
| 5.6.  | Exigencias de Recursos Humanos en cuanto a la Evaluación del desempeño: ....        | 41 |
| 5.7.  | Indicadores a evaluar del desempeño laboral. ....                                   | 41 |
| 5.8.  | Sistema de evaluación.....  | 42 |
| 5.9.  | Modelos de evaluación del desenvolvimiento Laboral.....                             | 42 |
| 5.10. | Procedimiento para el mejoramiento. ....  | 52 |
| 5.11. | Resultados esperados. ....  | 52 |
| VI.   | CONCLUSIONES .....  | 53 |
| VII.  | RECOMENDACIONES. ....   | 54 |
|       | REFERENCIAS .....   | 55 |
|       | ANEXOS .....  | 58 |
|       | Anexo 1. Encuesta a Directivos.....   | 59 |
|       | Anexo 2. Encuesta a Trabajadores .....  | 61 |
|       | Anexo 3. Matriz de Consistencia.....  | 62 |
|       | Anexo 4. Descripción y perfil del puesto .....                                      | 63 |
|       | Anexo 5. Acta de aprobación de originalidad de tesis .....                          | 76 |
|       | Anexo 6. Pantallazo de Software Turnitin.....                                       | 77 |
|       | Anexo 7. Autorización de publicación de tesis en repositorio Institucional UCV..... | 78 |
|       | Anexo 8. Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....         | 79 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Factores que inciden en rendimiento laboral.....  | 17 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables.....  | 23 |
| Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad.....   | 26 |
| Tabla 4. Importancia de la valoración del rendimiento laboral.....   | 28 |
| Tabla 5. Posibilidades que brinda la evaluación del desempeño.....   | 28 |
| Tabla 6. Beneficios de los resultados de la valoración del rendimiento laboral .....   | 29 |
| Tabla 7. Existe bajo rendimiento laboral en el departamento de talento humano.....   | 30 |
| Tabla 8. Causas del bajo rendimiento.....  | 30 |
| Tabla 9. Motivos por lo que existe la evaluación del desempeño .....   | 31 |
| Tabla 10. Elementos a tener en cuenta para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño del departamento de talento humano ..... | 32 |
| Tabla 11. Conocimiento del sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.....  | 33 |
| Tabla 12. Evaluación del desempeño elevaría el rendimiento laboral .....   | 33 |
| Tabla 13. La evaluación del desempeño mediría la idoneidad, motivación y habilidades..   | 33 |
| Tabla 15. Los funcionarios están capacitados para realizar una evaluación del desempeño a los trabajadores.....                            | 34 |
| Tabla 16. Qué elementos propician un desempeño laboral de los trabajadores. ....   | 34 |
| Tabla 17. Importancia y necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño .....                                     | 35 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos, Corporación DOLE – Guayaquil.....  | 24 |
| Figura 2. Beneficios de los resultados de la valoración del rendimiento laboral .....  | 29 |
| Figura 3. Causas del bajo rendimiento .....  | 30 |
| Figura 4. Motivos por lo que existe la evaluación del desempeño.....   | 31 |
| Figura 5. Elementos a tener en cuenta para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño del departamento de talento humano ..... | 32 |
| Figura 6. Qué elementos propician un desempeño laboral de los trabajadores.....  | 34 |
| Figura 7. Importancia y necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño .....                                     | 35 |

## RESUMEN

La realización de este proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de diseñar un Modelo de Evaluación del desempeño en el Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, con la finalidad de elevar el rendimiento laboral de los trabajadores, en busca de la eficiencia empresarial.

La investigación se caracterizó por un estudio descriptivo con un diseño no experimental descriptivo simple. En ella se integra la metodología cualitativa y cuantitativa, así como el uso de técnicas de recopilación de información respectivamente.

La muestra utilizada en el estudio estuvo conformada por los 22 trabajadores perteneciente al Departamento de Talento Humano. Los resultados obtenidos en las técnicas permitieron corroborar la necesidad del diseño de un sistema evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores.

En función de los resultados, se diseñó la evaluación del desempeño, partiendo de los perfiles de los puestos de trabajo del Departamento de Talento Humano y en coherencia con los lineamientos u objetivos planificados para el área.

**Palabras claves:** Proceso de evaluación de desempeño, rendimiento laboral, talento humano.

## **ABSTRACT**

The realization of this research project is based on the need to design a Performance Evaluation Model in the Human Resource Department of the DOLE Corporation, in order to increase the work performance of workers, in search of business efficiency.

The research was characterized by a descriptive study with a simple descriptive non-experimental design. It integrates the qualitative and quantitative methodology as well as the use of information gathering techniques, respectively.

The sample used in the study was made up of the 22 workers belonging to the Human Talent Department. The results obtained in the techniques allowed to corroborate the need for the design of a performance evaluation system and its impact on the work performance of workers.

Based on the results, the evaluation of the performance was designed, starting from the profiles of the jobs of the Human Talent Department and in coherence with the guidelines or objectives planned for the area.

**Keywords:** Performance evaluation process, job performance, human talent.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas demandan de personas que alcancen sus objetivos organizacionales y cumplan con las políticas institucionales a las cuales se deben. Es aquí, que evaluar el desempeño es una herramienta primordial en las organizaciones y en la gestión humana, que permita medir las “3E” de la gestión en el desenvolvimiento de sus actividades laborales, denotando sus fortalezas y debilidades para cooperar a mejorar la situación actual.

En este contexto, evaluar el desempeño del personal debe ser empleada como un elemento de reforzar el direccionamiento ejecutivo y su relación con la gestión del establecimiento competencias laborales, en vía al mejoramiento empresarial y el perfeccionamiento competitivo con el alcance de las metas empresariales. Asimismo, permitirá a las empresas volverse altamente competentes, constituyendo así, un método por el cual el alcance de todos y cada uno de los trabajadores se autocapaciten con la información generada.

La presente investigación tiene como finalidad, dotar al área de Recursos Humanos con herramientas facilitadoras del paso a una evaluación del desempeño de los trabajadores y su incidencia en el rendimiento laboral. Asimismo, servirá como apoyo a la Empresa para comprobar la productividad, la calidad del trabajo y valorar el rendimiento individual de los trabajadores. Esto identificará las acciones en cuanto a la formación y la dirección del trabajo a tomar, para el fortaleciendo de la gestión empresarial.

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad, los cambios constantes que ocurren en las empresas, en cuanto a su estructura y funciones, conllevan a buscar un talento humano y recursos, que garanticen el logro de sus objetivos empresariales, innovación constante y capacidad de buscar salida a la problemática actual.

Elevar el rendimiento de sus colaboradores de las empresas, contribuyen a la obtención de resultados institucionales, con la utilización de menos recursos, por lo que, es necesario establecer el desempeño de los recursos humanos y evaluar el desempeño de los mismos, a

partir de la identificación de los perfiles y la determinación de sus metas, que avalen el beneficio de las metas de las empresas.

A nivel internacional, las evaluaciones de desempeño, constituye la principal herramienta institucional, para determinar el rendimiento del talento humano, y su contribución al beneficio de sus metas. Los resultados de la aplicación de evaluaciones de desempeños, nutren a las organizaciones, de las áreas que presentan problemas en su funcionamiento, para la aplicación de soluciones y permita elevar el rendimiento laboral de los trabajadores.

A nivel nacional, Empresas como Reybanpac C.A. (Rey Banano del Pacifico C.A.), Corporación Favorita C.A., Fertisa S.A. y entre otras, cuentan con sistemas de evaluación adaptado a los colaboradores según sea su área, lo que ha llevado a sus organizaciones a cumplir con sus objetivos en el tiempo determinado y tener personal altamente capacitado y motivado siguiendo una estructura planificada para desempeño laboral que estime la productividad y eficacia real de sus clientes internos partiendo de una base sólida de resultados auditables y controlables.

Por su parte, la Corporación DOLE, División Ecuador ubicada en Guayaquil, objeto de este estudio, no posee en los procesos administrativos e institucional del Área de Talento Humano a nivel regional, un Método para evaluar el desempeño de sus empleados que permita evaluar el cumplimiento de objetivos planificados e identificar el nivel de rendimiento según los perfiles de los puestos que están bajo la responsabilidad de los supervisores.

Estos procesos administrativos del talento humano, persiguen un objetivo en común en todas las compañías que pertenecen a la corporación DOLE, pues utilizan sistemas, herramientas, procesos y procedimientos previamente establecidos, para obtener los logros y metas planteadas a nivel organizacional, nacional y multinacional.

No obstante, se conoce por fuente propia que empresas exportadoras de Banano a nivel nacional utilizan y han desarrollados sistemas de evaluaciones mensuales en cada una de sus áreas lo que ha permitido obtener el mejor control en sus procesos y procedimientos siendo

la eficacia y la eficiencia virtudes predominantes en el personal que labora en estas organizaciones.

A nivel empresarial la capacitación y formación de sus empleados debe ser un punto importante a tener en cuenta, si se lleva un proceso adecuado, resultará la determinación de las habilidades y debilidades del personal que labora en la empresa. Por ello un Sistema de Evaluación de Desempeño amerita para contar con personal acorde a las competencias exigidas en el puesto.

## **1.2. Antecedentes del estudio.**

Actualmente, los estudios referente al rendimiento laboral y el desempeño de los trabajadores, retoma un interés cada vez mas importante en la empresas, por la indagación sobre la eficacia en los bienes y servicios que se presta y lograr un modelo de gestión administrativa más eficiente.

En el desarrollo de este trabajo investigativo sobre el tema a analizar, se derivó a la indagación de información concernientes al estudio de la temática misma y como es analizado desde diversas perspectivas, entre los que se destaca el trabajo de tesis de García (2016), sobre la “Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, año 2015”; identificando, que los elementos que aquejan el desenvolvimiento de los empleados está directamente en relación a las competitividades y el ambiente laboral a la que está expuesto.

Por su parte, (Iturralde, 2014), en su investigación sobre el “desempeño laboral y el efecto en el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.”, resalta del proceso realizado la necesidad de programas de capacitación a fin de mejorar el desarrollo de las habilidades del talento humano a fin de reducir y disminuir así las fisuras del perfil de cada empleado en dicha empresa.

La investigación Doctoral de Latorre (2011), sobre “La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño laboral”, realiza un análisis sobre la relación entre gestión de personal y

desempeño laboral, teniendo en cuenta particularidades de empleados, sea psicológicas como organizacional, enmarcadas en teorías de la psicología del trabajo.

Por otra parte Quan (2005), con su investigación para evaluar el desempeño laboral planea una propuesta de manual para describir los puestos, de igual manera un análisis organizacional para lograr una evaluación del desempeño.

La investigación de Miranda (2008) sobre la evaluación del desempeño a nivel de asistente administrativo en medianas empresas de publicidad le permitió conocer que se hace uso de la evaluación formal, pero tienen integrado la evaluación del desempeño tradicional, logrando implementar mediante un modelo para evaluar el desempeño mediante competencias como aporte práctico en su investigación.

El sitio web de “Revista Amiga” (2008) en el artículo sobre cómo aumentar el rendimiento laboral de los empleados, realiza un estudio sobre cómo las organizaciones demandan de trabajadores más eficientes y productivos cada día para así incrementar su desempeño en el trabajo.

De igual manera, Quintana (2011), desarrolló una investigación sobre la aplicación de un sistema de evaluación para establecer la calidad de la labor docente en la Fundación Educativa, se describe el sistema de evaluación utilizado en los docentes, con la opinión de diversos entes sociales sobre la temática.

Castillo (2012), desarrollo una investigación sobre la gestión del Talento Humano y su papel en el ejercicio y responsabilidad social en la empresa CVA Azúcar S.A., en ella presenta o integra el clima organizacional, los objetivos de trabajo y la cultura organizacional, como elementos principales para evaluar la eficacia laboral.

Por otra parte, Valdés-Padrón et. al (2015) en su propuesta para evaluar el desempeño de empleados mediante técnicas cuantitativas en una institución tecnológica cubana. Se recopiló datos mediante cuestionarios basados en dimensiones y subdimensiones y criterios para la evaluación de las competencias, incluyendo una evaluación 360° en cada puesto laboral. Esto permitió determinar que la propuesta basada en competencias es viable y

aplicable a empresas o instituciones donde exista sistema de competencias laborales y tenga procesos definidos para evaluar el desempeño del personal.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño y su efecto en el rendimiento laboral, se debería partir de las pretensiones actuales en lo referente a la gestión del personal, donde es visto a los trabajadores como parte esencial, y central en una empresa y no como un recurso.

Esto conlleva a que el escogimiento del empleado, la capacitación, formación, políticas y administración de las actividades laborales deban ser valoradas o al menos que exista un sistema para determinar las capacidades del empleado; está íntimamente ligado a la planificación y medición del alcance de metas que se tenga en el área de recurso humanos como componente principal de las estrategias de la empresa.

Por tanto, en este proceso para gestionar al talento humano, el sistema que permita valorar su desempeño, desde la perspectiva de Werther et al. 2014, plantea que: *“La empresa puede escoger cualquier método de evaluación del desempeño, siempre y cuando sea válido, confiable y efectivo; incluye la aceptación por todos los miembros de la organización. El direccionamiento para determinar los puntos relacionados con el desempeño a medir para proporcionar capacitación a los empleados y al área de Recursos Humanos”*.

Desde este punto de vista, el proceso evaluar al personal debe tener como intención, estar al tanto del potencial del personal para promover con eficiencia el desempeño humano en las organizaciones.

Basado en esto y desde la perspectiva de capacidades del recurso humano, se podría enunciar que el principio primordial de competitividad de una organización, está en su personal laboral y la manera en que interactúan, con sus destrezas y capacidades.

Por tanto, se recomienda a las organizaciones enfocarse a evaluar el nivel de cumplimiento de tareas, objetivos, metas, y productividad de forma continua en los empleados de manera

que, “hay que planear y hacer que funciones el desenvolvimiento del personal, también hay que valorar, evaluar y orientar hacia metas empresariales designadas” (Chiavenato, 2007, p. 243).

Visto así, “evaluar el desempeño es un criterio paulatino de verificar las capacidades del empleado y su eminente potencial a futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243), con eso se afirma que si despliega una evaluación al personal, permitirá es decir, desarrollar un proceso de evaluación ayudará a poner en alerta las debilidades encontradas en el puesto y planificar la subsanación de la deficiencia mediante capacitación al personal y evidenciar mediante el incremento de la eficiencia en el puesto según García & otros (2001).

En esta dimensión estratégica para gestionar al recurso humano, Delaney *et al* (1989), Huselid (1995), Delery (1996) citados por Ferris *et al* (1999) y Valle-Cabrera (2003) mencionan que “las tácticas para valorar al empleado”, o la manera en se podría alcanzar las metas establecidas, sería valorando la conducta y los resultados esperados.

En este aspecto, además hay que considerar la importancia que tiene la evaluación de desempeño, para esto, Chiavenato (2002) menciona que el primer fin de las empresas para iniciar un proceso de evaluación a sus trabajadores es por la información resultante para considerar aumentos de sueldos, promoción o cambio de puesto, transferencias a diferente área, despidos, entre otros; da paso a la información minuciosa al empleador de las capacidades o conocimientos que tiene y carece el trabajador (p. 199)

La evaluación del desempeño involucra identificar, medir y gestionar el rendimiento del empleado en la organización (Carroll y Schneir, 1982). Determinar e identificar significa establecer las áreas de trabajo que son sensibles de evaluar y que están afectando al éxito empresarial. Evaluar establece realizar un juicio o criterio para el rendimiento apropiado del trabajador, el asunto en el sistema de evaluación es medir. También hay que gestionar el objetivo de la evaluación, pues obliga a aportar al empleado con referencias de los objetivos que persigue la evaluación y cuales son las metas de rendimiento exigidas para alcanzar la máxima eficacia en la organización.

Dentro de la empresa, las evaluaciones tienen muchos objetivos. Es juicio de varios autores como Morales *et al* (2009) que refieren al sistema de evaluación como la técnica planeada, coordinada y desarrollada que trae consigo muchas ventajas y beneficios a corto, mediano y largo plazo para el empleado, empleador, empresa y comunidad en general.

De acuerdo a Byars y Rue (1996) evaluar el desempeño es un proceso que sirve para determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que deben llevar a cabo sus actividades y, es necesario elaborar un plan de mejora con los inconvenientes encontrados.

Bajo este mismo enfoque Mesa (2000) describe “es la identificación y medición de las metas de la actividad que realiza el empleado, la manera en que usa los recursos puestos a su disposición en la empresa y el cumplimiento de objetivos que genera la gestión del rendimiento del trabajador en la organización”

Por su parte, Amorós (2010) lo precisa como “procedimiento ordenado y metódico para medir, evaluar y determinar las aptitudes, comportamiento y resultados relacionados con la actividad encomendada en la organización. También mide el nivel de ausentismo laboral, para conocer el nivel de productividad del empleado y si, mediante estrategias su rendimiento pueda variar a través del tiempo. Además, permite establecer políticas de compensación para mejorar el desempeño, apoya en la toma de decisiones para ascensos y remociones en cargos de la organización, determina además la necesidad de capacitación, errores en el diseño del puesto de trabajo y a desvelar problemas personales que afectan el desempeño del trabajador en su cargo.

