



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA
PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

TEMA: MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE
PERSONAL EN DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA
S.A. MILAGRO

Autores: MIRANDA MACIAS SANDRA MARIANELLA

Acompañante: ING. ELY BORJA SALINAS, MSC.

Milagro – Ecuador

2018

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **SANDRA MARIANELLA MIRANDA MACIAS** con C.I **0942439688** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE EMPRESAS** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 29 días del mes de Noviembre de 2018

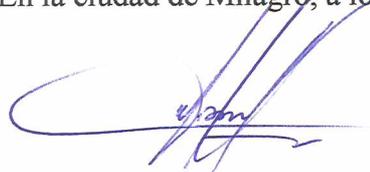


Firma del Estudiante
Sandra Miranda Macías
CI: 0942439688

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, **ELY ISRAEL BORJA SALINAS** en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por el estudiante **SANDRA MARIANELLA MIRANDA MACIAS**, cuyo tema de trabajo de Titulación es **MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE PERSONAL EN DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA S.A. MILAGRO**, que aporta a la Línea de Investigación **PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE EMPRESAS** previo a la obtención del Grado **INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA**; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter Complejivo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 29 días del mes de Noviembre de 2018.



Ely Borja Salinas
Tutor
C.I.: 0918303496

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

ELY ISRAEL BORJA SALINAS

GLORIA ANGELICA VALDERRAMA BARRAGAN

JINSOP ELIAS GAMBOA POVEDA

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA** presentado por el /la señor (a/ita) **SANDRA MARIANELLA MIRANDA MACIAS**.

Con el tema de trabajo de Titulación: **MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE PERSONAL EN DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA S.A. MILAGRO**.

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[78]
Defensa oral	[20]
Total	[98]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado)

APROBADO

Fecha: Jueves 29 de Noviembre del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos
Presidente	ELY ISRAEL BORJA SALINAS
Secretario /a	GLORIA ANGELICA VALDERRAMA BARRAGAN
Integrante	JINSOP ELIAS GAMBOA POVEDA

Firma



Three handwritten signatures in blue ink are written over horizontal lines, corresponding to the names of the tribunal members listed to the left.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres que día a día me aconsejan y luchan por darme lo mejor y así poder alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por darme la vida, las fuerzas y la sabiduría necesaria para poder realizar este proyecto.

A mis padres que día a día me aconsejan y luchan por darme lo mejor y así poder alcanzar mis metas, y a toda mi familia que de una u otra manera me apoyan en esta etapa de mi vida.

De igual forma, agradezco a mi Tutor del proyecto, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
METODOLOGÍA.....	11
DESARROLLO DEL TEMA.....	12
CONCLUSIONES.....	21
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

Tema de la Investigación Documental

**MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE PERSONAL EN
DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA S.A.
MILAGRO/VAR. EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

RESUMEN

La investigación de tipo documental tuvo como objetivo principal determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales y como método de evaluación la prueba 360, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que mediante la entrevista realizada al Ing. Mosquera indican que es de gran importancia para medir el desempeño de los colaboradores de una organización, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, esta prueba además permite establecer los planes de formación y desarrollo de cada miembro de la entidad y establecer en que conocimientos necesitan actualizarse e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La información fue de fuentes primarias y secundarias ya que se utilizó textos y artículos indexados que permitieron conocer a profundidad dichos proceso evaluativos

PALABRAS CLAVE: modelo de evaluación, desempeño, eficiencia

Tema la Investigación Documental

**MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE PERSONAL EN
DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA S.A.
MILAGRO/VAR. EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

ABSTRACT

The main objective of the documentary research was to determine the importance of performance evaluation with a focus on labor competencies and as an evaluation method for the 360 test, in the research process it was possible to verify the importance of performance evaluation with a focus on the labor competencies, since by means of the interview made to Ing. Mosquera they indicate that it is of great importance to measure the performance of the collaborators of an organization, because this same one represents a means that demands them continuous improvement in the service and attention that they provide to the client, this test also allows to establish the training and development plans of each member of the entity and establish what knowledge needs to be updated and even improve their skills to be able to meet the established competences and also develop the appropriate attitude to perform successfully in their job. The information was from primary and secondary sources since indexed texts and articles were used that allowed to know in depth the evaluation process.

