



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTUDIO JURÍDICO  
SÁNCHEZ GARCÍA & ASOCIADOS**

**TUTOR:**

**MSC. LUIS ALBERTO MANZANO DIAZ**

**AUTOR:**

**DANIEL EMILIO ESTRADA VILLA  
VERONICA ELIZABETH LONDO UZHCA**

**GUAYAQUIL**

**2022**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Evaluación del desempeño laboral en el Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados	
<b>AUTOR:</b>  Daniel Emilio Estrada Villa Verónica Elizabeth Londo Uzhca	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  MSc. Manzano Díaz Luis Alberto
<b>INSTITUCIÓN:</b> <b>Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b> Licenciatura en Administración de Empresas.
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACION	<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACION DE EMPRESAS
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2022	<b>N. DE PAGS:</b>  119
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Productividad, Conflicto laboral, Ambiente de trabajo y Gestión del personal.	
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente proyecto de investigación se basa en la evaluación del desempeño laboral del Estudio Jurídico Sánchez García &amp; Asociados, de la cual la propuesta es crear un manual de evaluación del desempeño laboral, debido a que se encuentran con falencias en el ambiente laboral, la comunicación y la organización cuyo resultado traerá consigo resultados favorables para la empresa, habrá más comunicación y sobre todo un buen ambiente laboral para que los trabajadores puedan obtener un alto rendimiento en las tareas asignadas.</p> <p>Se ha obtenido información a través de los métodos de investigación descriptiva, bibliográficas, documentales y de campo, usando herramientas como entrevistas y encuestas permitieron plantear la propuesta de crear un manual de evaluación del desempeño laboral para mejorar aquellas falencias que tiene los trabajadores y hacer frente a sus debilidades y miedos a través de las fortalezas e incentivos que harán que los trabajadores sean más eficientes y puedan así alcanzar a cumplir las metas propuestas.</p>	

<p>Para finalizar se analizó el costo beneficio el cual va a determinar aspectos positivos y negativos de la creación del manual y el presupuesto que este generara a la empresa en su presupuesto.</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>		<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Estrada Villa Daniel Emilio Londo Uzhca Verónica Elizabeth	<b>Teléfono:</b>	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:destradav@ulvr.edu.ec">destradav@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:vlondou@ulvr.edu.ec">vlondou@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MSC. OSCAR MACHADO ALVAREZ <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext.201 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a> PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext.203 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:wquimid@ulvr.edu.ec">wquimid@ulvr.edu.ec</a>	

# Certificado de antiplagio académico

Tesis Londo Estrada

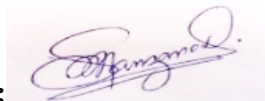
## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	6%	1%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unh.edu.pe	1%
Fuente de Internet		
2	ri.ues.edu.sv	1%
Fuente de Internet		
3	repositorio.ulvr.edu.ec	1%
Fuente de Internet		
4	dspace.espoch.edu.ec	1%
Fuente de Internet		
5	www.scribd.com	1%
Fuente de Internet		
6	xdoc.mx	1%
Fuente de Internet		
7	operadora-consolide.com.mx	1%
Fuente de Internet		
8	repositorio.ucv.edu.pe	1%
Fuente de Internet		

Firma:



Msc. Luis Alberto Manzano Díaz


C.I. 1756984983

## **Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales**

Los estudiantes egresados ESTRADA VILLA DANIEL EMILIO y LONDO UZHCA VERONICA ELIZABETH, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTUDIO JURIDICO SANCHEZ GARCIA& ASOCIADOS, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

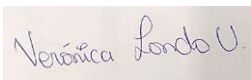
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

Firma: 

Estrada Villa Daniel Emilio

C.I. 0926778325

Firma: 

Londo Uzhca Veronica Elizabeth

C.I. 0955956347

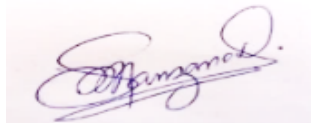
## **Certificación de aceptación del tutor**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTUDIO JURIDICO SANCHEZ GARCIA & ASOCIADOS, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACION de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **Certifico:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ESTUDIO JURIDICO SANCHEZ GARCIA & ASOCIADOS, presentado por los estudiantes ESTRADA VILLA DANIEL EMILIO y LONDO UZHCA VERONICA ELIZABETH como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, encontrándose apta para su sustentación.

Firma:



MSC MANZANO DIAZ LUIS ALBERTO

**C.I. 1756984983**

## **Agradecimiento**

En esta tesis le agradezco a Dios por hacer esto posible, a mis padres y hermana quienes estuvieron conmigo desde el inicio de la carrera, a mi novia y su familia por brindarme su apoyo durante la pandemia, a mi compañera de tesis, a mi docente tutor Msc. Luis Manzano y también a nuestra docente Msc. Karina Malatay., quienes estuvieron comprometidos y siempre dispuestos a guiarnos y ayudarnos para el desarrollo de este trabajo.

- *Daniel Emilio Estrada Villa*

## **Dedicatoria**

La presente Tesis se la dedicó a Dios quien permitió que paso a paso se cumpla todo este proceso a pesar de las adversidades, a mi mamá y a mi papá quienes han sido pilares fundamentales durante toda mi vida, y mi novia quien jamás se cansó de luchar por verme triunfar.

- *Daniel Emilio Estrada Villa*



## Índice General

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	1
Capítulo I.....	2
Diseño de la investigación .....	2
1.1. Tema 2	
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivos de la investigación .....	6
1.5.1. Objetivo general .....	6
1.5.2. Objetivos específicos .....	6
1.6. Justificación de la investigación.....	6
1.7. Delimitación del problema.....	8
1.8. Idea a defender .....	9
1.9. Línea investigación.....	9
Capítulo II .....	10
Marco teórico .....	10
2.1. Marco Referencial.....	10
2.2. Fundamentos teóricos.....	11
2.2.1. Análisis PESTEL .....	11
2.2.2. Las 5 fuerzas de Porter.....	11
2.2.3. Análisis FODA.....	12
2.2.4. Matriz del Perfil Competitivo .....	12
2.2.5. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE .....	12
2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	12
2.2.7. Antecedentes .....	13
2.2.8. Evaluación de desempeño .....	15
2.2.9. Beneficios de la evaluación de desempeño .....	16
2.2.10. Evolución del desempeño laboral .....	16
2.2.11. Análisis del manual de procedimientos administrativos laboral.....	19
2.2.12. Elaboración de un manual de procedimientos administrativos.....	19
2.2.13. Técnicas de recolección .....	20
2.2.14. Análisis de la información .....	21

2.2.15.	Elementos que integran el manual .....	21
2.2.16.	Factores que afectan el desempeño .....	22
2.2.17.	Factores de desempeño eficaz .....	22
2.2.18.	La habilidad como parte de la competencia.....	23
2.2.19.	Clasificación de las habilidades directivas.....	23
2.2.20.	Habilidad para la toma de decisiones.....	25
2.2.21.	Liderazgo.....	25
2.2.22.	Beneficios del KPI .....	26
2.2.23.	Ventajas del manual de procedimientos.....	26
2.3.	Marco conceptual.....	27
2.3.1.	Desempeño laboral .....	27
2.3.2.	Evaluación del desempeño.....	27
2.3.3.	Habilidades Directivas .....	27
2.3.4.	Indicadores de gestión o de desempeño (KPI).....	28
2.3.5.	Manual de procedimientos.....	28
2.3.6.	Manual de procedimientos administrativos .....	29
2.4	Marco legal.....	29
2.4.1.	Código de trabajo .....	29
2.4.2.	La Constitución de la República del Ecuador .....	29
2.4.3.	Ley Orgánica Del Servicio Público (LOSEP).....	30
Capítulo III	.....	32
Metodología de la investigación	.....	32
3.1.	Metodología	32
3.2.	Tipo de Investigación	32
3.3.	Enfoque	32
3.4.	Técnica e investigación	33
3.4.1.	Observación.....	33
3.4.2.	Entrevista.....	33
3.4.3.	Encuesta .....	33
3.5.	Población.....	33
3.6.	Análisis de resultados .....	33
3.6.1.	Encuesta .....	33
3.6.2.	Entrevista.....	50
3.6.3.	Análisis General .....	52
Capítulo IV	.....	53

Propuesta.....	53
4.1. Descripción de la propuesta.....	53
4.2. Título de la propuesta.....	53
4.3. Desarrollo de la propuesta.....	53
4.4. Objetivo general de la propuesta.....	53
4.5. Objetivos específicos de la propuesta.....	53
4.6. Alcance de la propuesta.....	54
4.7. Participantes.....	54
4.8. Análisis de la empresa.....	55
4.8.1. Macro entorno .....	55
4.8.2. Micro entorno.....	56
4.8. Validación del manual.....	90
4.9. Plan de capacitaciones.....	90
4.10. Distribución física del manual.....	91
4.11. Análisis costo beneficio.....	91
4.11.1. Costo Beneficio Cualitativo .....	91
4.11.2. Costo Beneficio Cuantitativo .....	92
Conclusiones .....	101
Recomendaciones.....	102
Bibliografía .....	103

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 <i>Sexo de los empleados de Sánchez García &amp; Asociados</i> .....	33
Tabla 2 <i>¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?</i> .....	34
Tabla 3 <i>¿Llega a tiempo a su trabajo?</i> .....	35
Tabla 4 <i>¿Cuántas falta ha realizado en el mes?</i> .....	36
Tabla 5 <i>¿Cuál ha sido el motivo de falta?</i> .....	37
Tabla 6 <i>¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?</i> .....	38
Tabla 7 <i>¿Ha presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos?</i> .	39
Tabla 8 <i>¿Ha tenido llamados de atención por realizar un trabajo que no cumplió los requerimientos del jefe?</i> .....	40
Tabla 9 <i>¿Su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?....</i>	41
Tabla 10 <i>¿Cada que tiempo realiza la evaluación?</i> .....	42
Tabla 11 <i>¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</i> .....	43
Tabla 12 <i>¿Cómo califica su ambiente laboral?</i> .....	44
Tabla 13 <i>¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo?</i> .....	45
Tabla 14 <i>¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo?</i> .....	46
Tabla 15 <i>¿Su jefe destaca más sus errores o logros?</i> .....	47
Tabla 16 <i>¿Dispones de todas las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?</i> .....	48
Tabla 17 <i>¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?</i> .....	49
Tabla 18 <i>Análisis Pestel</i> .....	55
Tabla 19 <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	56
Tabla 20 <i>Análisis FODA</i> .....	57
Tabla 21 <i>Costo Beneficio Cualitativo</i> .....	92
Tabla 22 <i>Costos fijos</i> .....	92
Tabla 23 <i>Información de año base</i> .....	93
Tabla 24 <i>Costos totales de evaluación del desempeño laboral</i> .....	94
Tabla 25 <i>Diagrama de GANT</i> .....	95
Tabla 26 <i>Estado de resultados proyectados</i> .....	96
Tabla 27 <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	99
Tabla 28 <i>Payback de la creación del manual de evaluación del desempeño laboral</i> .....	100
Tabla 29 <i>TMAR de la creación del manual de evaluación del desempeño laboral</i> .....	100

## Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Ubicación geográfica de Sánchez García & Asociados.....	8
<i>Figura 2</i> Sexo de los empleados de Sánchez García & Asociados.....	34
<i>Figura 3</i> ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?.....	35
<i>Figura 4</i> ¿Llega a tiempo a su trabajo?.....	36
<i>Figura 5</i> ¿Cuántas falta ha realizado en el mes?.....	37
<i>Figura 6</i> ¿Cuál ha sido el motivo de falta?.....	38
<i>Figura 7</i> ¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo? .....	39
<i>Figura 8</i> ¿Ha presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos? .	40
<i>Figura 9</i> ¿Ha tenido llamados de atención por realizar un trabajo que no cumplió los requerimientos del jefe?.....	41
<i>Figura 10</i> ¿Su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?.	42
<i>Figura 11</i> ¿Cada que tiempo realiza la evaluación? .....	43
<i>Figura 12</i> ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador? .....	44
<i>Figura 13</i> ¿Cómo califica su ambiente laboral? .....	45
<i>Figura 14</i> ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo? .....	46
<i>Figura 15</i> ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo?.....	47
<i>Figura 16</i> ¿Su jefe destaca más sus errores o logros? .....	48
<i>Figura 17</i> ¿Dispones de todas las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?.....	49
<i>Figura 18</i> ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño? .....	50
<i>Figura 19</i> Matriz del Perfil Competitivo .....	58
<i>Figura 20</i> Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE .....	60
<i>Figura 21</i> Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	61
<i>Figura 22</i> Nivel de desempeño.....	69
<i>Figura 23</i> Flujograma del proceso de evaluación.....	72
<i>Figura 24</i> Nota en la evaluación de desempeño en el área legal .....	77
<i>Figura 25</i> Identificación del empleado área legal.....	77
<i>Figura 26</i> Factores de desempeño área legal.....	78
<i>Figura 27</i> Resultados de la evaluación área legal.....	79
<i>Figura 28</i> Nota de evaluación del desempeño en el área impuestos .....	80
<i>Figura 29</i> Identificación del empleado en el área impuestos .....	80
<i>Figura 30</i> Factores de desempeño en el área impuestos.....	81
<i>Figura 31</i> Resultados de la evaluación en el área impuestos .....	82
<i>Figura 32</i> Nota de evaluación de desempeño en el área contabilidad.....	83
<i>Figura 33</i> Identificación del empleado en el área contabilidad.....	83
<i>Figura 34</i> Factores de desempeño en el área contabilidad .....	84
<i>Figura 35</i> Resultados de la evaluación en el área contabilidad.....	85
<i>Figura 36</i> Cronograma de capacitación.....	91

## **Introducción**

Cada empresa está conformada por personas que tienen un compromiso, aspiraciones, y metas a largo o corto plazo, el estudio jurídico Sánchez García & Asociados, es una empresa de larga trayectoria que cuenta con trabajadores que están comprometidos con el estudio jurídico, dentro del presente trabajo se creó un manual de evaluación del desempeño laboral para que la empresa pueda tener un mayor grado de ingresos y ganancias gracias a un mayor desempeño de los trabajadores.

La propuesta tiene como finalidad brindar al Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados una herramienta para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, por eso se elaboró el manual de evaluación del desempeño laboral que será explicado a través de capacitaciones que los empleados tendrán 2 veces al año buscando tener un mejor rendimiento en las áreas designadas.

En el capítulo I encontraremos el diseño de la investigación, que se compone del planteamiento y justificación del problema que se visualizó dentro del estudio jurídico Sánchez García & Asociados, se planteó objetivos tanto general como específico que son los propósitos que se esperan alcanzar dentro de la problemática.

El capítulo II se puede visualizar estudios previos que están relacionados con la problemática planteado, se ha logrado recopilar información importante de esos estudios para la creación del manual de evaluación, también encontramos el marco conceptual que describe una serie de conceptos de palabras que pueden ser desconocidas para el lector.

Por otro lado el capítulo III se encuentra la metodología de la investigación, el tipo de investigación que en este caso será descriptiva con un enfoque mixto que es la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo, se usó tres técnicas de investigación la de observación, la entrevista y la encuesta con una población de 25 trabajadores que equivale al 100% de los trabajadores.

Y por último encontramos en el capítulo IV la propuesta planteada que es la creación del manual de evaluación del desempeño laboral, el costo que tendrá el manual y los beneficios que tendrá para el estudio jurídico y los trabajadores.

## **Capítulo I**

### **Diseño de la investigación**

#### **1.1. Tema**

Evaluación del desempeño laboral en la Firma Auditora Sánchez García & Asociados.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

En Guayaquil la firma auditora Sánchez García y Asociados cuentan con 3 áreas: Área de contabilidad, Área de Impuestos y Área legal, con un total de 25 trabajadores. En el personal se ha podido identificar, la poca comunicación para canalizar los procesos administrativos, de la misma manera el ambiente se torna tenso en algunas ocasiones, no existen buenas relaciones interpersonales, tales carencias hacen que el desempeño laboral de cada empleado se vea afectado al momento de subir declaraciones, hablar con los clientes, cuadrar balances, verificar cuentas, estados financieros, documentos contables y auditorías a empresa.

El mundo empresarial está transformándose cada día más, generando retos nuevos para los empleados y empleadores en el ámbito económico global.

Cada empresa por naturaleza es competitiva y está dispuesta a asumir los cambios necesarios para generar más entrada de efectivo y tener una buena relación tanto como cliente a empleado y empleado a empleador.

Lo que podemos detectar mediante la evaluación del desempeño laboral son problemas tales como productividad y calidad del empleado, eficiencia a la hora de realizar una actividad, actitud para realizar una tarea encomendada, trabajo en equipo, integración del trabajador en la empresa para con sus compañeros, escasa motivación o falta de aprovechamiento de su potencial. Para ello la evaluación del desempeño laboral es un instrumento para mejorar los recursos humanos y así poder detectar y mejorar los problemas antes mencionados, los resultados de la evaluación de desempeño laboral son de mucha ayuda para los empleadores y gerentes de la empresa porque sirven cuando se necesita realizar cambios de puestos o para asignar incentivos económicos con el fin de incentivar a sus trabajadores, para los empleados también es

importante la evaluación ya que ellos pueden conocer las expectativas que el empleador tiene de ellos y poder canalizar sus problemas

Tradicionalmente la evaluación del desempeño es un instrumento útil al momento de tomar decisiones hacia el personal tales como despidos, aumento de sueldo y cambio de puesto, estos procedimientos son antiguos y se han venido actualizando progresivamente.