Como se puede observar, existen diversas definiciones en torno al método evaluativo y su efecto en el rendimiento del empleado, las cuales poseen elementos comunes que la definen. Aun así, resulta importante destacar desde la perspectiva de los estudios de administración, los métodos evaluativos del desempeño del empleado tal como lo define Kerr (1985) el sistema de evaluación tiene dos métodos para la evaluación, teniendo como base tres perspectivas: definición del desempeño, medida de evaluación y frecuencia de la misma.

Visto así, el método evaluativo del trabajador suministra a la administración información sobre la competencia laboral del empleado, en la disposición para las decisiones gerenciales

relacionadas a la formulación de planes de incentivos, estímulos y de aprendizaje y más técnicas para lograr mejorar al empleado y la organización.

Según Capuano (2009) la medida de evaluación laboral tiene que tener objetivos claros, basadas en la equidad e imparcialidad. En la misma se debe considerar acciones auténticas y reales como también las acciones negativas, dirigirse a hechos reales y actitudes presentados por el trabajador en las fechas de evaluación para considerar las causas y acciones que realiza en su actividad diaria.

El desempeño laboral, su medición, requerimiento e incremento deben ser parte del desempeño laboral del trabajador, se presume que exista una interacción entre la empresa y empleado, donde, el trabajador brinda su máxima capacidad, conocimientos y destrezas laborales y por otro lado la empresa le aporta con reconocimiento, posibilidad de crecer en la empresa, formación continua, incentivos y reconocimiento por su labor desplegada (Byars y Rue, 1997, p. 190).

En este marco, Chiavenato (2009) expone que la evaluación de desempeño dentro de las empresas puede establecerse bajo los siguientes lineamientos:

- **Objetivos y fines:** se centra en el cumplimiento de sus objetivos de trabajos.
- **Comportamiento:** su manifestación, comunicación y como es manifestada en sus operaciones de responsabilidad personal y en conjunto.
- **Autorevisión:** enfocado en la conducción de la investigación, unificación de toda la información entre los empleados de la empresa y redefiniendo temas de circunstancia de perfeccionamiento que conlleven a la prosperidad individual y del grupo.

Como se puede observar, el trabajador es la principal herramienta de este proceso puesto que es un grupo de destrezas, acciones y características medibles de forma cuanti o cualitativa, entre tanto, la valoración constituye una meta para definir el desenvolvimiento de los trabajadores en el lugar de sus actividades y la forma en que contribuyen a la empresa, cuyos resultados si se aplica esta herramienta en la empresa sería tomar decisiones correctivas o de mejoramiento según a las conclusiones que se lleguen.

Con todo, en sinopsis, la valoración de las actividades del trabajador en el marco del rendimiento laboral, evalúa e integra elementos como:

- Motivación
- Conocimientos
- Competencias
- Eficiencia y Eficacia
- Metas estratégicas individuales
- Metas estratégicas organizacionales

Por tanto el Rendimiento laboral, está congruente con la obtención y cumplimiento de metas y resultados que podrán ser individuales, de departamento o de grupo corporativos; y el Desempeño está relacionado con el Desarrollo profesional, planes, la cultura de empresa y los valores.

### **1.3.2. Objetivos y Métodos de Evaluación.**

Al realizar una valoración del rendimiento laboral, se consideran las metas y los métodos de evaluación existentes, para un mayor entendimiento en el estudio a realizar.

De acuerdo a Chiavenato (2000, p. 215) los fines que persigue la valoración del rendimiento laboral son:

- Medida la capacidad del empleado;
- Admitir que el personal que labora debe ser considerado como preeminencia en la empresas;
- Brindar facilidades para crecer y desarrollarse en la empresa.

Partiendo de esto, la valoración del rendimiento laboral es presentada como una correlación de los directivos y sus subordinadas en temas laborales, a través de la comunicación y direccionamiento eficiente en la empresa.

Asimismo, “la valoración del rendimiento laboral tiene mayor significancia si se incluye elementos como la competencia individual, tecnológicos, metodológicos y social, con lo que se estaría determinando si el pempleado es capaz de emprender y tener iniciativa para resolver situaciones de toda clase en su actividad laboral” (Maristany, 2000, p.275).

Por su parte, Robbins (2004) expresa que “una valoración del rendimiento laboral, permite establecer que requieren los empleados en términos de capacitación y desarrollo, además de evaluar el rendimiento luego de la capacitación brindada” (p.245)

Con respecto a las metas de la valoración del rendimiento laboral, Feldman (1998) plantea que su función es brindar una representación real y confiable de la forma en que el trabajador realiza sus actividades y cumple su encargo. Para cumplir con este fin, la valoración del rendimiento laboral debe relacionarse con el puesto o función del empleado y la técnicas utilizadas sean confiables.

Partiendo de esto, la valoración del rendimiento laboral debe verse como una herramienta, un fin, una técnica para optimizar el trabajo del empleado en la empresa. Por tanto, las principales metas que persigue una valoración del rendimiento laboral está dada en:

1. El desenvolvimiento del empleado en su actividad
2. Traslados y reconocimientos
3. Autoevaluación del trabajador
4. Incremento de la creatividad
5. Incremento de la productividad
6. Mayor conocimiento y desempeño laboral
7. Recepción de información del empleado

Por su parte las **Metodologías de valoración del rendimiento laboral**, desde una perspectiva de Chiavenato (2007), se enmarcan en:

- **Escalas gráficas:** valora el examen del rendimiento laboral mediante elementos de definición y medición, resta el apareamiento de limitantes en el evaluador.
- **Elección forzada:** valora el rendimiento laboral por segmentos con mensajes que describen y se alinean a algunos aspectos específicos de comportamiento laboral.
- **Investigación in situ:** Se basa en la responsabilidad y labor del evaluador de rendimiento laboral. Este sistema está compuesto de cuatro fases: inicial, análisis, planificación y seguimiento de resultados.

- **Acontecimientos graves:** tiene como característica más representativa la descripción de incidentes, acciones positivas o negativas, actividades de fracaso. En pocas palabras el desempeño positivo o negativo del empleado.
- **Igualación entre revisores:** este método trata de comparar entre los empleados en par, analizar el desempeño y las acciones tomadas por cada empleado. Este mismo método puede ser utilizado con factores de evaluación (Dolan, 1999, p.127)
- **Método de frases descriptivas:** describen las funciones con la que cada trabajador debe cumplir para el proceso de evaluación.

Estos métodos tradicionales, deben ser considerados como flexibles, ajustándose a cada organización, los cuales deben ir construyendo su adecuada valoración del rendimiento laboral, teniendo en cuenta el tipo y las características del personal implicado.

Por su parte, Dessler y Varela (2011) aluden a los consecuentes procesos de valoración del rendimiento laboral:

- Procedimiento de programación variante.
- Niveles de codificación establecidas en el procedimiento.
- Procedimiento de gerencia por metas.

La asunción y utilización de uno u otro método, depende de las características de la empresa, su finalidad y los elementos a evaluar en su sistema.

En cambio, Alles (2008), clasifica a la valoración del rendimiento laboral a basados en sus:

- **Características:** miden cuales son la característica de la empresa que el trabajador considera importante. Este método es intransferible.
- **Comportamiento:** describe que operaciones hay que considerar al trabajador para que ocupe un puesto. Son técnicas mucho más complicadas pero que surten un efecto orientado a resultados reales y brinda más direccionamiento para la retroalimentación.

- **Resultados:** evalúa las metas alcanzadas por el empleado en sus funciones, por esto es necesario y más puntual que otros métodos, aquí se consideran indicadores cuantitativos y reduce resultados con aporte subjetivo del evaluador.

Como se puede observar, son múltiples las soluciones que brindan los sistemas de Evaluación del Desempeño. Estos serán efectivos siempre que se apliquen efectivamente los procedimientos para su confección, los cuales incluyan elementos personales con los intereses de las empresas, logrando obtener mejoras en su rendimiento. Por esto, la valoración del rendimiento laboral, deben ser vistos, como un instrumento o mecanismo de desarrollo.

### **1.3.3. Proceso para evaluar el desempeño.**

Durante la valoración del rendimiento laboral, hay que establecer los objetivos que se desea, sistema, proceso o acción a desplegar, donde se tenga en cuenta el criterio de los trabajadores y se comuniquen cómo se realiza el procedimiento.

Según Snell & Bohlander (2013), el proceso de evaluación debe contar con patrones de evaluación y que se distribuyan a estos tres aspectos:

#### **Contenido:**

Destrezas en Procesos – Destrezas entre las personas - Destrezas para solventar inconvenientes - Destrezas en análisis - Destrezas comunicacionales - Restricciones entre personas.

#### **Estimulación:**

Aspiración de profesionalización – Bienestar o frustración en el trabajo – Sensación de equidad – Ambiente laboral.

#### **Medio/Entorno:**

Herramientas – estereotipo del cargo – Aspecto monetario – Condiciones y normativas internas – Leyes y restricciones.

Estos factores influyen de forma positiva o negativa en el rendimiento del empleado al evaluar el desempeño, se considera es indispensable necesario valorar el desempeño, los factores y otros elementos que puedan afectar el rendimiento del mismo.

#### **1.3.4. Ventajas y ventajas de evaluar al personal**

De acuerdo a Chiavenato (2011), “una planificación de la valoración del rendimiento laboral se proyecta, sistematiza y despliega de manera ordenada, produce ventajas inmediatas y posteriores”. Siendo los primeros beneficiados los administradores empresariales, el empleado y la organización en general”.

Asimismo, presenta como beneficio los siguientes puntos:

- **Beneficios para la administración.**
  - Se disminuye en la evaluación y en los elementos de medición, la subjetividad de los criterios.
  - Proporciona la objetividad de los resultados para la valoración del rendimiento laboral a través del tiempo.
  - Forma un lugar de interacción con los trabajadores, mostrando el proceso de evaluación como un sistema objetivo.
  
- **Beneficios para el trabajador.**
  - El subordinado posee el conocimiento de los elementos que la empresa valora al realizar la evaluación y crea con ella el cumplimiento de los objetivos planteados.
  - Conoce el interés del jefe sobre su desempeño y sus fortalezas como también sus debilidades.
  - Esta al tanto de las acciones para mejorar su desempeño (programas de capacitación).
  - Ejecuta una autovaloración referente al desenvolvimiento y perfeccionamiento.

- **Beneficios para la Empresa.**

- Se tiene en cuenta las contribuciones del trabajador a la empresa y se termina las capacidades del personal a través del tiempo.
- Empareja las necesidades de trabajadores en general para perfeccionar y corregir las áreas laborales y el conocimiento para ofrecer promociones.
- Redirecciona su estrategia en talento humano, al brindar opciones a los empleados para su desarrollo individual, a propósito de estimular a la producción y la mejora del clima laboral en la empresa.

El mismo autor, refleja las principales ventajas de la valoración del rendimiento laboral, las cuales responden a:

- **Mejorar el desenvolvimiento:** mediante la repetitiva capacitación se planifican actividades para optimizar el rendimiento laboral de los empleados.
- **Capacidades de indemnización:** La valoración del rendimiento laboral establece que las personas deben recibir compensación con respecto a su nivel de capacidad (Werther & Keith, 2008, p. 303)
- **Disposiciones de Ubicación:** “los traslados, cambios y remociones se determinan en base a la valoración del rendimiento laboral anterior” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Requerimiento de adiestramiento:** Las evaluaciones son importantes para conocer los requerimientos para ejercer su actividad y también para exponer su potencial en el puesto; también indica si hay requerimiento de nuevas valoraciones al personal” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Organización y perfeccionamiento del perfil profesional:** “Volver a evaluar el desempeño, permite tomar acciones más específicas” (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Inseguridad de información:** “Una valoración del rendimiento laboral no es suficiente para determinar la existencia de errores, inconformidad, o dispersión de las metas empresariales, aunque podrían reflejar planes del área de talento humano mal elaborados o no apegados a la realidad empresarial.
- **Fallas en el esquema del cargo:** “La valoración del rendimiento laboral con resultados deficientes indica errores o fallas en el cargo” (Werther & Keith, 2008, p.303), luego de la evaluación, se asume la elaboración de un manual de perfil de cargos para

identificar todas las acciones a realizar por el empleado, por lo tanto al evaluar el desempeño, es fácil determinar si el empleado realiza dichas actividades plasmadas en el manual.

### **1.3.5. Tipos de Evaluación.**

La valoración del rendimiento laboral es la manera más frecuente de determinar el desarrollo laboral alcanzados por los trabajadores en la empresa. Estos están compuestos por las siguientes formas de evaluación de desempeño:

- ✓ **Valoración 90°.** – Solo se basa en metas y competencia.
- ✓ **Valoración 180°.** – Está combinada la valoración ejecutada por el jefe, la heteroevaluación y la autoevaluación.
- ✓ **Valoración 270°.** – Está direccionada con todo lo anterior, eliminando la subjetividad presentada en la valoración 90°, se autoevalúa, puede evaluar un subordinado si existe en su cargo o por los pares que están en el mismo nivel jerárquico.
- ✓ **Valoración 360°.** – Es la técnica más utilizada, tanto por la facilidad de la prueba como por lo completo en las baterías utilizadas; aquí se conjugan evaluaciones a nivel operativo, administrativo y jerárquico superior, además de acciones administrativas.

Como bien se observa y se tiene en cuenta lo hasta ahora analizado, la valoración del rendimiento laboral, se enfoca directamente en el departamento o sección del rendimiento laboral. Pues es ahí, donde se encuentran los elementos de análisis, verificación y actuación de los trabajadores. Por tanto, resulta importante conocer su definición y características esenciales.

### **1.3.6. Rendimiento Laboral.**

Entonces, ¿Qué entender como **Rendimiento Laboral?**, ¿Qué elementos lo caracterizan? Cuando se habla de rendimiento laboral, se hace referencia a los resultados, sin que estos sean centrados en cómo se realizan, ni el esfuerzo para conseguir dicho resultado, más bien trata, de cómo se obtienen y del logro de los cumplimientos de los objetivos de trabajo, a partir de las funciones de cada cargo.

Esto conlleva a que los directivos de una empresa, desarrollen acciones que tributen a mejorar el desempeño de sus trabajadores, por la repercusión que tendrá en el logro de los objetivos empresariales. Por tanto, los indicadores en los que basan sus medidores, están dados en:

- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Optimizar la autovaloración positiva, mostrarse de acuerdo con las actividades desplegadas por el trabajador.
- Definir las planificaciones de las labores y cumplimiento por metas
- Proporcionar colaboración entre todos los empleados, y que sientan un rol importante en la empresa
- Promover la igualdad.
- Motivar a los empleados que desarrollen sus actividades de la mejor manera.
- Animar a incrementar su formación académica mediante capacitaciones con mejoras en sus desempeños y destrezas.

Como bien se puede observar, el desempeño laboral, está centrado en cuestiones como capacitación, condiciones laborales y de vida.

Partiendo de esto, ¿cómo es definido el Desempeño laboral?

Motowidlo (2003), define el desempeño laboral como “la suma de valores que la organización proyecta en relación a la actividad que el empleado realiza por un espacio de tiempo específico”. Es decir, son los actos que el empleado ejecuta y son importantes para las metas empresariales, ya sea desde su accionar individual o desde el espacio de aporte a la empresa.

En contraposición, Salazar (2010) lo presenta como una variable que obedece al nivel de esfuerzo del trabajador producto de la estimulación propia o externa que lo expresa en presión activa para obtener los objetivos planteados.

Por tanto, en el marco del Sistema de Evaluación se puede entender como el cúmulo de acciones y procedimientos que realiza el empleado en su cargo para el cumplimiento de sus funciones en la empresa, permitiendo calcular el triunfo de la empresa.

Para lograr esto, autores y especialistas de recursos humanos presentan integradamente formas para una evaluación más completa. Estas formas son:

- La evaluación de los resultados: se tiene en cuenta el cumplimiento del objetivo planificados.
- La valoración del rendimiento laboral: considera el modo de actuar o manifestarse en el trabajo

En tanto, para la valoración del rendimiento laboral, se debe considerar los factores intrínsecos y extrínsecos.

| <b>Tabla 1. Factores que inciden en rendimiento laboral</b> |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| <b>Factores intrínsecos:</b>                                | <b>Factores extrínsecos:</b> | <b>Factores ambientales o higiénicos</b> |
| Dirigente gerencial   | Factores familiares          | Deficiente comunicación                  |
| Disposición empresarial                                     | Factores personales          | Alimentación                             |
| Cultura de la empresa.                                      |                              | Descanso                                 |
|   |                              | Stress                                   |
|   |                              | Clima                                    |

**Fuente: WORKMETER. Manual sobre claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas.**

Se resumen, una efectiva evaluación del rendimiento, debe tener en cuenta los puntos débiles y fuertes de los trabajadores, la calidad con que realiza su trabajo y la estrecha relación entre cargo y tarea.