KEY WORDS: evaluation model, performance, efficiency

INTRODUCCIÓN

Los procesos de Auditoría sirven para evaluar y controlar la gestión empresarial tanto en el ámbito público como en el privado, de modo que la evaluación de la auditoría administrativa permitirá establecer un enfoque profundo para tener un diagnóstico de los objetivos organizacional y poder así determinar la implementación de modelos de calidad que mejoren la eficiencia del personal que labora en ella.

Este modelo permitirá a más de un diagnóstico integral, conocer la situación actual de la empresa, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, analizar las estrategias y determinar la manera de facilitar la adaptación del modelo de calidad.

Durante la aplicación del modelo es importante evaluar los sistemas y procesos, así como la evaluación periódica del modelo de calidad permite tener permanentemente procesos de mejora continua, por ello esta investigación documental servirá para conocer qué modelo de calidad servirá para evaluar la eficiencia del personal que labora en el departamento administrativo de Adelca; retomando las palabras de Andrew Carnegie cuando dijo: *“Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto crecerá hierba en el suelo de esas fábricas. Llévese mis fábricas, pero déjeme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor”*.

Ello significa que cuando una organización está en funcionamiento y entonces decide implementar un modelo de calidad, es ello una señal de que quiere mantenerse en el mercado, ser competitiva, mejorar la calidad de vida de su personal, invertir en capacitación, innovar, entre otros, todo ello con el propósito de mejorar sus procesos y brindar el mejor servicio a sus clientes.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Toda empresa debe poner en evaluación constante sus procesos, para conocer si sus objetivos están siendo alcanzados y de entre esos procesos debe medir la eficiencia o desempeño de su personal, dicho proceso es constante y parte desde el ingreso a la empresa, porque desde que está en la etapa de prueba es donde es observado y evaluado para poder ser seleccionado por el departamento de recursos humanos de la empresa.

Para Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño sirve para el implemento de políticas de compensación, toma de decisiones, capacitación, mejora en el desempeño, procesos de selección e inducción, error en el diseño de puestos de trabajo, y todo cuanto afecte al colaborador en su ocupación.

El problema se presenta en cuanto el resultado de las evaluaciones de desempeño no siempre puede ser real y por lo tanto no aporta información relevante para la toma de decisiones, a lo que Moreno (2003) menciona que la evaluación del desempeño debe elaborarse basada en el perfil del puesto, ya que solo así se podrá determinar si la persona se desempeña de manera eficiente o no. De modo que para tener resultados confiables y precisos la evaluación se debe preparar siguiendo las directrices del perfil laboral y de las competencias.

Cuando existe deficiencias en tales procesos de medición se afecta la productividad de la empresa, y disminuye la calidad, lo que hace que se vean afectados los demás procesos de la compañía, así por ejemplo una mala selección del personal, afecta directamente el eficiente desempeño del empleado en la realización de actividades inherentes a su área de trabajo, lo que puede ocasionar un retraso en los procesos organizacionales.

Por tanto, los objetivos contemplados en la presente investigación documental tienen que ver con:

OBJETIVO GENERAL

Analizar el modelo de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, para la Auditoría del personal del Dpto. Administrativo de la Planta Adelca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar un estudio bibliográfico que permita fundamentar las teorías que se han desarrollado sobre la evaluación de desempeño en los procesos de auditoría y que midan la eficiencia del personal; tal como sus diferentes orientaciones metodológicas.

Argumentar sobre la teoría de gestión por competencias, considerando a sus autores y desarrollo.

Justificación

La presente investigación se justifica desde el punto de vista profesional y personal, ya que representa una oportunidad para reforzar los conocimientos en torno al área administrativa y al mismo tiempo que fortalece la actividad investigativa, en lo personal contribuirá al cumplimiento de un requisito para adquirir la titulación respectiva.

