

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la
Productividad organizacional”**

Autores:

Guatemal Pupiales Nathaly Alexandra

Regalado Goyes Carolina Estefany

Director:

Galarza Cachiguango Ivan Santiago, Msc

Ibarra-2020

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

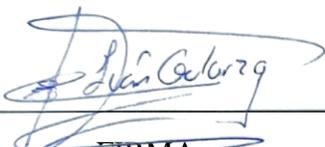
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL

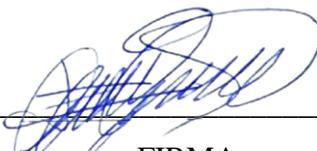
APROBADO POR:

Galarza Cachiguango Ivan Santiago, Msc
DIRECTOR



FIRMA

Galeano Nelly, Msc
MIEMBRO TRIBUNAL



FIRMA

Vallejos Marcelo, Msc
MIEMBRO TRIBUNAL



FIRMA

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Guatemal Pupiales Nathaly Alexandra y Regalado Goyes Carolina Estefany, bajo mi supervisión.

Ibarra, a los 23 días del mes de septiembre del 2021.

A handwritten signature in blue ink, reading "Iván Galarza", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large flourish at the end.

Msc. Galarza Cachiguango Iván Santiago

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	NG 100494383-1 ER 100406948-8	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guatemal Pupiales Nathaly Alexandra/Regalado Goyes Carolina Estefany	
DIRECCIÓN:	San Clemente-La Esperanza /Huertos Familiares	
EMAIL:	naguatemalp@utn.edu.ec / ceregladog@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	NG 2667020	TELÉFONO MÓVIL: NG 0993460322 ER 0996965271

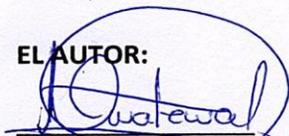
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Evalauación del desempeño laboral y su incidencia en la Productividad organizacional
AUTOR (ES):	Nathaly Alexandra Guatemal Pupiales Carolina Estefany Regalado Goyes
FECHA: DD/MM/AAAA	08-03-2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Iván Galarza

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 13 días del mes de octubre de 2021

EL AUTOR:


Nathaly Guatemal


Estefany Regalado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme ayudado a cumplir exitosamente un objetivo más en la vida.

Mi profundo agradecimiento a mi padre Edwin y a mi madre Matilde, por su amor y comprensión, por ser mi inspiración, por su esfuerzo y por el apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi carrera universitaria. A mis hermanos Cristina y Mishel, a mis familiares y amigos por darme consejos, motivarme y por siempre estar presentes.

A mis profesores de la Universidad, que con paciencia, dedicación y sabiduría impartieron sus conocimientos en todos los años de estudio, en especial al Msc. Iván Galarza, por su orientación, tiempo y esfuerzo brindado durante el proceso de elaboración de este trabajo de titulación.

A mis compañeros de clase por ser mi segunda familia, por el respeto y el apoyo mutuo que expresamos durante toda la carrera.

A la empresa “Agrocomercial Divino Niño”, “Transbolivariana” y a “Muebles Artecua” que, a pesar de las circunstancias de la pandemia, nos dieron apertura para realizar nuestra investigación.

Nathaly Alexandra Guatemal Pupiales

En primer lugar agradezco al director de este proyecto el Msc. Ivan Galarza, por su apoyo y dedicación, al brindarnos sugerencias que sirvieron de guía para poder culminar satisfactoriamente con el presente trabajo.

Agradecer también a mis padres José Regalado, Maritza Goyes y en especial a Víctor Hugo Garrido quien ha sido mi mentor, y mi apoyo incondicional en toda esta etapa de mi vida, en busca de lograr mis objetivos. También agradecer a todas y cada una de las personas que han sido parte de mi vida universitaria y más aun a quienes fueron apoyo emocional y soporte. A Nathaly Guatemal por la confianza brindada para desarrollar juntas este proyecto.

Por último, agradecer al Sr. Fabricio Vélez y al Sr. Hugo Tobar por su colaboración para el desarrollo de este proyecto.

Carolina Estefany Regalado Goyes.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho amor a mis padres Edwin y Matilde, por su apoyo incondicional, por darme consejos y por confiando en mi para poder culminar esta etapa de mi vida, inculcandome valores y principios para ser una profesional responsable. Tambien lo dedico a la memoria de mi abuelito Miguel Guatemal (+) por su cariño y amor incondicional.

Nathaly Alexandra Guatemal Pupiales

Este proyecto de investigación y todo el esfuerzo para llevarlo acabo va dedicado a mi padre Victor Hugo Garrido quién fue mi apoyo y mi soporte en toda la trayectoria de mi carrera universitaria. También lo dedico a mi madre Maritza y Lupita, a mis hermanas y hermanos; y por último pero no menos importante a Dayanara Castillo que siempre ha estado a mi lado y me ha impulsado a seguir adelante.

Carolina Estefany Regalado Goyes

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	III
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	IV
AGRADECIMIENTOS	V
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIV
RESUMEN	XV
ABSTRACT.....	XVI
Introducción	1
Antecedentes.....	1
Problema de investigación.....	2
Justificación de la investigación.....	3
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Pregunta de investigación.....	4
CAPITULO I: Marco Teórico	5
1. Fundamentación Teórica.....	5

1.1	Teoría Z de William Ouchi.....	5
1.2	Teoría de Expectativas de Vroom 1964.....	5
1.3	Teoría de la Motivación Humana (Pirámide de las Necesidades) de Maslow	6
1.4	Fundamentación Empírico.....	7
1.5	Fundamentación conceptual	12
1.5.1	Evaluación del desempeño.....	12
1.5.2	La responsabilidad de la evaluación del desempeño	13
1.5.3	Importancia de la evaluación del desempeño	16
1.5.4	Objetivos de la evaluación del desempeño	17
1.5.5	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	17
1.5.5.1	Beneficios para el Gerente.....	18
1.5.5.2	Beneficios para el Trabajador.....	18
1.5.5.3	Beneficios para la Organización.....	19
1.5.6	Métodos de evaluación del desempeño tradicionales	20
1.5.6.1	Método de escalas gráficas.....	20
1.5.6.2	Método de elección forzada.....	20
1.5.6.3	Método de investigación de campo.	20
1.5.6.4	Método de incidentes críticos.....	21
1.5.6.5	Métodos de evaluación por pares.	21
1.5.7	Métodos de evaluación del desempeño modernos.....	21
1.5.7.1	Método de evaluación por objetivos.....	21

1.5.7.2	Evaluación 90°.....	22
1.5.7.3	Evaluación 180°.....	22
1.5.7.4	Evaluación 270°.....	23
1.5.7.5	Evaluación 360°.....	23
1.5.7.6	Método de evaluación basado en competencias.....	23
1.5.7.7	Definición de competencia.....	24
1.5.7.7.1	Competencias genéricas.....	25
1.5.7.7.2	Competencias específicas.....	26
1.5.7.7.3	Competencias básicas.....	26
1.5.8	Productividad laboral.....	27
1.5.8.1	Importancia.....	28
1.5.8.2	Indicadores.....	28
1.5.8.2.1	Indicadores de Eficacia.....	28
1.5.8.2.2	Indicadores de Eficiencia.....	29
1.5.8.3	Factores que influyen en la productividad.....	29
1.5.8.3.1	Motivación.....	29
1.5.8.3.2	Satisfacción laboral.....	29
1.5.8.3.3	La capacitación.....	30
1.5.9	Modelo de Spencer & Spencer.....	30
2.	CAPÍTULO II: Metodología de la investigación.....	32

2.1	Tipo de investigación	32
2.2	Método de la investigación	32
2.3	Instrumentos o herramientas	33
2.4	Descripción de datos	34
2.5	Descripción de conceptos.....	35
2.6	Tablas de operacionalización de variables.....	35
3.	CAPÍTULO III: Análisis de resultados.....	37
3.1	Análisis de datos	37
3.2	Estrategias para mejorar la productividad	45
3.3	Principales resultados obtenidos de la investigación	50
3.4	Logro de los objetivos planteados.....	50
3.5	Contrastación de hipótesis.....	52
3.6	Dar respuesta a las preguntas de investigación.....	54
3.7	Limitaciones y alcance de la investigación.....	57
4.	CAPITULO IV: Conclusiones y recomendaciones	58
4.1	Conclusiones	58
4.2	Recomendaciones	59
	Referencias.....	60
	Anexos	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	36
Tabla 2 Correlación de datos	38
Tabla 3 Intervalos de calificación del modelo de Kenjo (Software de talento humano)	39
Tabla 4 Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	39
Tabla 5 Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	40
Tabla 6 Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias.....	40
Tabla 7 Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	41
Tabla 8 Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	41

Tabla 9 Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	42
Tabla 10 Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias....	42
Tabla 11 Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	43
Tabla 12 Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	43
Tabla 13 Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias.....	44
Tabla 14 Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias....	44
Tabla 15 Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias	45
Tabla 16 Resultado general de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias por empresa	51
Tabla 17 Correlación General	53
Tabla 18 Agro-Comercial Divino Niño	54
Tabla 19 Transbolivariana C.A.....	55
Tabla 20 Artecua S.A.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer.....	31
--	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.</i> Agro-Comercial Divino Niño.....	69
<i>Ilustración 2.</i> Área de selección de la fruta Agro-Comercial Divino Niño	69
<i>Ilustración 3.</i> Trabajadores TransBolivariana C.A.....	70
<i>Ilustración 4.</i> Artecua S.A.	70
<i>Ilustración 5.</i> Área de lijado Artecua S.A.....	71

RESUMEN

Esta investigación, cuyo objetivo fue determinar la influencia del desempeño laboral en la productividad organizacional; se llevó a cabo en base a la revisión de la literatura donde se identificaron los factores del desempeño laboral que inciden en la productividad organizacional, además, para la recolección de datos y análisis cuantitativo, se utilizó un cuestionario de evaluación del desempeño basado en competencias (genéricas) aplicado a tres empresas que fueron consideradas como unidad de análisis. Para determinar la influencia de las competencias con la productividad se analizaron los datos en IBM SPSS (Software estadístico). El proyecto se abordó como un estudio de caso con una investigación de tipo básica de enfoque mixto y un diseño de investigación de integración completa y de alcance explicativo. El instrumento que se usó fue sustentado con el modelo de Iceberg de Spencer y Spencer y la calificación se adecuó del modelo de Kenjo (Software de talento humano) y fue aplicado a las empresas del sector comercial, producción y de servicios, a un total de 36 empleados que las conforman. Los

resultados que se obtuvieron fueron favorables, además, a través de la correlación de Spearman de prueba unilateral se permitió aceptar la hipótesis alternativa (H1= La evaluación del desempeño laboral basado en competencias está directamente relacionada con la productividad laboral), lo cual concluyó que existe relación entre las competencias y la productividad.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, desempeño laboral, productividad, evaluación por competencias, rendimiento.