En esta línea, la valoración del rendimiento laboral puede concretarse como un asunto de continuidad, repetitivo, con indicadores de medición cuantitativa y cualitativamente de la eficiencia de trabajadores en el desempeño de su trabajo. Por tanto, su objetivo es la identificación de las necesidades, definir estrategias de formación, para la mejora del desarrollo profesional.

Por tanto, se debe diseñar e implementar eficiente valoración del rendimiento laboral, atendiendo a las características de cada y donde el rendimiento laboral, sea el eje estructural del análisis y medición.

### **1.3.7. Metodologías para evaluar el Rendimiento Laboral.**

El Rendimiento laboral sería realizada a través de 2 métodos:

#### **1. Método objetivo del Rendimiento Laboral:**

Este método posee una base de sistema cuantitativo y sus resultados pueden ser medibles y asumido por los evaluadores como evaluados, por su marcada objetividad y transparencia en los resultados. Las técnicas usadas en su aplicación son:

- **Unidad de Medida:** puede ser medido por unidades y cantidades.
- **Sistemas Informáticos:** Son aplicaciones tecnológicas que miden el grado de funcionamiento de los trabajadores en sistemas computarizados, basándose en el ritmo de trabajo, agilidad y destrezas en las operaciones, descanso, entre otras.
- **Datos relacionados con el Trabajo:** Comprende los datos generales del comportamiento y rendimiento de los trabajadores, basados en el nivel de ausentismo, bajas laborales, la producción en el desarrollo de una tarea, duración del tiempo de trabajo entre otras variables. Esta técnica permite obtener datos sobre la responsabilidad de los trabajadores.

#### **• Métodos subjetivos de la Evaluación del Rendimiento.**

Se basa en un Sistema Cualitativo, pues evalúan a sus trabajadores en función de su comportamiento laboral en un tiempo determinado, emitiendo juicios en cuanto a su calidad.

Las técnicas aplicadas por este método son:

- Revisión de Informes de rendimiento: manifiestan el rendimiento laboral de los trabajadores.
- Modelo de valoración del mérito: esta técnica manifiesta una objetividad en los resultados, en la cual propone 4 sistemas:
  - ✓ Escalas de valoración: elementos importantes en la realización del trabajo.
  - ✓ Elección forzada: se enmarca en la definición del empleado.

- ✓ Evaluación 360°: Formulario que miden el desarrollo de los trabajadores por sus Jefes.
- ✓ Gestión por Objetivo: Se evalúa al trabajador por los objetivos a cumplir en un determinado tiempo.

#### **1.4. Formulación del Problema.**

Partiendo de la problemática planteada, el **Problema de Investigación** es:

¿Cómo incide el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño en el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018?

#### **Problemas específicos:**

- 1- ¿Cuáles son las concepciones teoricas de la valoración del rendimiento laboral?
- 2- ¿Qué elementos definen teóricamente la valoración del rendimiento laboral de los empleados?
- 3- ¿Cuáles son los factores que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores para la evaluación del desempeño?
- 4- ¿Cómo diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para la valoración del rendimiento laboral del Departamento de Talento Humano?

#### **1.5. Justificación de la investigación.**

Esta investigación admitirá la valoración del rendimiento laboral del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, el cual permitirá constatar el acatamiento y el potencial del empleado en sus funciones, existiendo una técnica práctica para obtener las conclusiones de la evaluación en el personal de la empresa.

A partir de la perspectiva Empresarial, brindará los elementos para conocer e identificar el personal que posee la organización, el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad, optimizar el ambiente de trabajo y la intercomunicación.

A nivel administrativo, conocer los índices de productividad de su área, implementar nueva estrategia de trabajo, determinar falencias y brindar los instrumentos para el cumplimiento de sus metas de trabajo.

A nivel personal, permitirá definir las metas del puesto y permitirá autovalorarse personalmente.

Asimismo, este estudio permitirá crear un instrumento práctico, que valore objetivamente las actividades desempeñadas Por el trabajador, logrando determinar el nivel de adaptación del personal al puesto de trabajo, identificar el potencial humano y sus resultados, permitirá realizar procesos de reclutamiento, y selección, cada vez mas eficiente.

Asimismo, con las conclusiones que se obtenga, se recomendará que sea referencia para su aplicación en otras áreas de la Empresa, permitiendo elevar la gestión del recurso humano y su desarrollo.

#### **1.6. Hipótesis.**

Con el diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño, se lograría elevar el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.

##### **- Hipotesis Nula**

Con el diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño, no se lograría elevar rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.

##### **- Hipótesis Alternativa**

Con el diseño de un Sistema de Evaluación de la Calidad, se elevaría la productividad de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.

## **1.7. Objetivos de Investigación.**

### **Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño, que contribuya a elevar el Rendimiento Laboral del personal del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente los elementos de la valoración del rendimiento laboral.
- Fundamentar teóricamente los elementos del rendimiento laboral trabajadores.
- Determinar los factores que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores para la evaluación del desempeño.
- Elaborar un Sistema de Evaluación del Desempeño para la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento de Talento Humano.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de investigación.**

La investigación se basa en un diseño no experimental – transversal, definido como “investigaciones que se basan en la nula maniobra del as variables de estudio, se limita a la simple observación del fenómeno planteado, en sus características normales y así poder examinarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Además, permitirá realizar una descripción de las variables de estudio y analizar su efecto e interacción, a partir de mediciones obtenidas de variables: Evaluación del desempeño y Rendimiento laborales de los trabajadores.

La investigación será de carácter Descriptivo, “este método pretende determinar las características del fenómeno de estudio, mide y evalúa las dimensiones categorizadas y por efecto determinará la correlación entre ellas” (Sampier, 2003, p. 83).

Se completará el análisis cuantitativo y cualitativo, así como el uso de metodologías y procesos para determinar y comprender el problema de investigación.

### **2.2. Variables y operacionalización.**

- **Variable Independiente:** Sistema de Evaluación del desempeño.
- **Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral .

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

|                      | Variable                            | Definición Conceptual   | Definición Operacional  | Dimensiones                         | Indicadores                                | Escala de Medición |
|----------------------|-------------------------------------|---|---|-------------------------------------|--|--------------------|
| <b>INDEPENDIENTE</b> | Sistema de Evaluación del desempeño | Es la medición de las metas establecidas en la función que ejerce el empleado, de igual manera la eficiencia y eficacia con que utiliza los recursos para la organización. (Mesa 2000)            | Es medido a través de los indicadores del desempeño y la calidad con que realizan sus actividades | Nivel de conocimiento y habilidades | Capacitaciones                             | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Destreza, rapidez, proactivo, Comunicación | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   | Objetivos prácticos                 | Cultura Organizacional                     | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Planificación y ejecución de tareas        | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   | Normativas                          | Reglamento Interno                         | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Reglamento Disciplinario                   | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Estructura organizativa                    |                    |
|                      |                                     |   |   | Relevancia                          | Gestión                                    | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Iniciativa                                 | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   | Acciones                            | Actitud ante el trabajo                    | Ordinal            |
| Trabajo en equipo    |                                     |   |   |                                     |  |                    |
| <b>DEPENDIENTE</b>   | Rendimiento laboral                 | Son operaciones o procedimientos de los empleados que se miden en productividad hacia la empresa, sea producto de sus capacidades o su tipo de compensación hacia la organización. Salazar (2010) | Los resultados que se obtiene en actividades y acatamiento de metas presentados en sus funciones. | Comportamiento                      | Actitud antes las tareas planteadas        | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Nivel de motivación                        |                    |
|                      |                                     |   |   | Resultados                          | Productividad                              | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Calidad                                    |                    |
|                      |                                     |   |   | Eficiencia y Eficacia               | Uso adecuados de recursos                  | Ordinal            |
|                      |                                     |   |   |                                     | Cumplimiento de los objetivos de trabajo   |                    |
|                      |                                     |   |   |                                     | Cumplimiento de las funciones              | Ordinal            |

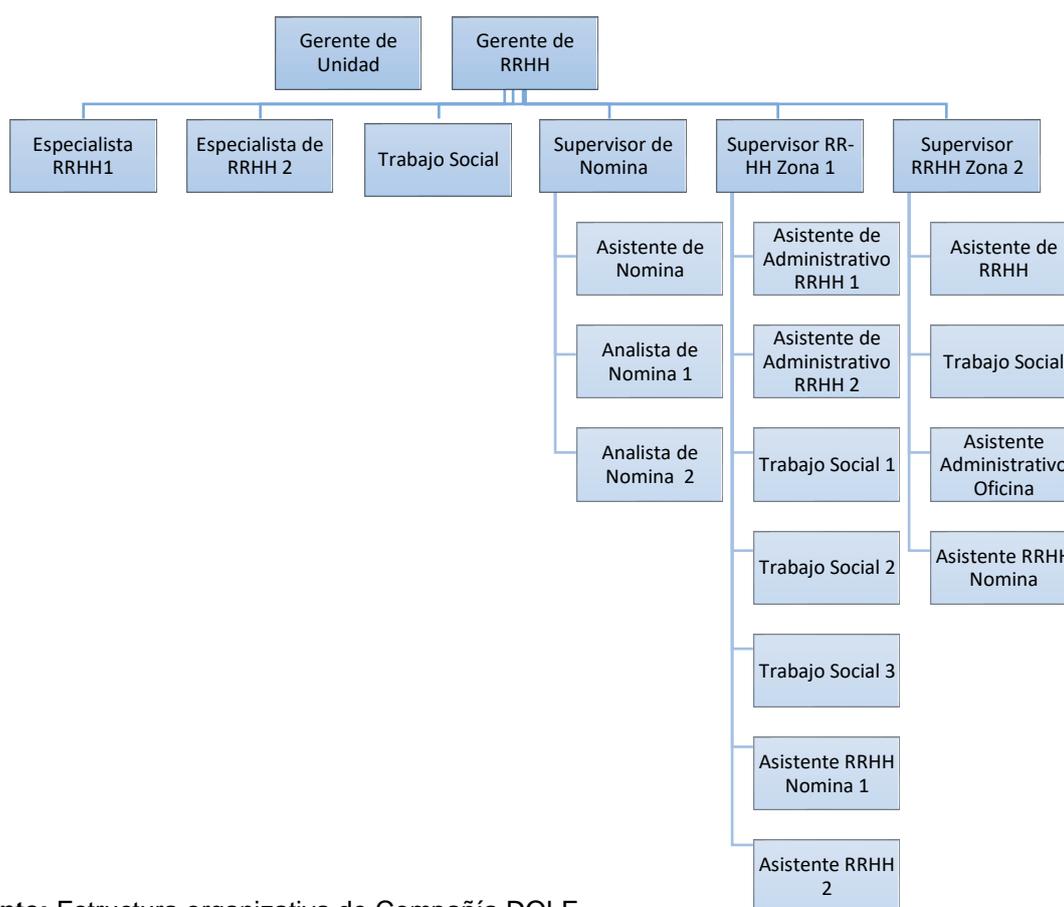
### 2.3. Población y muestra.

Según Tamayo y Tamayo, (1997), “se conceptualiza como el conjunto de individuos a estudiar que poseen rasgos similares que los agrupa en una clasificación” (P.114); y la muestra como el "subconjunto específico y restringido que proviene de la población"(p. 84).

El Departamento de Talento Humano de La Corporación DOLE – Guayaquil, está compuesto por una Población de 22 trabajadores, los cuales cumplen con diversas funciones (ver tabla) y están subordinados directamente al Gerente de Unidad.

Por su parte, la muestra escogida para el estudio está constituida por los 22 trabajadores, por ser una población pequeña.

Figura 1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos, Corporación DOLE – Guayaquil.



Fuente: Estructura organizativa de Compañía DOLE

**Distribución del departamento :**

**Trabajadores en cargos de dirección o similares:** 8 Trabajadores en categoría de Especialista y Supervisores.

**Trabajadores en otros cargos:** 14 trabajadores en categoría de Asistente, Analistas y Trabajo social.

**2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

**Métodos y técnicas de recolección de datos.**

Los Métodos Teóricos utilizados en la fueron:

**1. Método Inductivo-Deductivo.**

Es la relación de lo general con lo particular, se aplica a la investigación ya que se realiza un estudio detallado del problema, permitiendo llegar a conclusiones concretas, su aplicación corresponde a un estudio situacional del a organización, factores internos y externos, fortalezas y debilidades de la empresa, determinación del problema.

**2. Método Analítico-Sintético.**

Este método permite conocer las partes de un hecho y ser analizadas en función de explicar las causas de los hechos que constituyen un todo, para una mayor comprensión del objeto de estudio.

Dentro de los **Métodos Empíricos** utilizados están:

**Análisis documental:** La cual nos dotará de los elementos teóricos-conceptuales sobre las variables de estudio y sus características. Este método nos permitirá realizar el fundamento del marco teórico, relacionado a la valoración del rendimiento laboral.

**Encuesta:** Recopilación de información a través de cuestionarios, herramienta mediante la cual se obtendrá información directa de los sujetos del estudio.

- Cuestionario a trabajadores.
- Cuestionarios a directivos.

Para la aplicación de las encuestas, se contó con la participación de todos los trabajadores y directivos, dando respuesta a la preguntas, atendiendo a la visión que poseen cada uno sobre el tema estudiado.

#### **2.4.1. Validación y confiabilidad del instrumento.**

Para validar las técnicas y herramientas a aplicar en la recogida de información, fueron sometidas al criterio y evaluación de 3 expertos en materia de:

- Especialista en Gestión del Capital Humano.
- Especialista en Desarrollo de sistemas y modelos aplicados.
- Especialista en Investigaciones sociales.

Los especialistas consultados para la validación de las técnicas, cuentan con la Categoría Científica de Magister aprobados y registrado.

Asimismo, fue sometido a validación en el Paquete estadístico SPSS, cuyo fin es comprobar la confianza del instrumento, en el test o prueba estadístico de Alfa de Cronbach, arrojando un coeficiente de fiabilidad alto ( $\alpha = 0,894$ ).

**Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .894             | 7              |

**Fuente:** Programa estadístico SPSS.

#### **2.5. Métodos de análisis de datos.**

Para realizar la tabulación de la información recopilada obtenidos mediante de las técnicas de recogida de información, se procedió a utilizar el Paquete estadístico **SPSS**, luego ser pasados a evaluaciones para su porterior interpretación mediante cuadros y gráficos.

Por consiguiente, se hará uso de la triangulación metodológicas, que desde la definición de Denzin (1970), no es más, que “la aplicación de diversos o iguales métodos en la investigación para la recogida de información y contrastando sus resultados, para el proceso de validación de la hipótesis”. Esto permitirá conocer la validez y fiabilidad de la informaciones obtenidas con la aplicación de las herramientas y metodologías establecidas.

## **2.6. Aspectos éticos**

Se sustenta en el acatamiento del umbral del proceder investigativo, así como el acatamiento a la propiedad intelectual de autores e investigadores de las referencias consultadas, en cuanto a los antecedentes de estudios, consideraciones teóricas-conceptuales referente al tema de investigación y los elementos metodológicos.

Se solicitó la aprobación anticipada de las personas que participaron en el proceso investigativo, ajustándose a la confidencialidad de la información obtenida en las encuestas.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis estadístico de las Encuesta a Directivos.

1. ¿Considera usted que la valoración del rendimiento laboral es un proceso que permite el desarrollo de una organización?

**Tabla 4. Importancia de la valoración del rendimiento laboral.**

|    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|----|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Si | 8          | 100,0      | 100,0               | 100,0                |

Toda la población encuestada considera que la valoración del rendimiento laboral permite el desarrollo de una organización.

2. ¿Cuáles de los siguientes objetivos que ofrece la valoración del rendimiento laboral usted considera más importante?

**Tabla 5. Posibilidades que brinda la evaluación del desempeño.**

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Mejora el rendimiento laboral                   | 4          | 50,0       | 50,0                | 50,0                 |
| Promueve el ascenso del personal                | 2          | 25,0       | 25,0                | 75,0                 |
| Determina la necesidad de capacitación          | 1          | 12,5       | 12,5                | 87,5                 |
| Corrige debilidades en el diseño de los puestos | 1          | 12,5       | 12,5                | 100,0                |
| Total   | 8          | 100,0      | 100,0               |                      |

Como se puede observar la totalidad de los directivos (8), consideran que la valoración del rendimiento laboral, permite la el desarrollo el desarrollo empresarial; y un 50% de ellos, refieren que permite mejoras en el rendimiento profesional, medir el esfuerzo de los empleados y cumplimiento de las normativas de la empresa.