Dentro de la línea de investigación de producción y productividad, innovación y desarrollo empresarial, gestión de empresas, el actual tema tiene por propósito compilar información secundaria sobre la evaluación de desempeño para medir la eficiencia del personal que labora en Adelca, para comparar la teoría con la práctica de dichos procesos; establecer sus beneficios y la forma como repercuten en la competitividad de las organizaciones y en logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Demostrar además que tales beneficios contribuyen a fortalecer los aspectos relacionados al desempeño de los empleados con respecto a la tarea, roles, responsabilidades; además de

permitir la identificación con claridad de las debilidades, para en lo posterior convertirse en un instrumento de mejoramiento continuo, dando pautas hacia la articulación de otros procesos de formación y de retribución, haciendo posible el alcance de los objetivos corporativos.

Todos estos componentes forman parte de los procesos de Auditoría del personal que laborar en una empresa, los que sirven para medir, conocer y rectificar los errores del proceso e implementar los planes de acción y tácticos para su mejoramiento continuo.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Con la humanización de la teoría de la administración y con ello la aparición de la división de desarrollo humano al interior de las organizaciones, se centra la atención en "El Hombre", ya que anteriormente los administradores solo se preocupaban de la eficiencia de las maquinas como único medio para aumentar la productividad de la empresa.

A su vez el enfoque mecanicista de concentrar los esfuerzos administrativos en el desarrollo tecnológico tampoco tuvo el efecto deseado, por el contrario, no contribuyo en nada hacia el progreso empresarial; con el pasar del tiempo surge la escuela de las relaciones humanas, lo que hace que se estudie el comportamiento del hombre en las organizaciones.

Este surgimiento hizo necesario la implementación de un procedimiento confiable, sistemático, dirigido y organizado para medir y conocer los resultados del desempeño y eficiencia de los individuos en las organizaciones respecto a sus actitudes, habilidades, desarrollo de sus competencias laborales.

Convirtiéndose entonces la evaluación desempeño en el medio por el cual se beneficia la empresa como el empleado, ya que es un método con el cual quienes dirigen la organización lo aplican para realizar un seguimiento periódico del desempeño de los empleados, sin tomar esta herramienta como medio de amenaza, sino más bien como una fuente de información para la puesta en práctica de formas o manera de cambiar la situación o mejorarla.

Definición de Evaluación de desempeño.

Para Castillo (1993) menciona que se denomina así a todo procedimiento para evaluar el recurso humano de una empresa y generalmente se lo aplica a partir de programas formales, basándose en información respecto al desempeño del empleado respecto a las funciones de su cargo.

Propósito de la Evaluación de desempeño:

Para Toro (1999) el propósito de la evaluación de desempeño es la de:

- Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación de personal.
- Cumplir las leyes de igualdad de oportunidades laborales.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.
- Fomentar el desarrollo individual del personal.
- Identificar las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se les ha dado entrenamiento apropiado para así evitar sanciones, pérdida de tiempo y llamadas de atención.
- Incrementar la comunicación entre los subordinados y sus jefes.
- Lograr y mantener comportamientos adecuados, ya que se promoverá los comportamientos considerados positivos para la empresa.

- Poder tomar decisiones en cuanto a desvinculaciones llegado el caso, ya que se hará de manera justa si se tiene en cuenta las evaluaciones periódicas realizadas anteriormente.
- Potencializar el talento humano, promoviendo el entrenamiento y la auto capacitación.
- Promocionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.
- Promociones por medio de la adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los trabajadores para desempeñar cargos en el ámbito superior.
- Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- Transferir o reubicar, cuando por cualquier motivo se requiera trasladar a un empleado de un cargo a otro, siendo esto por su desempeño.
- Validar los procesos de selección ya que inicialmente el empleado se le exigirá el perfil adecuado para desempeñarse en el cargo.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Werther (1991) reconoce las siguientes ventajas:

Proporciona al trabajador la retroalimentación necesaria para que se dé cuenta de cómo se está desempeñando, para que pueda mejorar, además es un soporte para verificar la eficacia de los procesos de selección, entrenamiento, capacitación.

Sirve además para conocer y relacionar el desempeño según las tareas y las áreas asignadas.

Se hace visible la necesidad de capacitación y desarrollo, ya que su desempeño es un indicador de eficiencia o de fracaso, en ocasiones el desempeño se ve afectado por factores externos como la familia, la salud, finanzas etc; siendo viable que el departamento del personal preste la ayuda que se requiera.

Facilita la planeación del personal a largo plazo porque ayuda a determinar los ascensos, y evita la rotación constante del mismo.