El primer dato histórico que se conoce y se puede relacionar con la Evaluación del Desempeño data del Siglo XVI, pues San Ignacio de Loyola, empleaba un sistema por el cual a través de informes evaluaba la actividad realizada por los Jesuitas y la calificaba mediante notas. (Rodríguez, 2017, pág. 11)

Este mismo autor nos menciona que Robert Owen creó un sistema de evaluación diaria en su fábrica, a través de un cubo con cuatro caras de diferentes colores con un significado distinto relacionado con el desempeño y en dependencia del color sabían qué nivel habían alcanzado el día anterior ante los ojos de su responsable, lo que fue cuestionado por el mundo empresarial, por ser un método demasiado personalizado. A lo largo de la historia aparecieron nuevos sistemas con formas más innovadoras adaptadas a cada época.

De igual forma Rodríguez (2017) señaló que “Frederick T Taylor en 1910, con un método denominado Administración Científica del Trabajo, se distanció de Owen al no tener en cuenta a los obreros, su foco último era alcanzar la máxima productividad a través de la eficiencia (...)” (p.11). Su interés principal era obtener la máxima productividad de estos, y por consiguiente mayor beneficios económicos.

Continuando en su descripción cronológica con Henry Ford, que en 1930 atendía de manera especial los tiempos de producción, lo que supuso un atraso en ambos sistemas de evaluación del desempeño, pues dejaban al margen a los empleados y daban importancia a lo que conseguían con ellos, lo que hoy en día es la principal misión de este tipo de proceso. Por último, el autor hace referencia que en 1920 por Elton Mayo “quien a través de un experimento denominado Hawthorne demostró la importancia que poseen dentro de una compañía los empleados” (Rodríguez, 2017, pág. 12), ya



que si ellos estaban comprometidos con la misma, su desempeño mejoraría aumentando la producción.

Este fue el método que sirvió de modelo en los años futuros al involucrar a los trabajadores y a partir de 1939 la implantación de los sistemas de evaluación tomó más fuerza en el ámbito empresarial, lo que ha ido en aumento de forma progresiva hasta llegar a la situación actual.

Se desprende tres áreas que son muy consideradas para la evaluación que son: el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y por último los rasgos personales como la actitud hacia las actividades que el trabajador delega al empleado de la empresa

El país que es considerado como pionero en la implantación de los sistemas de evaluación del desempeño es EEUU, ya que durante la época 1920-1930 surge la necesidad de crear un sistema que permita relacionar las políticas retributivas con la responsabilidad que realiza cada empleado en su puesto de trabajo para así poder llevar a la empresa a tener un éxito en el ámbito empresarial.

Se extiende a otros países del mundo como España que acogió esta nueva innovación en los recursos humanos a partir de la década de los años 70-80, a medida que la sociedad avanza han ido quedando obsoletos debido a que algunos piensan que son anticuados e inadecuados y que se necesita una reforma total, cabe recalcar que en la actualidad han habido varias implementaciones en los nuevos modelos de evaluación por parte de las gerencias de los recursos humanos, tales como formas estandarizadas para estimar las aptitudes de los empleados y comprende la evaluación por parte de un supervisor, realizada por un jefe o superior que conoce su rendimiento y las funciones a realizar; autoevaluación, donde el propio empleado estima su desempeño y propone nuevas formas de mejorar; la que se realiza entre compañeros, llevada a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto; evaluación por parte del empleado al jefe y en este caso, ellos mismos valoran a su superior; la realizada por parte del cliente, quien evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto; evaluación 360° que incluye todos los métodos anteriores y es bastante complejo, ya que requiere de tiempo y poder de análisis y por último la automatizada donde se valora al trabajador

mediante un seguimiento informático, un tanto intrusivo, por lo que se debe contar siempre con la autorización de este.

La evaluación del desempeño laboral a nivel nacional se considera como una herramienta principal para poder mejorar el desempeño de sus recursos humanos y a su vez contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño para así lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Las habilidades directivas en cualquier trabajo se han convertido en una necesidad importante para las empresas, en cualquier tipo de organización interactúan personas donde cada una de ellas cumple una función desde los empleados hasta los directivos.

La empresa Sánchez García & Asociados no hace uso de una evaluación del desempeño laboral es por eso que existe ciertas dificultades al momento de realizar las tareas encomendadas, la creación de un manual de procedimientos administrativos será de gran ayuda al personal haciendo énfasis en poder sistematizar las principales actividades que se realizan dentro de la empresa

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo contribuir a una concepción mejorada del proceso para la evaluación del desempeño?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que fundamentan la presente investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la evaluación del desempeño en la Firma Auditora Sánchez García & Asociados?
- ¿Cómo Ayudar a la Firma Auditora Sánchez García & Asociados a resolver el problema de la evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son las razones por la cual la empresa carece de evaluación del desempeño?
- ¿La creación de un manual de procedimientos administrativos permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Identificar los factores que afectan en el desempeño laboral en la Firma Auditora Sánchez García & Asociados

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar los referentes teóricos que sustentan la presente investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la evaluación del desempeño en la Firma Auditora Sánchez García & Asociados.
- Identificar áreas de mejora en la evaluación del desempeño de la Firma Auditora Sánchez García & Asociados.
- Elaborar un manual de procedimientos para la mejora continua de la ED en la firma auditora Sánchez García & Asociados
- Establecer la relación Costo-Beneficio para la implementación del manual de procedimientos.

## **1.6. Justificación de la investigación**

La presente investigación nos permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta principal para ver los índices de rendimiento de los trabajadores de la empresa Sánchez García & Asociados los mismos que servirán para crear un manual de mejoramiento en el talento humano, considerando que los empleados se han considerado como uno de los bienes más preciados para nuestra organización.

Quien administra las organizaciones se convierte en un agente de cambio por la responsabilidad que implica las decisiones que toma, las que tarde o temprano provocarán éxito o fracaso en la empresa, al igual que los trabajadores, también aportan dentro de la organización. Es por ello que su estudio es necesario para determinar una serie de cualidades inherentes a su cargo y a partir de allí desarrollar estrategias que permiten mejorar en áreas de desarrollo del sector empresarial.

Es uno de los procesos más importantes para cualquier departamento de capital humano es la evaluación del desempeño de los colaboradores. Es una evaluación clave porque ayuda a monitorear el desempeño de los equipos de trabajo y de los

colaboradores en forma individual y colectiva. Con ella, se pueden identificar factores favorables, fortalezas, áreas de oportunidad o posibles focos rojos que podrían convertirse en problemas para la organización.

La mayoría de las veces es una actividad temida por los colaboradores, sobre todo cuando se desconoce su importancia para alcanzar objetivos grupales e individuales. Pero muchas veces no se concibe como una oportunidad de crecimiento.

Evaluar las fortalezas y debilidades es el primer paso para determinar el tipo de capacitación que necesitan, así, los empleados podrán adquirir nuevas habilidades, desarrollar sus aptitudes y mejorar el desempeño actual.

Al conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, la organización puede decidir qué tipo de capacitación necesitan para realizar sus actividades. Una evaluación también arroja luz sobre los programas de desarrollo que benefician a los trabajadores y al empleador.

Con una evaluación de desempeño de empleados la gerencia descubre cuán efectiva ha sido en la contratación, identifican problemas, se toman medidas para la comunicación y solución.

El resultado de la investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución

Es importante un análisis para así medir el desempeño laboral de los trabajadores, capaces de desarrollar eficazmente su trabajo, aquí es donde se sitúa la investigación a realizar, consistente en hacer énfasis en la importancia que para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades directivas. En la actualidad no se toma en cuenta, pero son el verdadero motor de la transformación de una empresa, con la finalidad de que a través de este conocimiento se pueda influir positivamente en su desarrollo, y por ende en la calidad y mejora de la empresa, una empresa tiene que permanecer, perdurar y adaptarse en el tiempo.

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido

una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

### 1.7. Delimitación del problema

**Campo:** Proyecto de Investigación

**Área:** Legal

**Aspecto:** Plan de Investigación

**Delimitación geográfica:** Centro Empresarial “las Cámaras” Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar, Guayaquil - Guayas

**Delimitación espacial:** Firma Sánchez García & Asociados

**Delimitación temporal:** Segundo semestre 2019

**Ubicación geográfica:**

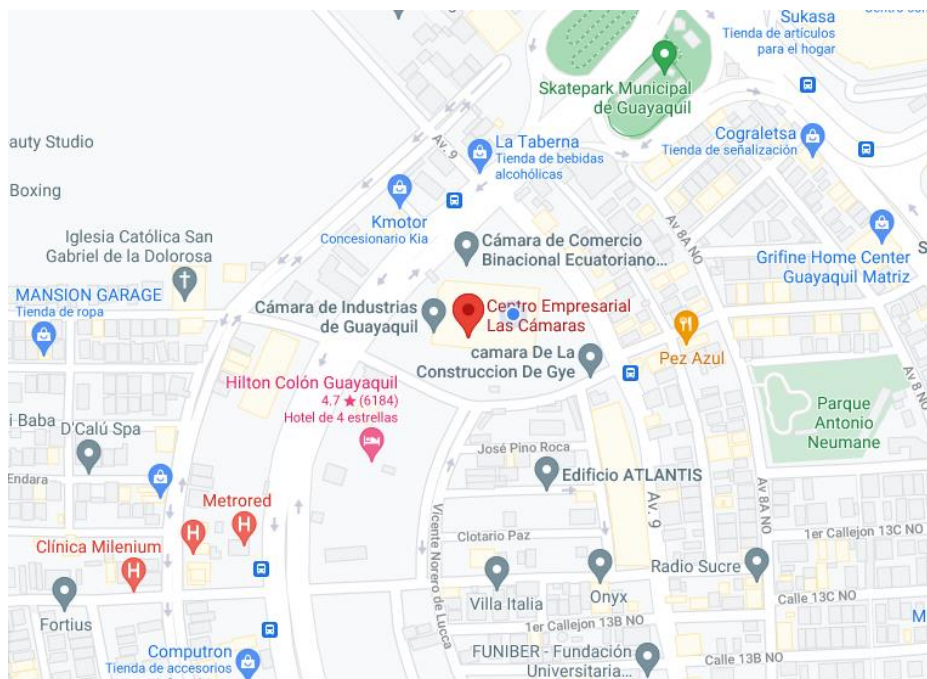


Figura 1 Ubicación geográfica de Sánchez García & Asociados

Fuente: Google Maps

### **1.8. Idea a defender**

La implementación de un manual de procedimientos para la evaluación del desempeño contribuye a la efectividad de los procesos en la firma Sánchez García & Asociados.

### **1.9 Línea de investigación institucional**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

#### **1.9.1 Dominio**

Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

#### **1.9.2 Línea institucional**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

#### **1.9.3 Línea de facultad**

Desarrollo empresarial y del talento humano

## Capítulo II

### Marco teórico

En la investigación se inicia desde los antecedentes, para tal efecto se tomó en consideración trabajos relacionados con el estudio de la evaluación del desempeño laboral y también se aprecia las teorías de los autores con respecto al tema mencionado con la única finalidad de conocer a fondo la evaluación del desempeño laboral y así poder crear un manual de procedimientos administrativos.

#### 2.1. Marco Referencial

Morales, Stefany. (2019). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N. ° 16, Provincia de Barranca, año 2018. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, Perú. Se aplicó una metodología no experimental, de tipo transversal correlacional. Señala en su estudio realizado, que existe una relación entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal, las relaciones adecuadas y positivas entre el personal de la empresa conlleva a que el personal haga esfuerzos para el cumplimiento de las metas y objetivos, además de ello la eficacia del personal tiene que ver con el uso de los recursos proporcionados.

Iturralde, Juliana.(2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA. De la ciudad de Ambato en el año 2010 (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Se aplicó una metodología cualitativa con base a la observación y a la experimentación. Señala en su estudio realizado, que los métodos de evaluación permiten establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores, evalúa también eficiencia del área administrativa.

Redraban, Miguel. (2015). La evaluación del desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Se aplicó una metodología de tipo descriptivo. Señala que los resultados de la evaluación permitieron realizar un diagnóstico situacional sobre los factores del puesto y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo

permitió reconocer factores claves que afectan directamente a la productividad de los trabajadores.

Mejía, Jeanine. & Togra, Gabriela. (2016). Diseño de manual de evaluación de desempeño para la empresa V&A (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Se aplicó una metodología cualitativa y factible. Señala en su estudio realizado, que se podrá detectar necesidades en cuanto a la planificación de la formación del personal de la empresa, ya que la evaluación pondrá a la vista los aspectos que deben ser mejorados para el cumplimiento eficaz de la función designada.

Gavilanes, Jazmina. (2015). Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa Agroquim del cantón Mocha (Tesis de pregrado). Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Se aplicó una metodología de investigación de campo para el levantamiento de información. Señala en su estudio realizado, que la creación de un modelo de evaluación mejorara la comunicación de los directivos con el personal, lo cual es importante para que los empleados se sientan parte de la empresa y sean empleados comprometidos.

## **2.2. Fundamentos teóricos**

### **2.2.1. Análisis PESTEL**

Es una herramienta de análisis estratégico que mediante un análisis de los distintos factores que lo rodea, poder definir el entorno real de una empresa. Este nos ayuda a definir un contexto del ambiente en donde se llevan a cabo las operaciones, permitiéndonos así, facilitar la toma de decisiones.

### **2.2.2. Las 5 fuerzas de Porter**

Este análisis nos muestra un modelo de análisis competitivo en el cual se consideran “5 fuerzas” que posee la empresa y nos ayude a reconocer la posición real de la empresa en el mercado. Esta matriz, investiga la rentabilidad de la empresa en la ubicación seleccionada.



### **2.2.3. Análisis FODA**

Este análisis nos muestra un tipo de diagrama enfocando en conocer los cuatro aspectos más importantes de la actualidad de la empresa como son sus: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A diferencia de la matriz PESTEL, este utiliza un análisis de los componentes internos que posee la empresa con el propósito de planificar estrategias a futuro.

### **2.2.4. Matriz del Perfil Competitivo**

La matriz de perfil competitivo, nos muestra un análisis detallado en puntos de interés, para conocer qué tan competitiva se encuentra la empresa frente a sus competencias, así, de esta forma conocer su posición y localizar puntos de mejoras a si buscamos el éxito.

### **2.2.5. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE**

Esta matriz de diagnóstico, permite estudiar los factores externos que inciden en el crecimiento o expansión de una empresa. Mediante un estudio de campo, define estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

Los factores detallados en la matriz son ponderados con números decimales según su grado de relevancia para la empresa, ya que se basan en la unidad como suma total.

Concluyendo entonces, al sumar el valor total de las oportunidades, se compara con el valor total de las amenazas; entiendo que, si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la empresa, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades.

### **2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI**

Esta matriz. Funciona como herramienta que nos permite realizar una auditoría interna, comprendiendo las fortalezas y debilidades de la empresa. De la misma manera que la matriz EFE se utiliza la ponderación según el grado de relevancia que tienen en la empresa. Así, permite conocer la importancia para contribuir en el crecimiento de la empresa.

Concluyendo, si el resultado total es menor a la media (2.50), quiere decir que, el sector auditado es débil, es caso contrario, quiere decir que es fuerte.

### 2.2.7. Antecedentes

Para empezar a tratar los antecedentes históricos de las habilidades directivas, resulta esencial dejar en claro las funciones del talento humano con la responsabilidad de dirigir personal y la diferencia que existe entre este término y otros como el de “habilidades gerenciales”, ya que normalmente se utilizan los conceptos de habilidades gerenciales y habilidades directivas como sinónimo. En el idioma inglés se le denominan genéricamente management skills, en donde la traducción rígida de management al español es administración y skills es habilidades, es decir, habilidades de administración; sin embargo, management también se traduce como dirección, gestión, manejo, gerencia, empresariado, etc. De lo anterior se deriva que, en ciertas literaturas, se utilicen los términos de habilidades directivas y gerenciales de manera indiferenciada.

Al analizar las siguientes definiciones se puede dilucidar si existe diferencia entre un concepto u otro:

- Director: Persona que dirige algo en razón de su profesión o de su cargo.
- Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.
- Jefe: Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.
- Supervisor: Aquella persona que supervisa; (supervisar: ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros).
- Ejecutivo: Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa.

En un sentido amplio, cada uno de los puestos mencionados anteriormente son aquellos que tienen a su cargo un área de responsabilidad, llevan su gestión administrativa, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene personas a su cargo; es decir, son los responsables del desempeño de su gente (Lazzati, 2016)

De esta manera, los directores pueden tener a su cargo a los gerentes ya los jefes (mandos medios); sin embargo, los directores fungen como figura demandando medio ante otros directores o ejecutivos con mayor jerarquía ante las juntas de accionistas, secretarios del gobierno, etc., y estos a su vez son mandos medios para personas con

jerarquías más altas. Al final, todos y cada uno tratan, dirigen y trabajan en equipo con otras personas. Por lo anterior, en esta tesis, no se quiso aislarle concepto de “dirigir” en cualquiera de estos rótulos (director, gerente, jefe, supervisor, ejecutivo, administrador, etc.), sino en cualquier talento humano cuyo puesto demande la responsabilidad de dirigir personal para lograr los objetivos en cualquier nivel de la organización. De la misma manera, se utiliza genéricamente “habilidades directivas” para todas aquellas habilidades que son esenciales para dirigir personas; el directivo, gerente, jefe, supervisor y en general cualquier responsable de área, se servirá del aprendizaje y empleo de estas en la medida en que su competencia en determinada organización se lo permita.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiéndose el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la máquina a considerar más al hombre. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

### **2.2.8. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño laborales la capacidad que debe tener una empresa para medir y estimular los procesos desde el interior al exterior de sus colaboradores, con el objetivo de mejorarla calidad y productividad de los servicios y de mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos.

La evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello por lo que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.(Alveiro, 2009, pág. 4)

Además de colaborar a su retroalimentación laboral individual, la evaluación del desempeño se asocia a las oportunidades de crecimiento y participación efectiva a todos los miembros, cuando se realiza con un programa de evaluación planeado, organizado y funcional, las empresas podrán ver los beneficios en corto, mediano y largo plazos.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De estos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable. (Alveiro, 2009, pág. 10)

Es por ello, que la evaluación debe tener objetivos claros y evitar las improvisaciones que no favorezcan al resultado que se espera tener para con la empresa y el empleado, ya que producto de esos resultados se podrá evidenciar el crecimiento profesional y empresarial.

### **2.2.9. Beneficios de la evaluación de desempeño**

En tanto que, con relación a los beneficios de la evaluación de desempeño podemos mencionar los niveles que alcanzan las empresas, así como lo menciona (Bedoya, 2003, pág. 42) en su investigación sobre la Evaluación de desempeño en empresas:

Los principales beneficiarios son el jefe, el individuo, la empresa y la comunidad, el jefe tienen condiciones para:

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados,

El subordinado (individuo): conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y de sus fortalezas y debilidades,

La empresa: Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

Es por ello, que la evaluación de desempeño es importante porque deben estar basadas en los recursos de las actividades del ser humano en el trabajo y no solo en sus características personales, sino se evalúa no hay cumplimiento y si no existe cumplimiento no damos ejemplo de trabajo y el futuro empresarial quedaría incierto.

Por lo tanto, la comunidad empresarial es la beneficiaria de la evaluación de desempeño, lo cual producirá un equipo de trabajo más eficiente y eficaz, comprometido y realizado profesionalmente en sus responsabilidades laborales cotidianas, ya que está le permitirá identificar posibles errores con la finalidad de mejorarlos y conseguir una mayor productividad.

### **2.2.10. Evolución del desempeño laboral**

De acuerdo con Rodríguez (2004) señala que:

La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980.

Las evaluaciones de desempeño comenzaron su andadura como herramienta de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional. (Redrobán, 2015, pág. 21)

## **Importancia**

De acuerdo con Rodríguez (2007) señala que:

La evaluación de desempeño genera Interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo desempeño es evaluado. Para el Departamento de personal proporciona información administrativa; en tanto que para el empleado es un medio de retroalimentación que le sirve para orientar los aumentos de sueldo y los descensos. (Redrobán, 2015, pág. 21)

## **Responsables**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse a diferentes delegados, cada uno de los cuales implican una filosofía de acción diferente.

A continuación, se detallan cada uno de dichos responsables:

- **Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de ser evaluado. Así quién evalúa el desempeño del personal es del propio gerente o supervisor, con asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para la evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para mantener y desarrollar un plan sistemático de este tipo, se recurre al órgano de gestión de personal con función de *staff* para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema.
- **Empleado:** Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona que evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- **Empleado y gerente:** En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de desempeño. Aquí surge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin traumas provocados por la

arbitrariedad, la autocracia y el estado continúa tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de las organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucrado ahora y muy motivadora; en la cual, elaboración del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos por consenso.
  2. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados.
  3. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos.
  4. Desempeño.
  5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.
  6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa.
- **Órgano de gestión del personal:** Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático y extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporcionar la información de desempeño de cada uno, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.
  - **Comité de evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (el presidente o su representante, el director del órgano de gestión y el especialista en evaluación) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o supervisor. Cabe acotar, que en la actualidad la tendencia desplaza la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

- **Evaluador de 360°:** De acuerdo con Chiavenato (2001) señala que:

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la elaboración de su desempeño. Este tipo de evaluación reflejan los distintos puntos de vista involucrado en el trabajo de la persona. (Redrobán, 2015, pág. 24)

### **2.2.11. Análisis del manual de procedimientos administrativos laboral**

Una vez que se tuvo el conocimiento de los procedimientos administrativos se procede a la elaboración del manual es importante que al emprender este estudio se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas

Un buen procedimiento administrativo tiene la tarea fundamental de comunicar al trabajador la información, la función del procedimiento es da a conocer la información para poder trabajar mejor

El procedimiento es un instrumento de coordinación, es la herramienta donde se va a ordenar diversas acciones de trabajo para cada trabajador, en este proceso intervienen varios departamentos

### **2.2.12. Elaboración de un manual de procedimientos administrativos**

El primer punto es definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

#### **1 Delimitación del procedimiento**

Sirve para guiar la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento en estudio ¿Dónde se inicia la investigación? ¿Dónde se termina la investigación?

#### **2 Recolección de la información**

La recolección de información como su nombre lo dice nos permite recolectar documentos y datos para conocer los procesos tal y como operan en el momento y ahí proponer las modificaciones necesarias. Para poder recolectar dicha información es



necesario acudir a diversas fuentes tales como archivos documentales donde se localizan las bases jurídicas administrativas que rigen el funcionamiento, los que pueden aportarnos información adicional son los empleados y las áreas de trabajo que sirven para tener una visión real del personal que operan en los procedimientos.

### **2.2.13. Técnicas de recolección**

Las técnicas que se utilizara para poder recolectar información serán

- Observación de campo
- Entrevista directa
- Investigación documental

#### **Observación de campo**

La técnica de observación de campo tiene como principal objetivo es observar atentamente todo lo que sucede alrededor del trabajador y conocer todas las acciones que realiza durante la realización de sus actividades para ello es necesario acudir al lugar donde se realizan las actividades para así verificar la información.

Esta técnica nos permitirá detectar con exactitud los problemas en el ambiente laboral, es necesario contar con una guía de información para así poder recolectar datos y para investigar los indicadores y relacionarlos entre las variables, es importante que las anotaciones se realicen justo en el momento de la observación y debe ser lo más objetivas posibles

#### **Entrevista Directa**

La entrevista directa se caracteriza por estar dirigida a uno o varias personas y se orientan para tener información, las preguntas serán concretas sin espacio para extenderse en las respuestas ya que nos permitirá adquirir información más completa porque el entrevistador tendrá una relación directa con el entrevistado y podrá percibir sus actitudes

Este tipo de entrevista las preguntas son más específicas y generalmente implican respuestas cortas basándose en un formulario previamente diseñado por el entrevistador, todas las preguntas van dirigida a la función que realiza dentro de la empresa.

## **Investigación Documental**

La investigación documental es una técnica que consiste en la compilación de información mediante documentos oficiales y personales, toda aquella información que sea relevante para el estudio tales como bases jurídicos administrativos, actas de reuniones, oficios, circulares, entre otros

Según Baena(2017) “La investigación documental y de campo son las técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación.” (p.84). La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información.

### **2.2.14. Análisis de la información**

Cuando ya se tiene toda la información se procede a la estudiar cada uno de los elementos de información con el propósito de obtener un diagnóstico que reflejara la realidad operativa de la empresa, así ayudar a mejorar sus procedimientos

### **2.2.15. Elementos que integran el manual**

- ✓ Logotipo de la empresa
- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Nombre del responsable de su elaboración
- ✓ Título del manual de procedimientos
- ✓ Fecha de elaboración
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos
- ✓ Área de alcance
- ✓ Responsables
- ✓ Normas de operación
- ✓ Conceptos
- ✓ Descripción de las operaciones
- ✓ Formularios

- ✓ Diagrama de flujos
- ✓ Glosario de términos

### **2.2.16. Factores que afectan el desempeño**

Como menciona Chiavenato (2001):

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que los condicionan con fuerza. (Redrobán, 2015, pág. 6)

### **2.2.17. Factores de desempeño eficaz**

Rodríguez (2004) menciona:

Los factores de desempeño eficaz son elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en que el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a emplear lo de manera satisfactoria.

Para esto, es necesario considerar en la evaluación seis factores de desempeño de la empresa:

1. Educación
2. Conocimientos y experiencia
3. Competencias
4. Aplicación de estándares de gestión eficaz
5. Satisfacción
6. Identificación (Redrobán, 2015, pág. 19)

### **2.2.18. La habilidad como parte de la competencia**

Frecuentemente, se utilizan de manera indistinta las expresiones de “desarrollo de competencias” y “desarrollo de habilidades” (Rodríguez, 2007). Por lo tanto, es importante destacar la diferencia del concepto de habilidad con el de competencia; este último integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una actividad determinada; es decir, en un sentido más amplio, engloba la habilidad como parte del desarrollo de la competencia laboral y nos deja claro que no solo se requiere de habilidad para ejecutar una actividad, sino que se tiene que conjuntar con la teoría y a la vez la disposición para ejecutarla. La competencia está formada por tres elementos, que al interrelacionarse entre sí llegan al logro de la misma. El primero de ellos es el saber que incluye los conocimientos, seguido del saber hacer, que corresponde a las habilidades, y del querer que contiene las actitudes. (Don Hellriegel & Slocum, 2009)

El desarrollo de las competencias requiere de la aplicación de los atributos personales y conductas que funcionaran con base en la actuación profesional (perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad), para lograr un desempeño efectivo; de esta forma, la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al talento humano lograr un resultado destacado en función de las necesidades de la organización. (González Maura, 2006).

### **2.2.19. Clasificación de las habilidades directivas**

Existen muchas y diversas clasificaciones sobre las habilidades directivas como autores sobre el tema. Es importante destacar que no existe un enfoque estandarizado para administrar o dirigir a seres humanos; las habilidades se deben desarrollar en conjunto, ya que no existe una habilidad que no se interrelacione con otra. Incluso a veces son contradictorias y paradójicas y no todas las habilidades se usan en la misma medida, ya que estas varían según el ámbito donde se requieran. (Whentten & Cameron, 2011)

De manera general los libros de administración coinciden en que las habilidades de un administrador son las siguientes:

- Habilidad técnica: “Se refiere a la destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica (...)” (Newstrom, 2011, pág. 195). Estas pierden importancia a medida que los empleados ascienden a responsabilidades mayores.
- Habilidad humana: “Es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo (...)”(Newstrom, 2011, pág. 195). Ningún buen líder se escapa del requisito de contar con estas habilidades.
- Habilidad conceptual: “Es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en modelos de largo plazo (...)” (Newstrom, 2011, pág. 195). Es la habilidad relacionada con las ideas habilidad de comunicación.

La comunicación es clave para el ejercicio de la dirección ya que consiste en un intercambio de información entre por lo menos dos personas en las que interviene la subjetividad de cada una y la forma en que interpretan la realidad. Por ello, en la comunicación interfieren las creencias, los valores e incluso las emociones de la persona emisora y receptora del mensaje emitido en un cierto espacio-tiempo; “(...) abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y retroalimentación”. (Madrigal, 2009, pág. 75)

La comunicación es un proceso; para que esta se dé es necesario un propósito, el cual debe expresarse como un mensaje por transmitir en diversas etapas desde la fuente hasta el receptor (Robbins, 2009)

Dentro de los elementos más importantes a conocer y desarrollar dentro de la comunicación se encuentran:

- Saber escuchar.
- Redacción.
- Interpretar la comunicación no verbal.
- Hablar en público.
- Contacto visual en la comunicación verbal.

### **2.2.20. Habilidad para la toma de decisiones**

El dirigir conlleva la responsabilidad de tomar decisiones día a día con el nivel de riesgo que esto implica. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes toman las decisiones (Robbins, 2009)

Para tomar decisiones el directivo debe ser apto; es decir, tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir. Esta cualidad se resume en cuatro aspectos: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, que en conjunto brindan las herramientas y habilidades que requiere un directivo eficiente (Torres, 2009)

La información es la materia prima para la toma de una decisión, es la entrada para la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como salida el ejecutar. Por ende, la toma de decisiones resulta más sencilla cuanto mayor es la información de la que se dispone (Robbins, 2009)

Dentro de los elementos más importantes a conocer y desarrollar dentro de la toma de decisiones se encuentran:

- Las etapas proceso de la toma de decisiones.
- El involucramiento de los colaboradores para la toma de decisiones.
- Los tipos de decisiones.
- Los métodos cuantitativos para la toma de decisiones.
- La racionalidad, la intuición, el criterio, la incertidumbre, la certeza y el riesgo.
- Las barreras para la toma de decisiones efectivas.

### **2.2.21. Liderazgo**

“El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas (...).”(Madrigal, 2009, pág. 174)

Los directivos deben desarrollar la habilidad de liderazgo; el no poseerlas uno de los principales problemas de las figuras que dirigen personal y de esta manera no se podría tener éxito al ejecutar esta importante función (Whentten & Cameron, 2011)

### **2.2.22. Beneficios del KPI**

#### **1. Los indicadores de gestión fortalecen la motivación del trabajo en equipo**

Una empresa que motiva y apoya a todos sus trabajadores está destinado a tener mejores resultados que una que no lo hace, el seguimiento de los indicadores permitirá reconocer el trabajo arduo de los empleados y así podremos garantizar su sentido de responsabilidad.

#### **2. Los indicadores de gestión dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos**

Son vitales para el cumplimiento de los objetivos, porque al momento de tomar una decisión siempre estarán presentes los objetivos, cuando cada KPI sea asignado a un área específica se logrará de cada persona conozca los objetivos y así visualizar la alineación entre los indicadores y la estrategia.

#### **3. Los indicadores de gestión fomentan el crecimiento personal**

Se debe hacer seguimiento para verificar si se están cumpliendo las metas ya sea esto bueno o malo ya que nos da la posibilidad de aprender, si usamos indicadores de gestión se podrá ver exactamente como se están desempeñando los trabajadores

#### **4. Los indicadores de gestión son críticos para la gestión del desempeño**

Lo que se mide se puede mejorar, los factores que contribuyen al desempeño son la cultura, la motivación y las habilidades de los empleados. Los KPI no solo van a permitir ver su propio desempeño sino también el desempeño de los demás

### **2.2.23. Ventajas del manual de procedimientos**

El manual de procedimientos genera muchas ventajas a la compañía y en especial al empleado, ya que nos ayuda a cumplir los objetivos particulares en un mejor tiempo utilizando los mejores medios y así poder cumplir los objetivos de la empresa.

Nos permite contribuir a la unificación de los criterios a la hora de elaborar actividades y uniformidad en el trabajo y poder estandarizar los métodos de trabajo, ayudan a mejorar las actividades de manera eficiente y dar a conocer la documentación que acompaña a las actividades ya sea en una computadora o archivero.

Delimitan las responsabilidades y funciones del personal haciendo que haya más comunicación y trabajo en grupo, eliminan confusiones y duplicidad de funciones ya que establecerá controles administrativos y toda esa información que se maneja será información autorizada para ayudar a la toma de decisiones. También ayudara al nuevo personal de ingreso para el adiestramiento y la capacitación de sus funciones.

Existen varios manuales de procedimientos el cual se utilizará el manual de procedimientos administrativos.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Desempeño laboral**

Describe Chiavenato (1999) que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Sánchez & Calderón, 2012, pág. 6)

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

#### **2.3.2. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc. (Chiavenato, 2011)

#### **2.3.3. Habilidades Directivas**

Según Cameron dice que el conjunto de habilidades para desarrollar relaciones humanas efectivas, satisfactorias, generadoras de crecimiento, que favorecen la



comunicación, el liderazgo, la creatividad, la toma de decisiones, la administración del tiempo, el trabajo en equipo, el asertividad, etc., principalmente en el área laboral pero también en otros ámbitos de la vida se denominan habilidades directivas. (Whentten & Cameron, 2011)

#### **2.3.4. Indicadores de gestión o de desempeño (KPI)**

Los KPI, del inglés Key Performance Indicators o Indicadores claves del desempeño miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “como” e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se puedan alcanzar el objetivo fijado.

Algunas empresas utilizan indicadores de gestión para evaluar el éxito de la empresa al alcanzar sus metas, los KPI se enfocan en los empleados de cada departamento (legal, contabilidad e impuestos), en otras palabras, los KPI proporcionan información sobre el desempeño, que permite a la empresa comprender si la empresa esta donde debería estar según su visión y es una gran herramienta para la toma de decisiones.

#### **2.3.5. Manual de procedimientos**

Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos flujogramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo.

El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización. Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades. Permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde. (UNAL, 2015).

### **2.3.6. Manual de procedimientos administrativos**

Un manual de procedimientos administrativos es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática toda la información respecto a las funciones que debe realizar la empresa para la gestión de los recursos humanos que permitirá un buen desempeño de las actividades de la empresa esto incluye las políticas, las responsabilidades, los tiempos y los procesos de cada área administrativa.

Sin este manual los empleados trabajarán sin ninguna orientación y orden dando pie a errores, retrasos, malentendidos y hasta el juego de la supervivencia de la empresa, es por ello por lo que es fundamental el manual de procedimientos administrativos en la empresa.

## **2.4 Marco legal**

En Ecuador existen ordenamientos jurídicos que amparan a los trabajadores, para el cumplimiento de los derechos laborales, esta legislación se instituyó para atenuar el irrespeto vivido por varios años en nuestro país.

### **2.4.1. Código de trabajo**

En los artículos de este código encontramos que el Título I del Contrato Individual del Trabajo, capítulo cuarto de las Obligaciones del Empleador y del Trabajador.