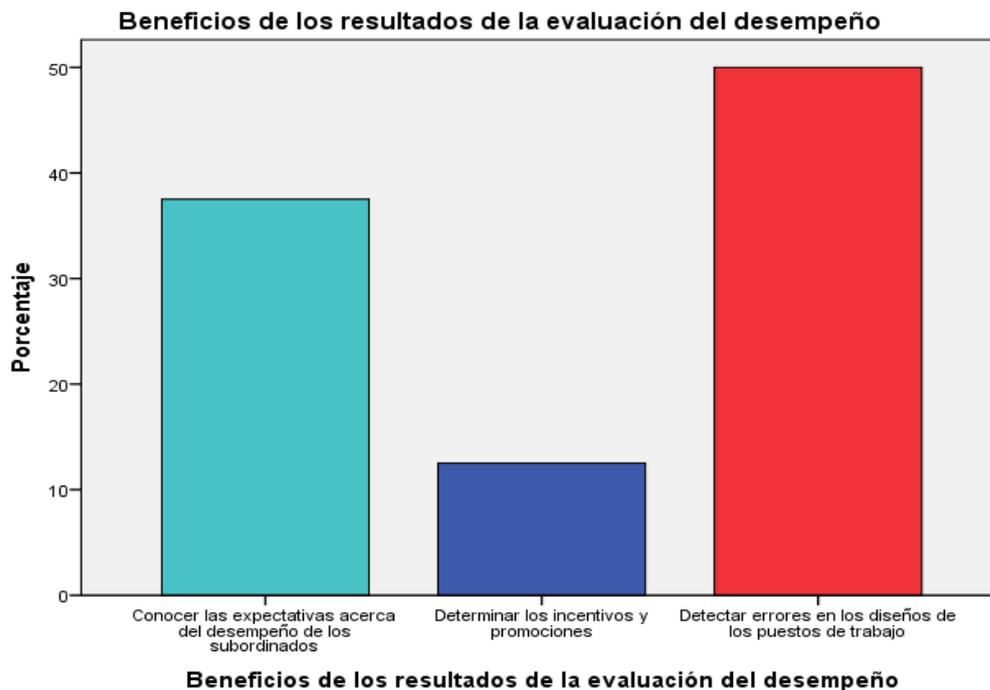
**3. ¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de valoración del rendimiento laboral?**

Al referirse a los beneficios que brinda la aplicación de la Evaluación del desempeño, el 50%(4) de los directivos refieren, esta evaluación permitirá detectar posibles errores en los diseños de los puestos laborales.

**Tabla 6. Beneficios de los resultados de la valoración del rendimiento laboral**

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Conocer las expectativas acerca del desempeño de los subordinados | 3          | 37,5       | 37,5                | 37,5                 |
| Determinar los incentivos y promociones                           | 1          | 12,5       | 12,5                | 50,0                 |
| Detectar errores en los diseños de los puestos de trabajo         | 4          | 50,0       | 50,0                | 100,0                |
| Total   | 8          | 100,0      | 100,0               |                      |

Figura 2. Beneficios de los resultados de la valoración del rendimiento laboral



4. ¿Cree usted que en el Departamento de Talento Humano está caracterizado por existir bajos rendimientos laborales? De ser afirmativa la respuesta, cual podría ser el motivo.

El 100%(8) de los directivos refiere, que el área de recursos humanos está caracterizada por la existencia de bajo rendimiento laboral, resaltando como principales causas, los errores cometidos en el proceso de escogimiento del personal (37,5%) y la falta de capacitación (37,5%).

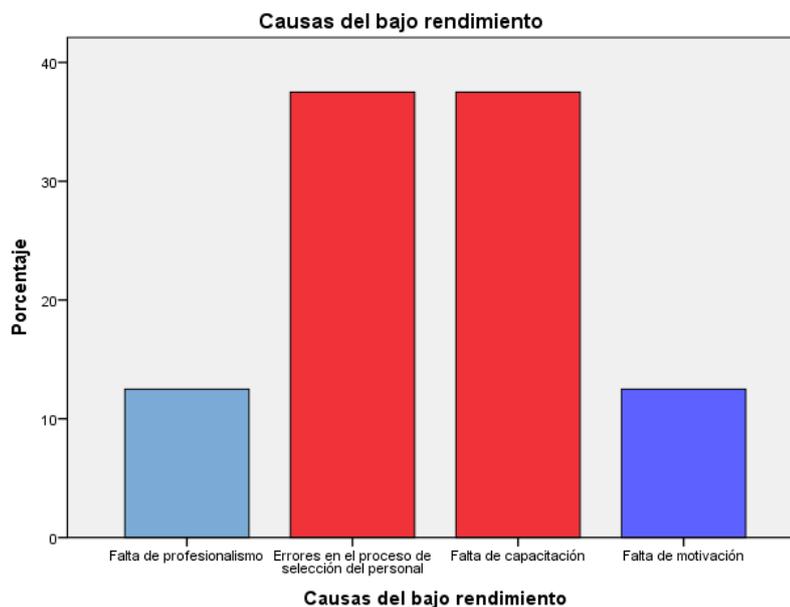
**Tabla 7. Existe bajo rendimiento laboral en el departamento de talento humano**

|    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|----|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Si | 8          | 100,0      | 100,0               | 100,0                |

**Tabla 8. Causas del bajo rendimiento**

|                                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Falta de profesionalismo             | 1          | 12,5       | 12,5                | 12,5                 |
| Errores en la selección de empleados | 3          | 37,5       | 37,5                | 50,0                 |
| Falta de capacitación                | 3          | 37,5       | 37,5                | 87,5                 |
| Falta de motivación                  | 1          | 12,5       | 12,5                | 100,0                |
| Total                                | 8          | 100,0      | 100,0               |                      |

**Figura 3. Causas del bajo rendimiento**

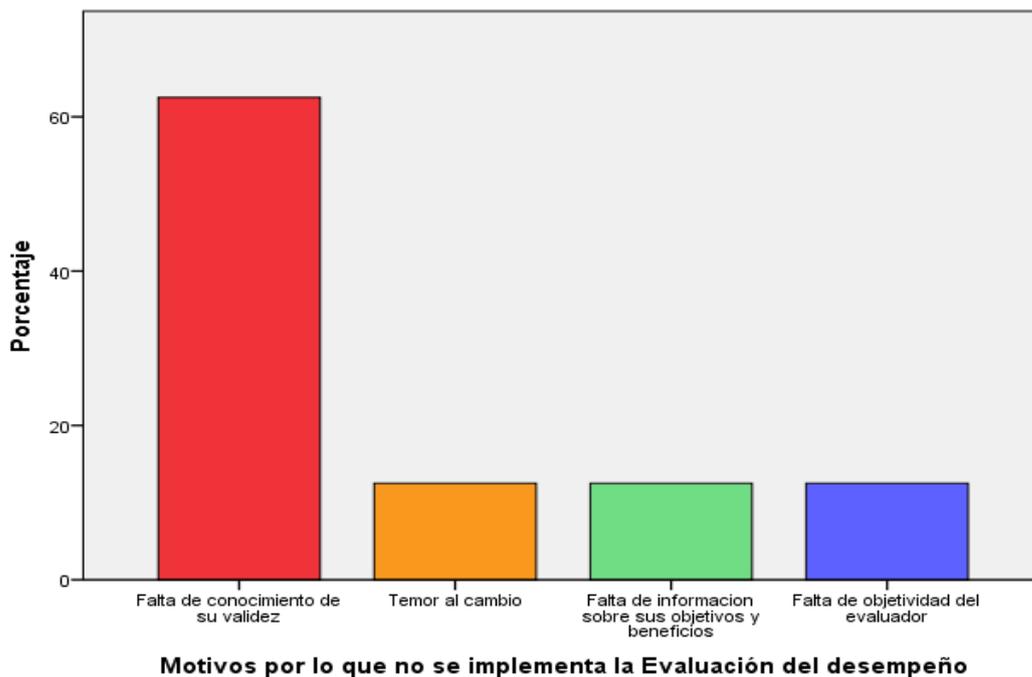


5. ¿Cuál cree usted, es el motivo por el que no existe una valoración del rendimiento laboral en la empresa?

**Tabla 9. Motivos por lo que existe la evaluación del desempeño**

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Falta de conocimiento de su validez                   | 5          | 62,5       | 62,5                | 62,5                 |
| Temor al cambio                                       | 1          | 12,5       | 12,5                | 75,0                 |
| Falta de información sobre sus objetivos y beneficios | 1          | 12,5       | 12,5                | 87,5                 |
| Falta de objetividad del evaluador                    | 1          | 12,5       | 12,5                | 100,0                |
| Total   | 8          | 100,0      | 100,0               |                      |

Figura 4. Motivos por lo que existe la evaluación del desempeño



Se determinó que, el 62,5% de los empleados describen, que la falta de conocimiento de la validez de la valoración del rendimiento laboral es la primordial causa para no implementarse en la empresa, además por el temor al cambio, por la objetividad del evaluador y los objetivos que se persiguen con su aplicación.

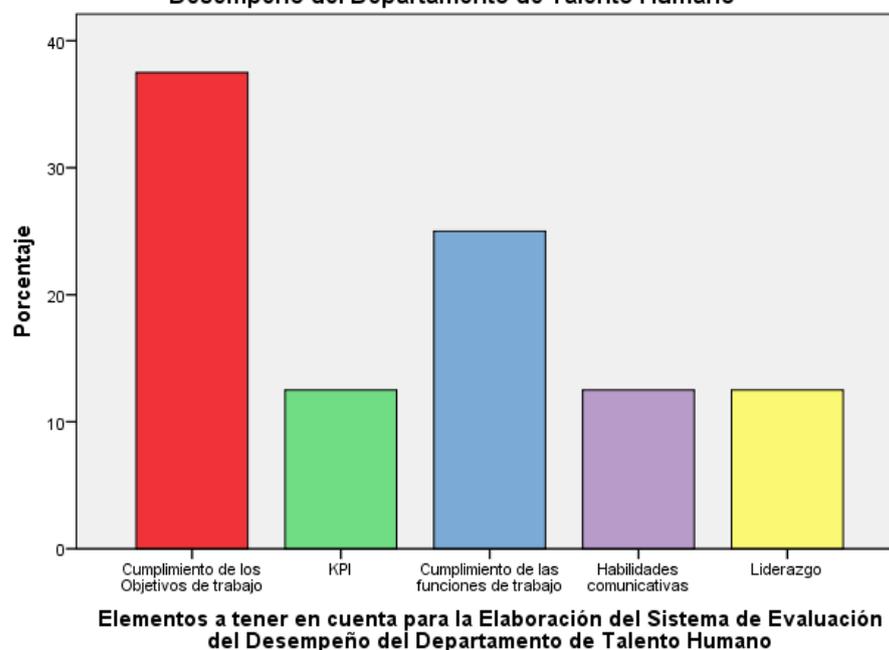
6. A su consideración, ¿cuáles serían los elementos a tener en cuenta para el diseño un Sistema de Evaluación del Desempeño, que cumpla con los requisitos de la Compañía DOLE y el Departamento de Talento Humano?

**Tabla 10. Elementos a tener en cuenta para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño del departamento de talento humano**

|  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Cumplimiento de los Objetivos de trabajo | 3          | 37,5       | 37,5                | 37,5                 |
| KPI                                      | 1          | 12,5       | 12,5                | 50,0                 |
| Cumplimiento de las funciones de trabajo | 2          | 25,0       | 25,0                | 75,0                 |
| Habilidades comunicativas                | 1          | 12,5       | 12,5                | 87,5                 |
| Liderazgo                                | 1          | 12,5       | 12,5                | 100,0                |
| Total                                    | 8          | 100,0      | 100,0               |                      |

Figura 5. Elementos a tener en cuenta para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño del departamento de talento humano

**Elementos a tener en cuenta para la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Talento Humano**



Los directivos al referirse a los elementos a tener en cuenta para la conformación de un Sistema de evaluación, el 37,5% resalta la necesidad de valorar el acatamiento de las metas

de trabajo, el cumplimiento de las funciones de trabajo (25%), además de considerar las habilidades comunicativas (12,5), el KPI (12,5) y el liderazgo (12,5).

### 3.2. Análisis estadístico de la Encuesta a trabajadores.

1. ¿Conoce usted, que es el Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores?

**Tabla 11. Conocimiento del sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido Si | 14         | 100,0      | 100,0               | 100,0                |

Todos los empleados conocen que es un sistema de evaluación.

2. ¿Considera usted que la valoración del rendimiento laboral permitirá elevar su rendimiento en el trabajo?

**Tabla 12. Evaluación del desempeño elevaría el rendimiento laboral**

|    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|----|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Si | 14         | 100,0      | 100,0               | 100,0                |

El 100% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño permitirá elevar su rendimiento laboral.

3. Cree usted, que la evaluación del desempeño serviría para reflejar el agrado de provechos mutuos e intercambios con la administración?

**Tabla 13. La evaluación del desempeño mediría la idoneidad, motivación y habilidades**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido Si | 14         | 100,0      | 100,0               | 100,0                |

Como se observa, todos los trabajadores refirieron, que la aplicación de la valoración del rendimiento laboral elevaría, la productividad de los empleados y sería una vía por la cual, se contribuiría al desarrollo y crecimiento empresarial. Asimismo, serviría para medir la idoneidad de los trabajadores para el cargo que ocupa.

4. ¿Considera usted los funcionarios y funcionarias de la institución, presentan la preparación necesaria para realizar la valoración del rendimiento laboral?

**Tabla 15. Los funcionarios están capacitados para realizar una evaluación del desempeño a los trabajadores**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido Si | 10         | 71,4       | 71,4                | 71,4                 |
| No        | 4          | 28,6       | 28,6                | 100,0                |
| Total     | 14         | 100,0      | 100,0               |                      |

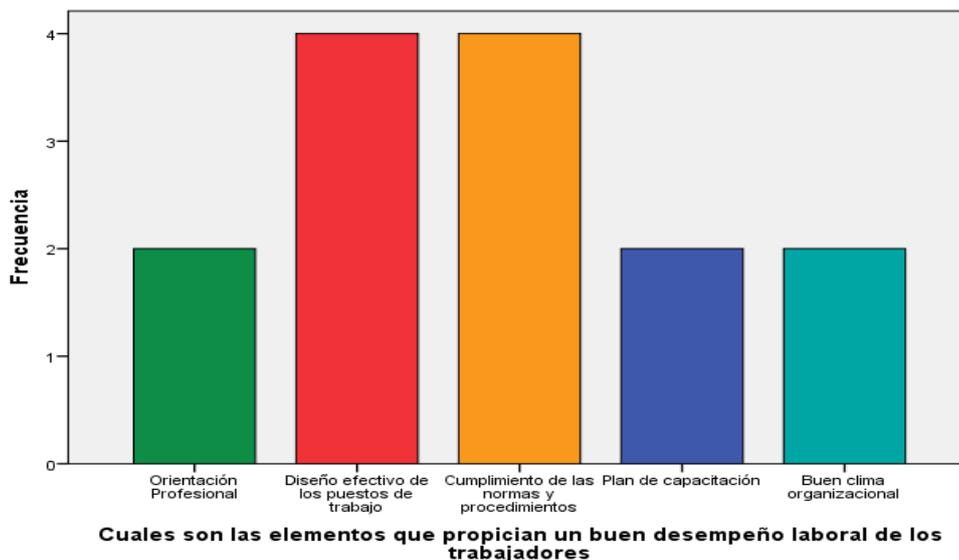
Como se observa, el 71,4% de los trabajadores plantean, con los funcionarios poseen la preparación para implementar y realizar la evaluación del desempeño a sus trabajadores.

5. ¿Que elementos determinan el buen desempeño laboral de los trabajadores?

**Tabla 16. Qué elementos propician un desempeño laboral de los trabajadores.**

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido Orientación Profesional              | 2          | 14,3       | 14,3                | 14,3                 |
| Diseño efectivo de los puestos de trabajo   | 4          | 28,6       | 28,6                | 42,9                 |
| Cumplimiento de las normas y procedimientos | 4          | 28,6       | 28,6                | 71,4                 |
| Plan de capacitación                        | 2          | 14,3       | 14,3                | 85,7                 |
| Buen clima organizacional                   | 2          | 14,3       | 14,3                | 100,0                |
| Total                                       | 14         | 100,0      | 100,0               |                      |

Figura 6. Qué elementos propician un desempeño laboral de los trabajadores.



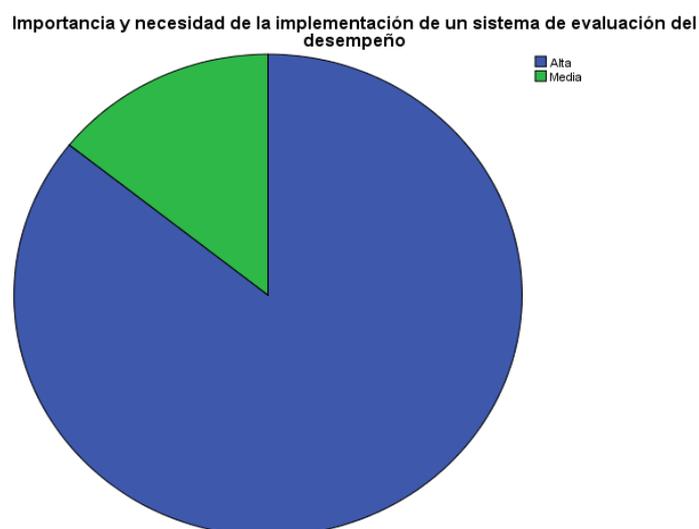
Al referirse los encuestados, a los compendios de que establecen el buen desenvolvimiento laboral de los empleados, resaltan el eficiente diseño de los puestos de trabajo y el cumplimiento de normas, en un 28,6% en ambos casos. Además, incluyen en un 14,3% en todos los casos, la capacitación, el buen clima organizacional y la orientación profesional.