La evaluación sistemática demanda mucha exigencia en el perfil de los supervisores y al mismo tiempo preocupación por el entrenamiento de su personal hacia las tareas encomendadas.

Sirve además para disminuir el rigor de la evaluación de oficios.

Definición de competencia

Aquí tenemos algunas definiciones de entre muchas;

Según Mertens 1997 es la capacidad para realizar con éxito una actividad en el puesto de trabajo, es un conjunto de conocimientos, habilidades y procedimientos combinados, integrados y debidamente coordinados de manera formal e informal, dotándolo al individuo de capacidades para la solución de problemas.

Además, Araujo y Brunet 2012 dice que es una característica individual que se puede medir de forma fiable y que puede ser comprobado en trabajadores que tienen un desempeño excelente, a diferencia de otros con un desempeño normal.

A lo que García 2011 la define como la integración de conocimientos, actitudes y habilidades las cuales nos dota de actitudes efectivas y eficientes.

Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias.

Para Conocer (1998) menciona que en la gestión del recurso humano de una empresa es menester tomar decisiones sobre el desarrollo, el impulso y reubicación de los colaboradores. Usualmente esta práctica se divide en dos partes: la primera en la que se lleva a cabo la evaluación del desempeño y la segunda en la cual se puede establecer los mecanismos para potenciar las habilidades de las personas y hacerlas competentes dentro de la organización.

Los procesos de evaluación por desempeño basados en competencias incluyen estándares de evaluación habituales ligadas al comportamiento humano en el trabajo y las cuales son necesarias para realizar una tarea específica, para que este proceso sea efectivo se basara en el análisis del comportamiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo, según parámetros establecidos que permitan medir muchos aspectos relacionados con la organización, definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

El perfil del evaluador o auditor

Para Gestoso (2007) los mejores evaluadores son aquellos que ayudan a tomar decisiones y que siguen los siguientes criterios:

- Conocer las metas y objetivos del puesto.
- Observan con frecuencia el comportamiento y el desempeño del empleado en el puesto de trabajo.
- Son capaces de emitir juicios permitidos y fiables.

Usualmente quienes realicen este tipo de auditorías son los superiores o jefes inmediatos, dicha evaluación se la hace en tres niveles, los superiores, entre pares y la autoevaluación, siendo los superiores aquellos de niveles jerárquicos altos; los pares son aquellos del mismo nivel jerárquico y a autoevaluación en la autodefinition del mismo empleado con respecto a su inteligencia, motivación y la forma como realiza la tarea.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La metodología llevada a cabo en el presente trabajo se fundamenta en una revisión pormenorizada de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de evaluación de desempeño por competencia, como método para medir la eficiencia del talento humano, en primera instancia las actividades consistieron en el «levantamiento» de fuentes bibliográficas provenientes de libros, artículos de revista indexadas, tesis de grado y documentos tomados de internet; para en lo posterior revisar y seleccionar los textos, en función de la congruencia y de la importancia de sus contenidos.

Después se procedió al análisis documental, con la finalidad de comparar los conceptos y los enfoques teóricos requeridos para el presente tema de investigación, siendo el resultado la construcción de un texto con las referencias bibliográfica establecida en las normas APA, la misma que servirá de guía en el conocimiento profundo sobre los enfoques teóricos sobre evaluación del desempeño, con el propósito de demostrar la importancia de una propuesta metodológica para realizar un programa de evaluación de desempeño por competencias que permita medir la eficiencia del personal o de los colaboradores de cualquier empresa que requiera realizar este tipo de procesos.

Como instrumentos de recolección de información se realizará una entrevista dirigida al Director del Dpto. Administrativo de Adelca, para conocer con exactitud de qué forma miden la eficiencia de sus trabajadores y como ello repercute en la productividad de la organización.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TEMA

ADELCA C. A. Acería del Ecuador con más de 53 años de vida institucional siendo su propósito fundamental es de satisfacer con los más altos estándares las necesidades del sector de la construcción desde el área siderúrgica. Desde 1963 liderada por Patricio Avellán, se consolidó y hoy es considerada pionera en la industria de acero, siendo su primera planta en Alóag, provincia de Pichincha, iniciándose como una compañía que producía 6.000 tm de varilla al año en un galpón de 20 x 60 mts de la mano de 120 empleados, hoy considerada un referente por el permanente perfeccionamiento en sus sistemas productivos que la catalogan como la más grande del país.