**Art. 42.-Obligaciones del Empleador:** Son obligaciones del empleador: (...)  
12) Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado (Código del Trabajo, 2012, pág. 18).

Las instituciones privadas que están reguladas por esta normativa legal, establecen que deben sujetarse a un reglamento previamente aprobado para correcto funcionamiento empresarial.

### **2.4.2. La Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador publicada el oficial #449 de 20 de Octubre de 2008 establece en: El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

**Art. 326.-El derecho al trabajador se sustenta en algunos principios: (...)**

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud integral, seguridad, higiene y bienestar. (...) (Constitución de la República de la República del Ecuador, 2008, pág. 101)

### **2.4.3. Ley Orgánica Del Servicio Público (LOSEP)**

**Art. 114.-***Formas de pagos y remuneraciones en casos suplementarios y extraordinario.*, con la finalidad de impedir la vulneración de este derecho y justicia laboral, remuneraciones e ingresos:

Pago por horas extraordinarias o suplementarias. - Cuando las necesidades institucionales lo requieran, y existan las disponibilidades presupuestarias correspondientes, la autoridad nominadora podrá disponer y autorizar a la servidora o servidor de las entidades y organismos contemplados en el Artículo 3 de esta Ley, a laborar hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarias al mes.

No se obligará a la servidora o servidor público a trabajar horas extraordinarias o suplementarias sin el pago correspondiente.

Por necesidad de la administración pública debidamente justificada, la jornada de trabajo podrá exceder el límite de la jornada ordinaria prevista en el artículo 25 de esta ley, siempre que se cuente con la autorización de la máxima autoridad de la institución o su delegado.

Se considerarán horas suplementarias a aquellas en que el servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, hasta por cuatro horas posteriores a la misma, hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.

Se considerarán horas extraordinarias a aquellas en que el servidor labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, a partir de las 24h00 hasta las 06h00 durante los días hábiles; y, durante los días feriados y de descanso obligatorio; hasta por un total máximo de sesenta horas al mes.

Las horas suplementarias y extraordinarias no podrán exceder, cada una, de 60 horas en el mes y serán pagadas, respectivamente, con un recargo equivalente al 25 y 60 por ciento de la remuneración mensual unificada de la servidora o

servidor. Para el cálculo de dichas horas se tomará como base la remuneración que perciba la servidora o servidor público que corresponda a la hora de trabajo diurno.

El trabajo que se desarrollare en sábados, domingos o días de descanso obligatorio, será pagado con el 100% de recargo y el trabajo en estos días forman parte de la jornada ordinaria de trabajo de cinco días semanales será pagado con un recargo del 25%.

Exceptuase de los pagos de dichas horas suplementarias o extraordinarias o trabajo desarrollado en sábados, domingos o días de descanso obligatorio, a las servidoras y servidores públicos que ocupen puestos comprendidos dentro de la escala remunerativa del nivel jerárquico superior.

En caso de que una servidora o servidor sea obligado a laborar sobre los límites establecidos en este artículo se le reconocerá el pago de las horas adicionales laboradas, sin perjuicio de las sanciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar respecto de la autoridad que dispuso la medida (LOSEP, 2016, pág. 45).

## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación**

#### **3.1. Metodología**

Los métodos que se utilizaron, son: el deductivo, inductivo, análisis síntesis y estadísticos, los cuales nos facilitarán la comprensión y el desarrollo del estudio.

#### **3.2. Tipo de Investigación**

Se aplicaron los siguientes tipos de investigación donde se los clasificaron en dos grupos:

Basada a la conceptualización (Sampieri, 2014) al primer grupo según los alcances que le hemos dado a la investigación es descriptiva, porque se describen las propiedades y características del problema en estudio.

En el segundo grupo las fuentes de conocimientos de la investigación serán bibliográficas, documentales y de campo.

#### **3.3. Enfoque**

La presente investigación está sujeta a un enfoque mixto, que es una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Menciona Sampieri & Mendoza (2008):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández S., Roberto; Fernández C. Carlos; & et tal, 2014, pág. 546)

### **3.4. Técnica e investigación**

#### **3.4.1. Observación**

En esta técnica se observa los fenómenos, tomar información y registrarla para realizar su análisis, se observará el comportamiento de los trabajadores y como las habilidades directivas son interactuadas entre sí, y otros aspectos para así medir el desempeño laboral.

#### **3.4.2. Entrevista**

Esta técnica nos permitirá realizar diversas preguntas a los gerentes de cada área, y también al director de la empresa, el uso de esta técnica nos permitirá tener mayor información acerca de cómo sus trabajadores emplean las habilidades directivas dentro de la empresa.

#### **3.4.3. Encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos de los trabajadores cuyas opiniones impersonales interesan a la investigación, para ello a comparación de la entrevista se utiliza un listado de preguntas que se entregaran a los trabajadores

### **3.5. Población**

Para desarrollar nuestra investigación tomaremos en cuenta el 100% de la población, es decir todos los empleados de Sánchez García & Asociados (25 trabajadores), los mismos que comprenden 1 recepcionista, 2 gerentes, 8 trabajadores en el área de contable, 7 en el área de impuestos y 7 en el área legal.

### **3.6. Análisis de resultados**

#### **3.6.1. Encuesta**

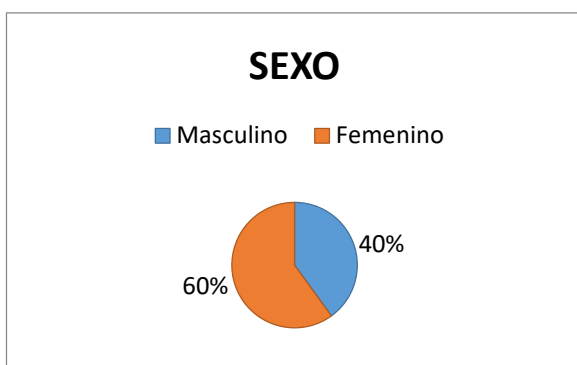
Tabla 1

*Sexo de los empleados de Sánchez García & Asociados.*

<b>Sexo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	10	40%
Femenino	15	60%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



*Figura 2* Sexo de los empleados de Sánchez García & Asociados.

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

En el estudio jurídico nuestra población es de 25 empleados de los cuales el 60% son mujeres y el 40% son hombres, lo que significa que el género que predomina en el estudio jurídico son las mujeres.

### 1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Tabla 2

*¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?*

P # 1	Respuesta	Porcentaje
-1 AÑO	3	12%
1 - 5 AÑOS	11	44%
6 - 10 AÑOS	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

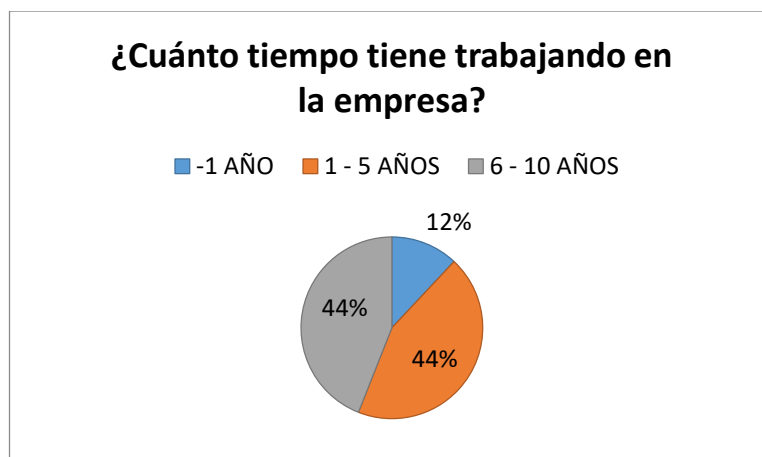


Figura 3 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

Como resultado se dio que los empleados de 1-5 años y de 6-10 años son el 44% de la población de la empresa, mientras que los empleados que han trabajado menos de un año equivalen al 12%. Más del 50% de los empleados tienen más de un año en la empresa por lo que ellos ya tienen conocimiento de cómo se trabaja y maneja las cosas en el estudio jurídico.

## 2. ¿Llega a tiempo a su trabajo?

Tabla 3

¿Llega a tiempo a su trabajo?

P # 2	Respuesta	Porcentaje
	Siempre	12      48%
	Casi Siempre	13      52%
	A veces	0      0%
	Regularmente	0      0%
	Total	25      100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



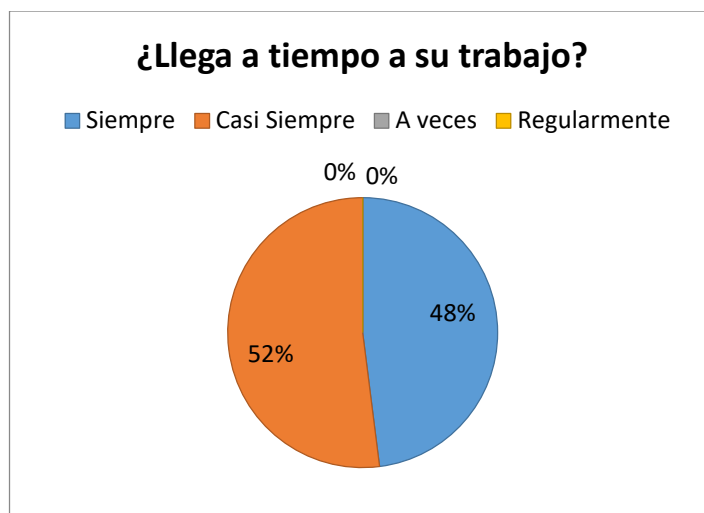


Figura 4 ¿Llega a tiempo a su trabajo?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

Según el resultado se puede analizar independientemente si son hombres o mujeres que el 52% de los trabajadores llegan casi siempre a tiempo a su trabajo, mientras que el 48% siempre llega a tiempo. Cabe recalcar que la hora de entrada es a las 9 de la mañana y es una de las reglas llegar puntual al estudio jurídico.

### 3. ¿Cuántas falta ha realizado en el mes?

Tabla 4

¿Cuántas falta ha realizado en el mes?

P # 3	Respuesta	Porcentaje
+ 1	25	100%
+ 5	0	0%
+ 10	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



Figura 5 ¿Cuántas falta ha realizado en el mes?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

En esta pregunta podemos ver que el 100% de la población ha faltado más de 1 ves al mes al trabajo. Es casi imposible no faltar al trabajo porque se presentar inconvenientes que se escapan de la mano del trabajador, los empleadores son muy flexibles al momento de que se le presente algún inconveniente al trabajador siempre y cuando tenga su respectiva justificación.

### 4. ¿Cuál ha sido el motivo de falta?

Tabla 5

¿Cuál ha sido el motivo de falta?

P # 4	Respuesta	Porcentaje
Estudios	2	8%
Familia	2	8%
Cita Medica	10	40%
Permisos (carga de vacaciones)	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

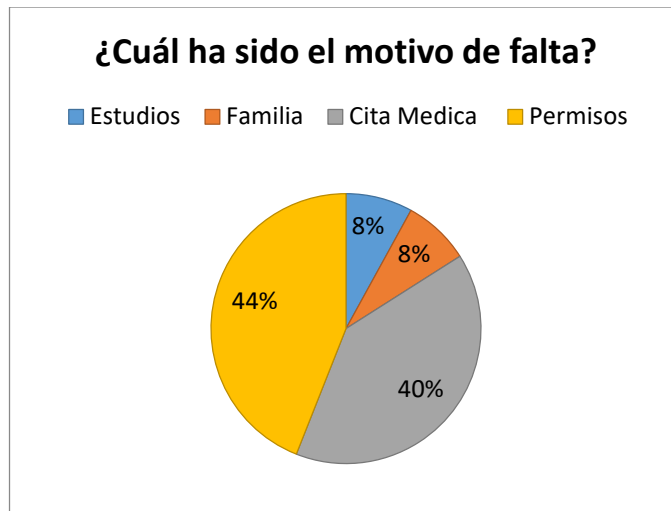


Figura 6 ¿Cuál ha sido el motivo de falta?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 44% respondió que el motivo de su falta ha sido por permisos (carga de vacaciones), el 40% por citas médicas, mientras que por motivo de estudios y familia solo un 8%. Como en toda empresa siempre se debe hacer un formulario para solicitar un permiso ya sea doméstico, salud u estudios.

## 5. ¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?

Tabla 6

*¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?*

P # 5	Respuesta	Porcentaje
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



Figura 7 ¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 96% se siente satisfecho con su equipo de trabajo, solo el 4% dijo que no, esto es muy importante, cada área es un equipo de trabajo y trabaja con otros profesionales, el bienestar de este es fundamental para el éxito de la empresa. Esto ayuda al desempeño laboral de cada integrante del equipo de trabajo de modo que la satisfacción es el conjunto de actitudes generales del trabajador hacia su trabajo, quien está satisfecho con su equipo de trabajo muestra actitudes positivas y mejor eficiencia al momento de realizar una tarea.

## 6. ¿Ha presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos?

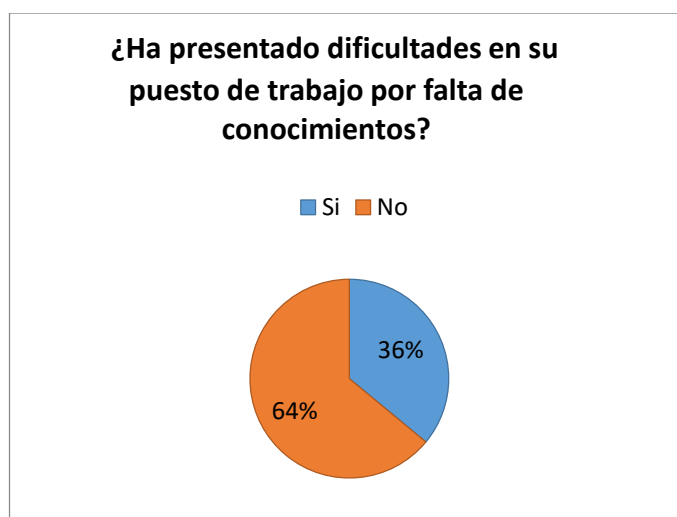
Tabla 7

¿Ha presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos?

P # 6	Respuesta	Porcentaje
Si	9	36%
No	16	64%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



*Figura 8 ¿Ha presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos?*

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 64% respondió que no han presentado dificultades en su puesto de trabajo por falta de conocimientos, mientras que el 36% respondió que se presentan dificultades. La mayor parte de la empresa ha trabajado antes en puesto similares a los que están ocupando ahora, puesto que así no tendrán dificultades en resolver gestiones que el empleador les solicite.

### 7. ¿Ha tenido llamados de atención por realizar un trabajo que no cumplió los requerimientos del jefe?

Tabla 8

*¿Ha tenido llamados de atención por realizar un trabajo que no cumplió los requerimientos del jefe?*

P # 7	Respuesta	Porcentaje
	Si	9 36%
	No	16 64%
	Total	25 100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



Figura 9 ¿Ha tenido llamados de atención por realizar un trabajo que no cumplió los requerimientos del jefe?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 64% no ha tenido llamados de atención por realizar trabajos que no cumplen los requerimientos del jefe, mientras que el 36% dijo que si ha tenido llamados de atención. Al realizar correctamente con el trabajo requerido por el empleador, los empleados no tendrán inconvenientes, ciertas excepciones que no llenan las expectativas del empleador.

## 8. ¿Su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

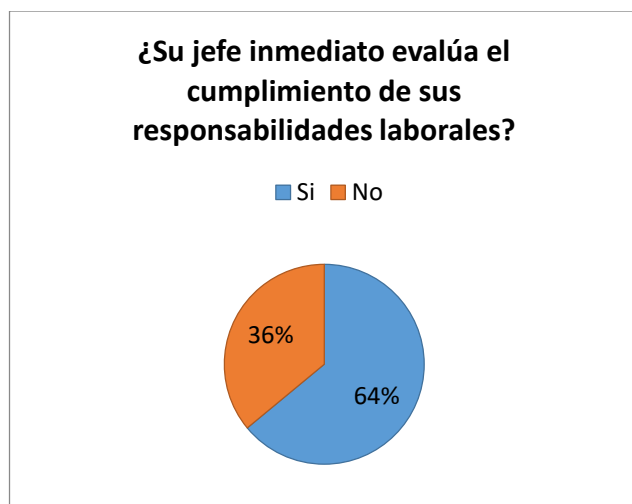
Tabla 9

*¿Su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?*

P # 8	Respuesta	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



*Figura 10* ¿Su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 64% respondió que su jefe inmediato evalúa el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, mientras que el 36% respondió que no. En las tres áreas existe un gerente del cual cada empleado debe reportar sus trabajos, los jefes inmediatos deberán revisar si las responsabilidades de cada empleado se están cumpliendo acorde a lo establecido en el cronograma.