**6. ¿Para usted cuán importante y necesaria es la implementación de una valoración del rendimiento laboral?**

**Tabla 17. Importancia y necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño**

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje relativo | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|---------------------|----------------------|
| Válido | Alta  | 12         | 85,7       | 85,7                | 85,7                 |
|        | Media | 2          | 14,3       | 14,3                | 100,0                |
|        | Total | 14         | 100,0      | 100,0               |                      |

Figura 7. Importancia y necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño



Como se observa, el 85,7 de los encuestados la consideran de importancia y necesidad alta y un 14,3 % en el rango de media. Esto denota que el estudio de la valoración del rendimiento laboral, permitirá un mayor progreso organizacional en la empresa.

#### **IV. DISCUSIÓN**

A raíz de las deducciones derivadas del proceso investigativo, se arriba a los siguientes resultados:

- ✓ Se observa una gran significatividad entre la Evaluación del desempeño y el rendimiento laboral de trabajadores, tal como manifiesta Maristany (2000), al considerar la evaluación del desempeño, como medidor de competencia laboral y profesional en busca de la eficiencia empresarial.
- ✓ Asimismo, la evaluación por capacidades profesionales, permitirá emparejar el grado de acatamiento de las metas laborales en el área y el uso correcto de los procesos. Gordillo (2004) indica que señala, la manera más clara de establecer si el trabajador está capacitado con evidencias que tiene destrezas para el cargo de manera eficiente, para el logro de los resultados esperados.
- ✓ Según los resultados estadísticos, los elementos que consideran importantes los directivos a tener en cuenta en el diseño de la evaluación del desempeño están dados, en alcanzar mejoras en el rendimiento laboral y corregir los errores en los diseños de los puestos. Esto a su vez, brinda la posibilidad de conocer las debilidades, fortalezas, expectativas y necesidades de capacitación de sus subordinados.
- ✓ La principal causa del bajo rendimiento del Departamento de Talento Humano, es producto a la mala selección del personal para los cargos y la ausencia de implementación de políticas de capacitación.
- ✓ Según los resultados estadísticos la capacitación y las políticas de incentivos, son ejes impulsores en el desempeño laboral, pues, así como manifiesta Huanca (2012), las destrezas para estar en un puesto cumpliendo una función, la excelencia de las labores, el tipo de labor, creatividad y, la intercomunicación determina sus acciones.

- ✓ Las principales demandas de los trabajadores, están dadas, en las mejoras de políticas de incentivos, la capacitación y promociones en los cargos. Estos elementos inciden directamente en el desarrollo profesional de cada trabajador, generando sentimientos motivacionales para el saber-hacer
- ✓ Los trabajadores plantean que el cumplimiento de las normas establecidas, los procedimientos, adecuada comunicación organizacional e iniciativa profesional, propiciaría, un buen desarrollo del desempeño laboral.
- ✓ Los empleados y directivos de la organización, resaltan la necesidad de implementar la evaluación del desempeño, para evaluar el rendimiento en el trabajo y funcionamiento de Recursos Humanos. Esto respalda lo señalado por Gruman (2011, citado por Valdés-Padrón, et al., 2015), refiriendo que “determinar que las competencias laborales son viables y aplicables a empresas o instituciones donde exista sistema de competencias laborales y tenga procesos definidos para evaluar el desempeño del personal.”
- ✓ Directivos y trabajadores del área de Recursos Humanos de la Compañía DOLE – Guayaquil, consideran que la evaluación del desempeño es una herramienta necesaria y valiosa, para determinar el rendimiento laboral de los trabajadores y elevar la calidad del trabajo que se realiza.

Para resumir, se puede observar que tanto los directivos como los empleados, registran la necesidad de calidad de la aplicación de la Evaluación del Desempeño, aun cuando se desconocen la objetividad y eficacia de los resultados obtenidos en su aplicación, siendo esto un mecanismo importante en la evaluación del rendimiento y el desempeño de los objetivos de trabajo planificados en el área.

## **V. PROPUESTA**

Con un diseño para evaluar el desempeño, se pretende contribuir a obtener una mayor objetividad en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área de Talento Humano de La Corporación DOLE – Guayaquil. Esta evaluación se enmarcará en las competencias que deben cumplir los trabajadores y directivos, en función al perfil del cargo que desempeñan.

La conformación, diseño y estructura de este sistema evaluativo, está fundamentada, a partir de las funciones generales, misión, visión y los perfiles de los puestos de trabajo del área de recursos humanos.

### **5.1. Justificación de la propuesta.**

Actualmente, la Compañía DOLE Guayaquil, carece de un modelo que acceda evaluar las competencias laborales de sus trabajadores. Esta ha sido una de las principales deficiencias que se presenta, para conocer el rendimiento laboral, en cuanto a las habilidades, destrezas y actitudes requeridas por la empresa.

La finalidad de esta investigación es presentar un Modelo de evaluación del desempeño, que permita evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores del área de recursos humanos y que su implementación brinde a los directivos informaciones periódicas sobre el nivel alcanzado de desempeño laboral y propiciar una mejor gestión empresarial.

Esto es validado en lo presentado por Amorós (2010), que define como el “Manera ordenada y metódica para evaluar, valorar e intervenir en las particularidades, procedimientos y deducciones derivadas en el aspecto laboral”.

Por tanto, queda justificado el desarrollo de esta propuesta de investigación, por la importancia que reviste al crecimiento del área de recursos humanos y en especial a la Compañía DOLE Guayaquil.

### **5.2. Misión y visión del Sistema de Evaluación de Desempeño laboral.**

Dotar a la empresa de informaciones objetivas, claras y fidedignas acerca del Talento humano con que cuenta, para medidas gerenciales y alcance de metas laborales.

**Visión:**

Brindar a la empresa de un instrumento de control y evaluación del desempeño laboral del talento humano de la Corporación DOLE – Guayaquil.

**5.3. Objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño**

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño, que permita evaluar el desempeño laboral de los empleados del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE – Guayaquil.

**Objetivos específicos**

- Determinar las habilidades, destrezas y deficiencias de los trabajadores.
- Establecer el nivel de desempeño de los objetivos de trabajo y funciones de los trabajadores.
- Definir el requerimiento de capacitación y formación de los trabajadores.
- Evaluar el nivel de relaciones, comunicación y clima laboral del área evaluada.
- Potenciar la cultura organizacional a través de los métodos de medición.
- Fundamentar las políticas de promociones e incentivos.
- Medir el grado de rendimiento de los empleados.

**5.4. Desarrollo del Sistema de Evaluación de Desempeño.****5.4.1 Procedimientos para su aplicación.**

Las particularidades del modelo para evaluar el desempeño, estará apegado a las políticas del departamento de Recursos Humanos, las cuales están definidas en:

- La implantación del modelo para evaluar se realizará de manera semestral y anual.
- El modelo será llenado integralmente por el evaluador, teniendo en cuenta, todos los elementos que caracteriza a los trabajadores.
- Al concluir la evaluación, será entregada a los evaluados para su lectura y mostrando su conformidad o no, con el proceso realizado.

- Los evaluados que presenten inconformidad con el proceso de evaluación realizado, tendrán la posibilidad de presentar su reclamación ante el evaluador y presentar los documentos que permitan su reevaluación. Este proceso deberá ser realizado en un plazo no menos de 7 días hábiles.
- Dentro de las evaluaciones, se tendrá en cuenta las consideraciones finales y recomendaciones a los evaluados, las cuales deberán cumplir en el plazo que sea designado por el evaluado y el evaluador.
- El plan de cumplimiento de las deficiencias resultantes de la implementación del sistema de evaluación, será conformado por el evaluado, el cual deberá contener:
  - Deficiencia
  - Tareas a desarrollar para erradicar las deficiencias
  - Fecha de cumplimiento de las tareas.
  - Firma del evaluado.
  - Aprobación del evaluador.
- El evaluador debe cumplir con el requisito de formar parte de la dirección del area o grupo de trabajo, en la categoria o perfil de directivo o especialista.
- El formato del modelo de evaluación varia en dependencia de los cargos y sus funciones.

### **5.5. Procedimiento para evaluar el desempeño.**

#### **I. Fase de Programación:**

- Conformacion del Comité evaluador.
- Capacitación de los evaluadores en cuento a técnicas y herramientas para evaluar el desenvolvimiento del trabajador.

#### **II. Fase de Realización de los instrumentos:**

- Realización del modelo de evaluación del desempeño del personal atendiendo a los perfiles o puestos de trabajo, objetivos y metas planificadas por el departamento.
- Elaboracion el cronograma de desempeño del personal.

#### **III. Fase a de aplicación de la Evaluación del desempeño.**

- Implementacion de la Evaluacion del desempeño a los trabajadores del area.

#### **IV. Fase discusión de los resultados obtenidos en la Evaluación del desempeño y sus planes de mejoras derivados de las acciones.**

- Socialización de los deducciones arrojados en la valoración del desempeño con cada trabajador.
- Elaboración de los planes de acciones o mejoras, derivados de la investigación aplicada.

#### **5.6. Exigencias de Recursos Humanos en cuanto a la Evaluación del desempeño:**

- Las evaluaciones comprenderán los perfiles de los puestos y sus funciones de forma general.
- Permitirá la retroalimentación de las informaciones, por su carácter dinámico.
- Brindará las áreas a capacitar y posibilidades de desarrollo.
- El evaluar se tendrá en cuenta las políticas y reglamento que rigen el funcionamiento de la compañía
- Modificar (de ser posible), los perfiles de los cargos con el fin de mejorar las competencias.
- Desarrollar estrategias empresariales que permita alcanzar los objetivos de trabajo.

#### **5.7. Indicadores a evaluar del desempeño laboral.**

- Competencias en la gestión laboral: habilidades en la planificación, ejecución y control de las actividades que desarrolla. Características del estilo de dirección y pensamiento analítico.
- Competencias relaciones interpersonales: habilidades para la administración del talento humano y mantener un buen clima organizacional.
- Competencias en orientación a logro de los resultados: cumplimiento de las metas, objetivos y disposiciones. Eficiencia y cumplir con los requerimientos empresariales.
- Competencias liderazgo y trabajo en equipo.
- Competencias en Calidad del trabajo.
- Competencias Disciplina laboral: responsabilidad, compromiso y motivación.
- Competencias en cuanto a las habilidades comunicativas: capacidad de transitar, influenciar y fomentar valores.

### 5.8. Sistema de evaluación

La valoración del desempeño laboral esta conformado, atendiendo a la escala de medición de los indicadores, los cuales serán medidos cualitativo y cuantitativamente. Esto nos brindará, el punto de rendimiento del trabajador alcanzado por todos los empleados y las deficiencias a mejorar, las cuales se les darán solución, a través de un plan de mejoramiento. La escala de medición, está dada en el rango de valor 0 a 100 puntos y los resultados de las puntuaciones, se medirán a través de una escala nominal en cuanto, al cumplimiento o no de los indicadores.

### 5.9. Modelos de evaluación del desenvolvimiento Laboral.

#### Modelos 1: Evaluación del desempeño Director de Recursos Humano.

|   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
|---|-----------------------------|---------------|--|-----------|-------------------|------------------------|---|----------------|---|---|---|---|---|----|
|   | <b>MODELO DE EVALUACIÓN</b> |               |  |           |                   | <b>FECHA</b><br>/ /    |   |                |   |   |   |   |   |    |
|   |                             |               |  |           |                   | <b>DATOS GENERALES</b> |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>  |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Cargo que desempeña:</b>   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Nivel escolar:</b>   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Periodo de Evaluación:</b>   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación. |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| 1-2 Insuficiente  |                             | 3-4 Aceptable |  | 5-6 Bueno |                   | 7-8 Muy bueno          |   | 9-10 Excelente |   |   |   |   |   |    |
| <b>INDICADORES A EVALUAR</b>  |                             |               |  |           | <b>PUNTUACIÓN</b> |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
|   |                             |               |  |           | 1                 | 2                      | 3 | 4              | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Habilidades personales:</b> capacidad para la toma de decisiones, pensamiento estratégico y asertivo.  |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Gestión del cargo:</b> planear, coordinar, administrar y valorar las acciones de la gestión del talento humano, así como el uso eficiente de los recursos bajo su responsabilidad.   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |
| <b>Realiza el seguimiento a los objetivos, proyectos y planes en su esfera de acción.</b>   |                             |               |  |           |                   |                        |   |                |   |   |   |   |   |    |

|   |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
|---|----------------|--|----------------|--|-------------------------------------|--|-----------------|--|-----------|--|
| <b>Preparación para el cargo:</b> posee los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de su cargo, demuestra habilidades en el desarrollo de su trabajo |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Cumplimiento de sus objetivos, funciones y metas empresariales.</b><br>Cumple con las metas, prioridades con el tiempo y la calidad requerida.                 |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Ejecución de las actividades con eficiencia y efectividad:</b> Implementar y monitorear los procesos de los diferentes subsistemas.                            |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Liderazgo:</b> promueve un liderazgo participativo, tomando en cuenta los criterios de los empleados para alcanzar las metas laborales.                        |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Trabajo en equipo:</b> promueve el trabajo en equipo como factor principal para cuestiones gerenciales.  |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Aspectos comunicacional:</b><br>Verter opiniones de manera clara y entendible.   |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad.                       |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>   |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Total de la puntuación alcanzada:</b>  | <b>puntos</b>  |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>Criterio de puntuación:</b>  | (50-69 puntos) |  | (60-79 puntos) |  | (80-89 puntos)                      |  | (90-100 puntos) |  |           |  |
|   | Insuficiente   |  | Aceptable      |  | Bueno                               |  | Muy Bueno       |  | Excelente |  |
| <b>Recomendaciones:</b>   |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>De acuerdo:</b> _____  |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| <b>En desacuerdo:</b> _____   |                |  |                |  |                                     |  |                 |  |           |  |
| _____<br><b>Firma del evaluado</b>  |                |  |                |  | _____<br><b>Firma del evaluador</b> |  |                 |  |           |  |

**Modelo 2:** Evaluación Asistente Administrativo Nómina

|  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|--|--|--|---------------|--|-------------------|-----------|---|---------------|---|----------------|---|---|---|----|
|   | <b>MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|  | <b>FECHA</b><br>/ /                    |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>DATOS GENERALES</b>   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Cargo que desempeña:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Nivel escolar:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Período de Evaluación:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <p><b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación.</p> |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| 1-2 Insuficiente   |  |  | 3-4 Aceptable |  |                   | 5-6 Bueno |   | 7-8 Muy bueno |   | 9-10 Excelente |   |   |   |    |
| <b>INDICADORES A EVALUAR</b>   |  |  |               |  | <b>PUNTUACIÓN</b> |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|  |  |  |               |  | 1                 | 2         | 3 | 4             | 5 | 6              | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Competencias personales:</b> proactivo, con capacidad para el análisis, planificación, manejo y supervisión de personal   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Gestión del puesto:</b> Digitar, preparar, revisar, realizar y archivar informes propios del campo y administrativo.  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| Realiza el seguimiento a los objetivos, proyectos y planes en su esfera de acción.   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Preparación para el cargo:</b> posee la formación técnica, para el desempeño de su cargo, demuestra habilidades en el desarrollo de su trabajo  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Cumplimiento de metas de la organización.</b> Observancia de las políticas, procedimientos y lineamientos de la compañía y del departamento   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Realización de actividades con eficacia y eficiencia:</b> revisa los reportes de nóminas, partes diarios e ingreso de la información al sistema de la empresa.  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Liderazgo:</b> ejerce influencia sobre sus subordinados, toma en cuenta los criterios de sus trabajadores.  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Trabajo en equipo:</b> promueve el trabajo en equipo y participación.   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |

|   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
|---|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|
|   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Aspectos de la comunicación:</b><br>Mantiene una adecuada comunicación con sus subordinados y jefes. Expresa claramente sus ideas y opiniones. |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad.       |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Total de la puntuación alcanzada:                    puntos</b>  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Criterio de puntuación:</b>  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| ( menos 50 puntos)  | (50-69 puntos)   | (60-79 puntos) | (80-89 puntos)   | (90-100 puntos)  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Insuficiente</b>   | <b>Aceptable</b> | <b>Bueno</b>   | <b>Muy Bueno</b> | <b>Excelente</b> |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Recomendaciones:</b>   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>De acuerdo:</b> _____  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>En desacuerdo:</b> _____   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| _____   |                  |                |                  |                  | _____                      |  |  |  |  |  |
| <b>Firma del evaluado</b>   |                  |                |                  |                  | <b>Firma del evaluador</b> |  |  |  |  |  |