Ubicada en Milagro a tan solo 40 km de Guayaquil, con una capacidad instalada de aproximadamente 70 hectáreas; con tecnología de punta de origen italiano, que cumple con las normas medioambientales europeas.

Siendo su misión y visión:

Misión: Siempre pensando en el cliente, con el mejor servicio y los mejores productos de acero.

Visión: Ser líderes en reciclaje para la producción de acero, con excelencia en servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social, con 1.540 colaboradores a escala nacional y 301,54 USD millones - ventas 2015, que evidencia el éxito obtenido.

De modo que, por su cercanía a la ciudad de Guayaquil, es una de las plazas más importantes del país ya que acoge a más de 1.540 colaboradores en su totalidad, de los cuales cerca de 200 pertenecen a la planta costera.

Esta investigación documental quiso determinar la eficiencia y como miden el desempeño de su personal, al igual que el modelo de auditoría que utilizan para ser reconocidos como

un referente de la región y el país, bajo la filosofía de que algo deben estar haciendo bien para ser tan exitosos, se realizó una entrevista al responsable del Dpto. Administrativo en Milagro el Ing. Byron Mosquera Cisneros Analista de Selección a cargo de 9 empleados, los cuales son quienes tienen a cargo muchos procesos entre ellos los de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados que forman parte de la planta, considera que el modelo de evaluación de 360 grados es el modelo más completo e integral ya que miden todas las competencias del colaborador o empleado, ya que incluye todas las dimensiones desde la comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, capacitación, participación, solución de problemas, clima laboral, competencias personales y productividad.

Las preguntas y respuestas a la entrevista realizada fueron:

1.- ¿Qué significado tiene para usted el desempeño de una persona dentro de la organización?

El desempeño está basado en la actitud del colaborador, en la capacidad que tiene para poder desarrollar cada una de sus actividades diarias. Con el apoyo del equipo de trabajo (compañeros de área) y la guía de su supervisor.

Dando a conocer la importancia de los objetivos planteados por el área. Para cumplir con las metas establecidas dentro del departamento.

2.- ADELCA tiene alguna forma o modelo de evaluación de desempeño de su personal?

La evaluación de 360° con la cual podemos dar a conocer a los colaboradores una perspectiva de su desempeño. El principal propósito es darle a conocer al colaborador a través de feedback cuáles son las medidas necesarias para mejorar su desempeño y comportamiento dentro de la empresa.

El objetivo de la evaluación:

- Conocer el desempeño de cada uno de los colaboradores de acuerdo al perfil del puesto.
- Detectar áreas de oportunidad de mejora, individual y grupal.

- Llevar a cabo planes de capacitación si se requiere para mejorar el desempeño del personal.

3.- Que aspectos mide el modelo de desempeño actual del personal del área administrativa de Adelca?

- Aspectos
 1. Desempeño en la operación y productividad.
 2. Control de operaciones
 3. Relaciones Interpersonales.
 4. Trabajo en equipo e interdisciplinario.
 5. Resolución de problemas
 6. Puntualidad y Disciplina
 7. Iniciativa
 8. Compromiso con la gestión de Seguridad, Salud ocupacional y ambiente
- Retroalimentación.
- Fortalezas
- Áreas por desarrollar.
- Plan de acción.
- Necesidad
- Acciones a tomar.

4.- Este modelo es importante para medir la eficiencia en el personal?

Si ya que nos permite medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores, con el objetivo principal de tomar decisiones en los planes de acción.

Buscando que el colaborador se estimule con la herramienta de evaluación para lograr con el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera la evaluación nos permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.

5.- Conoce usted cuales son los modelos existentes para evaluar el desempeño en el personal de una empresa?

- Evaluación por competencias.
- Evaluación 360°
- Kudert

6.- De los modelos que usted nombró cual es el más efectivo y que mide aspecto relacionado al desempeño y a la eficiencia del personal que labora en la empresa?

Los tres modelos ya que nos permiten ver cuáles son las fortalezas y las areas de desarrollo del colaborador. Siempre buscando promover las fortalezas ya desarrolladas y dar apoyo en las áreas por desarrollar.