ABSTRACT

This research, whose aim was to determine the influence of job performance on labor productivity, was carried out based on a review of the literature where the factors of job performance that affect organizational productivity were identified. In addition, for data collection and quantitative analysis, a performance evaluation questionnaire based on competencies was used (generic). It was applied to three companies that were considered as unit of analysis. To determine the skill influence on productivity, the data were analyzed in IBM SPSS (Statistical Software). The project was approached as a case study with a basic type of research of mixed approach and a research design of full integration and explanatory scope. The instrument used supported with the Iceberg model of Spencer and Spencer. The qualification was adapted from Kenjo model (Human Talent Software) and was applied to companies in the commercial, production and service sectors, to a total of 36 employees. The results got were favorable. In addition, through the Spearman correlation of the one-sided test, it was allowed to accept the alternative hypothesis (H1 = The evaluation of job performance based on

competencies is directly related to labor productivity), which concluded that there is a relationship between skills and productivity.

Keywords: performance evaluation, job performance, productivity, evaluation by competences, performance.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Según Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño laboral representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, la cual ha evolucionado a lo largo de la historia, adaptándose a los avances sobre los estudios de esta herramienta, y su intención es incrementar la productividad y competitividad en la organización.

Los primeros datos sobre la evaluación del desempeño laboral se remontan en la época moderna, cuando San Ignacio De Loyola utilizó un sistema para evaluar la actividad de los Jesuitas a través de informes y las identificaba mediante anotaciones (Restrepo, 1991).

El tema de la evaluación de desempeño laboral tomo fuerza con la escuela de las Relaciones Humanas, ya que el principal interés de los administradores fue centrarse en el hombre, de esta forma surgieron nuevas técnicas administrativas que fomentaron condiciones para que el desempeño laboral sea eficiente. Así mismo se determinó la importancia de evaluar y orienta a los trabajadores a cumplir los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011).

Las organizaciones requieren que el talento humano sea comprometido y cuente con habilidades, destrezas y competencias para desempeñar las tareas en un puesto de trabajo, de esta manera se lograra cumplir con las metas y objetivos establecidos. Por lo tanto, el personal es una parte fundamental en la organización y esta desde ser sometida a un proceso de evaluación el cual detecte los pros y contras del desempeño individual en el área de trabajo. Al conocer los defectos para desarrollar las tareas en el área de trabajo se debe brindar capacitaciones que permitan que los trabajadores se adapten a los cambios que surgen en la sociedad.

Problema de investigación

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático usado como una herramienta para mejorar las capacidades del talento humano y productividad laboral, además, permite obtener resultados sumamente objetivos en cuanto a medir el rendimiento de los empleados; lo que permite que se puedan establecer estrategias o planes de acción al detectar un bajo nivel de desempeño.

La evaluación de desempeño laboral es utilizada por algunas empresas; otras no lo consideran necesario ya que tampoco conocen de la importancia y como se lleva el proceso de aplicación de esta herramienta; el problema radica en la incorrecta valoración al personal y de varios errores cometidos por parte del departamento de Talento Humano a la hora de realizar este proceso para la evaluación, en ocasiones los resultados obtenidos no evidencian la realidad y esto perjudicará al momento de tomar decisiones para mejorar la productividad.

Investigaciones similares abordan la importancia de la gestión por competencias uno de los elementos de este tipo de gestión es la evaluación de desempeño por competencias, la cual se ha investigado teóricamente en diferentes aspectos que son indispensables para realizar este tipo de evaluaciones, sin embargo, existen pocos estudios acerca de la aplicación de este método, por lo cual se pretende en el presente proyecto dar a conocer como las competencias están desarrolladas en las empresas del sector comercial, de servicios y de producción, de tal manera que se reflejaran las debilidades en el desempeño de los trabajadores y permitirá abordarlas para brindar retroalimentación y tomar decisiones que impulsen a mejorar la productividad laboral de estas empresas.

Justificación de la investigación

La presente investigación permitió determinar como la evaluación de desempeño laboral basado en competencias influye en la productividad organizacional, en la cual se identifica el grado de cumplimiento de las actividades enfocado en competencias, es decir, las capacidades, conocimientos, comportamientos, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados de las tres unidades de análisis.

La investigación sirve para que los gerentes de las organizaciones puedan evaluar a sus empleados a través del instrumento utilizado en este trabajo, ya que el talento humano es el principal activo intangible dentro de cualquier organización, al cual se debe enfocar grandes esfuerzos por mantener su satisfacción y crear un buen ambiente laboral y todo aquello que este inmerso en su desempeño, bienestar y desarrollo. Además, con los resultados de la evaluación se determina cuáles son los puntos débiles de cada trabajador, retroalimentar y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores para beneficio de los propios empleados y un mejor desarrollo de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia del desempeño laboral en la productividad laboral.

Objetivos específicos

- Identificar los factores del desempeño laboral que inciden en la productividad laboral.
- Aplicar el método de evaluación del desempeño laboral basado en competencias.

- Proponer estrategias que contribuyan a mejorar la productividad.

Pregunta de investigación

¿Qué influencia tiene la evaluación de desempeño laboral basado en competencias en la productividad?

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica

1.1 Teoría Z de William Ouchi

La filosofía de la teoría Z es cuando el factor de trabajo se involucra en la organización, los resultados cambian, es decir, se basa en las relaciones humanas las cuales pretenden entender al trabajador como un individuo que mantiene su vida personal y laboral para lo cual se establece condiciones especiales las cuales permitirán obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir una mayor productividad organizacional.

Esta teoría supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, máquina entre las 9 y las 18 horas y humana antes y después del trabajo. Ouchi sugiere que las condiciones de trabajo humanizante no solo aumenta los beneficios y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores. Esta teoría propone reorientar la mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial (Segado, 2018, p. 18).

Esta teoría también menciona que ciertas condiciones como incentivos, proximidad, cooperación, confianza, entre otros; benefician la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y esto a su vez fomenta el compañerismo entre los empleados; por ende, los empleados entran a un círculo de calidad.

1.2 Teoría de Expectativas de Vroom 1964

La teoría de las expectativas postula que cuando los empleados piensan que sus esfuerzos pueden proporcionar una buena evaluación de su desempeño, harán todo lo posible. Una buena

evaluación traerá recompensas organizacionales, como bonificaciones, aumentos salariales o promociones; las recompensas cumplirán con las metas personales de los empleados (Veytia y Contreras, 2018).

La teoría de las expectativas o modelo VIE, explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Los empleados se comportarán de cierta forma si quieren conseguir un aumento de sueldo u otra recompensa (Vázquez, 2014). Esto quiere decir que cada empleado tiene deseos individuales que se convertirían en recompensas específicas.

Esta teoría fue desarrollada para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. Parte de la asunción de que el individuo tomará una decisión cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, el cual le producirá unos resultados positivos (Montoya y Vélez, 2014).

1.3 Teoría de la Motivación Humana (Pirámide de las Necesidades) de Maslow

La Teoría de la Motivación Humana constituye la fuente básica para comprender los factores que motivan a las personas desde la perspectiva de las necesidades de las personas y su satisfacción. Para esto Maslow estableció una serie de categorías de necesidades, las mismas que están relacionados con la productividad. La teoría de Maslow está estrechamente relacionada con la productividad; para que las organizaciones aprovechen al máximo su productividad, debe satisfacer las necesidades de los trabajadores.

A través de la evaluación de desempeño el trabajador puede satisfacer la necesidad de auto superación debido a que, pretende desarrollar el máximo potencial de cada individuo, esta relacionadas con el deseo de cumplir las actividades utilizando todo el potencial, es decir, lograr

su realización. Esta necesidad se expresa con el deseo de progresar y desarrollar todo su potencial y talento.

“Las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen en una secuencia definida; Maslow describe las necesidades humanas a través de una pirámide, en la cual están distribuidas de acuerdo a la importancia e influencia que estas tienen en el comportamiento humano” (García et al., 2012, párr. 3). De esta manera se puede apreciar que ciertas necesidades humanas bien satisfechas ayudan en el desempeño laboral de las personas, mientras más tranquilo y seguro se sienta el empleado, más motivado estará en su ambiente laboral. “Constituye un marco que ayuda a la observación de una teoría de sentido estricto; por lo pronto los tipos de necesidades que utiliza no son otra cosa que una serie de categorías clasificadas de todo el conjunto de realidades que parecen mover la acción humana.” (García et al., 2012, párr. 3).

1.4 Fundamentación Empírico

Capuano A (2004) menciona en su investigación la importancia de la evaluación de desempeño como una herramienta que se debe utilizar para aprovechar y potencializar las competencias del capital humano, de esto depende el éxito de cualquier empresa. Capuano señala que durante mucho tiempo atrás el énfasis de los administradores se concentraban en medir la efectividad de las máquinas con el fin de ampliar su productividad, se pretendía agotar la capacidad óptima de la máquina poniendo al mismo nivel el trabajo del hombre, sin embargo, se demostró que todo esfuerzo fue en vano pues no se resolvieron los problemas del aumento de eficiencia de la organización y para este entonces el recurso humano solo era considerado un objeto manipulable a los intereses de la organización. Pero cuando ya se comprendió la importancia del individuo, se buscaron las técnicas necesarias para estudiar los procesos de la empresa y como el empleado podría realizarlos de manera más eficiente y eficaz.

Por otro lado, Zulia et al., (2011) en su artículo sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior pretender responder a la siguiente interrogante; ¿Qué influencia ejerce la cultura organizacional en el desempeño laboral y en la productividad de los trabajadores administrativos de una institución de Educación Superior? La teoría menciona que si se tiene una cultura organizacional fortalecida entonces se produce un aumento en el desempeño laboral y por ende en la productividad de los trabajadores, todo esto se podrá demostrar mediante una relación entre las tres variables con base en un programa de intervención. Es en este punto donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como el desempeño de sus funciones.

Santos (2011) manifiesta en su investigación realizada en ocho empresas cubanas sobre el enfoque de competencias en gestión estratégica de recursos humanos sobre gestión de capital humano, que se ha buscado gestionar el vínculo del desempeño individual por competencias con el desempeño organizacional dando como resultado la creación de una metodología de gestión de los diferentes niveles de competencias que se desarrollaban en dichas empresas. Esta metodología debe responder a la estrategia de organización, estableciendo un alineamiento afín entre todos los niveles de competencias en cada empresa. La dinámica comprendida por esta metodología la principal retroalimentación se basa en el tratamiento de las brechas de competencias derivadas de la evaluación del desempeño para finalmente aportar al necesario mejoramiento continuo.

Cequea y Rodríguez (2012) en su artículo sobre la productividad y factores humanos se destaca que estos factores humanos asociados al individuo y a su intervención en los grupos

tienen alta incidencia en la productividad, también aquellos factores de organización, que tienen que ver con el actuar de las personas, habilidades interpersonales inciden directamente en la productividad.

Sánchez y Calderón (2012) en su trabajo de investigación presentan un análisis a detalle de todas las partes del proceso de evaluación de desempeño y sus tendencias que se relacionan de manera directa con la evaluación lo que a su vez transgrede directamente al efectuar una auditoria. Para empezar la investigación se necesitó revisar con cautela las definiciones del concepto de evaluación, citando a varios autores para posteriormente presentar gráficamente todo el proceso de evaluación. En cuanto a las tendencias se han determinado al menos 10 categorías de ellas que tienen un efecto directo e indirecto en la afectación a la sociedad, cambiando parte de su comportamiento personal y por ende su desempeño laboral.