**Modelo 3:** Evaluación Especialistas RR-HH.

|   |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
|---|--|--|----------------------|--|-------------------|------------------|----------|----------|----------------------|----------|-----------------------|----------|
|    | <b>MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
|   | <b>FECHA</b><br>/ /                    |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>DATOS GENERALES</b>  |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>  |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>Cargo que desempeña:</b>   |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>Nivel escolar:</b>   |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>Período de Evaluación:</b>   |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación. |  |  |                      |  |                   |                  |          |          |                      |          |                       |          |
| <b>1-2 Insuficiente</b>   |  |  | <b>3-4 Aceptable</b> |  |                   | <b>5-6 Bueno</b> |          |          | <b>7-8 Muy bueno</b> |          | <b>9-10 Excelente</b> |          |
| <b>INDICADORES A EVALUAR</b>  |  |  |                      |  | <b>PUNTUACIÓN</b> |                  |          |          |                      |          |                       |          |
|   |  |  |                      |  | <b>1</b>          | <b>2</b>         | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>             | <b>6</b> | <b>7</b>              | <b>8</b> |

|  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
|--|---------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Competencias personales:</b> Manejo de personal, dinámico, planificación, capacidad de análisis y capacidad de anticipación   |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Gestión del puesto:</b> Brindar soporte a los diferentes procesos de talento humano y la organización.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Controla y supervisa los subsistemas y bases de datos del Departamento de Recursos Humanos.</b>   |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Desarrollo para el cargo:</b> Posee conocimientos sobre las legislaciones laborales, sistemas y gestión de recursos humanos.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Desempeño de sus objetivos, puestos y metas empresariales.</b> Acatamiento de las políticas, procedimientos, requerimientos y normativas legales vigentes del departamento y la empresa.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Realización de labores con eficiencia y efectividad:</b> realiza las contrataciones, actualización de los sistemas, base de datos, aprobaciones de documentos bajo su responsabilidad y actualización de los expedientes laborales. |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Liderazgo:</b> ejerce influencia sobre sus subordinados, toma en cuenta los criterios de sus trabajadores.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Trabajo en equipo:</b> promueve el trabajo en equipo, creación de ideas novedosas que tributen al desarrollo del departamento   |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Aspectos de la comunicación:</b><br>Mantiene una adecuada comunicación con sus subordinados y jefes. Expresa claramente sus ideas y opiniones.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad.  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Total de la puntuación alcanzada:</b>   | <b>puntos</b>       |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |
| <b>Criterio de puntuación:</b>   | ( menos 50 puntos)  | (50-69 puntos)   | (60-79 puntos) | (80-89 puntos)   | (90-100 puntos)  |  |  |  |  |  |
|  | <b>Insuficiente</b> | <b>Aceptable</b> | <b>Bueno</b>   | <b>Muy Bueno</b> | <b>Excelente</b> |  |  |  |  |  |
| <b>Recomendaciones:</b>  |                     |                  |                |                  |                  |  |  |  |  |  |

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| De acuerdo: _____           |                              |
| En desacuerdo: _____        |                              |
| _____<br>Firma del evaluado | _____<br>Firma del evaluador |

**Modelo 4:** Evaluación Supervisor de RRHH.

|   |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
|---|--|---------------------|---------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|    | <b>MODELO EVALUACIÓN<br/>DEL DESEMPEÑO</b> | <b>FECHA</b><br>/ / |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>DATOS GENERALES</b>  |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>  |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Cargo que desempeña:</b>   |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Nivel escolar:</b>   |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Período de Evaluación:</b>   |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación. |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| 1-2 Insuficiente  | 3-4 Aceptable                              | 5-6 Bueno           | 7-8 Muy bueno | 9-10 Excelente |          |          |          |          |          |           |
| <b>INDICADORES A EVALUAR</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b>                          |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
|   | <b>1</b>                                   | <b>2</b>            | <b>3</b>      | <b>4</b>       | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
| <b>Competencias personales:</b> Manejo de personal, dinámico, gestión de síntesis, capacidad de anticipación, Planificación, solución de problemas y técnicas de negociación.   |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Gestión del puesto:</b> Administra, implementa programas estratégicos y operativos de Recursos Humanos.  |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Desarrolla un enfoque de alineamiento, integridad y estandarización, para el logro de las metas establecidas.</b>  |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |
| <b>Preparación para el cargo:</b> Posee conocimientos sobre las legislaciones laborales, sistemas y gestión de recursos humanos.  |  |                     |               |                |          |          |          |          |          |           |

|  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
|--|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Cumplimiento de sus objetivos, funciones y metas empresariales.</b><br>Cumple con la legislación laboral, domina la administración de salarios y prácticas agrícolas.   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Realización de labores eficientemente:</b><br>Analiza los indicadores de la fuerza laboral y de productividad de la Empresa, administra la estructura salarial, controla el proceso de selección de personal, manejo del presupuesto, control de nóminas, supervisa los procesos de talento humano y controla el proceso de contratación. |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Liderazgo:</b> ejerce influencia sobre sus subordinados, toma en cuenta los criterios de sus trabajadores.  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Trabajo en equipo:</b> promueve el trabajo en equipo, apoya a trabajadores con menos experiencia y coordinación de tareas dentro del grupo de trabajo.  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Aspectos de la comunicación:</b><br>Mantiene una adecuada comunicación con sus subordinados, expresa claramente sus ideas y opiniones.  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad.  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Total de la puntuación alcanzada:                    puntos</b>   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Criterio de puntuación:</b>   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| ( menos 50 puntos)   | (50-69 puntos)   | (60-79 puntos) | (80-89 puntos)   | (90-100 puntos)  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Insuficiente</b>  | <b>Aceptable</b> | <b>Bueno</b>   | <b>Muy Bueno</b> | <b>Excelente</b> |                            |  |  |  |  |  |
| <b>Recomendaciones:</b>  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>De acuerdo:</b> _____   |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| <b>En desacuerdo:</b> _____  |                  |                |                  |                  |                            |  |  |  |  |  |
| _____  |                  |                |                  |                  | _____                      |  |  |  |  |  |
| <b>Firma del evaluado</b>  |                  |                |                  |                  | <b>Firma del evaluador</b> |  |  |  |  |  |

**Modelo 5:** Evaluación Asistentes de RRHH.

|  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|--|--|--|---------------|--|-------------------|-----------|---|---------------|---|----------------|---|---|---|----|
|   | <b>MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|  | <b>FECHA</b><br>/ /                    |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>DATOS GENERALES</b>   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Cargo que desempeña:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Nivel escolar:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Período de Evaluación:</b>  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <p><b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación.</p> |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| 1-2 Insuficiente   |  |  | 3-4 Aceptable |  |                   | 5-6 Bueno |   | 7-8 Muy bueno |   | 9-10 Excelente |   |   |   |    |
| <b>INDICADORES A EVALUAR</b>   |  |  |               |  | <b>PUNTUACIÓN</b> |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
|  |  |  |               |  | 1                 | 2         | 3 | 4             | 5 | 6              | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Competencias personales:</b> Manejo de personal, dinámico, capacidad de análisis, proactivo, centrado en las tareas y Planificación   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Gestión del puesto:</b> Coordina, elabora, analiza y da seguimiento a los procesos de contratación del personal y los sistemas de recursos humanos.   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Apoya al Jefe de RRHH en los programas a cargo, para mejorar la efectividad y eficacia operativa del área RRHH.</b>   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Preparación para el cargo:</b> Posee conocimientos sobre las legislaciones laborales y prácticas en la gestión de recursos humanos.   |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Cumplimiento de sus objetivos, funciones y metas empresariales.</b> Cumple con la legislación laboral, domina los sistemas de gestión del talento humano, administración de salarios y prácticas agrícolas.                       |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |
| <b>Realización de labores con eficiencia:</b> Actualiza los sistemas de recursos humanos, gestión y manejo de la carpeta de personal en las fincas.  |  |  |               |  |                   |           |   |               |   |                |   |   |   |    |

|   |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
|---|-------------------|--|----------------|--|----------------------------|--|----------------|--|-----------------|
| <b>Liderazgo:</b> ejerce influencia sobre sus subordinados, toma en cuenta los criterios de los trabajadores.                               |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>Trabajo en equipo: propicia el trabajo</b> en equipo, coordina tareas dentro del grupo de trabajo.                                       |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>Aspectos de la comunicación:</b><br>Mantiene una adecuada comunicación, expresa claramente sus ideas y opiniones.                        |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad. |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>   |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>Total de la puntuación alcanzada:</b>  | <b>puntos</b>     |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| <b>Criterio de puntuación:</b>  | (menos 50 puntos) |  | (50-69 puntos) |  | (60-79 puntos)             |  | (80-89 puntos) |  | (90-100 puntos) |
|   | Insuficiente      |  | Aceptable      |  | Bueno                      |  | Muy Bueno      |  | Excelente       |
| <b>Recomendaciones:</b>   |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| De acuerdo: _____   |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| En desacuerdo: _____  |                   |  |                |  |                            |  |                |  |                 |
| _____   |                   |  |                |  | _____                      |  |                |  |                 |
| <b>Firma del evaluado</b>   |                   |  |                |  | <b>Firma del evaluador</b> |  |                |  |                 |

**Modelo 6:** Evaluación del desempeño Trabajadora Social.

|   |  |                  |                      |                       |
|---|--|------------------|----------------------|-----------------------|
|    | <b>MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> |                  | <b>FECHA</b><br>/ /  |                       |
|   | <b>DATOS GENERALES</b>                 |                  |                      |                       |
| <b>Nombres y apellidos del Evaluado:</b>  |  |                  |                      |                       |
| <b>Cargo que desempeña:</b>   |  |                  |                      |                       |
| <b>Nivel escolar:</b>   |  |                  |                      |                       |
| <b>Período de Evaluación:</b>   |  |                  |                      |                       |
| <b>Indicaciones:</b> Para el correcto llenado, seleccione la opción que usted con (x) según su criterio acertado en cada indicador a evaluar, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, siendo el (5) de mayor puntuación. |  |                  |                      |                       |
| <b>1-2</b> Insuficiente   | <b>3-4</b> Aceptable                   | <b>5-6</b> Bueno | <b>7-8</b> Muy bueno | <b>9-10</b> Excelente |

| INDICADORES A EVALUAR  | PUNTUACIÓN       |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
|--|------------------|---------------|------------------|------------------|---|---|---|---|---|----|
|  | 1                | 2             | 3                | 4                | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Competencias personales:</b> dinámico, capacidad de análisis, proactivo, centrado en las tareas, responsable y creativo.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Gestión del puesto:</b> Diseña y ejecuta programas sociales, atendiendo a los requerimientos servicio social del personal. Planeación, evaluación y seguimiento de proyectos sociales, planes de trabajo y manejo de presupuesto. |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Desarrollo de planes de asesorías, prestaciones y eventos.</b>  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Preparación para el cargo:</b> Posee conocimientos sobre las legislaciones laborales y trabajos social.   |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Cumplimiento de sus objetivos, funciones y metas empresariales.</b> Cumple con las legislaciones laborales, legales y sociales.   |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Realización de labores con eficiencia requerida:</b> Administra planes de seguro, intervención social, evaluación y seguimiento de proyectos sociales.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Liderazgo:</b> influye positivamente en las áreas de trabajo a través de técnicas de grupos.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Trabajo en equipo:</b> potencia las características de los grupos y su necesidad de integración.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Aspectos de la comunicación:</b> Mantiene una adecuada comunicación, expresa claramente sus ideas y opiniones.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral:</b> cumplimiento del reglamento disciplinario y disposiciones de la entidad.  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Total de la puntuación alcanzada: puntos</b>  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Criterio de puntuación:</b>   |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |
| ( menos 50 puntos)   | (50-69 puntos)   | (60-79puntos) | (80-89 puntos)   | (90-100 puntos)  |   |   |   |   |   |    |
| <b>Insuficiente</b>  | <b>Aceptable</b> | <b>Bueno</b>  | <b>Muy Bueno</b> | <b>Excelente</b> |   |   |   |   |   |    |
| <b>Recomendaciones:</b>  |                  |               |                  |                  |   |   |   |   |   |    |

|                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>De acuerdo:</b> _____           |                                     |
| <b>En desacuerdo:</b> _____        |                                     |
| _____<br><b>Firma del evaluado</b> | _____<br><b>Firma del evaluador</b> |

### 5.10. Procedimiento para el mejoramiento.

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño, las deficiencias detectadas serán presentadas en un informe resumen por el evaluador, en el cual se detalle los aspectos o indicadores a mejorar y la puntuación obtenida en el mismo, la cual está reflejada en cada evaluación.

| No.                     | Acciones a ejecutar | Fecha cumplimiento     | Ejecuta | Controla |
|-------------------------|---------------------|------------------------|---------|----------|
|                         |                     |                        |         |          |
| <b>Elaborado:</b> _____ |                     | <b>Aprobado:</b> _____ |         |          |

Por consiguiente, el evaluado deberá presentar un Plan de mejoramiento de las deficiencias resultantes de la evaluación, en un modelo habilitado con este fin y expresado de la siguiente forma:

### 5.11. Resultados esperados.

Al implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño, se pretende obtener los siguientes resultados:

- Dotar a los Jefes de un instrumento que facilite, medir las habilidades, aptitud y desempeño de los trabajadores bajo su responsabilidad.
- Determinar los puntos débiles y fuertes de los trabajadores, en el desempeño laboral.
- Brinda a los evaluados, las competencias que deben tener para el desempeño de su trabajo.
- Motiva a los empleados al resultado de objetivos de trabajo.
- Permite conocer cuales son las áreas en las cuales deben dirigirse los Planes de capacitación y formación, para el desarrollo profesional.
- Potenciar la cultura organizacional para la consecución de metas empresariales.

## **VI. CONCLUSIONES**

- El Departamento de Talento Humano carece de un sistema de valoración del desempeño, que le permita evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores.
- Existe el diseño de los cargos y funciones y no se tiene en cuenta las capacidades como indicadores de valoración, sino se basan en los resultados alcanzados al cierre del año.
- Los trabajadores desconocen las posibilidades que brinda la valoración del desempeño, en el perfeccionamiento de sus habilidades y formación laboral.
- La Evaluación del desempeño, permitirá conocer las necesidades de capacitación y superación de los trabajadores. Establecerá una comunicación asertiva entre los trabajadores y sus jefes, desarrollando un clima organizacional adecuado.
- A partir de los derivaciones alcanzados con las metodologías para obtención de conocimientos y procesamiento, se pudo establecer la correlación significativa de la Evaluación del desempeño con el rendimiento laboral de los trabajadores, validando así la hipótesis de investigación.

## **VII. RECOMENDACIONES.**

Al Departamento de Talento Humano.

- Implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño como método para valorar a los trabajadores, para determinar sus fortalezas y debilidades en la función que ocupa.
- Evaluar el desempeño laboral de manera objetiva e imparcial, validando se credibilidad entre los trabajadores.
- Desarrollar planes de capacitación, que permita fortalecer y desarrollar las habilidades de cada trabajador en el cargo que ocupa.
- Reconocer a los trabajadores que prevalezcan con mejores calificaciones de desempeño, en vía a estimular la motivación y el compromiso hacia el trabajo.

Para futuras investigaciones sobre el tema:

- Ejecutar futuras investigaciones para corroborar los resultados y la propuesta definida en ña presente investigación.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2004) Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª ed. México. Limusa; Pág. 25
- Aguirre, J. (2000) Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
- Alfaro, S. (2007) propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humano. Gestión por Competencias. 3ra Edición. Argentina. Granica.
- Barrios, E. y Fong, M. (2002) INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción) Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.
- Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Brunner, J. (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. Bogotá- Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va. Ed.). México. Editorial Prentice Hall.
- García, E. (2008). Nivel de ansiedad y evaluación de desempeño. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Gestoso, C. (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.
- Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, Facultad de Educación. UNED, 2012. 83-106
- Grados, J. (2002). Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración global. Una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). México: McGraw Hill.