La importancia de la evaluación del desempeño es clave para poder evaluar el desempeño de los colaboradores y mejorar rendimiento de cada uno de ellos en la empresa, porque nos ayuda a generar crecimiento profesional y personal de la persona. Generando empoderamiento en los trabajadores dentro de sus actividades y creando de esta manera cultura organizacional.

Estándares para medir el desempeño en los empleados

Entonces se documentó de fuentes secundarias como textos, artículos científicos que para evaluar el desempeño se debe tener en cuenta las siguientes etapas como lo menciona Ivancevich (2005) se debe de establecer en un inicio los estándares que serán tomados en cuenta para medir el rendimiento en el trabajo, propone que el evaluador y el trabajador deben estar acuerdo a lo que se va a someter.

A esta etapa se la conoce como la Identificación;

Puesto es aquí donde el colaborador conoce los parámetros que van a ser auscultados, ya que la descripción del puesto no es suficiente para medir su desempeño.

La segunda etapa llamada medición permitirá:

Este es el elemento principal del proceso de evaluación, ya que su propósito es medir el desempeño del colaborador y compararlo con su rendimiento real, por tal situación se deben crear criterios de evaluación que permitan comparar lo que la organización requiere y lo que el empleado ofrece.

Luego se establece la gestión:

Esta etapa se la debe orientar a que los colaboradores o empleados desarrollen su potencial al máximo, para contribuir a su mejoramiento sin atacar su persona sino su desempeño, dándole a conocer en que mejorar y que hacer para lograrlo, es en esta etapa donde se elaboran los planes de desarrollo para propender a su eficiencia.

La evaluación de desempeño debe concebirse como una filosofía de vida organizacional.

Para Keith y Newstrom (2003) afirma que la filosofía actual sobre evaluación de desempeño se enfoca en el rendimiento del colaborador y los objetivos futuros de la organización, así como también en la definición conjunta de sus objetivos y el conocimiento de los resultados esperados, por lo tanto, los aspectos significativos de tal filosofía serían:

Objetividad en las expectativas de comportamiento:

Para evitar la subjetividad al momento de medir el comportamiento de los colaboradores respecto a su desempeño es recomendable realizar una escala o una hoja de cotejo sobre los ítems a evaluar esto evita que los administradores se centren en las actitudes,

personalidad o situaciones peculiares del empleado, desvirtuando su atención de los comportamientos productivos.

Definir en conjunto los objetivos del evaluador, auditor y del colaborador o empleado:

Este aspecto tiene que ver con la afirmación de que cuando a los empleados participan de las decisiones organizacionales se sienten más comprometidos con los objetivos a lograr por la institución.

Administración por objetivos:

Esto permitirá a los empleados tener definido los objetivos a alcanzar por la empresa, así como la forma de alcanzarlos, dándole prioridad a las tareas y la eficiencia.

Orientado al desempeño:

Cuando el desempeño se convierte en parte de la filosofía “hazlo bien”, deja de ser una camisa de fuerza para transformarse en un hábito, en una cultura organizacional que producirá cambios radicales y significativos en la organización.

Sistemas de retroalimentación:

Permitirán llevar a los empleados a reintroducirlos en el sistema con la finalidad de actuar sobre las decisiones a futuro, para mantener su equilibrio o para llevarlo a otro nivel.

Sobre quien recaen las responsabilidades en la Auditoria de Evaluación del Desempeño.

Citando a Chiavenato (2007) menciona que dicha responsabilidad se establece de acuerdo con la política de recursos humanos que practique la empresa, y que dicha evaluación la debe llevar a cabo el gerente, a su equipo de colaboradores, al propio individuo, o al

encargado del área de recurso humanos de la organización cada una en su campo de acción.

Gerente

Quien tiene la autoridad nominadora, el mismo que puede encargar el proceso al staff de personas que manejan el área de recursos humanos los mismos que deben de instruir, monitorear y controlar el sistema, para Ransom, J. (1995) el principio de empowerment (empoderamiento) es la filosofía que prevalece por cuanto significa saber delegar el poder a quien lo merece, es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre sus factores que influyen en su desempeño laboral.