Manjarrés et al., (2013) en su investigación pretende dar a conocer cuán importante es la Evaluación de Desempeño (ED) por competencias, para ello diseñaron un modelo de ED que incluye las competencias más comunes. Se realizó una investigación del estado del arte, para la evaluación se escogió a un trabajador corriente y a uno del área de IyD de una metalmecánica de la región del Caribe para hacer una prueba piloto. Para validar el instrumento se evaluó a un trabajador del área de IyD y su puntaje fue de 0.65, este trabajador esta entre «promedio y» bueno «con la misma probabilidad de 0,7, por lo que, finalmente, se puede catalogar como» bueno. Una vez se realiza la evaluación de todos los empleados que decida el área de Recursos Humanos se procede a tomar decisiones y se guardan los resultados obtenidos en una base de datos, con el fin de ver si los empleados están mejorando en su desempeño.

Marvel et al., (2014) en su artículo científico acerca de la productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores, revisaron alrededor de 250 documentos con el fin

de relacionar las variables entre el factor humano y su efecto en la productividad. La investigación tuvo como resultado:

La clasificación de los factores en dos dimensiones: psicológica y psicosocial. Entre los factores humanos incluidos en estas dimensiones se encuentran: los factores individuales (la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización), los factores grupales (la participación, la cohesión y la gestión de conflictos) y los factores organizaciones (la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo). Todos estos factores tienen impacto en la productividad de la organización (pp. 549-550).

Por otra parte, Palmar y Valero (2014) analizan en su artículo como es el desempeño laboral y las competencias de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara, mencionando que en toda organización el desempeño del recurso humano es vital porque a partir de eso se desarrollan mejor todas las áreas de cualquier institución. Los autores identificaron los factores que intervienen en el rendimiento y las competencias del trabajador para crear estrategias o planes de trabajo viables, efectivas, eficientes y eficaces dirigidas a capacitar al personal, es así como se lograra alcanzar las metas fijadas. De este modo, la participación de todos quienes estén involucrados es necesaria de supervisión con el objetivo de cumplir con las metas esperadas.

Pérez et al., (2015) en su investigación propone diagnosticar la evaluación del desempeño individual del médico en su proceso de trabajo para encontrar las deficiencias en la aplicación de esta herramienta para la toma de decisiones de los directivos, partiendo de las tendencias internacionales. De acuerdo con los resultados se obtuvo el 85% de satisfacción con la Evaluación del Desempeño (ED) individual, se demostró la medición correcta en las áreas de

acuerdo con los objetivos que cada una posee, en estas distintas áreas se debe considerar las competencias y el efecto retroalimentar la retroalimentación para eliminar las deficiencias o insatisfacciones de los médicos en las distintas áreas.

En cambio, Párraga (2018) realizó un estudio sobre el desempeño por competencias a través de una investigación descriptiva, para determinar el rendimiento de los trabajadores de su objeto de estudio. Menciona que la evaluación del desempeño tiene su importancia al valorar de manera sistemática el desempeño de cada persona en función de las actividades que desarrollan, de sus objetivos y resultados laborales. Se convierte en una oportunidad de crecimiento no solo para cada empleado, sino para la organización en sí. De este modo, la investigación de Párraga arrojó como resultado que el 65% de los encuestados no conocen las opiniones de la misma organización con respecto a su propio desempeño, eso manifiesta que para la empresa no existe valor en el recurso humano como ente proveedor que permite alcanzar las metas individuales pero que benefician de manera directa o indirecta a dicha organización.

Soares et al., (2019) investigaron acerca de la «Evaluación de desempeño por competencias en enfermeros hospitalarios» el cual tiene el objetivo de evaluar las frecuencias de las competencias profesionales de enfermeros, dando a conocer las competencias con mayor y menor frecuencia. En el resultado se evidencia el predominio del sexo femenino contra el sexo masculino. La evaluación por competencias es indispensable para los gestores y centro formadores, debido a que permite identificar las brechas del conocimiento, habilidades y actitudes de los trabajadores, con lo cual incentiva implementar estrategias para el desarrollo.

Matabanchoy et al., (2019) investigaron acerca de los efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador, en el cual proponen definir la evaluación de desempeño y evaluar sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador en los sectores de

salud, educación y organizacional. Como resultado se define que la ED es un proceso de recolección de datos para evaluar cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento y calidad con que los trabajadores realizan las actividades y responsabilidades en una organización.

1.5 Fundamentación conceptual

1.5.1 Evaluación del desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Álvarez et al., 2018, p. 366).

Para Campos (2018) “la Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio trabajador” (p. 38). Además, permite mejorar la interrelación entre el personal y, con ello, elevar el nivel de desempeño mediante la retroalimentación, el reconocimiento de fortalezas, debilidades y la capacitación coherente con la estrategia organizacional (Matabanchoy et al., 2019).

La evaluación del desempeño es un proceso en el que se mide y evalúa el potencial y rendimiento de la persona en su puesto de trabajo, de tal manera que se puede analizar por medio de esta cuan productivo es el trabajador y que tan comprometido y satisfecho esta con su trabajo.

1.5.2 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Según las políticas de talento humano que la empresa u organización hayan considerado para sus labores, la evaluación a los empleados le corresponde al gerente, al propio trabajador, al gerente regional, al departamento o comité de evaluación de recursos humanos o desempeño laboral (Chiavenato, 2011).

Flores (2014) define que la principal responsabilidad para realizar la evaluación de desempeño recae en el área de Talento Humano ya que es el encargado de gestionar el diseño de un sistema de evaluación, el cual cumple con un proceso para ejecutarlo con éxito. Además, se debe verificar si el sistema adoptado está alineado con las actividades de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2011) menciona que los responsables de la evaluación de desempeño pueden variar debido a las políticas que posee cada organización. Por lo cual, la responsabilidad de la evaluación del personal es atribuida al gerente, al trabajador, en conjunto al gerente y al trabajador, al equipo de trabajo, y al área de Talento Humano o su respectiva comisión designada si es el caso. A continuación, se detalla la responsabilidad de cada uno de ellos:

- a) **El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de los subordinados y en ocasiones se encarga de realizar la evaluación de desempeño, caso contrario el supervisor asume la responsabilidad, sin embargo, es indispensable la asesoría por parte del área encargada, para cumplir con el debido proceso (proyectar, mantener y desarrollar) del plan sistemático de evaluación del personal. En la actualidad este tipo de trabajo ha

brindado mayor flexibilidad y libertad para que el gerente en realidad administre al personal.

b) **El trabajador:** la responsabilidad del trabajador es desempeñarse adecuadamente y realizar una autoevaluación del desempeño, de esta manera evaluara su eficiencia y eficacia, de acuerdo con los indicadores proporcionados por la organización.

c) **El trabajador y el gerente:** en las instituciones se ha creado un tipo de administración denominada APO, Administración por objetivos, la cual es dinámica y evolucionado. La APO tiene una nueva presentación y se orienta por los siguientes puntos que se presentan a continuación:

1. **Formulación de objetivos mediante consenso:** los objetivos son formulados por el evaluado y el gerente mediante un acuerdo para llegar a un consenso, es decir, ninguna de las partes podrá imponerlos. Una vez que se cumplan los objetivos, la empresa obtendrá beneficios por lo cual el evaluado recibirá una parte de este, esto será como un incentivo significativo para mantener o crear otro tipo de comportamiento.

2. **Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente:** ocasionalmente, existe un contrato psicológico o formal esta representa un acuerdo estipulado de cumplir con los objetivos. Para ello, el personal reconoce y se compromete con los objetivos para cumplirlos a cabalidad.

- 3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos:** es necesario buscar recursos (equipos, máquina, equipo de trabajo, etc.) para poder cumplir efectivamente los objetivos. Además, se puede considerar las inversiones para la capacitación y desarrollo del personal evaluado.
 - 4. Desempeño:** se refiere al trabajo del personal la cual le permite cumplir eficazmente los objetivos.
 - 5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados:** es necesario verificar el costo y beneficio del proceso. Los resultados y los objetivos deben ser medidos con bases cuantitativos verídicos. También debe brindar información acerca de cómo está el esfuerzo del personal evaluado.
 - 6. Retroalimentación intensiva y continua de evaluación conjunta:** este es uno de los pasos importantes debido a que el evaluado debe conocer la relación entre su esfuerzo y el resultado obtenido para proceder con la retroalimentación.
- d) El equipo de trabajo:** el equipo de trabajo podría ser designado para que realice la evaluación de desempeño al personal, este equipo debe definir sus objetivos y metas.
- e) El área de recursos humanos:** el gerente debe proporcionar datos sobre el desempeño del personal del año pasado, esta será procesada para analizarlas y generar planes de acción, las cuales deberán ser coordinadas por el área de

recursos humanos. La desventaja al asignar la responsabilidad es que los datos se manejan de manera genérica y no por lo particular.

- f) **La comisión de evaluación:** ocasionalmente se desina una comisión, la cual se encarga de realizar la evaluación de desempeño del personal. generalmente la comisión está conformada por personas de diferentes áreas y formada por miembros permanentes (el presidente o representante de la organización, el dirigente del área y un especialista en evaluación de desempeño) y transitorios (gerente de cada evaluado y su superior). Su responsabilidad es sostener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de reglamentos y políticas y la persistencia del sistema.

1.5.3 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es importante en las empresas, porque después de obtener los resultados permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a la toma de decisiones, además permite dar una retroalimentación al personal y ayuda a identificar los problemas del personal que afectan el desempeño del cargo (Chiavenato, 2011).

La ED permite mejorar los niveles de comunicación de la empresa, al establecer en forma conjunta, supervisor y colaborador las metas del siguiente periodo evaluable. La retroalimentación será una oportunidad para evaluar la eficiencia de los procesos y acordar la manera como estos deben ser direccionados para que generen más desarrollo. Esta comunicación en doble vía genera otros beneficios adicionales, como son confianza en el procedimiento, confianza mutua entre las partes, y permite además que el supervisor determine en forma directa si el colaborador le está llegando las políticas y criterios que se emanan de la dirección. De esta

forma la ED se constituye en oportunidad valiosa para que supervisor y colaborador bajo una óptica común acuerden el logro de metas sectoriales y organizacionales (Prieto Lozano, 2014).

1.5.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Frecuentemente, se considera que la evaluación de desempeño se realiza para que la organización pueda tomar decisiones acerca del incremento de salarios o a quienes despedir, si se da el caso. Pero la evaluación de desempeño tiene mucho más valor, debido a que son indispensables para:

- La toma de decisiones acerca del salario y las promociones.
- Verificar la eficiencia de los procedimientos y prácticas establecidos.
- Reconocer los principios y valores de la organización entre los miembros.
- Facilitar la toma de decisiones y las estrategias y metas de gestión humana.