## 9. ¿Cada que tiempo realiza la evaluación?

Tabla 10

*¿Cada que tiempo realiza la evaluación?*

P # 9	Respuesta	Porcentaje
	Mensual	12 48%
	Semanal	8 32%
	Trimestral	5 20%
	Total	25 100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

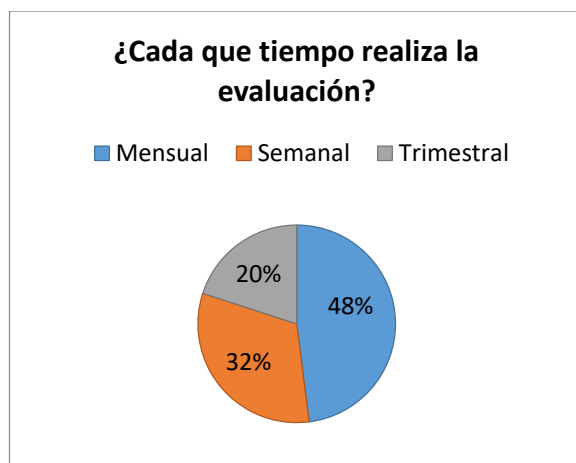


Figura 11 ¿Cada que tiempo realiza la evaluación?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

Se realiza cada mes, según las encuestas ya que dieron como resultado un 48%, un 32% semanal y un 20% trimestral. Eso quiere decir que la evaluación que hacen los jefes inmediatos de cada área es mensual, tomando en cuenta que cada vez que el empleador le solicite un avance del trabajo que están realizando, el empleador evalúa el desempeño del trabajador.

### 10. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Tabla 11

*¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?*

P # 10	Respuesta	Porcentaje
Si	11	44%
No	14	56%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



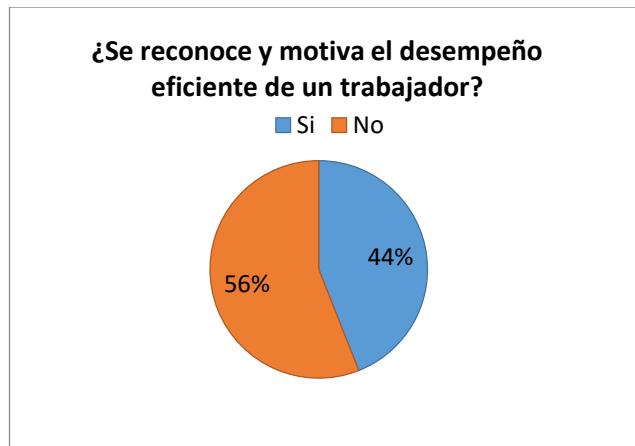


Figura 12 ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

Los trabajadores respondieron que no se les reconoce y motiva el desempeño laboral, mientras que el 44% respondió que sí. Para que los empleados tengan un trabajo eficiente se debe reconocer y motivar el trabajo que ellos están realizando.

## 11. ¿Cómo califica su ambiente laboral?

Tabla 12

¿Cómo califica su ambiente laboral?

P # 11	Respuesta	Porcentaje
Bueno	12	48%
Regular	8	32%
Malo	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

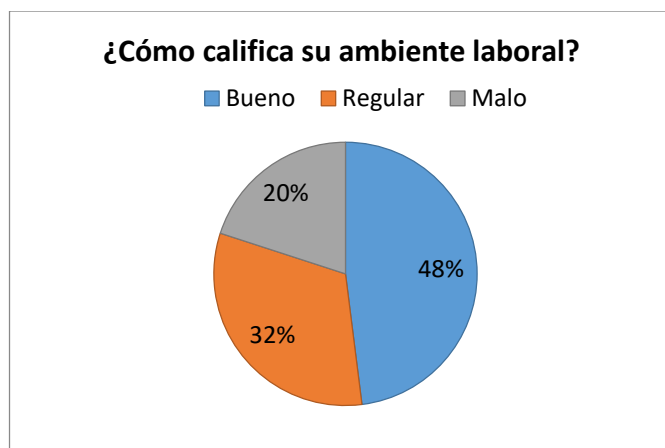


Figura 13 ¿Cómo califica su ambiente laboral?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 48% respondió que su ambiente laboral es bueno, 32% respondió que es regular, mientras que el 20% respondió que es malo. El ambiente laboral es una herramienta muy fundamental para que los trabajadores puedan tener un buen desempeño laboral, debido a que si no están cómodos en su área con sus compañeros, no tendrán facilidad de consultar alguna duda que tenga o poder expresarse como ellos desean, eso ayudara a que los trabajadores tengan una buena relación interpersonal.

## 12. ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo?

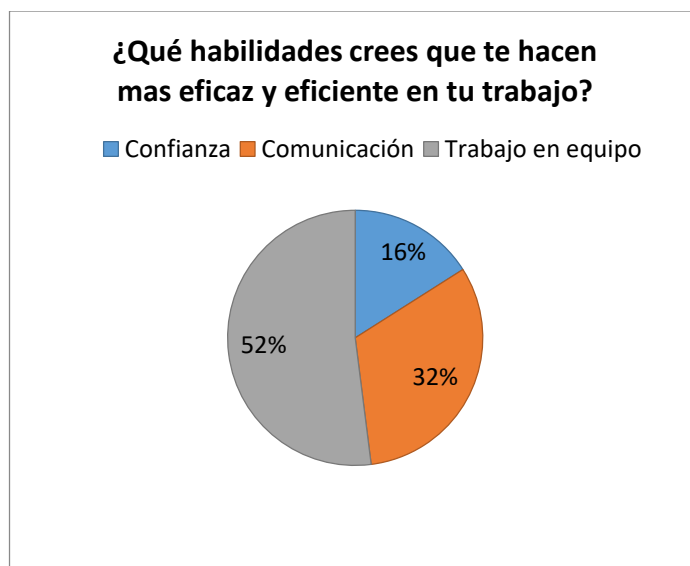
Tabla 13

*¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo?*

P # 12	Respuesta	Porcentaje
Confianza	4	16%
Comunicación	8	32%
Trabajo en equipo	13	52%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



*Figura 14* ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 52% de la población cree que el trabajo en equipo es la habilidad que hacen más eficaz y eficiente en el trabajo, el 32% respondió que es la comunicación mientras que el 16% dijo que es la confianza. Esta habilidad va ligada con la empatía, porque ser empático con sus compañeros va a favorecer al equipo de trabajo a tener un buen ambiente laboral y una mejor productividad.

### 13. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo?

Tabla 14

*¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo?*

P # 13	Respuesta	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

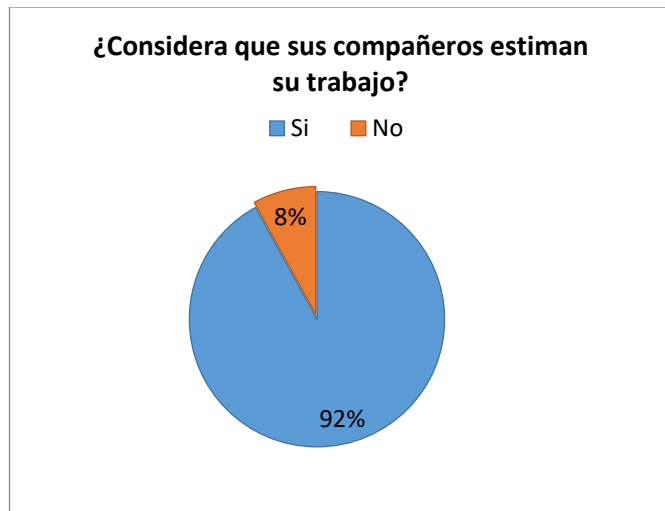


Figura 15 ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 92% de los trabajadores consideran que sus compañeros estiman su trabajo, mientras que el 8% dijo que no. Esto quiere decir que si hay compañerismo al momento de realizar un trabajo en sus respectivas áreas, esto es muy importante porque si se tiene alguna duda con respecto al trabajo se puede consultar a sus compañeros y así poder presentar un buen informe.

## 14. ¿Su jefe destaca más sus errores o logros?

Tabla 15

¿Su jefe destaca más sus errores o logros?

P # 14	Respuesta	Porcentaje
Errores	9	36%
Logros	16	64%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

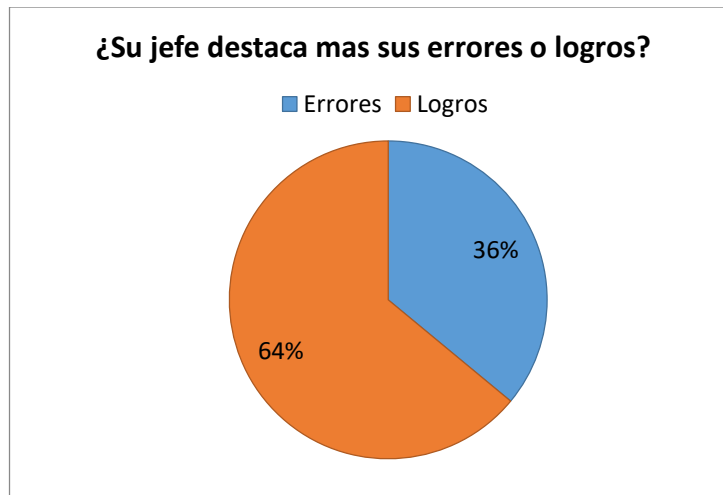


Figura 16 ¿Su jefe destaca más sus errores o logros?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 64% de la población respondió que se destacan más sus logros, mientras que el 36% respondió que se destacan más sus errores. Es muy importante que los empleadores destaquen más sus logros porque es una motivación para el empleador, así en los futuros trabajos podrán ponerle el mismo empeño para realizar el trabajo que se le asigne.

### 15. ¿Dispones de todas las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Tabla 16

¿Dispones de todas las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

P # 15	Respuesta	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



Figura 17 ¿Dispones de todas las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

El 92% si dispone de los recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo mientras que el 8% respondió que no. El trabajador mejorara su productividad si se le proporciona los recursos necesarios, desde los suministros de oficina hasta la información que se requiera para trabajos a futuro.

## 16. ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

Tabla 17

*¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?*

P # 16	Respuesta	Porcentaje
	Si	17 68%
	No	8 32%
	Total	25 100%

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

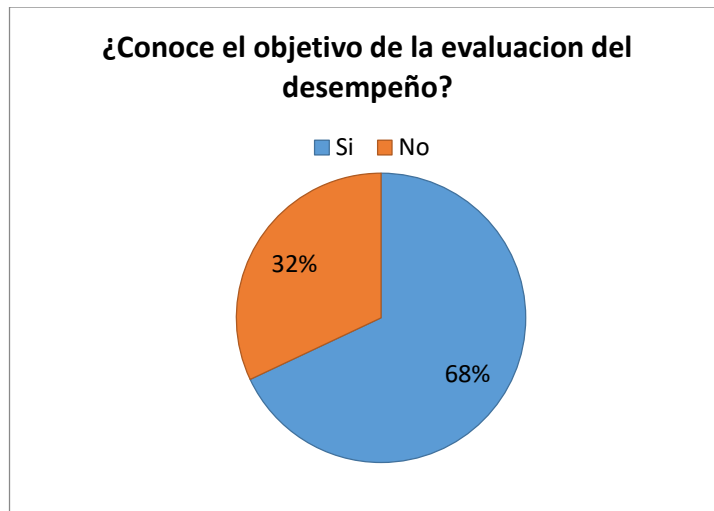


Figura 18 ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

Fuente: Empleados de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Resultado

Podemos observar que el 68% si tiene conocimiento del objetivo de la evaluación del desempeño, mientras que el 32% no tiene conocimiento. La evaluación del desempeño es importante porque ahí se evalúan las fortalezas, las capacidades, las aptitudes, el grado de integración, en fin muchas cosas que son necesarias para poder realizar un buen trabajo en el área que se desempeñan.

### 3.6.2. Entrevista

#### Entrevista No. 1. Gerente área de Impuestos

**Entrevistado:**

**Ing. Javier Madero Rada**

#### 1.- ¿Qué piensa usted sobre la evaluación de desempeño?

Es una herramienta que permite a la empresa comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales asignados a cada empleado dentro de la organización. Esta herramienta permite medir el rendimiento de cada uno de los ejecutivos, así como también la obtención de los resultados de una manera directa basándonos en las capacidades, fortalezas, aptitudes, insuficiencias y el grado de integración.

## **2.- ¿Cree que es importante la evaluación de desempeño y por qué?**

No solo que es importante sino también indispensable toda vez que usando esta herramienta se consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Por ejemplo Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, nos permitirá establecer acciones que busquen alentar a los empleados para que sigan por ese camino e inclusive que se superen. Por el contrario, si se establece que no han alcanzado los objetivos, debemos detectar los problemas o las necesidades que nos permita corregir lo necesario para que alcancen las metas.

## **3.- ¿Ha realizado algún tipo de evaluación de desempeño a sus colaboradores?**

Hacemos evaluaciones constantes en cuanto al rendimiento operativo de nuestros ejecutivos en función de la capacidad, conocimiento, eficiencia, destreza y concentración de nuestros ejecutivos. Nuestra profesión no da cabida a errores, por lo cual la concentración es primordial.

## **4.- ¿Cuándo fue la última vez que se realizó una evaluación de desempeño en la empresa?**

A mediados de diciembre de 2020 con resultados muy favorables a pesar de la crisis pandémica.

## **5.- Cada cuanto tiempo cree que es importante realizar una evaluación de desempeño**

- ✓ **Anualmente**
- ✓ **Mensualmente**
- ✓ **Trimestralmente**

Realmente esto depende del giro de negocio en el cual se desenvuelven los ejecutivos, en cuanto a nuestra empresa lo hacemos mensualmente alimentando la base de datos con la asignación de objetivos a cada ejecutivo y su cumplimiento.

## **6.- Luego de todas estas preguntas, ¿Cuáles cree que serían los beneficios que tendría la empresa al evaluar el desempeño de sus colaboradores?**

Debemos tener claro que la evaluación de desempeño no debe tener como objetivo buscar culpables sino por el contrario debe usarlo como una herramienta que le



permita por un lado estimular a sus empleados a seguir creciendo desarrollando todo su potencial y por otro lado identificar las deficiencias o debilidades a nivel individual y grupal para tomar los correctivos necesarios para el logro de los objetivos constantemente.

### **3.6.3. Análisis General**

Podemos concluir luego de haber utilizado las diferentes técnicas establecidas en el estudio que la evaluación de desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial, esta no solamente es importante sino también indispensable para tomar decisiones de cambios de manera correcta, deben estar en constante evaluaciones ya que la compañía tiene que tener a sus ejecutivos sin márgenes de errores, se debe usar como herramienta permitiendo estimular a los empleados a mejorar y así seguir creciendo desarrollando todo su potencial.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **4.1. Descripción de la propuesta**

El diseño de un manual de evaluación del desempeño laboral del Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados, brindará al departamento de talento humano una herramienta que permita evaluar y controlar las actividades que realizadas por cada uno de los trabajadores de los distintos departamentos que conforma la empresa, con el fin de mejorar su desempeño laboral por medio de la supervisión de la realización de sus actividades.

#### **4.2. Título de la propuesta**

Manual de evaluación del desempeño laboral del Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados.

#### **4.3. Desarrollo de la propuesta**

El diseño del manual de evaluación del desempeño laboral del Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados, nace de la necesidad de proporcionar lineamientos fácilmente entendibles que permita a los distintos gerentes de áreas o general, evaluar las actividades que realizan los empleados por medio de una medición numérica de puntos sobre el desempeño laboral, descubriendo así los puntos de mejora que permitan mejorar efectivamente el desempeño laboral de los colaboradores que conforman la plantilla de trabajadores.

#### **4.4. Objetivo general de la propuesta**

Fortalecer los procesos administrativos a partir de la implementación del presente manual.

#### **4.5. Objetivos específicos de la propuesta**

- Proporcionar una guía de evaluación de los procesos que realizan el personal de los distintos departamentos que conforma el Estudio Jurídico hacia el personal administrativo.
- Aportar al mejoramiento de las relaciones humanas dentro del Estudio Jurídico, facilitando la comunicación directa entre gerentes de área y personal promoviendo un ambiente positivo que potencie el desempeño laboral.

- Identificar y corregir las deficiencias individuales como organizaciones encontradas en la medición de la evaluación del desempeño.

#### **4.6. Alcance de la propuesta**

El siguiente manual tiene el alcance de ser una guía evaluativa del desempeño laboral con los trabajadores de las tres áreas que dividen el Estudio Jurídico en áreas: Legal, Contabilidad e Impuestos.

#### **4.7. Participantes**

Los participantes inmersos en este manual está los trabajadores y personal administrativo del Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados.

## 4.8. Análisis de la empresa

### 4.8.1. Macro entorno

#### 4.8.1.1. Análisis PESTEL

Tabla 18

Análisis PESTEL

POLITICO	ECONOMICO
Legislación y regulaciones sociales	Disminución o incremento de la economía
Impuestos corporativos y personales	Servicio de rentas internas (SRI)
Relaciones comerciales	Incremento del PIB
Leyes aprobadas	Tasa de inflación
Política empresarial	Impuestos
Leyes por aprobar	Política monetaria
SOCIAL	TECNOLOGICO
Clases sociales	Patentes
Idioma	Investigación y desarrollo
Equipo de trabajo	Nueva tecnología
Grupos de referencia	Recursos tecnológicos
Idioma	Conocimientos tecnológicos
Tendencias	Sistemas Contables
ECOLOGICO	LEGAL
Infraestructura	Legislación de la actividad profesional
Clima político	Legislación fiscal
Personal administrativo	Legislación mercantil
Estándares y normas de la empresa	Regulaciones sociales
Cultura organizacional	Ley de inversiones
Recursos Humanos	Permisos municipales

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

#### Análisis:

El análisis Pestel nos muestra los factores del entorno de la empresa, La política, la economía, lo social, lo tecnológico, lo ecológico y lo legal tienen sus principales factores que el estudio jurídico debe tener en cuenta para un análisis estratégico.