El propio individuo

Una organización es democrática cuando el individuo es el propio responsable de su desempeño, esto quiere decir cuando es capaz de autoevaluarse, de modo que cada persona se hace responsable de su propio desempeño, cumplimiento, eficacia y eficiencia y desempeño, teniendo a disposición los indicadores impuesto por la organización.

Los colaboradores y el gerente

La administración ha dejado de ser en los últimos tiempos un conjunto trivial de subordinación organizada hoy en día es democrática, participativa, motivadora y guiada por los siguientes principios:

1. Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada, cuyo resultado serán éxitos iniciales).
2. Permitir más control (concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados).
3. Ofrecer exitosos modelos a seguir (permitiendo a los empleados que observen

compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores).

4. Hacer uso del reforzamiento y de la persuasión sociales (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos).
5. Brindar apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta).

Equipo de trabajo

Existe otra alternativa para pedir apoyo al equipo de trabajo de la misma institución que evalúen el desempeño de sus compañeros, en este caso los miembros del equipo deben asumir la responsabilidad de evaluar el desempeño de todos los participantes, a igual que la definición de sus metas y objetivos organizacionales.

Área de Recursos Humanos

Es la responsable de evaluar el desempeño de los empleados de una entidad o empresa, son quienes procesan la información obtenida, elaboran los Ítems o parámetros a ser evaluados, determinan los tiempos, medios e informan sobre todos los pormenores de proceso evaluativo; además generan los cambios o lineamientos a seguir para fortalecer las áreas débiles y potenciar las habilidades técnicas, cognitivas y humanas de sus colaboradores.

Generar también los factores de estímulo y recompensa para generar ambientes o mejoras en el clima organizacional.

La comisión evaluadora

Es la designación realizada a un grupo de personas de distintas áreas o departamentos de la empresa, en muchas ocasiones nombrados por los mismos empleados, los integrantes participan en todas las evaluaciones y su rol tiene que ver con mantener el buen clima en la organización, el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas organizacionales

Evaluación de 360

Es el método que tiene que ver con el contexto que rodea a cada miembro de la empresa u organización, incluye algunos parámetros de evaluación referentes a: comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza; capacitación y desarrollo; actitud y colaboración; solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, productividad.

Pereda y Berrocal (2001), la definen como la técnica de evaluación en la que se apoyan los altos niveles jerárquicos, empleados, compañeros de trabajo e incluso clientes, para evaluar el desempeño de una persona y precisar sus necesidades en cuanto a capacitación.

Alles (2010), menciona que la evaluación 360°, es un instrumento de medición integral y la más utilizada por las empresas modernas, y miden aspectos como: el desempeño, las competencias y ayuda a elaborar programas de formación o desarrollo; siendo su propósito fundamental ofrecer al empleado la retroalimentación necesaria para tomar los correctivos o medidas para mejorar su desempeño, comportamiento y otorgar información para la toma de decisiones acertada por la gerencia.

Según Alles (2011), nos enseña que los principales objetivos que conlleva una evaluación de 360° es: establecer el desempeño individual de los miembros de la entidad de acuerdo a las competencias requeridas por la organización y el puesto, mostrar áreas de oportunidad del colaborador, equipo u organización, de modo que se pueda generar acciones orientadas a la mejora del desempeño personal y laboral.

La aplicación de esta forma de evaluación implica un gran compromiso tanto del personal como de los altos niveles jerárquicos que forman la organización, en donde el eje principal a ser valorado es el capital humano, en función de los objetivos de la misma y las competencias laborales y específicas de cada uno de sus miembros.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

La presente investigación documental permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Se comprobó la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en las organizaciones y se tomó como referente a ADELCA C. A.

Se profundizó sobre los aspectos que tiene la evaluación por competencias laborales, al mismo tiempo se pudo valorar su importancia para medir la productividad en el puesto de trabajo de los colaboradores de una organización; permitiendo además concretar procesos de formación y capacitación para los empleados en áreas específicas y poder así mejorar su desempeño.

Se estableció además las áreas o elementos fundamentales a evaluarse en el Método de Evaluación 360 grados siendo estas: comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza; capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, productividad, considerándose como la evaluación integral y más utilizadas en las organizaciones.