Analizar las evaluaciones del jefe y subordinado acerca del comportamiento del personal en lo referente a su puesto de trabajo, de modo que el trabajador conozca el desempeño realizado.

- Finalmente, es indispensable realizar retroalimentación a los trabajadores que lo requieran, esto se da de acuerdo a los resultados arrojados por la evaluación de desempeño (Alles, 2015; Cejas et al., 2015).

1.5.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Para obtener los beneficios de la evaluación del desempeño es necesario que ésta se encuentre planificada, coordinada y formulada, con el fin de obtener su utilidad a corto, mediano

y largo plazo. Los beneficiarios son las personas, los administradores, las organizaciones y las comunidades (Chiavenato, 2011).

1.5.5.1 Beneficios para el Gerente.

La evaluación de desempeño permite al gerente adoptar un sistema de medición apto para la organización, la cual permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la retroalimentación, incluso la comunicación entre el gerente y el trabajador será útil para conocer como este se ha desempeñado en su puesto de trabajo (Chiavenato, 2011).

- La detección de necesidades de capacitación;
- El descubrimiento de personas clave;
- El descubrimiento de competencias del evaluado;
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma;
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento;
- La toma de decisiones sobre salarios (Capuano, 2004, p. 141).

1.5.5.2 Beneficios para el Trabajador.

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora;
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles;
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por

cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera);

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2007, p. 248)

1.5.5.3 Beneficios para la Organización.

Los autores Chiavenato; ICB (2011; 2012), concuerdan que el beneficio para la organización al adoptar un sistema de evaluación de desempeño es identificar es el potencial de los trabajadores, de este modo la organización dinamizara sus políticas, las cuales pueden estar establecidas para brindar retroalimentación y oportunidades al personal, las cuales deben contribuir estimular la productividad y mejorar las relaciones dentro de la organización. Además, Durán (2020) plantea que la evaluación de desempeño ayuda a motivar al personal, también ahorrar costes y mejorar la productividad ya que con las mediciones se puede establecer modificaciones.

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución) (Gil et al., 2010).

1.5.6 Métodos de evaluación del desempeño tradicionales

1.5.6.1 Método de escalas gráficas.

En el método de escala gráfica de calificaciones se enlistan las características con su correspondiente desempeño (Dessler y Varela, 2011). Según Flores et al. (2015) “este método, utiliza un formulario de doble entrada donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación, las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores previamente seleccionados, los cuales definirán en cada empleado las cualidades a evaluar” (p. 34).

1.5.6.2 Método de elección forzada.

Este método “evalúa mediante frases descriptivas. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador escoge una o dos que más aplican al desempeño del empleado” (González, 2017, p. 25).

Para Francisco et al. (2005) “consiste en facilitar a los sujetos que van a realizar la evaluación un conjunto finito de posibles respuestas que engloban todas las emociones que han sido modeladas” (p. 295).

1.5.6.3 Método de investigación de campo.

Este es un método de desempeño desarrollado a partir de entrevistas con expertos en evaluación y supervisores directos (Chiavenato, 2011). En este método se registra el desempeño de los trabajadores, en análisis de situaciones que surjan en la empresa u organización, con el fin de planear medios de seguimiento y evaluar constantemente al personal (Gil et al., 2010).

1.5.6.4 Método de incidentes críticos.

Este método implica llevar registros de casos positivos y negativos del comportamiento laboral de los empleados y revisar con ellos en un momento predeterminado (Dessler y Varela, 2011).

Este es un método sencillo, elaborado en la segunda Guerra Mundial por las Fuerzas Armadas de EEUU. El método de incidentes críticos consiste en realizar un registro del comportamiento crítico del evaluado, estos deben ser extremadamente positivos (éxito) o negativos (fracaso), estos incidentes se acumulan y ayudan al supervisor a que sea responsable de la evaluación en todo el año y serán revisados en un tiempo determinado. El incidente crítico positivo deberá mantenerse y sobresalir, mientras que el incidente crítico negativo necesita corregirse o eliminarse (Chiavenato, 2011; Dessler y Varela, 2011; Rubio, 2016).

1.5.6.5 Métodos de evaluación por pares.

Este es un método para comparar empleados en dos turnos, y el empleado con mejor desempeño se indica en la columna de la derecha (Chiavenato, 2011).

1.5.7 Métodos de evaluación del desempeño modernos

1.5.7.1 Método de evaluación por objetivos.

Es un sistema donde participa tanto el trabajador como el gerente. Para evaluar mediante este método es necesario que el gerente establezca objetivos precisos, claros, medibles, cuantificables, reales para cada trabajador en un determinado tiempo, para luego determinar si cada trabajador alcanza o no las metas establecidas, es decir, comparar los resultados reales con los esperados. Este método es más utilizado para evaluar a los directivos de áreas comerciales y

de producción. Además de los objetivos establecidos por el departamento, el trabajador también debe proponer metas individuales. La ventaja al acogerse a este método es la exactitud a la hora de medir los resultados, de este modo se elimina la subjetividad y puede unirse con otro método. Es necesario que al momento de plantear el objetivo exista dialogo o acuerdos (Dessler y Varela, 2011; Rubio, 2016).

1.5.7.2 Evaluación 90°.

Esta se realiza cuando el colaborador es evaluado por su jefe inmediato. Evaluación de Desempeño Laboral de 90°. “En la evaluación de 90° se mezclan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo” (Iturralde, 2011, p. 20).

1.5.7.3 Evaluación 180°.

Es una evaluación en la cual se evalúa una persona por jefe, los pares y eventualmente los cliente o proveedores. La evaluación anterior del jefe que evalúa a su colaborador se suma la autoevaluación del mismo colaborador.

La evaluación de desempeño 180 ° se produce cuando el jefe, sus pares y ocasionalmente los clientes evalúan al trabajador. Esta es una herramienta confiable y confidencial, su propósito es desarrollar las competencias de los trabajadores y puede ser aplicada a distintos tipos de organización, pero lo aconsejable es adoptarle en sociedades (estudios profesionales de contadores y abogados) ya que no existen jefes o nivel superior (Alles, 2008a). “Se combina la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador” (Iturralde, 2011, p. 20).

1.5.7.4 Evaluación 270°.

Esta evaluación se da cuando el jefe evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este, y le adiciona la evaluación de pares. El objetivo es mejorar la evaluación y eliminar cualquier neutralidad obtenida en las anteriores evaluaciones (Iraldes, 2011).

1.5.7.5 Evaluación 360°.

Es una herramienta que utiliza la organización con el fin de recolectar información de múltiples fuentes; la evaluación anterior del jefe que evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este, junto a la evaluación de pares, se le adiciona la evaluación de subordinados (Calderón, 2012).

El evaluado se puede considerar frágil debido a la evaluación amplia y que está a la vista de todos. Como el personal fue evaluado por diferentes puntos de vista, el desarrollo del personal aumentará (Chiavenato, 2011).

El 360° Feedback Premium. Es un sistema de evaluación de desempeño que integra múltiples calificaciones de diferentes evaluadores: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes, reduciendo los problemas de subjetividad y disentimientos estadísticos. Posterior a la evaluación, se realiza el respectivo feed-back entre evaluados y evaluadores, lo que le añade una perspectiva única al método (13,50) (Matabanchoy et al., 2019).

1.5.7.6 Método de evaluación basado en competencias.

La evaluación por competencias es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo (Brazzolotto, 2012).

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad (Iturralde, 2011, pp. 21-22).

1.5.7.7 Definición de competencia.

Competencia se refiere a la capacidad de utilizar el conocimiento, las habilidades, las destrezas y la comprensión necesarios, así como la capacidad para completar el trabajo de manera efectiva que ayude a resolver emergencias y problemas (Capuano, 2004).

Las competencias son características implícitas o subyacentes, las cuales están directamente relacionadas con el comportamiento en el puesto de trabajo. Las competencias están formadas por conocimientos, habilidades y destrezas. Un trabajador exitoso utiliza correctamente estas competencias debido a que las actitudes adecuadas en el momento correcto y los conocimientos indispensables para realizar una actividad, aprovechando los recursos que le han asignado (Rábago, 2010).

Según Alles (2008b) “cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y mercados distintos” (p. 5). Estas competencias pueden ser obtenidas durante la experiencia de trabajo o son innatas y establecen el perfil de cada trabajador con respecto a las actividades a desarrollar. Es importante destacar que se debe tomar en cuenta solo aquellas características que sean eficaces y beneficien a la empresa u organización.

La competencia de una persona abarca la gama completa de sus conocimientos, destrezas, actitudes y sus capacidades en el ámbito personal, profesional o académico, adquiridas por

diferentes vías y en todos los niveles, del básico al más alto y cuya aplicación se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de sus objetivos (Bienzobas y Barderas, 2010).

Para Marvel et al. (2011) “las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización” (p. 568).

“Las competencias son individuales, producto de las habilidades y destrezas, consideradas como un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa” (Marvel et al., 2011, p. 569). En la actualidad los trabajadores deben ser competitivos con la intención de que cada día adquieran nuevos conocimientos que les permitirá obtener mejores resultados individuales y organizacionales, razón por la cual las organizaciones deben valorar el talento humano y aprovechar la creatividad e innovación de cada uno de ellos, con la finalidad de influenciar positivamente en la productividad.

1.5.7.7.1 Competencias genéricas.

Estas competencias están relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la identidad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso, y permanencia en la organización (Párraga, 2018).

Las competencias genéricas o transversales han sido definidas como los atributos que debe tener un graduado universitario con independencia de su profesión. En ellas se pueden recoger aspectos genéricos de conocimientos, habilidades y destrezas y capacidades que debe tener cualquier titulado antes de incorporarse al mercado laboral (Bienzobas y Barderas, 2010).

1.5.7.7.2 Competencias específicas.

Estas competencias son específicas de del puesto de trabajo, cada una con un distinto nivel de desarrollo, ya que no es lo mismo exigir una competencia en el departamento de producción que en el departamento de contabilidad (Durán, 2020).

Estas competencias se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico.

Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica (Párraga, 2018).

Las competencias específicas han sido definidas como los atributos que deben adquirir los futuros graduados durante la estancia en la universidad y deben ser definidas por la experiencia propia de los titulados (Bienzobas y Barderas, 2010).

1.5.7.7.3 Competencias básicas.

Son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social (Párraga, 2018).

Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (Bienzobas y Barderas, 2010).

1.5.8 Productividad laboral

Castanyer (1988) define a la productividad como “la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado. Es la medida de los resultados y de los factores puestos a contribución, lo que exige se hayan determinado las unidades de medida”

Para Miranda y Toirac (2010) la productividad es “un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes” (p. 248). La productividad es necesario para incrementar la riqueza, al obtener mayores ingresos las empresas podrán inventar en recursos productivos y adquirir nuevas tecnologías la cual permitirá tener una ventaja competitiva ante los rivales del mercado, en conclusión, permitirá dinamizar la economía.