## 4.8.2. Micro entorno

### 4.8.2.1. Las 5 fuerzas de Porter

Tabla 19

Las 5 fuerzas de Porter

	<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	
	Existe un amenaza estándar de nivel medio, debido a la creación constante de nuevos emprendimientos especializados en servicios Legales, Contables y Tributarios.	
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>Poder de negociación de clientes</b>
Las leyes e información que proporciona el Gobierno Central del Ecuador son los proveedores del Estudio, y el nivel que se maneja en cuanto a la actualización de información por parte de su personal para dar un mejor servicio es muy alto.	El Estudio Jurídico " S G & ASOCIADOS" mantiene un nivel de competencia baja, ya que actualmente cuenta con un solo competidor quién ofrece los mismos especializados en las áreas: Legal-Contable y Tributario en la ciudad de Guayaquil, ciudad en la cual ambos se encuentran ubicados.  -Empresa competidora: <i>SERINECONTRIB S.A</i>	Se encuentran en un nivel alto-óptimo debido a las facilidades de comunicación que se tiene con los clientes potenciales. Se cuenta con su página web, números de contactos, presencia en redes y sedes en la ciudad de Quito y Miami, FL. Además del manejo de precios por sus servicios que sustentan sus años de experiencia en el mercado.
	<b>Amenazas de productos sustitutos</b>	
	Actualmente, existe una amenaza de nivel bajo, debido a la presencia de un único competidor directo que se especializa en las mismas áreas de servicio que ofrece la Firma. No obstante, existen una alta competencia indirecta en Estudios Jurídicos que se especializan en servicios Legales, Contables o Tributarios, pero, no existe competencia que se especialice en un triple campo de servicios como lo hacen ellos.	

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**Análisis:** La matriz de Porter, nos muestra que la empresa es fuerte en su posición de mercado, debido que estructuralmente posee un capital humano capacitado y actualizado lo que permite hacer frente a las competencias que se encuentran en el mercado. Debido a la presencia de un único competidor directo, permite el desarrollo de estrategias que podrían superar, aunque, su competencia indirecta es basta debido a la creación de nuevos

negocios, ninguno ofrece un triple servicio como ellos por lo cual en este caso llamémoslos “productos sustitutos” no son un amenaza actual.

Su poder de negociar y captar con nuevos clientes es buena, debido a sus múltiples localizaciones, presencia en redes, uso de blog, acompañadas de sus precios que sustentan la calidad de sus trabajos.

#### 4.8.2.2. Análisis FODA

Tabla 20

Análisis FODA

<i>ESTUDIO JURÍDICO "SÁNCHEZ GARCÍA &amp; ASOCIADOS S.A"</i>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Se cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado, gracias a su personal altamente capacitado.</p> <p>Se encuentran ubicados en: UIO, GYE, Miami.</p> <p>Instalaciones equipadas con diseños de muebles modernos para brindan una buena experiencia en las reuniones con clientes.</p>	<p>Competencia directa de nivel bajo en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Presencia activa en redes sociales que captan más clientes potenciales.</p> <p>Mantienen de un blog en el cual sube contenido según las áreas que se divide la empresa, este blog va dirigido a clientes que buscan una especialización de un tema que ya han leído previamente. De esta forma, se trata de captar aún más cliente.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Retraso en la entrega de trabajos, debido a demoras de respuestas por entidades gubernamentales y no gubernamentales.</p> <p>No existe una departamentalización del área de RRHH en específico, el trabajo es realizado por las respectivas gerencias.</p>	<p>Alto nivel de competencia indirecta en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Los precios que se maneja por los diferentes servicios, la competencia los ofrecen a menor precio a comparación.</p>

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**Análisis:** El Estudio jurídico cuenta con fortalezas que los convierten en un buen competidor en el mercado, gracias a su calidad de profesionales e instalaciones modernas brinda un aire de seguridad que se justifica con sus años de experiencia en el mercado.

En sus debilidades, contamos con la falta de la departamentalización del área de RRHH el cual es preocupante y podría en su momento generar problemas y podemos ver igual que no hay ninguna acción en contra de los retrasos inminentes que puedan pasar, esto también debilita su estructura como su perfil.

En oportunidades encontramos al no tener más que un único competidor director en la ciudad de estudio permite el desarrollo de estrategias que puedan superarla. En otros, la presencia actual es redes y blogs permite introducirse en las tendencias actuales, captando más clientes.

En cuanto a las amenazas, el alto nivel de competencias indirectas con precios más bajos que podrían cambiar su preferencia e ir por ellos y en cuanto tengan más crecimiento podrían ofrecer toda la gama de servicios que ellos proponen, convirtiéndose en una directa.

#### 4.8.2.3. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Valor	Estúdio Jurídico Sánchez García & Asociados S.A		SERINECONTRIB S.A		Estudio Jurídico Romero D' & Asociados S.A	
		Clasificación	Puntaje	Competencia directa		Competencia Indirecta	
				Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Trayectoria	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Servicios: Contable, Legal y Tribuario	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Instalaciones	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Distribución de sucursales	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Rango de precios	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Publicidad en redes	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Capacitación del personal	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,40</b>		<b>3,00</b>		<b>2,70</b>

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2- debilidad menor, 3- fortaleza menor, 4- fortaleza principal.

Figura 19 Matriz del Perfil Competitivo

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**Análisis:** Los factores más importantes que se considera en cuanto a competitividad son años de experiencia en el mercado, su capital humano y el rango de precios que utiliza por sus servicios. Por lo cual Sánchez García & Asociados S.A cuenta con trayectoria mayor en el mercado, cuenta con un triple servicio, instalaciones modernas, instalaciones en Ecuador y en E.E.U.U, personal capacitado y publicidad en redes activa; sus rangos de precios son comparables con las competencias.

SERINECONTRIB S.A, su competencia directa no tiene la misma trayectoria que ellos en el mercado, tampoco más ubicaciones de otros locales como ellos (sólo a nivel Ecuatorial), mantienen positivamente la modernidad de sus instalaciones, personal

profesional capacitado, presencia en redes poco comparable y un rango de precios algo menor en comparación.

Estudio Jurídico Romero D' & Asociados S.A cuenta con más años de trayectoria que SERINECONTRIB y con un personal profesional capacitado, no ofrece el triple servicio que sus competencia, sus instalaciones no son tan modernizadas, ni su presencia en redes son fuertes debido a que se manejan por citas por su número de WhatsApp, sus rangos de precios son considerables no tan altos y sólo se presencia una sucursal en Gye.

Tomando la comparación de sumas totales de las tres empresas (con una media de 2,50), todas estas son fuertemente competitivas pero S.G &A S.A, sigue siendo quién ofrece más valor agregado, aunque su competencia directa no se queda atrás tiene un rango de 0,40 que debe recuperar para poder competir a la par y al competencia indirecta tiene un rango aun mayor que superar para estar a este nivel de 0,70.



#### 4.8.2.4. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE

Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados S.A			
Factores Claves Externos	Peso	Clasificación	Peso ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Existe una sola competencia directa en la ciudad de Guayaquil, competencia superable.	0,20	4	0,80
Presencia activa en redes sociales que captan más clientes potenciales.	0,20	4	0,80
Existencia de un blog de contenido actualizado con las leyes y reglamentos por áreas de la empresa, este va dirigido a clientes que buscan una especialización de un tema que ya han leído previamente. De esta forma se busca captarlos.	0,10	3	0,30
Utilización de correo interino con extensión propia que facilita el paso de información, a diferencia de la competencia.	0,15	4	0,60
<i>Amenazas</i>			
Alto nivel de competencia indirecta en la ciudad de Guayaquil. Estudios Jurídicos especializados en áreas Legales y Contables o Tributarias.	0,20	1	0,20
Los precios que se maneja por los diferentes servicios, la competencia los ofrecen a menor precio a comparación.	0,15	2	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>
Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2- debilidad menor, 3- fortaleza menor, 4- fortaleza principal.			

Figura 20 Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**Análisis:** En cuanto a los factores externos vemos que la suma de las oportunidades da 1,50 vs las amenazas en 0,30. Demuestra que el entorno en que está ubicado permite su crecimiento y expansión, mediante el desarrollo y aplicación de estrategias según sea sus intereses. Las amenazas del entorno, no son lo suficientemente fuertes para generar un llamado de atención que pueda parar el funcionamiento de la misma, es más son superables.

#### 4.8.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

<b>Estudio Jurídico Sánchez García &amp; Asociados S.A</b>			
<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<i>Fortalezas</i>			
Larga trayectoria en el mercado Guayaquileño, que es una firma reconocida públicamente.	0,20	4	0,80
Cuenta con personal altamente capacitado en sus diferentes áreas de servicio.	0,15	4	0,60
Buen ambiente laboral.	0,08	3	0,24
Áreas de trabajo cercanas por lo cual la comunicación del personal es fluida.	0,09	3	0,27
Se cuentan con recursos ilimitados dentro del establecimiento	0,10	4	0,40
<i>Debilidades</i>			
No existe un área especializada en RRHH	0,20	1	0,20
Pago de sueldos suele retrasarse en ocasiones, generando incomodidad en los empleados.	0,10	1	0,10
Existen retrasos que no son comprendidos en el tiempo de entrega, debido a las respuestas tardías de los otros.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>
Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal. 2- debilidad menor, 3- fortaleza menor, 4- fortaleza principal.			

Figura 21 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**Análisis:** La Firma Auditora es una empresa fuerte, que ha sabido llevar sus estrategias de crecimiento y expansión con éxito. Cuenta con un ambiente comunicativo privado, moderno y totalmente profesional que motiva a continuar trabajando en él. Pero, al no tener un departamento que se especialice en sus bienestar como es el área de RRHH, este genera inconvenientes entre el personal, como es el caso del retraso de pago de sueldos ocasionales que esto de cualquier forma desmotiva y afecta a su rendimiento.



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL ESTUDIO JURIDICO SÀNCHEZ  
GARCÍA Y ASOCIADOS S.A**

*REVISIÓN ORIGINAL*

*Ecuador, Guayaquil*

*Septiembre, 2020.*



## CONTENIDO DEL MANUAL

SECCIÓN	PÁGINA
0 Carátula	1
1 Índice	2
1 Introducción	3
2 Aplicación del sistema de evaluación	4
3 Funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño	5
3.1 Ciclo de evaluación	5
3.2 Distribución de los evaluados	6
3.3 Los factores de desempeño según grupos laborales	7
3.4 El expediente de evaluación del desempeño	7
3.5 Nivel de desempeño	8
4. El proceso de evaluación	9
4.1 Evaluación Intermedia	9
4.2 Evaluación Final	9
4.3 Evaluación Anual	10
4.4 Flujograma de proceso de evaluación	11
5. Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño	12
5.1 Selección del formulario e identificación del período	12
5.2 Parte "A". Identificación del empleado y de sus superiores	12
5.3 Parte "B". Factores del desempeño según cada área	12
5.4 Parte "C". Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2	13
5.5 Parte "D". Capacitación y otras opciones de mejoramiento	13
5.6 Parte "E". Resultados de la evaluación	14
5.6.1 Evaluación Intermedia	14
5.6.2 Evaluación Final	14
5.6.3 Evaluación Anual	15
5.7 Formatos de cuestionario de evaluación /Grupo Laboral A: Legal	16
5.7 Grupo Laboral A: Legal	17
5.7 Grupo Laboral A: Legal	18
5.7 Grupo Laboral B: Impuestos	19
5.7 Grupo Laboral B: Impuestos	20
5.7 Grupo Laboral B: Impuestos	21
5.7 Grupo Laboral C: Contabilidad	22
5.7 Grupo Laboral C: Contabilidad	23
5.7 Grupo Laboral C: Contabilidad	24
6 Anexos	25
6.1 Anexo#1: Organigrama	26
6.2 Anexo#2: Reglamento Interno	27
7 Glosario	28
8 Bibliografía	29



## INTRODUCCIÓN

La realización de este manual tiene como fin brindar al personal administrativo que se conforma por Gerentes de las áreas y General, una herramienta que permita evaluar el desempeño laboral de sus empleados, por medio del establecimiento de una guía evaluativa escrita que puntúa los procesos que se realizan los empleados en escalas de desempeño: deficiente, regular, bueno y muy bueno. Así, el resultado del mismo permitirá ser analizado para mostrar una visión integral del rendimiento laboral de la compañía.

Permitiendo al departamento administrativo fortalecer sus funciones al identificar y corregir las deficiencias encontradas para lograr así cumplir la misión actual la cual indica: **“Mantenernos como líderes en la prestación de servicios de asesoría tributaria, que de manera profesional, técnica y de alta calidad, permitan al sector empresarial cumplir con sus obligaciones tributarias con el menor riesgo, optimizando la carga impositiva dentro del marco legal”.** (Sánchez García & Asociados S.A, 2012)

De esta forma, se busca potenciar el desempeño laboral, promoviendo una ambiente más eficiente, comunicativo y positivo que se refleje en un mejor desenvolvimiento interno de los trabajadores, informándolos sobre sus canales de comunicación, responsabilidades a cumplir, derechos de gozo, prohibiciones acatar y líneas de mando a las cuales están sujetos.

Como nota final introductoria, para el presente manual dejamos a consideración del Directivo quien representa el Estudio Jurídico cualquier tipo de mejora o cambio positivo que potencie en el presente documento.



## 2. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En forma general, la evaluación del desempeño anual servirá como una herramienta que mejorará los resultados del recurso humano de la empresa ya que este es un instrumento que nos ayuda a comprobar el grado de compromiso y cumplimiento de los objetivos de manera individual de los empleados que conforman el Estudio Jurídico. Este sistema de evaluación de desempeño contribuirá en:

- Mejorar el desempeño del personal mediante la aplicación de la retroalimentación sobre el desempeño a cargo de Especialistas y Gerencias.
- Ayuda a la mejor aplicación de políticas de compensación a trabajador comprometidos con su desempeño laboral.
- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Determinar si los factores de entorpecimiento del desempeño laboral se deban a factores laborales como su ambiente, comunicación, relaciones intrapersonales o factores externos como personales, familiares, salud y finanzas para de esta manera el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.
- Permite identificar si el desempeño insuficiente es causa por un error en el diseño de puesto elaborado en la empresa.



### **3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados del Estudio Jurídico Sánchez García & Asociados S.A.

#### **3.1 El Ciclo de Evaluación**

Comprende dos diferentes periodos: Evaluación Intermedia y Evaluación Final que se resumen en la Evaluación Anual.

#### **EVALUACIÓN INTERMEDIA**

**Período I:** Del 01 de Septiembre del 2019 al 31 de Marzo del 2020.

#### **EVALUACIÓN FINAL**

**Período II:** 1 de Abril del 2020 al 01 de Septiembre del 2020.

Las evaluaciones de cada periodo se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

**Período I:** 02/Septiembre/2019 – 16/Septiembre/2019.

**Período II:** 01/Abril/2020 – 16/Abril/2020.

#### **EVALUACIÓN ANUAL**

Será el resultado promedio de ambas evaluaciones.



### 3.2 Distribución de los evaluados

La distribución de los evaluados se realizará según cada departamento o área de trabajo que conforma el Estudio Jurídico. El orden elegido es indistinto a la clasificación de puestos, se establece este orden sólo por efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño. Su respectivo Gerente determinará el formulario de evaluación correspondiente a su grupo de trabajo, según sus funciones y actividades realizadas, como se detalla a continuación:

#### ÁREA A: LEGAL

Están constituido por quienes realizan las funciones de ayuda en el departamento Legal de la empresa, quienes brindan apoyo y soporte ante todas las actividades legales que tiene a disposición le empresa para sus clientes como: “Absolución de consultas legales, Asesoría, elaboración y revisión de contratos, Asesoramiento en la solución de controversias mercantiles, Seminarios Legales in house, etc. (...)” (Sánchez García & Asociados S.A, 2012).

#### ÁREA B: IMPUESTOS

Están constituido por quienes realizan las funciones de ayuda en el área de Impuestos de la empresa, quienes brindan apoyo y soporte en la actividad primordial de: “Devolución de IVA para el reintegro del IVA pagado por los exportadores o proveedores de exportadores, en las importaciones o adquisiciones locales de bienes y servicios, empleados en la fabricación y comercialización de bienes (...)” (Sánchez García & Asociados S.A, 2012). Además de la asesoría de la documentación habilitante para estos procesos.





### ÁREA C: CONTABILIDAD

Están constituido por quienes realizan las funciones de ayuda en el departamento de Contabilidad de la empresa, quienes brindan apoyo contable ante todas las actividades Tributarias y Legales que se realizan.

#### 3.3 Los factores de desempeño según grupos laborales

Los factores del desempeño indicados en la parte B del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones de sus áreas de cada empleado. En caso de un empleado en el momento de aplicada esta evaluación sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario correspondiente a sus funciones anteriores.

#### 3.4 El expediente de evaluación del desempeño

En la unidad administrativa en la que se ubica el empleado en este caso en la Gerencia de área, deberá haber un expediente de evaluación del desempeño bajo custodia del mismo. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes (notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por un trabajo eficiente, llamadas de atención en procurar un mejor desempeño, registros de pagos de incentivos por buen desempeño, entre otros), esta información tendrá vigencia por el periodo laboral que se trate.

Una vez terminada la evaluación anual toda información deberá descartarse para dar lugar a un nuevo ciclo. Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente. En caso de una nueva ubicación del empleado, el Gerente anterior deberá entregar el expediente de evaluación del desempeño al otro Gerente.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.