Se determinó además que el diseño de un modelo de evaluación de desempeño 360° por competencia acorde a las necesidades o requerimientos de la organización mediante la gerencia de recursos humanos como parte de un plan estratégico contribuirá a la mejora del desempeño de los colaboradores de cualquier organización sea esta pública o privada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.
- Moreno, J. (2003) INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral, 2da edición, Guatemala.
- Crosby, Philip b. La organización permanentemente exitosa. México Mac Graw Hill 1992. 273 p.
- Werther, William, DAVIS, Keith Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ª edición. Me Graw Hill. 1991. P. 185.
- Castillo Aponte, José. Administración de Personal. Ed. Eco. 1993. p. 288.
- Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México) 1998. Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral el desafío de la empresa para aprender innovar competir. Primera Edición México.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill. México.
- Keith, D. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento humano en el trabajo, undécima edición, McGraw-Hill, México.
- Gestoso, C. (2007). Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.

- James, R. (1995). "Empowerment Leads to Competitive Success", en *Organizational Dynamics*, primavera p.30.
- Mertens, L. (1997) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*. Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª Ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Garcia, M. (2011). *La Planificación de evaluación de competencias en educación superior*. Recuperado de http://aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1301588231.pdf.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones* (1ª Ed.). Tarragona: Publicaciones URV.
- Pereda, M. Y Berrocal, A. (2001) *Gestión de recursos humanos por competencias*. España: Centro de estudios Ramon Areces.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de competencias: La triología* (1ª Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos, Gestión Por Competencias* (2da Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano: basado en competencias (3ª Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (1° Ed.). Buenos Aires, Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos (1° Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MODELOS DE EVALUACION AL PERSONAL.docx (D42585466)
Submitted: 10/15/2018 7:20:00 PM
Submitted By: borjasalinas78@gmail.com
Significance: 5 %

Sources included in the report:

PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Instances where selected sources appear:

5

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MODELOS DE EVALUACION AL PERSONAL V02.docx (D42671737)
Submitted: 10/17/2018 3:55:00 PM
Submitted By: borjasalinas78@gmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

construccion del libro gestion del talento humano.docx (D27166154)
TRABAJO DE TITULACION MORALES MENDOZA -revisado 15-07-2016.docx (D21119808)
[https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-
evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/)

Instances where selected sources appear:

3



REGISTRO DE ACOMPAÑAMIENTOS

Inicio: 10-07-2018 Fin 15-01-2019

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA CPA

Línea de investigación: PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL, GESTIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MODELO DE EVALUACIÓN PARA AUDITORIA DE PERSONAL EN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA ADELCA S.A. MILAGRO / VAR: EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ACOMPAÑANTE: BORJA SALINAS ELY ISRAEL

DATOS DEL ESTUDIANTE			
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	CARRERA
1	MIRANDA MACIAS SANDRA MARIANELLA	0942439688	INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA CPA

Nº	FECHA	HORA		Nº HORAS	DETALLE
1	2018-23-08	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	DEFINICION DEL TEMA Y VARIABLE
2	2018-30-08	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS
3	2018-06-09	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	DEFINICION DEL MARCO TEORICO
4	2018-13-09	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	REVISION DEL MARCO TEORICO Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
5	2018-20-09	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	REVISION DEL MARCO TEORICO Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
6	2018-27-09	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN
7	2018-02-10	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN
8	2018-04-10	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN
9	2018-09-10	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	CONCLUSIONES
10	2018-25-09	Inicio: 14:15 p.m.	Fin: 16:15 p.m.	2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, INSTRUMENTO PARA APLICAR

BORJA SALINAS ELY ISRAEL
PROFESOR(A)

ORTEGA HARO XAVIER FERNANDO
DIRECTOR(A)

MIRANDA MACIAS SANDRA MARIANELLA
ESTUDIANTE

Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía km. 26
Commutador: (04) 2715081 - 2715079 Ext. 3107
Telefax: (04) 2715187
Milagro • Guayas • Ecuador

VISIÓN
Ser una universidad de docencia e investigación

MISIÓN
La UNEMI forma profesionales competentes con actitud proactiva y valores éticos, desarrolla investigación relevante y oferta servicios que demanda el sector externo, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