Marchant y Quijano (como se citó en Marvel et al., 2011) mencionan la importancia de cambiar la perspectiva del concepto de productividad aplicado al factor humano, ya que se lo ha considerado como “insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad” (Marvel et al., 2011, p. 558). Además, se destaca que:

La productividad del factor humano es un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de las empresas, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant y Quijano como se citó en Marvel et al., 2011, p. 557)

Por otra parte, Mejía et al., (2013) destacan al talento humano como una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. Y afirman que el talento humano dentro de la productividad laboral es “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”

1.5.8.1 Importancia.

Den (2005) explica que “la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, entre otros lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización” (sp).

1.5.8.2 Indicadores.

1.5.8.2.1 Indicadores de Eficacia.

Fleitman (2007) menciona que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos.

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Con la eficacia, se busca armonizar la organización con las condiciones externas (García et al., 2019).

1.5.8.2.2 Indicadores de Eficiencia.

Son el resultado de comparar el desempeño real del personal bajo las acciones o condiciones actuales con estándares de desempeño previamente definidos y aceptados. Si se obtiene mejores resultados con el menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia en las organizaciones: costo y tiempo (García et al., 2019).

1.5.8.3 Factores que influyen en la productividad.

Vargas et al., (2018), indica que, según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones:

1.5.8.3.1 Motivación.

La motivación es un factor que se ha venido evaluando ya que afecta de forma directa la productividad de las organizaciones y de sus trabajadores ya que la motivación es la energía que una persona aporta en el día a día para lograr las metas propuestas tanto personales como empresariales (González, 2013).

La motivación es un factor que incide en la productividad de los trabajadores, ya que a través de diferentes teorías se corrobora que este factor es necesario al momento de evaluar al personal, esta motivación es determinada como la energía o ánimo del día para cumplir con los objetivos personales y empresariales.

1.5.8.3.2 Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral son comportamientos y sentimientos de los individuos ante su puesto de trabajo que se puede presentar como satisfacción o insatisfacción laboral que depende

de factores como: el ambiente físico donde trabaja, la falta de reconocimiento de los logros, que el empleo no le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, relaciones con sus compañeros (González, 2013).

La satisfacción laboral se entiende como la actitud que presentan los trabajadores en la empresa. Las actitudes positivas son las que benefician, mientras que las negativas se transmiten a los demás y el trabajo no rinde, como consecuencia el trabajador insatisfecho busca abandonar su puesto.

1.5.8.3.3 La capacitación.

Según González (2013) la capacitación se refiere a las actitudes que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen. “Si el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y percibe que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su desempeño” (Marvel et al., 2011, p. 561).

Las organizaciones necesitan capacitaciones constantes para sus empleados, debido a que la competitividad del mercado crece cada día y un trabajador que desconoce de ciertas innovaciones tecnológicas, estrategias, políticas, tácticas comerciales, etc., no es eficiente en su lugar de trabajo.

1.5.9 Modelo de Spencer & Spencer

Spencer y Spencer definen la competencia como una serie de características propias del individuo; es decir, la personalidad, la cual reflejara la conducta y el desempeño de una persona en distintas situaciones y/o tareas que este realiza en actividades laborales (Villalobos et al., 2011).

Spencer y Spencer proponen el Modelo de Iceberg donde se identifican las competencias en dos categorías; primero se encuentran las variables de ámbito oculto las cuales son: los motivos que son todo aquello que el individuo desea; y los rasgos se refiere a características físicas de la persona. Por otro lado, se encuentran las variables visibles que son: el autoconcepto que hace referencia a las actitudes; el conocimiento es la información que un individuo posee y por último la habilidad que se refiere a las destrezas para ejecutar una actividad sea mental o física (Villalobos et al., 2011).



Figura 1. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer
Nota: Villalobos et al. (2011)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación

Se utiliza el tipo de investigación básica, debido a que se pretende conocer la realidad de ciertos fenómenos y busca incrementar los conocimientos teóricos que generados sirvieron de guía para realizar otras investigaciones. La característica principal es que no busca la aplicación práctica de los descubrimientos.

2.2 Método de la investigación

El enfoque o también denominado método de esta investigación es un estudio de caso mixto por un lado es cualitativo ya que a través de la revisión literaria se identificaron los factores que influyen en el desempeño laboral y su incidencia en la productividad organizacional; y cuantitativo ya que se hizo uso de un cuestionario para medir y evaluar el desempeño laboral de los empleados en la unidad de análisis las cuales fueron una empresa de producción (Artecua S.A.), una de comercialización (Agro-Comercial Divino Niño) y de servicios (Transbolivariana); a través del método de evaluación del desempeño basado en competencias.

El diseño de investigación para el estudio de caso que se adoptó es la integración completa, es decir, que desde el principio se tiene una combinación mixta donde se incorporan los dos enfoques tanto cualitativo como cuantitativo durante todo el proceso de investigación. Este diseño es de tiempo temporal ya que su duración es corta (del 12 al 20 de enero del 2021); y se realizó en una sola etapa y de alcance explicativo, donde se inicia por la descripción del problema de investigación y se profundiza el análisis (Hernández-Sampieri et al., 2014).

2.3 Instrumentos o herramientas

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de la aplicación de un cuestionario de evaluación del desempeño laboral basado en competencias. Este cuestionario consta de cuatro categorías (capacidades, habilidades y destrezas, comportamientos y productividad); y de veinte y seis subcategorías, y para cada una de ellas se establece una pregunta, es decir, el cuestionario cuenta con veinte y seis preguntas. Este cuestionario fue adaptado del trabajo de investigación denominado “Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la universidad nacional de Chimborazo – período 2011” (Andrade, 2012), la cual se sustenta en el modelo de Spencer y Spencer, además se consideró varios aspectos relevantes tomados a conveniencia de diferentes autores de la rama de la Administración de Talento Humano como son Martha Alles e Idalberto Chiavenato (Andrade, 2012).

Es un cuestionario de escala ordinal en la escala de Likert. Por otro lado, se utilizó la plantilla de Kenjo (Software de talento humano), como guía base para establecer la calificación de cada interrogante, estas calificaciones están dadas en intervalos, que van de 0 a 81, de tal manera que para la primera opción muy debajo de las expectativas la puntuación fue de 0-20, seguido de la opción debajo de las expectativas con una puntuación de 21-40, la tercera opción alcanza las expectativas con una valoración de 41-60, como cuarta alternativa mejora las expectativas con un puntaje de 61-80 y por último la alternativa de sobresaliente con una puntuación de 81.

La validación del instrumento se lo realizó a través de la experiencia de dos docentes especialistas en el área, gracias al conocimiento y experiencia lograron aportar significativamente para garantizar que el cuestionario planteado cumpliera con lo planteado en esta investigación. También, fueron parte de este proceso de validación dos estudiantes de

noveno semestre de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica del Norte, para finalizar con la validación se consideró cada una de las observaciones y recomendaciones que se realizaron las cuales fueron acogidas para la reestructuración del cuestionario para que posteriormente fuera aprobado.

2.4 Descripción de datos

Si bien es cierto esta investigación tiene un enfoque mixto, pero dadas las condiciones del estudio de los objetivos que se persiguen, y al ser un estudio de caso la muestra es intencionada por lo que se declara el tipo de muestreo no probabilístico. Por ello se consideró a tres empresas: una de actividad comercial, una de servicios y una de producción.

A continuación, se describe brevemente la historia de cada una de las empresas que fueron seleccionadas como unidad de análisis para el desarrollo de esta investigación:

Agro-Comercial Divino Niño identificada con el RUC #1308308509001; es una empresa dedicada a la comercialización de frutas desde hace más de 10 años, la cual inició trabajando con un solo ítem (limón manaba), actualmente distribuyen alrededor de 15 ítems entre los más comunes se encuentran el limón manaba, naranja colombiana, tomate de árbol, sandía entre otros. Son distribuidores directos de empresas como: Supermaxi, Tía, Santa María, etc.

Transbolivariana C.A. identificada con el RUC #0490041826001; es una empresa que brinda servicios de agenciamiento Aduanero, Depósito temporal, Transporte internacional de carga por carretera, almacenamiento de carga entre otros. Presta servicios desde hace 27 años, tiene una larga trayectoria y reconocimiento en el norte del país, se encuentra ubicada en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi.

Muebles Artecua identificada con el RUC 1002704169001; es una pequeña empresa con alrededor de 40 años de experiencia, se dedica a la producción y comercialización de artículos para el hogar como: salas, comedores, dormitorios y muebles de oficina. Se encuentra ubicada en la parroquia de San Antonio de Ibarra y cuenta con una sucursal en el cantón San Lorenzo.

2.5 Descripción de conceptos

Partiendo de los objetivos específicos planteados en esta investigación, se realizó la operacionalización de variables, en la cual se logró determinar las dimensiones para cada uno de los conceptos. Para el primer concepto que es el desempeño laboral, se consideró cinco factores como dimensiones las cuales son; la motivación, el conocimiento del trabajo, la identidad laboral, la capacidad y la satisfacción laboral; para la productividad se establecieron tres dimensiones; eficiencia, eficacia y efectividad. Mientras que para el concepto de evaluación del desempeño sus dimensiones están determinadas por las competencias y estas a su vez están compuestas por tres indicadores, que son considerados como categorías los cuales son; comportamientos, capacidades y habilidades y destrezas.

2.6 Tablas de operacionalización de variables

A continuación, se presenta la tabla de operacionalización de las variables consideradas en la investigación:

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variables/ definición teórica	Dimensiones	Indicadores
	Motivación	Expectativas
	Conocimiento del trabajo	Destrezas Actitudes
Un factor es un elemento que influye en algo	Identidad laboral	Grado de identificación con las metas y objetivos organizacionales
	Capacidad	Habilidades técnicas, interpersonales, solución de conflictos, comunicación, limitaciones físicas
	Satisfacción laboral	Clima Organizacional Comparte información
	Eficiencia	Trabajo en equipo de trabajo Uso adecuado de equipos Evita sanciones
Productividad es una es una medida de eficiencia de una persona.	Eficacia	Puntualidad en entrega de trabajos Conocimientos adecuados al puesto de trabajo
	Efectividad	Asume responsabilidades Trabaja bajo presión Consulta información

Nota: Elaborado por los autores

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis de datos

Para la recolección de datos se escogieron tres empresas las cuales pertenecen al sector comercial, de producción y de servicios, ubicadas en las ciudades de Quito, Ibarra y Tulcán respectivamente, en donde se aplicó un cuestionario de evaluación del desempeño basado en competencias a todos los empleados que forman parte de cada una de ellas.

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, siendo una muestra intencionada a la que se aplicó un cuestionario de veinte y seis preguntas con una escala ordinal a un total de treinta y seis empleados, donde se determinó en base a los resultados obtenidos el nivel de desempeño de cada uno de ellos y la incidencia que cada empresa tuvo con la productividad laboral.