- Mertens, L. (1999) Certificación de las competencias México. CONOCER 125p. INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral, 2da edición, Guatemala.
- Mondy, R. (1997) Administración de recursos humanos (6ta. ed.) México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. Ed.) México. Prentice Hall.
- Oscó, G. (2014). Propuesta de Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas
- Pfeffer J. (2008) ¿En que estaría pensando? Sabiduría poco convencional para directivos: Éxitos y fracasos Ediciones Deusto. Barcelona España.
- Puchol, L. (2000): Dirección y Gestión de Recursos Humano. Ed. DEADE, Unión Europea. La Habana. Cuba.
- Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid.
- Rivera, P. (2011). Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero. (Tesis para optar el grado de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios, Universidad San Carlos de Guatemala). Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3166.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3166.pdf)
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. México: Pearson.
- Sabino, C. (1996) El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, editores. Buenos Aires.
- Salgado, J., Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011. vol. 27: 75-91.
- Santos Redondo, M (1997), Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico. Madrid, editorial Alianza

- Seijas Alcalá R. (2011) Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “el niño simón”. Cumaná, Venezuela
- Seijas Alcalá R. (2011) Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “el niño simón”. Cumaná, Venezuela
- Sera G.H. (2007) Alineamiento y Ritmo Organizacional. Un imperativo en la Gestión empresarial del siglo XXI. 3R Editores. Bogotá Colombia
- Sikula, A. F. & Mc Kenna, J. F. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos. Editorial Limusa, México.
- Rodríguez, J.(2007). Administración moderna del personal. 7a Ed. México:Cengage Learning. 2007.
- Robbins, S. De cenzo, D.(2002) Fundamentos de la Administración, 3ª Ed.México: Limusa. Pág. 199-200
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. Ingeniería Industrial, vol. XXXVI, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 48-57. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360435365005>
- Villegas, J. (2000). Administración de Personal. (2ª ed.). Caracas: Editorial texto S.R.L.
- Werther, W. y Keith, D. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª ed.). México: McGraw-Hill. México
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos 5ta. ed. México. McGraw-Hill.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta a Directivos

### Estimado/a:

Este estudio investigativo en la Corporación, cumple con el objetivo de determinar la influencia de la Evaluación del Desempeño en el Rendimiento laboral de los trabajadores. Es necesaria su sinceridad y claridad en las respuestas a las preguntas, las cuales serán de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo.

### Datos generales:

Tiempo de trabajo en la Compañía: \_\_\_\_\_

Cargo que Ocupa: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que la Evaluación del desempeño es un proceso que permite el desarrollo de una organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de los siguientes objetivos que brinda la evaluación del desempeño usted considera más importante?

\_\_\_\_ Mejoramamiento del rendimiento laboral  
\_\_\_\_ Promover ascenso del personal  
\_\_\_\_ Destinar a cursos de capacitación  
\_\_\_\_ Corregir debilidades en diseño de puestos  
\_\_\_\_ Ninguno de estos

3. ¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral?

\_\_\_\_ Conocer las expectativas de sus jefes a cerca del desempeño de sus subordinados.  
\_\_\_\_ Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades.  
\_\_\_\_ Ayudar a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.  
\_\_\_\_ Se implementa programas de capacitación y desarrollo.  
\_\_\_\_ Detectar errores en el diseño del puesto de trabajo.  
\_\_\_\_ Ninguno.

4. ¿Cree usted que en el Departamento de Talento Humano está caracterizado por existir bajos rendimientos laborales? De ser afirmativa la respuesta, cual podría ser el motivo.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Posibles respuestas:

\_\_\_\_ Falta de profesionalismo  
\_\_\_\_ Falta de incentivos  
\_\_\_\_ Mala ubicación del personal  
\_\_\_\_ Falta de capacitación  
\_\_\_\_ Otros

5. ¿Cuál cree usted, que es el motivo por lo que no existe una la evaluación del desempeño en la Institución?

\_\_\_\_ Falta de conocimientos de su real validez

- \_\_\_ Temor al cambio
- \_\_\_ Falta de información sobre sus objetivos y beneficios
- \_\_\_ Falta de objetividad del evaluador
- \_\_\_ Fallas en la comunicación
- \_\_\_ Falta de motivación
- \_\_\_ Conflictos interpersonales
- \_\_\_ Frustración
- \_\_\_ Otros Cual \_\_\_\_\_

- 6.** ¿A su consideración, cuales sería los elementos a tener en cuenta para el diseño un Sistema de Evaluación del Desempeño, que cumpla con los requisitos de la Compañía DOLE y el Departamento de Talento Humano?

## Anexo 2. Encuesta a Trabajadores

### Estimado/a:

Este estudio investigativo en la Corporación, cumple con el objetivo de determinar la influencia de la Evaluación del Desempeño en el Rendimiento laboral de los trabajadores. Es necesaria su sinceridad y claridad en las respuestas a las preguntas, las cuales serán de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo.

### Datos generales:

Tiempo de trabajo en la Compañía: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted, que es el Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores?  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño permitirá elevar su rendimiento laboral?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted, que la evaluación del desempeño serviría para reflejar la satisfacción de intereses mutuos e intercambios con la administración?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted los funcionarios y funcionarias de la institución, presentan la preparación necesaria para realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Que elementos determinan el buen desempeño laboral de los trabajadores?

\_\_\_\_\_ Orientación profesional

\_\_\_\_\_ Diseño efectivo de los puestos de trabajo

\_\_\_\_\_ Cumplimiento de las normas y procedimientos

\_\_\_\_\_ Plan de capacitación

\_\_\_\_\_ Buen clima organizacional

6. ¿Para usted cuán importante y necesaria es la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?

Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

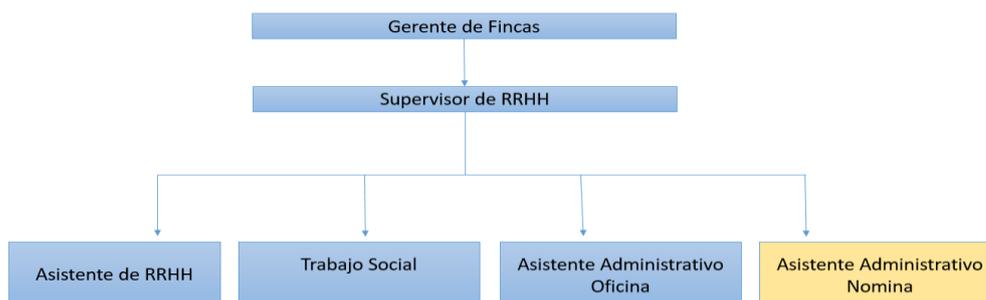
### Anexo 3. Matriz de Consistencia.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES   | INDICADORES   | METODOLOGÍA  |
|--|---|--|---|---|--|
| <p><b>Problemas General:</b><br/>¿Cómo incide el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño en el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1- ¿Cuáles son las concepciones teóricas de la evaluación del desempeño de los trabajadores?</p> <p>2- ¿Qué elementos definen teóricamente el rendimiento laboral trabajadores?</p> <p>3- ¿Cuáles son los factores que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores para la evaluación del desempeño?</p> <p>4- ¿Cómo diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento de Talento Humano?</p> | <p><b>Objetivo General</b><br/>Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño, que contribuya a elevar el Rendimiento Laboral del personal del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1- Fundamentar teóricamente los elementos de la evaluación del desempeño de los trabajadores.</p> <p>2- Fundamentar teóricamente los elementos del rendimiento laboral trabajadores.</p> <p>3- Determinar los factores que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores para la evaluación del desempeño.</p> <p>4- Elaborar un Sistema de Evaluación del Desempeño para la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento de Talento Humano.</p> | <p><b>Hi:</b> Con el diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño, se lograría elevar el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.</p> <p><b>Ho:</b> Con el diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño, no se lograría elevar rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.</p> <p><b>H1:</b> Con el diseño de un Sistema de Evaluación de la Calidad, se elevaría el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la Corporación DOLE, Guayaquil 2018.</p> | <p><b>Variable Independiente:</b><br/>Sistema de Evaluación del desempeño</p> <p>Relevante, Cuantitativa y Razón.</p> | <p>Capacitaciones</p> <p>Destrezas, proactivo</p> <p>Comunicación</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Planificación y ejecución de tareas</p> <p>Estructura organizativa</p> <p>Gestión</p> <p>Actitud ante el trabajo</p> | <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p><b>Según de su Finalidad:</b><br/>Aplicada</p> <p><b>Según de su Carácter:</b><br/>Descrptiva</p> <p><b>Según de su Naturaleza:</b><br/>Cualitativa / Cuantitativa</p> <p><b>Según su alcance temporal:</b><br/>Transversal</p> <p><b>Según su Orientación:</b><br/>Orientada a la aplicación</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b><br/>No Experimental - Transversal</p> |
|  |   |  | <p><b>Variable Dependiente:</b><br/>Rendimiento Laboral</p> <p>Relevante, Cualitativa, Policotómica, Ordinal</p>      | <p>Actitud antes las tareas</p> <p>Nivel de motivación</p> <p>Productividad y Calidad</p> <p>Cumplimiento de los objetivos y funciones de de trabajo</p>  | <p><b>Población:</b> El estudio será realizado en el área de Talento Humano de la empresa con una población de 22 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra escogida será de 22 trabajadores</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b><br/>Cuestionario, Entrevistas</p> <p><b>Línea de Investigación:</b> Métodos y Herramientas Gerenciales</p>  |

## Anexo 4. Descripción y perfil del puesto

### Perfil del puesto: Asistente Administrativo Nómina

|                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>1.1 Título del Puesto</b>       | Asistente Administrativo Nómina |
| <b>1.2 División</b>                | Dole Ecuador Fincas Propias     |
| <b>1.3 Area/Departamento</b>       | Oficinas de Fincas              |
| <b>1.4 Ubicación Geográfica</b>    | Fincas                          |
| <b>2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> |                                 |



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Digitar, preparar, revisar, realizar y archivar informes propios del campo y administrativo, basados en las políticas y procedimientos y lineamientos de la compañía y del departamento, con el propósito de brindar fluidez operativa y garantizar un servicio eficiente y oportuno para el colaborador.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (5-8 responsabilidades más relevantes)

- Ingresar información de nómina al sistema definido por un procedimiento de la compañía con el objetivo y propósito de garantizar todos los ingresos en una forma exacta.
- Revisión de los reportes de digitación de nómina, vs sus partes diarios, para la comparación de las actividades a pagar.
- Revisión de las carpetas de los aspirantes antes del ingreso a selección, con el fin de que la información vaya completa, para la contratación.
- Impresión, separación y entrega de los slips de pago, revisando con los partes diarios, para la verificación del personal agrícola.

### 5. INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI)

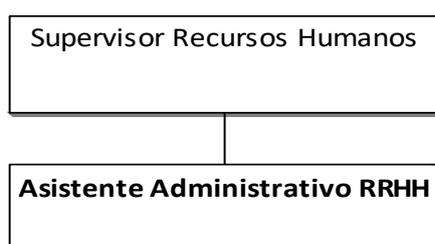
- Cumplir con los ingresos de nómina sin errores.

### 6. RELACIONES INTERNAS (Puestos que no pertenecen al propio equipo de trabajo / Se excluye Jefe, pares y colaboradores directos)

|   |  |                            |                          |  |
|---|--|----------------------------|--------------------------|--|
| <b>6.1 CON QUIÉN (Puesto):</b><br><i>Con coordinadores de campo y empaque</i>   | <b>6.2 PARA QUÉ:</b><br><i>Para la entrega oportuna de información de nomina</i> |                            |                          |  |
| <b>7. RELACIONES EXTERNAS</b>   |  |                            |                          |  |
| <b>7.1 CON QUIÉN (Puesto):</b><br><i>n/a</i>  | <b>7.2 PARA QUÉ:</b><br><i>n/a</i>   |                            |                          |  |
| <b>8. PERFIL DEL PUESTO</b>   |  |                            |                          |  |
| <b>8.1 EDUCACIÓN</b> (Educación formal mínima requerida)  | Bachiller Contable o Ing. Comercial  |                            |                          |  |
| <b>8.2 IDIOMA INGLÉS</b>  | <b>BÁSICO</b><br>(50%)   | <b>INTERMEDIO</b><br>(75%) | <b>AVANZADO</b><br>(90%) | Dominio completo                             |
| <b>ESCRITO</b>  | <i>n/a</i>   |                            |                          |  |
| <b>ORAL</b>   | <i>a/a</i>   |                            |                          |  |
| <b>LECTURA</b>  | <i>n/a</i>   |                            |                          |  |
| <b>8.3 EXPERIENCIA</b>  |  |                            |                          |  |
| <b>Puestos que debe ocupar previamente</b>  | Conocimientos contables y nómina   |                            |                          | <b>Durante cuánto tiempo (años)</b><br><br>2 |
| <b>9. COMPETENCIAS</b>  |  |                            |                          |  |
| <b>9.1 ORGANIZACIONALES</b> (Competencias constitutivas que demanda la organización de todo su personal)  |  |                            |                          |  |
| <b>9.2</b>  | <b>COMPETENCIAS</b>  | <b>POR</b>                 | <b>Nivel de Carrera:</b> |  |
| <b>TRAYECTORIAS</b>   | <b>DE NIVELES</b>  | <b>DE</b>                  |                          |  |
| <b>CARRERA</b>  |  |                            |                          |  |
| <b>9.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> (específicas del puesto)   |  |                            |                          |  |
| <b>10. OTRAS CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES DEL PUESTO:</b><br>(Disponibilidad para cambio de residencia, disponibilidad de viajar, Licencia /Certificaciones especiales, etc.) |  |                            |                          |  |

## Perfil del puesto: Asistente Administrativo RRHH

|                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>1.1 Título del Puesto</b>       | <b>Asistente Administrativo RRHH</b> |
| <b>1.2 Business Title</b>          | Asistente Administrativo RRHH        |
| <b>1.3 División</b>                | Ecuador                              |
| <b>1.4 Área/Departamento</b>       | Recursos Humanos                     |
| <b>1.5 Código Career Map</b>       | B208                                 |
| <b>2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> |                                      |



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Brinda soporte en los distintos procesos de Recursos Humanos conforme a los procedimientos de la empresa, con el fin de brindar fluidez en los procesos del área.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (5-8 responsabilidades más relevantes)

- Realiza la contratación del personal agrícola y administrativo en las fincas, utilizando técnicas de reclutamiento y selección, a fin de elegir al candidato idóneo para las vacantes existentes en la empresa.
- Actualiza el maestro del personal de las fincas, a través de documentos internos (109y 110) del personal agrícola y administrativo, para tener un registro preciso y oportuno de la plantilla de colaboradores.
- Elabora contratos, liquidaciones y actas de finiquitos del personal de fincas, de acuerdo a las políticas de la empresa y de entidades gubernamentales, para cumplir con la normativa legal vigente.
- Realiza trámites de visto bueno del personal, recopilando la información necesaria para enviarla al Dpto. Jurídico de la empresa, a fin de cumplir con los requerimientos legales establecidos.
- Realiza el trámite de legalización de beneficios de los trabajadores, cumpliendo con la normativa legal vigente, para evitar sanciones hacia la empresa.
- Crea códigos en los sistemas de Recursos Humanos de la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, a fin de tener una identificación de cada colaborador para su posterior uso de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Mantiene la base de datos y expedientes del personal actualizados, cumpliendo con las políticas del área, a fin de garantizar información correcta y oportuna para los distintos cálculos, reportes y/o consultas que se realicen.

## 5. INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI)

- BSC 2018

## 6. RELACIONES INTERNAS (Puestos que no pertenecen al propio equipo de trabajo / Se excluye Jefe, pares y colaboradores directos)

|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>6.1 CON QUIÉN</b><br>(Puesto): | <b>6.2 PARA QUÉ:</b>    |
| Personal de la empresa            | Atender requerimientos. |

## 7. RELACIONES EXTERNAS

|                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>7.1 CON QUIÉN</b><br>(Puesto): | <b>7.2 PARA QUÉ:</b>                 |
| Instituciones<br>Gubernamentales  | Trámites del personal de la empresa. |

## 8. PERFIL DEL PUESTO

|  |   |                                     |                          |                  |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------|------------------|
| <b>8.1 EDUCACIÓN</b> (Educación formal mínima requerida) | Nivel secundario culminado o Estudiante de carrera técnica / universitaria de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. |                                     |                          |                  |
| <b>8.2 IDIOMA INGLÉS</b>                                 | <b>BÁSICO</b><br>(50%)  | <b>INTERMEDIO</b><br>(75%)          | <b>AVANZADO</b><br>(90%) | Dominio completo |
| <b>ESCRITO</b>   |   |                                     |                          |                  |
| <b>ORAL</b>  |   |                                     |                          |                  |
| <b>LECTURA</b>   |   |                                     |                          |                  |
| <b>8.3 EXPERIENCIA</b>                                   |   |                                     |                          |                  |
| <b>Puestos que debe ocupar previamente</b>               | Asistente de Recursos Humanos   | <b>Durante cuánto tiempo (años)</b> |                          | 1                |

## 9. COMPETENCIAS

### 9.1 ORGANIZACIONALES (Competencias constitutivas que demanda la organización de todo su personal)

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Comunicación

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>9.2 COMPETENCIAS POR TRAYECTORIAS DE NIVELES DE CARRERA</b> | <i>Nivel de Carrera: B2</i> |
|--|-----------------------------|

- **Expertise de Negocio:** ha desarrollado y establecido habilidades para desempeñar una variedad de actividades rutinarias.
- **Solución de problemas:** reconoce y resuelve problemas típicos que pueden ocurrir dentro de su área de trabajo sin la aprobación del supervisor.
- **Solución de problemas:** típicamente encuentra las soluciones dentro de los procedimientos y precedentes existentes.
- **Influencia:** toma decisiones relacionadas con su propio trabajo.

|  |
|--|
| <b>9.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS (específicas del puesto)(En revisión)</b> |
|--|

- Conocimiento básico en legislación laboral
- Conocimiento en el sistema ADAM u otros sistemas de Recursos Humanos
- Conocimiento general de las prácticas de la gestión de un departamento de Recursos Humanos.