### 3.5 Nivel de desempeño

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado, en el cuadro siguiente se indican y definen los niveles del desempeño a evaluar con su significancia.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional	EXCELENTE

Figura 22 Nivel de desempeño

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas

Revisión: 00

Emitido: 01, Septiembre 2020

Revisado: 01, Septiembre 2020



#### 4. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo de los respectivos Gerentes de áreas. El superior jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final. Este proceso de evaluación del desempeño se encuentra dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos periodos previos.

##### 4.1 Evaluación Intermedia

La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe inmediato conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación a las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

##### 4.2 Evaluación Final

La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final, que debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de Septiembre de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han especificar en la parte D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.



#### **4.3 Evaluación Anual**

La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el empleado en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final. Para ello, el evaluador deberá proceder de acuerdo con los procedimientos que se describen en la parte 5.6 de este Manual.

#### **4.4 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

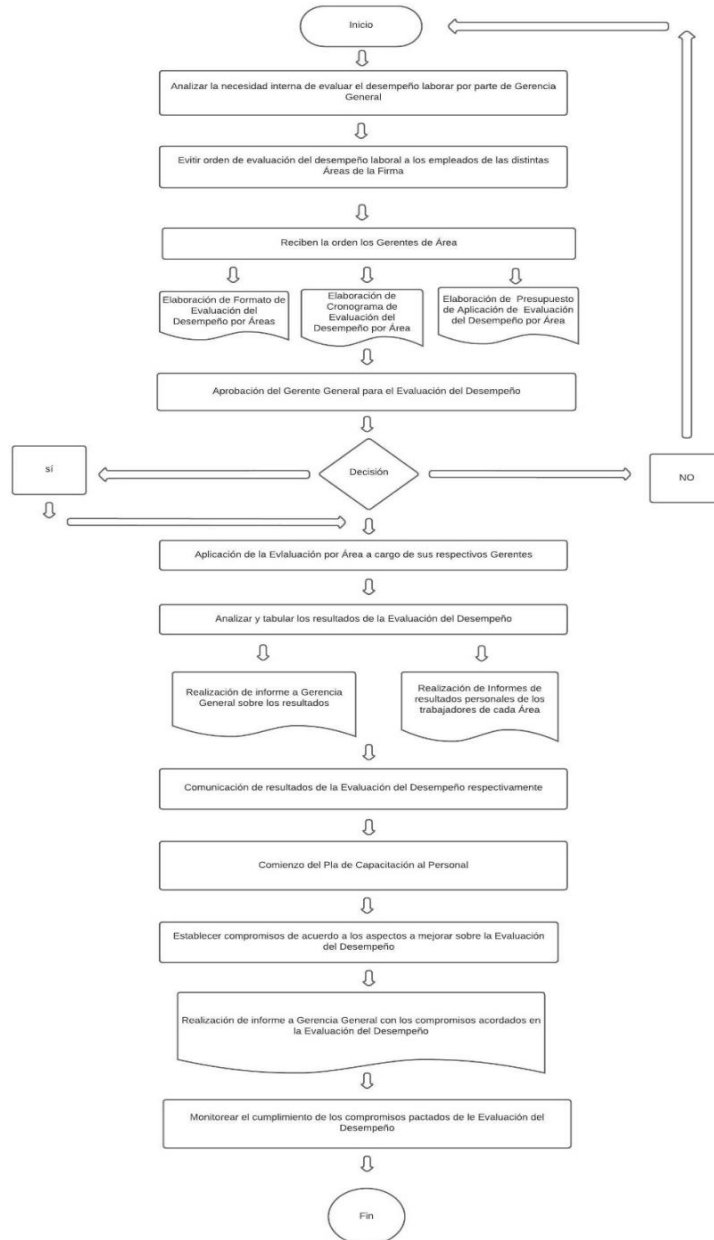


Figura 23 Flujograma del proceso de evaluación

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



## 5. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

### 5.1 Selección del formulario e identificación del período

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado a su personal según su área de control, de acuerdo a sus funciones y/o actividades que sus empleados realizan; Para cada una de las dos evaluaciones, Intermedia y Final, los jefes inmediato deberán hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación. En el ejemplar usado para la evaluación Final deberá consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual.

### 5.2 PARTE "A". Identificación del empleado y de sus superiores

Corresponde llenar con claridad y exactitud a los Gerentes de área cada uno de los espacio del apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

### 5.3 PARTE "B". Factores del desempeño según cada área

Este apartado tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que corresponda.

Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, los jefes inmediatos deberán convocar al empleado a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado. Para ello, los jefes inmediatos de cada área deberán justificar su apreciación evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del empleado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.



Si luego del análisis del desempeño de un factor no fuere posible el logro de consenso entre Gerente de cada área y el respectivo empleado, los jefes inmediatos deberán proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado; Una vez, efectuado lo anterior, se puede proceder al siguiente espacio del formulario.

#### **5.4 PARTE "C". Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2**

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño eficiente o regular, es necesario que los Gerentes de área justifiquen brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado.

#### **5.5 PARTE "D". Capacitación y otras opciones de mejoramiento**

El objetivo de este apartado es que los jefes inmediatos, tomando en cuenta el criterio del empleado evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación asesoría y orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

Los Gerentes de área deberán considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse para ser insertados a través de capacitaciones propuestas por la Firma; O sea el caso que el mejoramiento del desempeño no dependa de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, se deberá utilizar el espacio de "OTRO" e indicar a lo que corresponda.

Los planes de capacitación se prepararán con base en los casos evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser



atendidos a muy corto plazo por la institución para de esta formar mejorar efectivamente el desempeño laboral de los mismos.

Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencias, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por los diferentes Gerentes de área en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, queda a responsabilidad de los mismos el cumplimiento de las propuestas.

#### 5.6 PARTE "E". Resultados de la evaluación

Los datos de este apartado deberá completarlos el respectivo Gerente de cada área, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento:

##### 5.6.1 Evaluación Intermedia

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte B (véase en el punto 5.3 de este Manual). El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio "PUNTUACION ORIGINAL" de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

##### 5.6.2 Evaluación Final

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio "PUNTUACION ORIGINAL" de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final.





### 5.6.3 Evaluación Anual

El Gerente respectivo cierra el proceso de Evaluación Final, deberá anotar los datos de la Evaluación Anual en los espacios de columna No. 3 "INTEGRACION DE RESULTADOS". Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación Intermedia (en caso de que hubiere sido evaluado en este período) y lo transcribirá en la columna No. 1 del cuadro de la parte E del formulario usado para la Evaluación Final.
- b. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotará el dato en el espacio "PUNTUACION ANUAL".
- c. El resultado anterior se dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio "PROMEDIO ANUAL"
- d. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos
BUENO	De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos

- e. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio "EVALUACION ANUAL".
- f. En ningún caso se deberá "redondear" el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final u Anual.



## 5.7 FORMATOS DE CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ESTUDIO JURÍDICO SÁNCHEZ GARCÍA & ASOCIADOS S.A

#### GRUPO LABORAL A: LEGAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca y entienda el objetivo de evaluación en las diferentes partes del manual de evaluación del desempeño.

Figura 24 Nota en la evaluación de desempeño en el área legal  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombres
Edad:	Tiempo efectivo Años: Meses:	Tiempo de nombramiento Contrato fijo ( ) Contrato temporal ( ) Contrato prueba ( ) Contrato de pasantías ( )
Nombre del puesto:		
Departamento en que trabaja:		
Apellidos y nombre del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:

Figura 25 Identificación del empleado área legal  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

### B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" en nivel que mejor corresponda al desempeño evaluado  
(Ver en la sección 6.3 del presente manual)



<b>B. 1 - COMPETENCIA PROFESIONAL</b>					
Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de las tareas asignadas por el jefe inmediato del departamento poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades profesionales, logrando mayor eficiencia en sus resultados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 2 - CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones, que tiene además buena aceptación por parte de sus demás compañeros de trabajo de los otros departamentos y superiores.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 3 - DILIGENCIA</b>					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 4 - RESPONSABILIDAD</b>					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones a su labor, al manejo cuidadoso de los recursos que se le dispone en la empresa.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 5 - COLABORACIÓN</b>					
Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 6 - COMUNICACIÓN</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita al mantenimiento de una actividad receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 7 - RELACIONES DE TRABAJO</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

Figura 26 Factores de desempeño área legal

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---

---

---

---

---

### D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORA

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:
2. Otros (s):

### E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	<i>Evaluación Intermedia</i>		2	<i>Evaluación Final</i>		3	<i>Integración de resultados</i>	
	Puntuación	Puntuación		Puntuación	Puntuación		Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modificado	Original	Modificado	anual	anual		

*Figura 27* Resultados de la evaluación área legal  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el manual de evaluación del desempeño.

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente de Departamento Legal.

Revisión: 00

Emitido: 01, Septiembre 2020

Revisado: 01, Septiembre 2020



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ESTUDIO JURÍDICO SÁNCHEZ GARCÍA & ASOCIADOS S.A

**GRUPO LABORAL B:** Impuestos

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca y entienda el objetivo de evaluación en las diferentes partes del manual de evaluación del desempeño.

Figura 28 Nota de evaluación del desempeño en el área impuestos  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo Años: Meses:	Tiempo de nombramiento Contrato fijo ( ) Contrato temporal ( ) Contrato prueba ( ) Contrato de pasantías ( )
Nombre del puesto:		
Departamento en que trabaja:		
Apellidos y nombre del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:

Figura 29 Identificación del empleado en el área impuestos  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

### B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" en nivel que mejor corresponda al desempeño evaluado (Ver en la sección 6.3 del presente manual)



<b>B. 1 - COMPETENCIA PROFESIONAL</b>					
Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de las tareas asignadas por el jefe inmediato del departamento poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades profesionales, logrando mayor eficiencia en sus resultados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 2 - CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones, que tiene además buena aceptación por parte de sus demás compañeros de trabajo de los otros departamentos y superiores.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 3 - DILIGENCIA</b>					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 4 - RESPONSABILIDAD</b>					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones a su labor, al manejo cuidadoso de los recursos que se le dispone en la empresa.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 5 - COLABORACIÓN</b>					
Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 6 - COMUNICACIÓN</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita al mantenimiento de una actividad receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 7 - RELACIONES DE TRABAJO</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

Figura 30 Factores de desempeño en el área impuestos

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---

---

---

---

---

### D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORA

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

---

2. Otros (s):

---

### E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	<i>Evaluación Intermedia</i>	2	<i>Evaluación Final</i>	3	<i>Integración de resultados</i>	
Puntuación		Puntuación		Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
Original	Modificado	Original	Modificado			

Figura 31 Resultados de la evaluación en el área impuestos  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el manual de evaluación del desempeño.

Fecha

Firma del Gerente de Departamento Impuestos.

Revisión: 00

Emitted: 01, Septiembre 2020

Revisado: 01, Septiembre 2020



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL  
ESTUDIO JURÍDICO SÁNCHEZ GARCÍA & ASOCIADOS S.A**

**GRUPO LABORAL C**

Contabilidad

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ y el  
mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

**IMPORTANTE**

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca y entienda el objetivo de evaluación en las diferentes partes del manual de evaluación del desempeño.

Figura 32 Nota de evaluación de desempeño en el área contabilidad  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y SUS SUPERIORES**

Primer apellido	Segundo apellido	Nombres
Edad:	Tiempo efectivo Años: Meses:	Tiempo de nombramiento Contrato fijo ( ) Contrato temporal ( ) Contrato a prueba ( ) Contrato de pasantías ( )
Nombre del puesto:		
Departamento en que trabaja:		
Apellidos y nombre del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato:		Cargo que ocupa:

Figura 33 Identificación del empleado en el área contabilidad  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

**B. FACTORES DEL DESEMPEÑO**

Marque con una "X" en nivel que mejor corresponda al desempeño evaluado  
(Ver en la sección 6.3 del presente manual)





<b>B. 1 - COMPETENCIA PROFESIONAL</b>					
Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de las tareas asignadas por el jefe inmediato del departamento poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades profesionales, logrando mayor eficiencia en sus resultados.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 2 - CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones, que tiene además buena aceptación por parte de sus demás compañeros de trabajo de los otros departamentos y superiores.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 3 - DILIGENCIA</b>					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B. 4 - RESPONSABILIDAD</b>					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones a su labor, al manejo cuidadoso de los recursos que se le dispone en la empresa.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 5 - COLABORACIÓN</b>					
Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 6 - COMUNICACION</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita al mantenimiento de una actividad receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	3.5	7	8	9.4	10
<b>B. 7 - RELACIONES DE TRABAJO</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
<b>NIVELES</b>	1	2	3	4	5
<b>PUNTOS</b>	3.5	7	8	9.4	10

Figura 34 Factores de desempeño en el área contabilidad

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---

---

---

---

---

---

### D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORA

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:
2. Otros (s):

### E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia	2	Evaluación Final	3	Integración de resultados	
Puntuación		Puntuación		Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
Original	Modificado	Original	Modificado			

Figura 35 Resultados de la evaluación en el área contabilidad  
Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el manual de evaluación del desempeño.

Fecha

Firma del Gerente de Departamento Contabilidad.

Revisión: 00

Emérito: 01, Septiembre 2020

Revisado: 01, Septiembre 2020



## ANEXOS



*Anexo #2*

**6.2 REGLAMENTO INTERNO**

El Reglamento Interno del Estudio Jurídico consta de 15 capítulos y 65 artículos, de los cuales, sólo nos enfocaremos a las relacionadas a mejorar el desempeño laboral. Encontramos entonces:



**Artículo 48.- DE LOS PREMIOS:**

Con el fin de incentivar el rendimiento y de recompensar la conducta, laboriosidad, superación y cualidad sobresalientes de los Trabajadores, la Compañía ha establecido premios para los Trabajadores que podrán consistir en lo siguiente:

1. Bonificaciones o incentivos de carácter económico o de otra naturaleza.
2. Reconocimiento y recomendaciones especiales

**Artículo 49.- EXCLUSIVIDAD DE DECISIÓN GERENCIAL:**

La concesión de los premios a los que se hace mención en el artículo anterior así como los que en futuro pudieran establecerse, son decisión exclusiva de la Compañía, y por tanto, ésta podrá suspenderlos a su juicio a través de la Gerencia General o simplemente no otorgarlos, aunque no exista mérito para proceder en este sentido.

Bajo ningún concepto los premios podrán considerarse un derecho adquirido o tomarse como parte de la remuneración del Trabajador.



## 7. GLOSARIO

- **Organigrama:** Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. (RAE, 2021)
  
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo. (EcuRed, 2021)
  
- **Empleado:** Persona que desempeña un destino o empleo. (RAE, 2021)
  
- **Empleador:** Patrono (l persona que emplea trabajadores). (RAE, 2021)



## 8 .BIBLIOGRAFÍA

- EcuRed. (2021). *Desempeño laboral*. Obtenido de EcuRed Enciclopedia : [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE LA ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/empleado?m=form>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/empleador?m=form>

#### **4.8. Validación del manual**

Tras el diseño del manual se procede a validar con los directos administrativos del Estudio Jurídico por medio de una reunión.

#### **4.9. Plan de capacitaciones**

Tras su validación, es importante que los trabajadores comiencen a familiarizarse con el manual ya que este se convierte en un respaldo ante la realización de sus actividades, siendo este ya definido previamente mediante un estudio que está orientado a mejorar el desempeño laboral, cumpliendo los objetivos de la empresa. Por lo cual, se procede a distribuirlo por medio de capacitaciones y ejemplar físico, para que de esta manera el conocimiento a enseñarse sea entendible y captable.

Las capacitaciones estarán a cargo de un especialista quién dará introducción previa, aclarando las dudas y captando la atención de los empleados, luego de ello comenzarán a impartirse los temas de interés seleccionados para mejorar su desempeño laboral, como son:

- Productividad laboral
- Manejo de tiempo
- Importancia del trabajo en equipo
- Importancia de la comunicación efectiva
- Desarrollo profesional
- Manejo de estrés y el trabajo bajo presión
- Inteligencia emocional

Estas capacitaciones se darán en un trascurso de dos semanas, una hora antes de su salida, por lo cual se recomienda durante este tiempo se marca el horario de ingreso una hora antes de la jornada, respetando no interferir con su jornada laboral y los fines de semana de los empleados.

A continuación, mostramos el cronograma de capacitación:


 <b>SÁNCHEZ GARCÍA &amp; ASOCIADOS S.A.</b> <b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>					
	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>
Día:	7 de Septiembre del 2020	8 de Septiembre del 2020	9 de Septiembre del 2020	10 de Septiembre del 2020	11 de Septiembre del 2020
Persona encargada:	Especialista capacitador				
Tema:	"Productividad laboral"	"Manejo de tiempo"	Importancia del trabajo en equipo	"Importancia de la comunicación efectiva"	"Desarrollo profesional"
Duración:	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora
Hora de inicio:	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m
Hora de finalización:	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m
	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>
Día:	14 de Septiembre del 2020	15 de Septiembre del 2020	16 de Septiembre del 2020	17 de Septiembre del 2020	18 de Septiembre del 2020
Persona encargada:	Especialista capacitador		Delegado empersarial		
Tema:	"Manejo de estrés y trabajo bajo presión"	"Inteligencia emocional"	"Socialización del M.P.A."	"Socialización del M.P.A."	"Socialización del M.P.A."
Duración:	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora
Hora de inicio:	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m	16:00p.m
Hora de finalización:	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m	17:00p.m

Figura 36 Cronograma de capacitación

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

#### 4.10. Distribución física del manual

Luego de capacitarse, se designa a un miembro del personal administrativo quién comenzará a explicar el manual de la propia compañía, ya concluir, se hace entrega de un ejemplar física y se procede a llenar una acta de recibido por parte del empleador hacia el empleado como constancia de su asistencia.