El análisis y organización de los datos se los realizó a través de una hoja de cálculo en Microsoft Office Excel donde se insertó cada uno de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas en las diferentes empresas, además se promedió los resultados por categoría para cada empresa, de tal manera que se generó tablas detalladas del nivel de desempeño general de cada categoría, donde se evidencia y analiza las subcategorías que tienen deficiencias en el nivel de desempeño de las empresas. Los datos obtenidos fueron utilizados para determinar la correlación de los conceptos capacidades, habilidades y destrezas y comportamientos con la productividad, para ello se utilizó el Software de análisis de datos cuantitativos SPSS con la correlación del coeficiente de R_{HO} de Spearman y de prueba unilateral (una cola), ya que en la hipótesis se determinó una relación directa. Para valorar los resultados se utilizó la interpretación de coeficiente de correlación de Spearman. Oscila entre -1 y +1, la cual indica asociaciones negativas o positivas, dónde:

Tabla 2*Correlación de datos*

Valor	Correlación
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Hernández-Sampieri et al. (2014)

A continuación, se presenta en la **Tabla 3** el modelo de Kenjo (software de talento humano) para las puntuaciones en las subcategorías de competencias: capacidades, habilidades y destrezas, comportamientos y productividad. Por último, se presentan las tablas con las calificaciones obtenidas por cada empresa y un análisis de ellas.

Tabla 3*Intervalos de calificación del modelo de Kenjo (Software de talento humano)*

Calificación	Valor	Abreviatura
Sobresaliente	81	S
Mejora las expectativas	61-80	M
Alcanza expectativas	41-60	A
Debajo de las expectativas	21-40	D
Muy debajo de las expectativas	0-20	ME

Nota: Elaborado por los autores**Empresa comercial Agro-Comercial Divino Niño****Tabla 4***Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias*

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Capacidades	Responsabilidad	71.77	M
	Exactitud y calidad de trabajo	71.77	M
	Orden y claridad del trabajo	50.23	A
	Planificación del trabajo	68.69	M
	Capacidad de realización	70.23	M
	Reporta avances de tareas	70.23	M
	Comprensión de situación	73.31	M
	Sentido común	73.31	M
	Cumplimiento de los procedimientos	74.85	M
Conocimiento técnico	77.92	M	

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 5*Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias*

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Habilidades y destrezas	Iniciativa	81.00	S
	Creatividad	68.69	M
	Adaptabilidad	67.15	M
	Capacidad de manejar múltiples tareas	65.62	M
	Mediador	70.23	M

Nota: Elaborado por los autores**Tabla 6***Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias*

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Comportamientos	Actitud hacia la institución	74.85	M
	Actitud hacia superiores	79.46	M
	Actitud hacia los compañeros	70.23	M
	Aceptar críticas constructivas	76.38	M
	Capacidad de acoger sugerencias	74.85	M
	Presentación personal	74.85	M
	Predisposición	77.92	M
	Puntualidad	73.31	M

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 7*Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias*

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
	Logro de objetivos	74.85	M
Productividad	Desarrollos laborales	74.85	M
	Logro metas	77.92	M

Nota: Elaborado por los autores

Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias en la empresa “Agro-Comercial Divino Niño” demuestran que las capacidades, las habilidades y destrezas, los comportamientos y la productividad del personal obtienen una calificación promedio de mejora las expectativas de acuerdo con la tabla de puntuación planteada, esto corresponde a una calificación entre el intervalo de 61 a 80 representado con la letra M. Es necesario hacer énfasis, en la subcategoría de orden y claridad del trabajo ya que tiene una calificación de 50.23 equivalente a Alcanza expectativas (A), es decir, que tiene un bajo nivel de desempeño.

Empresa de servicios Transbolivariana C.A.**Tabla 8***Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias*

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
	Responsabilidad	54.85	A
	Exactitud y calidad de trabajo	59.46	A
Capacidades	Orden y claridad del trabajo	44.08	A
	Planificación del trabajo	53.31	A
	Capacidad de realización	51.77	A

Reporta avances de tareas	51.77	A
Comprensión de situación	56.38	A
Sentido común	51.77	A
Cumplimiento de los procedimientos	62.54	M
Conocimiento técnico	64.08	M

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 9

Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Habilidades y destrezas	Iniciativa	59.46	A
	Creatividad	56.38	A
	Adaptabilidad	57.92	A
	Capacidad de manejar múltiples tareas	64.08	M
	Mediador	57.92	M

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 10

Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Comportamientos	Actitud hacia la institución	65.62	M
	Actitud hacia superiores	73.31	M
	Actitud hacia los compañeros	57.92	A
	Aceptar críticas constructivas	59.46	A
	Capacidad de acoger sugerencias	68.69	M
	Presentación personal	68.69	M
	Predisposición	68.69	M

Puntualidad	67.15	M
-------------	-------	---

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 11

Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Productividad	Logro de objetivos	62.54	M
	Desarrollos laborales	62.54	M
	Logro metas	67.15	M

Nota: Elaborado por los autores

A través de la aplicación del instrumento en la empresa de servicios “Transbolivariana C.A” a trece empleados, se logró obtener los siguientes resultados, en la categoría de capacidades, habilidades y destrezas el personal alcanza las expectativas (A) correspondiente a la calificación de 41 a 60. Mientras que en la categoría de comportamientos y productividad los empleados alcanzan una calificación de mejora las expectativas (M), con una puntuación de 61 a 80. Se debe hacer énfasis en las subcategorías de bajo nivel de desempeño y tomar medidas que ayuden a mejorarlas.

Empresa de producción Artecua S.A.

Tabla 12

Capacidades para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias.....

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Capacidades	Responsabilidad	57.00	A
	Exactitud y calidad de trabajo	61.00	M
	Orden y claridad del trabajo	28.90	D
	Planificación del trabajo	43.22	A

Capacidad de realización	61.00	M
Reporta avances de tareas	49.00	A
Comprensión de situación	51.00	A
Sentido común	51.00	A
Cumplimiento de los procedimientos	61.00	M
Conocimiento técnico	71.00	M

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 13

Habilidades y destrezas para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Habilidades y destrezas	Iniciativa	65	M
	Creatividad	63	M
	Adaptabilidad	55	A
	Capacidad de manejar múltiples tareas	51	A
	Mediador	49.89	A

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 14

Comportamientos para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Comportamientos	Actitud hacia la institución	52.11	A
	Actitud hacia superiores	73.00	M
	Actitud hacia los compañeros	73.00	M
	Aceptar críticas constructivas	57.00	A
	Capacidad de acoger sugerencias	61.00	M

Presentación personal	39.00	D
Predisposición	51.00	A
Puntualidad	42.90	A

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 15

Productividad para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Competencia	Indicadores	Valor	Calificación
Productividad	Logro de objetivos	56.56	A
	Desarrollos laborales	63.00	M
	Logro metas	63.00	M

Nota: Elaborado por los autores

En Artecua S.A se aplicó el instrumento a los diez trabajadores de la fábrica en la cual se determinó que en la categoría de capacidades, habilidades y destrezas y comportamientos los trabajadores alcanzan las expectativas (A) correspondientes a la calificación de 41 a 60, mientras que en la categoría de productividad mejoran las expectativas (M) perteneciente a la calificación de 61 a 80. En este caso se debe priorizar las subcategorías con calificación deficiente, y actuar sobre ellas para mejorar el desempeño de los empleados.

3.2 Estrategias para mejorar la productividad

En base a los resultados se presenta a continuación estrategias para las subcategorías con una puntuación baja, y que pueden ser adoptadas para mejorar la productividad:

- Responsabilidad:

- Mejorar el desempeño organizacional con base en el mejoramiento del trabajo y la motivación del personal.
- Comprometer a los trabajadores sobre la importancia para asumir las tareas de acuerdo con sus tareas correspondientes (Velásquez et al., 2010).
- Exactitud y calidad de trabajo:
 - Mejorar los métodos de trabajo es decir los procesos y procedimientos, reducir la fatiga y el riesgo laboral. Los métodos de trabajo son un factor importante para incrementar la productividad por lo que resulta necesario mejorarlos y adaptarlos (Silva et al., 2018).
- Orden y claridad del trabajo:
 - Informar, formar y preparar a los empleados sobre cada puesto de trabajo existente, de tal manera que se encuentren preparados y puedan desempeñar diversos cargos en caso de que exista rotación del personal, además de que estos estén preparados e informados en cuanto a materia de salud y seguridad laboral (Romeral, 2012).
- Planificación del trabajo:
 - Planificar y administrar el tiempo de realización de cada tarea definiendo niveles de urgencia e importancia de las actividades a desarrollar.
 - Definir fechas límites para cada tarea y asignar tiempo para la organización de estas (Revista APD, 2019).
- Capacidad de realización:
 - Promover permanentemente la formación y desarrollo de los trabajadores (Ghiglione, 2011).

- Mejorar la calidad de vida a través de la obtención de beneficios organizacionales (García y Forero, 2016).
- **Iniciativa:**
 - Hacer compatibles los intereses personales con la organización.
 - Generar estimulación (motivación) efectiva en los espacios de trabajo (Alcántara, 2017).
- **Creatividad:**
 - Un ambiente favorable, la flexibilidad y un ambiente agradable permite que los trabajadores realicen un trabajo positivo con grandes resultados, es decir, piensen en soluciones creativas.
 - Realizar grupos de trabajo multidisciplinario para pensar en los nuevos retos de la empresa y ofrecer reconocimiento al trabajo exitoso.
- **Adaptabilidad:**
 - Realizar la selección del personal por competencias, con base en el manual de funciones y perfil a cargo.
 - Realizar un programa de inducción con la información de la empresa (misión, visión, políticas, reglamentos, etc.), información del cargo, presentación de los compañeros de trabajo, entrega del manual de funciones y el entrenamiento del puesto de trabajo.
- **Reporta avance de tareas:**
 - Mostrar información en una forma real, interesante y más visual que el simple texto.

- Priorizar los datos más necesarios de cada tarea y útiles para entregar un informe claro (Pérez, 2008).
- **Comprensión de situación:**
 - Experimentar diferentes estrategias que permitan adaptar la manera de aprender de cada persona como: representaciones, mapas mentales, explicar el tema detalladamente y aplicar la creatividad.
- **Sentido común:**
 - Seleccionar entre las alternativas la más conveniente y que se acople al desarrollo de los objetivos previstos tanto en la situación actual, así como los previstos para el futuro.
 - Establecer un sistema de control y seguimiento de acciones y el logro de objetivo (Interarts, 2012).
- **Actitud hacia los compañeros:**
 - Definir objetivos individuales para los trabajadores, de esta manera serán competitivos y lograrán un exitoso resultado grupal, además se debe reconocer el este tipo de logros.
 - Corregir inmediatamente los comportamientos que perjudiquen a los demás compañeros de trabajo, basándose en el reglamento interno que establece las políticas internas.
- **Aceptar críticas constructivas:**
 - Los trabajadores deben recabar información suficiente para determinar si la crítica es constructiva, de ser así, es recomendable tomar lo mejor de cada

persona y reconocer las buenas intenciones que permitirán en el futuro mejorar el trabajo.