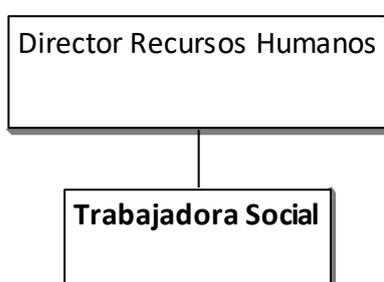
|  |
|--|
| <b>10. OTRAS CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES DEL PUESTO:</b><br><i>(Disponibilidad para cambio de residencia, disponibilidad de viajar, Licencia /Certificaciones especiales, etc.)</i> |
|--|

- Disponibilidad para trasladarse a las diferentes zonas
- Licencia de conducir tipo “B”

## Perfil del puesto: Trabajadora Social

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| <b>1.1 Título del Puesto</b> | Trabajadora Social |
| <b>1.2 Business Title</b>    | Trabajadora Social |
| <b>1.3 División</b>          | Ecuador            |
| <b>1.4 Área/Departamento</b> | Recursos Humanos   |
| <b>1.5 Código Career Map</b> | P209               |

**2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Diseña y ejecuta programas sociales a favor de los colaboradores y sus familiares, desarrollando diversas iniciativas conforme al cronograma de actividades establecido, a fin de atender los requerimientos de servicio social del personal.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (5-8 responsabilidades más relevantes)

- Elabora las fichas socioeconómicas de todo el personal que labora en la empresa, a través de la información registrada que se brinda al momento de ingreso, con el fin de llevar un registro social adecuado que permita tener una base de la situación actual para el análisis y la implementación de programas de bienestar social.
- Controla los ingresos, salidas y movimientos del personal fijo en el seguro médico, mediante la información proporcionada por el Especialista de Recursos Humanos, con la finalidad de garantizar que los colaboradores accedan a los beneficios que brinda el seguro en caso que lo requieran.
- Califica los accidentes de trabajo, realizando informes junto al representante de Seguridad Industrial y Médico, conforme a las normativas emitidas por riesgos del trabajo, con el fin de evitar sanciones ante la ley y preservar el bienestar de los colaboradores.
- Organiza eventos para el personal de la compañía, realizando un informe presupuestario de los distintos proveedores que brindan los servicios requeridos, para asegurar el cumplimiento de los montos presupuestados y la correcta ejecución del evento.
- Selecciona y controla proveedores de servicios de alimentación, uniformes, etc., a través de reuniones con el personal involucrado, con el fin de asegurar la calidad de las

prestaciones y cumplir con las expectativas de los trabajadores según el presupuesto establecido.

- Actualiza la base de datos socioeconómicos de los trabajadores en el sistema ADAM, a fin de mantener un registro actualizado de la información de cada trabajador y que la empresa esté informada de cualquier cambio en la condición laboral y personal del empleado.
- Supervisa y registra los permisos médicos del personal, mediante visitas médicas en situaciones que amerite, para constatar y asegurar el bienestar del trabajador, a fin de proceder con el pago de los gastos acorde a la ley.

#### 5. INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI)

- BSC 2018

#### 6. RELACIONES INTERNAS (Puestos que no pertenecen al propio equipo de trabajo / Se excluye Jefe, pares y colaboradores directos)

| <b>6.1 CON QUIÉN<br/>(Puesto):</b>    | <b>6.2 PARA QUÉ:</b>   |
|---------------------------------------|--|
| Todo el personal de la organización   | Asesoría en temas de prestaciones, seguro médico, hospitalizaciones, asistencia médica, cirugías programadas, reembolsos, etc. |
| Servicios Administrativos             | Coordinar eventos a realizar.  |
| Compras                               | Coordinar compras para la ejecución de eventos anuales y uniformes del personal administrativo.                                |
| Departamentos de la unidad de negocio | Coordinar los programas sociales.  |

#### 7. RELACIONES EXTERNAS

| <b>7.1 CON QUIÉN<br/>(Puesto):</b>   | <b>7.2 PARA QUÉ:</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Seguro médico privado                | Coordinar la prestación del servicio.   |
| Proveedores                          | Coordinar eventos a realizar.   |
| Proveedor de medicinas               | Temas relacionados a la asignación de créditos de medicinas.                    |
| Riesgo del Trabajo                   | Calificación y declaración de accidentes.                                       |
| Instituciones públicas hospitalarias | Seguimiento a colaboradores que se encuentren en los establecimientos de salud. |

| 8. PERFIL DEL PUESTO   |                                |                            |                          |  |
|--|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
| <b>8.1 EDUCACIÓN</b> (Educación formal mínima requerida)   | Licenciatura en Trabajo Social |                            |                          |  |
| <b>8.2 IDIOMA INGLÉS</b>   | <b>BÁSICO</b><br>(50%)         | <b>INTERMEDIO</b><br>(75%) | <b>AVANZADO</b><br>(90%) | Dominio completo                         |
| <b>ESCRITO</b>   |                                |                            |                          |  |
| <b>ORAL</b>  |                                |                            |                          |  |
| <b>LECTURA</b>   |                                |                            |                          |  |
| <b>8.3 EXPERIENCIA</b>   |                                |                            |                          |  |
| <b>Puestos que debe ocupar (Preferiblemente)</b>   | Trabajadora Social             |                            |                          | <b>Durante cuánto tiempo (años)</b><br>2 |
| 9. COMPETENCIAS  |                                |                            |                          |  |
| <b>9.1 ORGANIZACIONALES (Competencias constitutivas que demanda la organización de todo su personal)</b> |                                |                            |                          |  |

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Comunicación

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>9.2 COMPETENCIAS POR TRAYECTORIAS DE NIVELES DE CARRERA</b> | <b>Nivel de Carrera: P2</b> |
|--|-----------------------------|

- **“Expertise” de Negocio:** comprende los factores clave del negocio; utiliza sus conocimientos dentro de su propio trabajo.
- **“Expertise” Funcional:** expande el conocimiento conceptual dentro de su propia disciplina y amplía sus habilidades.
- **Solución de Problemas:** identifica y resuelve variedad de problemas dentro de especialidad; analiza las posibles soluciones y evalúa cada una utilizando procedimientos estandarizados.
- **Enfoque sobre el cliente:** responde a solicitudes no estandarizadas provenientes de clientes internos y/o externos; investiga con la ayuda de los demás según sea requerido.
- **Influencia:** explica la información y persuade a los demás en situaciones directas.
- **Toma de decisiones:** toma decisiones comprendidas dentro de los lineamientos y políticas que impactan sus propias prioridades distribución de tiempos para cumplir con los plazos establecidos.
- **Administración de Proyectos:** es responsable de la contribución técnica para los equipos o sub-equipos de proyectos.
- **Administración Financiera:** es consciente de los costos y colabora en el control de los costos relacionados con su propio trabajo.

### 9.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS (específicas del puesto)

| Competencia Técnica  | Categoría de Agrupación           | Nivel/Grado Requerido                |
|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Administración de planes de seguro médico  | Competencias Técnicas – Profesión | 3.- Fundamental: Aplica e Implementa |
| Conocimiento de la Legislación del país (Laboral, Seguridad Social, Civil, Comercial, Penal, Ambiental, entre otras) | Competencias Técnicas – Profesión | 3.- Fundamental: Aplica e Implementa |
| Técnicas de intervención familiar  | Competencias Técnicas – Profesión | 3.- Fundamental: Aplica e Implementa |
| Planeación, evaluación y seguimiento de proyectos sociales y planes de trabajo                                       | Competencias Técnicas – Profesión | 2.- Básico: Comprende y resuelve     |
| Administración de Presupuesto  | Competencias Técnicas – Profesión | 3.- Fundamental: Aplica e Implementa |

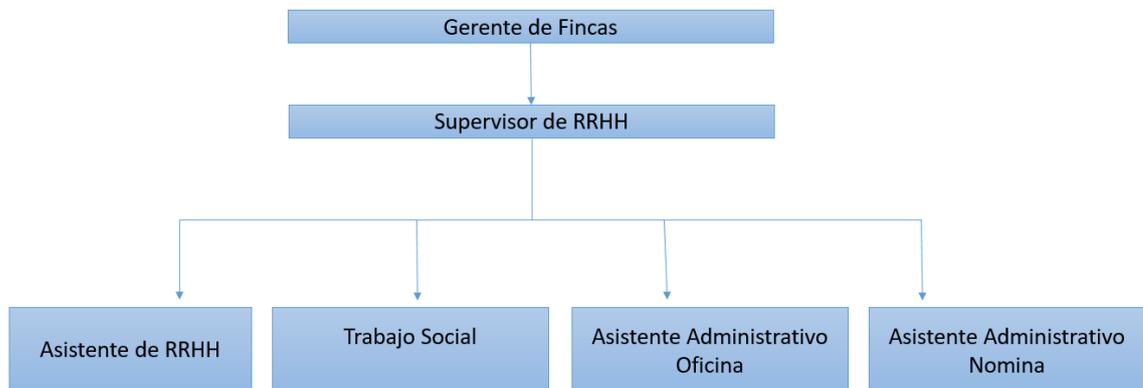
### 10. OTRAS CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES DEL PUESTO: (Disponibilidad para cambio de residencia, disponibilidad de viajar, Licencia /Certificaciones especiales, etc.)

- Disponibilidad de horarios.
- Licencia de conducir tipo “B”.

## Perfil del puesto: Supervisor de RRHH

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>1.1 Título del Puesto</b>    | Supervisor de RRHH          |
| <b>1.2 División</b>             | Ecuador Fincas Propias      |
| <b>1.3 Área/Departamento</b>    | Recursos Humanos (Personal) |
| <b>1.4 Ubicación Geográfica</b> | Zonas                       |

## 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



## 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Administrar, implementar y dar seguimiento a los programas estratégicos y operativos de Recursos Humanos definidos por el Director del área, desarrollándose un enfoque de alineamiento, integridad y estandarización, a fin de lograr las metas establecidas.

## 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (5-8 responsabilidades más relevantes)

- Administra y alinea la estructura salarial de acuerdo a los requerimientos de la Organización, aplicando la metodología definida para tal fin, con el propósito de mantener una compensación equitativa y competitiva.
- Analiza los indicadores de la fuerza laboral y de productividad de la Empresa, con el propósito de mantener el control de las variables que intervienen en dichos indicadores y cumplir con los requerimientos y necesidades de las gerencias en esta materia.
- Implementa y controla el proceso de Reclutamiento y Selección para el personal agrícola y administrativo, con el fin de cumplir con las Políticas y Procedimientos en la materia,

logrando la atracción y retención del mejor talento humano conforme a los perfiles de los puestos y requerimientos de las áreas.

- Responsable del presupuesto anual del personal agrícola y administrativo de fincas propias.
- Elabora el presupuesto de recursos humanos, y comité de empresa en base a los gastos anuales, para los programas sociales del personal agrícola y administrativo.
- monitorea que se cumplan los puntos de control de acuerdo a la normativa existente, con el propósito dar asegurar el cumplimiento de las certificaciones.
- Asegura que los beneficios otorgados a los colaboradores estén estructurados bajo esquemas justos y competitivos (interno-externo) de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía, con el fin de que estos (beneficios) contribuyan a la productividad y a los programas de atracción y retención del talento humano.
- Participa junto con la Gerencia, en el desarrollo de iniciativas estratégicas de RRHH, con el objetivo de mantener actualizada a la Organización en las buenas prácticas del área.
- Supervisa y da cumplimiento a los programas sociales implementados, basados en el presupuesto, para los colaboradores de fincas propias.
- Responsable de la contratación del personal agrícola y administrativo, en relaciona a la rotación, para cumplir con los objetivos planteados.
- Participa, en la negociación del comité de empresa (Contrato Colectivo), con el fin de llegar a un buen acuerdo, para el bien de las dos partes.
- Supervisa los dispensarios médicos, relacionado con atención médica y medicina, para tener un buen ambiente personal.
- Monitorea los procesos de la nómina del personal agrícola y administrativo, mediante revisiones de reportes electrónicos, para el pago correcto.
- Responsable de la contratación de los transportes de fincas, para el movimiento de personal de su lugar de vivienda al trabajo.
- Asesora al personal administrativo en temas laborales a través de talleres y charlas, a fin de asegurarse al cumplimiento de la normativa legal.
- Realiza la inducción a todo el personal nuevo a la finca, con todos los programas legales y políticas de finca, para un buen conocimiento de sus actividades.

#### 5. INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI)

- Alinear los programas de RRHH con la nueva metodología de evaluación de Puestos.
- Establecer y ejecutar un plan de acción para atender los identificados en la Evaluación Integral por Competencias y en los hallazgos del Clima Organizacional.
- Mejorar el instrumento de medición del Clima Organizacional y aplicar la medición en los empleados administrativos.
- Seguimiento a la automatización de los procesos de RRHH e iniciar la migración a cubos de información.
- Desarrollo y da seguimiento a los puntos de control de los procesos de nomina de acuerdo a la normativa existente.

#### 6. RELACIONES INTERNAS (Puestos que no pertenecen al propio equipo de trabajo / Se excluye Jefe, pares y colaboradores directos)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>6.1 CON QUIÉN</b><br/><i>(Puesto):</i><br/><i>Con materiales</i></p> | <p><b>6.2 PARA QUÉ:</b><br/><i>Para las compras de actividades sociales</i><br/><i>Consulta y tramites de salida de personal</i></p> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <i>Departamento Legal</i><br><i>Fundación Dale</i> | <i>Para coordinar los programas de comunidades</i> |
|--|--|

## 7. RELACIONES EXTERNAS

|  |   |
|--|---|
| <i>7.1 CON QUIÉN</i><br><i>(Puesto):</i><br><i>Proveedores de</i><br><i>programas</i><br><i>Instituciones de</i><br><i>Gobiernos</i> | <i>7.2 PARA QUÉ:</i><br><i>Para los servicios para recursos humanos</i><br><i>Para revisiones de legales del personal</i> |
|--|---|

## 8. PERFIL DEL PUESTO

|  |  |                            |                          |  |
|--|--|----------------------------|--------------------------|--|
| <i>8.1 EDUCACIÓN</i> (Educación formal mínima requerida) | Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos |                            |                          |  |
| <i>8.2 IDIOMA INGLÉS</i>                                 | <i>BÁSICO</i><br>(50%)   | <i>INTERMEDIO</i><br>(75%) | <i>AVANZADO</i><br>(90%) | Dominio completo                                   |
| <i>ESCRITO</i>   |  | X                          |                          |  |
| <i>ORAL</i>  |  | X                          |                          |  |
| <i>LECTURA</i>   |  | x                          |                          |  |
| <i>8.3 EXPERIENCIA</i>                                   |  |                            |                          |  |
| <i>Puestos que debe ocupar previamente</i>               | Asistentes de RR.HH Auxiliar de RR.HH                                    |                            |                          | <i>Durante cuánto tiempo (años)</i><br>2<br>y<br>3 |

## 9. COMPETENCIAS

### 9.1 ORGANIZACIONALES (Competencias constitutivas que demanda la organización de todo su personal)

- Compromiso con la Calidad del Trabajo
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>9.2 COMPETENCIAS POR TRAYECTORIAS DE NIVELES DE CARRERA</b> | <i>Nivel de Carrera: M1</i> |
|--|-----------------------------|

- Requiere conocimientos profundos en una especialidad y experiencia.
- Utiliza las mejores prácticas y conocimientos de los asuntos de negociación externa para mejorar los productos o servicios.
- Resuelve problemas complejos; adopta una nueva perspectiva utilizando las soluciones existentes.
- Trabaja independientemente, recibiendo orientación mínima.
- Actúa como apoyo para sus colegas de menor experiencia; puede coordinar el trabajo de otros miembros del personal.

**9.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS (específicas del puesto)**

- Conocimiento en Legislación laboral
- Conocimiento en la administración de Sueldos y Salarios
- Dominio de Sistemas y Programas de la Gestión de Recursos Humanos
- Conocimiento en prácticas agrícolas de banano
- Conocimiento general en la ley SarbanesOxley (SOX)

**10. OTRAS CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES DEL PUESTO:**  
*(Disponibilidad para cambio de residencia, disponibilidad de viajar, Licencia /Certificaciones especiales, etc.)*

Debe tener disponibilidad para trasladarse a las diferentes zonas en donde la Operación tenga actividades.

Disponibilidad para ser trasladado temporal o permanente a otra Zona o División.