- Las críticas constructivas deben tomarse profesionalmente ya que va dirigido al trabajo realizado y no a la persona, dejando atrás la soberbia.
- Capacidad de manejar múltiples tareas:
 - Los trabajadores deben planificar y agrupar las tareas similares a realizar y eliminar todo tipo de distracciones.
 - Es indispensable organizar el trabajo y el tiempo en ejecutarlas al final se revisará todas las actividades realizadas.
- Mediador:
 - Ser competitivo, colaborador y comprometedor permitirá cooperar eficazmente en conflictos presentes en las organizaciones.
 - Reconocer la situación sobre lo justo, ver más allá del acontecimiento, evitar que se agrave con amenazas y provocaciones, esto solo complicará la situación
- Actitud hacia la institución:
 - Ofrecer un clima laboral adecuado, de esta forma el trabajador se siente tranquilo y comprometido con la organización, los logros de la empresa satisfacen al trabajador por que fue parte de aquello.
- Puntualidad:
 - Crear el hábito, el empleador debe dar el ejemplo a la hora de realizar reuniones, pagos y actividades, influir la puntualidad con los trabajadores.
 - Controlar la asistencia e ingreso a través de herramientas tecnológicas y penalizar las fallas para evitar que se vuelva rutina.

- Logro de objetivos:
 - Dar a conocer los objetivos de la empresa para comprometer al trabajador.
Fomentar el trabajo en equipo para cumplir con las metas planteadas.
(Velásquez et al., 2010)

3.3 Principales resultados obtenidos de la investigación

Los resultados obtenidos permitieron comprobar la incidencia entre la evaluación del desempeño con enfoque de competencias y la productividad organizacional. Además, se concluyó que la empresa Agro-Comercial Divino Niño fue la que obtuvo mejores resultados en el desempeño de los empleados, lo cual en base a lo revisado en la literatura tienen un nivel de productividad organizacional aceptable. Sin embargo, en los resultados también se pudo evidenciar las subcategorías en las diferentes empresas que se encuentran en un nivel bajo de desempeño, es decir, que tienen una puntuación bajo “mejora las expectativas”, para las cuales se establecieron estrategias para mejorar la productividad.

3.4 Logro de los objetivos planteados

Esta investigación atiende a tres objetivos específicos, a continuación, se detalla cómo se logró desarrollar cada uno de ellos:

- Primer objetivo: Identificar los factores del desempeño laboral que inciden en la productividad organizacional.

Se logró dar respuesta a este objetivo a través de la revisión de la literatura ya que permitió determinar conceptualmente que existen cuatro factores del desempeño laboral que inciden en la productividad organizacional, como la motivación la cual es un aporte diario que ofrece una persona para el cumplimiento de los

objetivos tanto personales como empresariales; la satisfacción laboral que depende básicamente del clima, cultura y ambiente donde trabaja, de esto dependerán los comportamientos y sentimientos del empleado en el puesto de trabajo; las competencias que son las que caracterizan al individuo en cuanto a aptitudes, personalidad, conocimientos y todo aquello inmerso para alcanzar los objetivos organizacionales; y por último el factor capacitación lo que implica las actitudes que permiten a los empleados superar las limitaciones y tiende a mejorar su desempeño, y por ende mejorar la productividad organizacional.

- Segundo objetivo: Aplicar el método de evaluación del desempeño laboral basado en competencias.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de la evaluación del desempeño basado en competencias en tres empresas denominadas unidad de análisis y a un total de treinta y seis empleados. A continuación, se presenta un resumen de los datos obtenidos y el desempeño general de cada una de las empresas.

Tabla 16

Resultado general de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias por empresa

Empresa	Agro-Comercial	Transbolivariana C.A	Artecua S.A
	Divino Niño		
Calificación	73	61	57
Interpretación	Mejora las expectativas (M)	Mejora las expectativas (M)	Alcanza las expectativas (A)

Nota: Elaborado por los autores

En la **Tabla 16** se refleja que la empresa “Agro-Comercial Divino Niño” obtuvo la más alta calificación con un total de 73 puntos, es decir, de acuerdo con la evaluación realizada el desempeño de los trece trabajadores de la empresa se encuentra en el rango de puntuación de mejoran las expectativas, denominado (M). Asimismo, el desempeño de los empleados de la empresa de servicios “Transbolivariana C.A” tiene un puntaje de mejoran las expectativas (M), con una calificación de 61 puntos. Finalmente se evidencia que el desempeño de los trabajadores de la fábrica de muebles “Artecua S.A.” alcanzan las expectativas (A) con la calificación de 57 puntos, en base a estos resultados se determina que la empresa comercial tiene un mejor desempeño en las competencias que se establecieron en el cuestionario aplicado, sin embargo, existen falencias en cada una de ellas por lo que se establecen estrategias en las subcategorías con el más bajo puntaje, para que puedan ser adoptadas en las organizaciones en general para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano y mejora de la productividad organizacional.

- Tercer objetivo: Proponer estrategias que contribuyan a mejorar la productividad

Para dar cumplimiento a este objetivo primeramente se identificaron las subcategorías del cuestionario aplicado que obtuvieron la más baja puntuación, y a través de la literatura se establecieron estrategias las cuales podrán ser adoptadas por las empresas para mejorar la productividad. Revisar **Estrategias para mejorar la productividad.**

3.5 Contrastación de hipótesis

Dado el objetivo general que fue determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en la productividad organizacional, se establecieron las siguientes hipótesis:

- H_1 = La evaluación de desempeño con enfoque de competencias está relacionada directamente con la productividad organizacional.
- $H_0 \neq$ La evaluación del desempeño con enfoque de competencias no está relacionada directamente con la productividad organizacional.

La contrastación de las hipótesis se lo realizó a través de la correlación del coeficiente (Tabla 17) Rho de Spearman ya que los conceptos ordinales de esta investigación están dados en rangos, además se utilizó la prueba unilateral (una cola), ya que se establece una relación directa entre los conceptos en la hipótesis.

Tabla 17
Correlación General

		Correlaciones				
		CAP	HAB	COM	PROD	
Rho de Spearman	CAP	Coeficiente de correlación	1.000	.607**	.655**	.687**
		Sig. (unilateral)	.	.000	.000	.000
		N	36	36	36	36
	HAB&DES	Coeficiente de correlación	.607**	1.000	.611**	.467**
		Sig. (unilateral)	.000	.	.000	.002
		N	36	36	36	36
	COM	Coeficiente de correlación	.655**	.611**	1.000	.487**
		Sig. (unilateral)	.000	.000	.	.001
		N	36	36	36	36
	PROD	Coeficiente de correlación	.687**	.467**	.487**	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	.002	.001	.
		N	36	36	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Nota: Elaborado por los autores

En la **Tabla 17** se pueden observar los resultados generales obtenidos por cada una de las empresas, además se analiza que al correlacionar las variables con la productividad; las capacidades son las que están relacionadas en un 68%, es decir, es una correlación positiva moderada; los conocimientos en un 48%, y las habilidades y destrezas en un 46%, lo que significa que también es una correlación positiva moderada, estos resultados cumplen con el nivel de significancia requerido. Dados estos datos se determina que las categorías: capacidades, comportamientos y habilidades y destrezas, están directamente relacionadas con la productividad.

3.6 Dar respuesta a las preguntas de investigación

¿Qué influencia tiene la evaluación de desempeño laboral basado en competencias en la productividad?

Se dio respuesta a la pregunta de investigación a través de la correlación entre las variables, con los resultados generales obtenidos en la aplicación del cuestionario de evaluación del desempeño laboral basado en competencias, se concluyó que esta tiene una influencia positiva con la productividad organizacional de los empleados.

Para explicar de mejor manera se presenta a continuación, las tablas de correlación de las tres empresas que fueron unidad de análisis:

Tabla 18

Agro-Comercial Divino Niño

		Correlaciones				
		CAP	HAB&DES	COM	PROD	
Rho de Spearman	CAP	Coefficiente de correlación	1.000	.535*	.403	.497*
		Sig. (unilateral)	.	.030	.086	.042

	N	13	13	13	13
HAB&DES	Coefficiente de correlación	.535*	1.000	.795**	.529*
	Sig. (unilateral)	.030	.	.001	.032
	N	13	13	13	13
COM	Coefficiente de correlación	.403	.795**	1.000	.430
	Sig. (unilateral)	.086	.001	.	.071
	N	13	13	13	13
PROD	Coefficiente de correlación	.497*	.529*	.430	1.000
	Sig. (unilateral)	.042	.032	.071	.
	N	13	13	13	13

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Nota: Elaborado por los autores

La **Tabla 18** establece la relación más significativa para la empresa Agro-Comercial Divino Niño con un 52% en la categoría de habilidades y destrezas; seguido por las capacidades con un 49% de relación entre las variables (productividad y capacidades), con un nivel de significancia dentro de lo permitido, y por último se encuentran los comportamientos con un 43% de relación, pero no resulta significativa, pero se encuentran en una correlación positiva moderada.

Tabla 19

Transbolivariana C.A

		Correlaciones			
		CAP	HAB&DES	COM	PROD
CAP	Coefficiente de correlación	1.000	.415	.589*	.655**
	Sig. (unilateral)	.	.079	.017	.008
Rho de Spearman	N	13	13	13	13
HAB&DES	Coefficiente de correlación	.415	1.000	.718**	.228
	Sig. (unilateral)	.079	.	.003	.227
	N	13	13	13	13

COM	Coefficiente de correlación	.589*	.718**	1.000	.095
	Sig. (unilateral)	.017	.003	.	.378
	N	13	13	13	13
PROD	Coefficiente de correlación	.655**	.228	.095	1.000
	Sig. (unilateral)	.008	.227	.378	.
	N	13	13	13	13

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Nota: Elaborado por los autores

En la **Tabla 19** se muestra la relación entre las variables, donde se determina bajo el coeficiente de correlación de Rho de Spearman que las capacidades se encuentran relacionadas con la productividad en un 65%, es decir es una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia del 0.008, seguido del 22% el cual pertenece a las habilidades y destrezas, con una correlación positiva baja y el 9% que corresponde a los comportamientos, el cual está dentro de la correlación positiva muy baja, sin embargo, estos últimos no resultan significantes en relación a la anterior.

Tabla 20

Artecua S.A

		Correlaciones				
		CAP	HAB&DES	COM	PROD	
Rho de Spearman	CAP	Coefficiente de correlación	1.000	.612*	.218	.250
		Sig. (unilateral)	.	.030	.272	.243
		N	10	10	10	10
Rho de Spearman	HAB&DES	Coefficiente de correlación	.612*	1.000	-.089	-.102
		Sig. (unilateral)	.030	.	.403	.390
		N	10	10	10	10
Rho de Spearman	COM	Coefficiente de correlación	.218	-.089	1.000	.327
		Sig. (unilateral)	.272	.403	.	.178

	N	10	10	10	10
PROD	Coefficiente de correlación	.250	-.102	.327	1.000
	Sig. (unilateral)	.243	.390	.178	.
	N	10	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Nota: Elaborado por los autores

Para la empresa Artecua S.A se analiza que la relación entre los comportamientos y la productividad se encuentra en un 32% la cual es una correlación positiva baja, y la productividad en relación con las capacidades y las habilidades y destrezas en un 25% (correlación positiva baja) y -10% (correlación negativa muy baja) respectivamente, este último se encuentra relacionado negativamente, además ninguna categoría en este caso es significativa.

3.7 Limitaciones y alcance de la investigación

Esta investigación se realizó en tres empresas, en las cuales se determinó factores del desempeño laboral que inciden en la productividad y se aplicó la evaluación de desempeño laboral basado en competencias. Además, se brindó estrategias para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores. Las limitaciones que existieron para realizar este trabajo de investigación fueron la falta de apertura de las empresas debido a la pandemia por el COVID-19, debido a esto se acudió a empresas de diferentes provincias, en las cuales se dificultó la aplicación de la evaluación por la distancia. Asimismo, la limitante sobre el tipo de información que dio cada uno de los entrevistados, que sea la correcta y relevante para los efectos del estudio.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se concluye a través de la revisión de la literatura, que existen cuatro factores del desempeño laboral que inciden en la productividad organizacional, estos son la motivación, satisfacción laboral, competencias y capacitación. Dentro de la presente investigación se consideró el factor competencias puesto que la evaluación del desempeño que se aplicó estuvo enfocada en sus respectivas categorías. Al analizar los resultados generales de las tres unidades de análisis se determinó que existe relación entre las categorías: capacidades y productividad, ya que, en base a la correlación de Spearman, reflejó un valor de 0.68. De la misma manera se encuentran relacionados tanto los comportamientos como las habilidades y destrezas con la productividad en un 0.48 y 0.46 respectivamente, estos valores representan una correlación positiva moderada.
- De la misma manera, Serpa Solano (2019), en su investigación denominado “Desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de Juan Galindo SLU sucursal del Perú del Distrito de San Martín de Porres, 2017” concluyó que existe relación entre desempeño laboral y la productividad. Esta relación la determinó a través de la correlación de Spearman, resultando una correlación positiva alta con un valor de 0.949.
- Por otro lado, se concluye de acuerdo a los resultados obtenidos por empresa, que los empleados de Agro-comercial Divino Niño desarrollan mejor las habilidades y destrezas, con una correlación positiva moderada de 0.52 (**Tabla 18**), mientras que los empleados de Transbolivariana C.A se desempeñaron en las capacidades, con una correlación positiva moderada de 0.65 (**Tabla 19**), y por último los trabajadores de Artecua S.A

desarrollaron los comportamientos con 0.32, es decir, una correlación positiva baja (Tabla 20).

- De la misma manera, Lorenzo (2018) en su investigación sobre “La productividad laboral y competencias laborales de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017” concluyó que existe una relación fuerte entre las competencias laborales; conocimientos y habilidades con la productividad, con valores de 0.827, 0.735 y 0.703 respectivamente que se describen como una correlación positiva alta.

4.2 Recomendaciones

Una vez determinado las conclusiones de la presente investigación se recomiendan lo siguiente:

- Realizar la evaluación de desempeño laboral basado en competencias con mayor frecuencia en las empresas.
- Para el instrumento de evaluación de desempeño se utilizó las competencias genéricas, por lo cual se recomienda utilizar competencias específicas para cada puesto de trabajo o para cada sector.
- Realizar investigaciones con una muestra más grande para evidenciar mejores resultados.
- Adoptar las estrategias establecidas para mejorar el desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, su productividad.

REFERENCIAS

Alles, M. (2008a). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (Ediciones Granica (ed.); Segunda ed). eLibro.

Alles, M. (2008b). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (Ediciones Granica (ed.); Tercera ed).

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH* (Ediciones Granica S.A (ed.); 3ra ed.). eLibro.

Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Yoza, N., y Figueroa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(1), 362-372.

Andrade Álvarez, M. (2012). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo—Período 2011* (Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/774>

Bienzobas, C. G., y Barderas, A. V. (2010). Competencias profesionales. *Educación Química*, 21(1), 28–32. [https://doi.org/10.1016/s0187-893x\(18\)30069-7](https://doi.org/10.1016/s0187-893x(18)30069-7)

Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. *Universidad Nacional de Cuyo*, 176.

- Calderón, V. (2012). Diseño de evaluación. *Pensamiento y Gestión*, N°32, 29.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=
- Capuano A. (2004). Evaluación desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150.
<http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Castanyer, F. (1988). *Como mejorar la productividad en el taller* (Marcombo (ed.); primera ed). eLibro.
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., y Anzola, A. (2015). *Administración de Recursos Humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones*. <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/>
- Cequea, M., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121–127.
- Chiang Vega, M. M., y San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. *Administración de Recursos Humanos*, 241-269.
- Den, E. Van. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. 247.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. In *Pearson Education*.

<https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/>

Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño* (E. Elearning (ed.); 1ra ed.). Libros.

Fleitman Jack. (2007). *Evaluación Integral para implementar modelos de calidad*. 23.

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (EDITORIAL UNID (ed.)). 2014.

Flores, C. H. V., Vallina, C. M. L. B., y Godinez, C. C. L. I. (2015). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano. *Universidad y Sociedad*, 7(1E), 33-42.

Francisco, V., Gervás, P., y Hervás, R. (2005). Análisis y síntesis de expresión emocional en cuentos leídos en voz alta. *Sociedad Española para el Procesamiento del Lenguaje Natural*, (35), 293-300.

García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., y Olarte, L. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 40(22), 16.

García, Mayra, Posada, N. I., y Hernández, C. F. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a La Economía*, 7, 2-18.

<http://compartiendo-conocimiento.com/>

García, Monica, y Forero, C. (2016). *Redalyc. Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia.*

<https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>

Ghiglione, C. (2011). *El mejoramiento de la calidad de vida laboral como estrategia para vigorizar la capacidad de gestión municipal.*

Gil, A., Junca, J. J., Mendez, M., y Meneses, E. (2010). Escuela Superior de Administración Pública ESAP. *Evaluación del desempeño.*

González, K. (2013). *Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank en la oficina World Trade Center.* 89.

<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/77739.pdf>

González, S. A. (2017, octubre). *Evaluación del desempeño de los Recursos Humanos.* Presentado en México D.F. México D.F.

Gorriti Bontigui, M. (2011). La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas . Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón. *Monografías de La Revista Aragonesa de Administración Pública*, 297–320.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. G. Hill (ed.); 6ta edición). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

ICB. (2012). *Recursos Humanos* (S. . ICB (ed.); 2da ed.). eLibro.

Interarts, F. (2012). *Guía de planificación estratégica.* 1–29.
<http://www.interarts.net/descargas/Guía de planificación estratégica.pdf>

Iraldes Torres, J. (2011). Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. *Viii Seminario De Ingeniería En Contabilidad Y Auditoría C.P.A*, 109.

Lorenzo, E. P. (2018). La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017. *Universidad César Vallejo*.

Manjarrés, A., Castell, R., y Luna, C. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *Ingeniare*, 8(15), 11–29.

Marvel, M., Núñez, M. A., y Rodríguez, C. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549–584.
<https://doi.org/10.3926/ic.194>

Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., y Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187.
<https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Mejía-giraldo, A., Bravo-castillo, M., y Montoya-serrano, A. (2013). *Dialnet-ElFactorDelTalentoHumanoEnLasOrganizaciones-4786562*. XXXIV(1), 2–11.

Miranda, J., y Toirac, L. (2010). Productivity indicators for the dominican industry. *Ciencia y Sociedad*, XXXV(2), 235–290.

Montoya Restrepo, I. A., y Vélez Restrepo, J. M. (2014). Motivational theories in the study of entrepreneurship. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 36(79), 204–236.

<https://doi.org/10.14482/pege.36.5571>

Palmar G, R., y Valero U, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159–188.

Párraga-Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(9), 37–52. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>

Pérez Campdesuñer, R., Leyva Del Toro, C., Bajuelo Páez, A., y Pérez Granados, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico de Holguín*, 19(4), 1–11.

Pérez, J. (2008). *La evaluación como instrumento de mejora de la calidad del aprendizaje. Propuesta de intervención psicopedagógica para el aprendizaje del idioma inglés*. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8004/tjipm.pdf;jsessionid=C5CCC602041D47CC70B5648DE2EF75F1.tdx1?sequence=1>

Prieto Lozano, A. (2014). *La Importancia De La Evaluación Del Desempeño, Como Proceso Sistemático Generador De Cambios Y Herramienta De Gestión Gerencial*. 20.

Quintero, J. R. (2006). Teoría de las necesidades de Maslow. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (S. Netbiblo (ed.); primera ed).

Restrepo, I. (1991). Ignacio de Loyola y su tiempo: ubicación histórica. *Theologica Xaveriana*, 100, 225–241.

Revista APD. (2019). *Cómo mejorar la gestión del tiempo en el trabajo y no perder ni un minuto*. <https://www.apd.es/gestion-del-tiempo-en-el-trabajo/>

Romeral, J. (2012). *Gestión de la seguridad y salud laboral, y mejora de las condiciones de trabajo. El modelo español Josefa R. siglo I*, 1325–1339.

Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (E. Octaedro (ed.); Primera ed). eLibro.

Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54–82.

Santos, A. R. C. (2011). Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Metodologia de Gestão por Competências Assumindo a Norma Cubana sobre Gestão de Capital Humano*. *Methodology of Competences Management Assuming the Cuban Norm*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 300–311.

Segado, Rubén Palma. (2018). *Motivación del trabajador enfocada desde el ángulo humanista y su evolución*. Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.

Serpa Solano, A. M. (2019). *Desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de Juan Galindo Slu sucursal del Perú del distrito de San Martín de Porres, 2017*. 69.

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3606/TESIS ANA MILAGROS%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, K. M., Martín, J., Rodríguez, P., Israel, L., y Guzmán, C. (2018). *Estudios Sociales*. 662.

Soares, M. I., Leal, L. A., Resck, Z. M. R., Terra, F. de S., Chaves, L. D. P., y Henriques, S. H. (2019). Competence-based performance evaluation in hospital nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 27. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>

Vargas, T. de J., Vizzuett, V., Amador, E., Becerra, L. E., y Villegas, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(12), 129–153. <https://doi.org/10.33571/teuken.v9n13a5>

Vazquez-Moctezuma, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 1(2), 3–14.

Velásquez de Naime, Y., Nuñez Botini, M., y Rodríguez Monroy, C. (2010). Estrategia de mejoramiento de la productividad. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (Laccei '2010)*, 1–10. http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/PM050_Velasquez.pdf

Veytia, M. G., y Contreras, Y. (2018). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación / Motivational factors to research and Virtual Learning Objects in Masters students in Education Sciences. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 84–101. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>

Villalobos-Pérez, A., Quirós-Morales, D., y León-Sanabria, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): Un enfoque operante. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 29(1), 62–76.

ANEXOS



*Ilustración 1. Agro-Comercial Divino Niño
Nota: Fotografía de los autores*



*Ilustración 2. Área de selección de la fruta Agro-Comercial Divino Niño
Nota: Fotografía de los autores*



*Ilustración 3. Trabajadores TransBolivariana C.A.
Nota: Fotografía de los autores*



*Ilustración 4. Artecua S.A.
Nota: Fotografía de los autores*



*Ilustración 5. Área de lijado Artecua S.A.
Nota: Fotografía de los autores*