#### 4.11. Análisis costo beneficio

##### 4.11.1. Costo Beneficio Cualitativo

Se presenta una tabla del análisis de la relación costo entre el costo y beneficio de la propuesta de la creación del manual.



Tabla 21  
Costo Beneficio Cualitativo

<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
	Se hace una autoevaluación para su crecimiento profesional.
El costo que tendrá la creación de un manual de evaluación del desempeño laboral que beneficiara a los directivos como los trabajadores a tener una mayor eficiencia al	Se evalúa mejor el desempeño del personal. Planificar y organizar mejor el área de trabajo.
Momento de trabajar, será de \$800 anuales.	Optimizar los niveles de desempeño.
Costo que está dentro del presupuesto de la empresa	Identificar oportunidades de crecimiento.
	Establecer Estándares y métricas del área.
	Recompensar el esfuerzo de manera justa de los trabajadores.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

#### 4.11.2. Costo Beneficio Cuantitativo

##### Costos fijos

La tabla muestra los costos fijos que tiene el Estudio jurídico con respecto a sueldos y salarios de los empleados y directivos, sus aportes patronales, IECE. Fondos de reserva y decimos.

Tabla 22  
Costos fijos

<b>PERSONAL</b>			
Administrador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gerentes	2	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00
Contador	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Abogados	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Analistas de Impuestos	11	\$ 450,00	\$ 4.950,00
Auxiliar Limpieza	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Mensajeros	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Choferes	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
<b>Total Salarios</b>	<b>22</b>		<b>14.350,00</b>

Fuente: Nomina de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

## Información año Base

Tabla 23  
*Información de año base*

<b>Nomina</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios		172200,00	179088,00	186251,52	193701,58	201449,64	209507,63
Aporte Patronal	11%	19200,30	19968,31	20767,04	21597,73	22461,64	23360,10
IECE y SECAP	1%	1722,00	1790,88	1862,52	1937,02	2014,50	2095,08
Fondos de Reserva	8%	14344,26	14918,03	15514,75	16135,34	16780,76	17451,99
Décimo Tercero	12,00	172200,00	179088,00	186251,52	193701,58	201449,64	209507,63
Décimo Cuarto		8800,00	8932,00	9065,98	9201,97	9340,00	9480,10
<b>Total Nomina</b>		<b>388466,56</b>	<b>403785,22</b>	<b>419713,33</b>	<b>436275,22</b>	<b>453496,17</b>	<b>471402,52</b>

Fuente: Nomina de Sánchez García & Asociados.

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

Tabla 24  
Costos totales de evaluación del desempeño laboral

<b>COSTOS TOTALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>EVALUACIÓN INICIAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		2.250,00
ENCUESTADOR	2.000,00	
TINTA DE IMPRESORA	50,00	
HOJAS	100,00	
BOLIGRAFOS	100,00	
<b>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>		25.100,00
CAPACITADOR 1	3.000,00	
CAPACITADOR 2	3.000,00	
CAPACITADOR 3	3.000,00	
CAPACITADOR 4	3.000,00	
HOSPEDAJE	5.000,00	
ALIMENTACION	3.000,00	
HOJAS	600,00	
IMPLEMENTOS EXTRAS	2.000,00	
REFRIGERIOS	1.000,00	
MEDALLAS	700,00	
CERTIFICADOS	800,00	
<b>COSTOS DE IMPRESIÓN MANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL</b>		5.450,00
HOJA	800,00	
ANILLADO	600,00	
TINTA DE IMPRESORA	50,00	
DISEÑO MANUAL DE FUNCIONES	1.500,00	
IMPRESIONES	500,00	
DISEÑO GRAFICO	2.000,00	
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>32.800,00</b>

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

Las evaluaciones se realizarán 2 veces al año enfocándose en el mejoramiento del desempeño laboral para aumentar las ventas e ingresos. Se le entregará el manual de desempeño laboral a cada trabajador y al finalizar las capacitaciones se les entregará un refrigerio a todos. Se entregará también certificados y medallas a todos los trabajadores.

### Diagrama de GANT

La siguiente tabla muestra el diagrama de GANT esta herramienta nos permite planificar las actividades que se van a realizar a lo largo del año dentro de la empresa. Se muestra

las acciones que se consideran para capacitar al personal y entregar el manual de evaluación del desempeño laboral.

Tabla 25  
Diagrama de GANT

ACCIONES	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Diciembre
Impresión de manuales												
Capacitaciones												
Entrega de certificados												
Entrega de Medallas												

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

Tabla 26  
Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS							
PORCENTAJE		56,63%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
CIUDAD UIO(QUITO) GYE(GUAYAQUIL)	UIOyGYE	GYE					
AÑOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	<b>1.701.614,36</b>	963.555,17	973.190,72	982.922,63	992.751,86	1.002.679,37	1.012.706,17
GASTOS							
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	<b>446.380,78</b>	252.767,32	262.878,02	262.878,02	262.878,02	262.878,02	262.878,02
BENEFICIOS SOCIALES	<b>106.524,87</b>	60.320,71	62.733,54	62.733,54	62.733,54	62.733,54	62.733,54
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	<b>133.116,59</b>	75.378,52	78.393,66	78.393,66	78.393,66	78.393,66	78.393,66
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	<b>164.000,72</b>	92.866,95	102.153,65	103.216,05	104.289,49	105.374,10	106.470,00
JUBILACIÓN PATRONAL	<b>2.790,05</b>	1.579,89	1.596,48	1.613,24	1.630,18	1.647,30	1.664,60
DESAHUCIO	<b>7.222,79</b>	4.089,97	4.132,92	4.176,31	4.220,16	4.264,48	4.309,25
GASTOS POR DEPRECIACIONES	<b>37.492,16</b>	21.230,29	21.453,21	21.678,47	21.906,09	22.136,10	22.368,53
PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	<b>1.553,26</b>	879,55	888,78	898,12	907,55	917,08	926,70

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	<b>1.840,76</b>	1.042,35	1.053,29	1.064,35	1.075,53	1.086,82	1.098,23
TRANSPORTE	<b>7.307,29</b>	4.137,82	4.181,27	4.225,17	4.269,54	4.314,37	4.359,67
CONSUMO DE COMBUSTIBLES	<b>1.179,02</b>	667,63	674,64	681,73	688,88	696,12	703,43
GASTOS DE VIAJE	<b>13.940,37</b>	7.893,87	7.976,75	8.060,51	8.145,14	8.230,67	8.317,09
GASTOS DE GESTIÓN	<b>20.966,33</b>	11.872,38	11.997,04	12.123,01	12.250,30	12.378,93	12.508,91
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	<b>3.419,88</b>	1.936,54	1.956,87	1.977,42	1.998,18	2.019,16	2.040,37
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	<b>7.970,32</b>	4.513,27	4.560,66	4.608,55	4.656,93	4.705,83	4.755,24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	<b>16.248,26</b>	9.200,73	9.297,34	9.394,96	9.493,61	9.593,29	9.694,02
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	<b>1.076,00</b>	609,30	615,69	622,16	628,69	635,29	641,96
SERVICIOS PÚBLICOS	<b>18.847,50</b>	10.672,57	10.784,64	10.897,88	11.012,30	11.127,93	11.244,78
COMISIONES	<b>92.416,11</b>	52.331,49	52.880,97	53.436,22	53.997,30	54.564,28	55.137,20
OPERACIONES DE CONSULTORÍA	<b>360.457,25</b>	204.112,32	206.255,49	208.421,18	210.609,60	212.821,00	215.055,62
GASTOS VARIOS	<b>15.194,48</b>	8.604,02	8.694,36	8.785,65	8.877,90	8.971,12	9.065,31
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES	<b>4.566,31</b>	2.585,72	2.612,87	2.640,30	2.668,02	2.696,04	2.724,35

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	<b>41.223,86</b>	23.343,40	23.588,51	23.836,18	24.086,46	24.339,37	24.594,94
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	<b>14.750,00</b>	8.352,33	8.440,03	8.528,65	8.618,20	8.708,69	8.800,13
OTROS INTERESES	<b>5.263,60</b>	2.980,56	3.011,86	3.043,48	3.075,44	3.107,73	3.140,36
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	<b>16.809,96</b>	9.518,80	9.618,75	9.719,74	9.821,80	9.924,93	10.029,14
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.542.558,52</b>	873.488,30	902.431,29	907.654,54	912.932,54	918.265,85	923.655,05
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<b>159.055,84</b>	90.066,87	70.759,44	75.268,09	79.819,32	84.413,53	89.051,12
15 % PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	<b>23.858,38</b>	13.510,03	10.613,92	11.290,21	11.972,90	12.662,03	13.357,67
BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA	<b>135.197,46</b>	76.556,84	60.145,52	63.977,87	67.846,42	71.751,50	75.693,45
25% IMPUESTO A LA RENTA	<b>33.799,37</b>	19.139,21	15.036,38	15.994,47	16.961,60	17.937,87	18.923,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>101.398,10</b>	57.417,63	45.109,14	47.983,41	50.884,81	53.813,62	56.770,09
<b>INDICE DE CRECIMIENTO DE INGRESOS</b>	<b>5,96%</b>						

La tabla muestra el estado de resultado proyectado en el cual se aumenta el 4% de los sueldos en el primer año y aumenta la inflación 1.04%. Se muestra la situación actual de la empresa y la proyección en ventas para los 5 años siguientes, después de haber aplicado las capacitaciones e implementado el manual de evaluación del desempeño laboral.

Tabla 27  
Flujo de caja proyectado

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>		973.190,72	982.922,63	992.751,86	1.002.679,37	1.012.706,17
<b>GASTOS DE LA EMPRESA</b>		544.844,18	546.877,62	548.931,60	551.006,31	553.101,97
<b>PAGO PROVEEDORES</b>		368.201,03	372.067,14	375.973,84	379.921,57	383.910,74
<b>PAGO IMPUESTOS</b>		15.036,38	15.994,47	16.961,60	17.937,87	18.923,36
<b>GASTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		32.800,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
<b>TOTAL</b>		12.309,14	29.983,41	32.884,81	35.813,62	38.770,09
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>						
<b>INVERSIÓN DE MANUAL DE EVALUCACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	32.800,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	32.800,00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>APORTE ACCIONISTAS</b>	32.800,00					
<b>TOTAL</b>	32.800,00	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	32.800,00	12.309,14	29.983,41	32.884,81	35.813,62	38.770,09
<b>VAN</b>	\$42.491,13					
<b>TIR</b>	67%					

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)



La tabla del flujo de caja proyectado muestra los ingresos y gastos de la empresa, a través de él se puede determinar el tiempo en que se va a recuperar la inversión, podemos observar también la inversión de la creación del manual de evaluación del desempeño laboral, obteniendo un VAN de \$42.491,13 y un TIR de 67%.

Tabla 28  
*Payback de la creación del manual de evaluación del desempeño laboral*

<b>AÑO</b>	<b>CASH FLOH</b>	<b>PAYBACK</b>
<b>0</b>	-	-32.800,00
<b>1</b>	12.309,14	-20.490,86
<b>2</b>	29.983,41	9.492,55
<b>3</b>	32.884,81	42.377,36
<b>4</b>	35.813,62	78.190,98
<b>5</b>	38.770,09	116.961,07

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

La tabla muestra el PAYBACK, donde se visualiza que la inversión se va a recuperar en 1 año y 4 meses, es decir 16 meses.

Tabla 29  
*TMAR de la creación del manual de evaluación del desempeño laboral*

<b>TMAR</b>	
<b>Tasa Libre de riesgo Rf</b>	4,40%
<b>Tasa Pasiva</b>	5,70%
<b>Inflación</b>	1,04%
<b>Riegos país Rp</b>	0,82%
<b>Retorno del mercado Rm</b>	3,14%
<b>TMAR</b>	15,10%

Elaborado por: Estrada & Londo (2021)

La tabla muestra el costo de capital también llamado TMAR, para la creación de una empresa es necesario tener una inversión inicial, y antes de invertir se debe tomar en cuenta la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, en otra palabras es el porcentaje de ganancia que se va a obtener de la inversión.

## Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación ha permitido estudiar y analizar cada uno de los procesos de la Firma Auditora Sánchez García & Asociados por lo cual se determinan las siguientes conclusiones:

- Basado al primer objetivo que es “Analizar los referentes teóricos que sustentan la presente investigación”, podemos concluir que es primordial desarrollar los conocimientos sobre los aspectos más importantes sobre la evaluación de desempeño para poder desarrollar el Manual de Desempeño Laboral.
- Basado al segundo objetivo que es “Diagnosticar la situación actual de la evaluación del desempeño en la Firma Auditora Sánchez García & Asociados”, podemos concluir que es factible hacer un análisis sobre los años anteriores y compararlos con el año actual para poder realizar las respectivas mejorías para hacer un nuevo procedimiento de evaluación de desempeño.
- Basado al tercer objetivo “Identificar áreas de mejora en la evaluación del desempeño de la Firma Auditora Sánchez García & Asociados”, podemos concluir que una vez identificadas las áreas que necesitan mejoras, podemos generar soluciones para que sus debilidades se conviertan en fortaleza.
- Basado al cuarto objetivo “Elaborar un manual de procedimientos para la mejora continua de la ED en la firma auditora Sánchez García & Asociados”, podemos concluir que una vez realizados los anteriores objetivos ya podemos establecer y elaborar un manual de procedimientos que será beneficioso para el crecimiento de la empresa.
- Basado al quinto objetivo que es “Establecer la relación Costo-Beneficio para la implementación del manual de procedimientos”, podemos concluir que es basado a su costo tiene un beneficio considerable para la empresa porque permitirá encaminar hacia un mejoramiento en el cumplimiento de las actividades de sus colaboradores y se brindará un mejor servicio a los clientes, optimización de los resultados a ser usados para el logro de los objetivos de la empresa.

## **Recomendaciones**

Posterior a la presente investigación se destaca las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la empresa tome en consideración el manual de evaluación del desempeño laboral que se planteó, con la finalidad de que dialoguen con sus empleados en que tiene que mejorar para que se les facilite las funciones y actividades dentro de sus competencias.
- Se deben realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de analizar sus resultados y comparar la evolución del alcance de los objetivos de la empresa.
- Una vez realizadas las evaluaciones de desempeño deben ser analizadas para proponer beneficios a la propuesta de mejora en los procesos para lograr la eficiencia y eficacia en las funciones de los empleados.

## Bibliografía

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión del futuro*, 1, 11. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación, serie integral por competencias* (3era. ed., Vol. 1). México: Grupo editorial Patria. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis de Maestría, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Facultad de Ciencias Administrativas, Perú. Obtenido de Evaluación de desempeño en empresas: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2698>
- Chaves, I. Y. (2014). *Manual de procedimientos administrativos y asistenciales*. San Juan de Pastos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Octava Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Código del Trabajo. (2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Constitución de la República de la República del Ecuador. (2008). *Lexus*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- David, W. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico.
- Don Hellriegel, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11ava. ed.). México: Cengage Learning. Obtenido de <https://dokumen.tips/download/link/administracion-11a-edicion-don-hellriegel-s-e-jackson-j-w-slocum-55cf927ab35c2>
- EcuRed. (2021). *Desempeño laboral*. Obtenido de EcuRed Enciclopedia : [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

- Gavilanes, J. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Tesis de pregrado)*. Ecuador: UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1076/1/75635.pdf>
- Hernández S., Roberto; Fernández C. Carlos; & et tal. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- Iturralde, J. (2011). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010*. Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Lazzati. (2016). *Gerente: Estrategia y Lider del Cambio* . Management.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (28 de 3 de 2016). LOSEP. Ecuador, Ecuador.
- Madrigal, B. (2009). *HABILIDADES DIRECTIVAS* (2da. ed., Vol. 1). México: PEARSON. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mejía, J., & Togra, G. (2016). *DISEÑO DE MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*. ECUADOR: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19447/1/TESIS%20JEANINE%20MEJIA%20Y%20GABRIELA%20TOGRA.pdf>
- Morales, S. (2019). *HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N.º 16, PROVINCIA DE BARRANCA, AÑO 2018. (Tesis de posgrado)*. Perú: UNIVERSIDAD LOCAL JOSÉ FAUSTIÑO SÁNCHEZ CARRIÓN. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Vol. 1). México: McGraw Hill. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/organigrama?m=form>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/procedimiento?m=form>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE LA ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/empleado?m=form>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA: <https://dle.rae.es/empleador?m=form>
- Redrobán, M. (2015). *“La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara” (Tesis de pregrado)*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7220/1/T-UCE-0007-184i.pdf>
- Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. (2015). Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_25\\_reg\\_adm\\_tal\\_hum\\_cge.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_25_reg_adm_tal_hum_cge.pdf)
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional - 3era Edición*. Pearson.
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Universidad Pontificia. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Universidad Pontificia. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Cengage Learning.

- Ruben, G. M. (2018). *Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado*. España: Recursos Humanos.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sánchez García & Asociados S.A. (2012). Obtenido de <http://www.impuestosecuador.com/Servicios.aspx#Asesoría>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación de desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Torres. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo - 13ava Edicion*. Pearson.
- UNAL. (2015). *Manual de Funciones*. Colombia.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 1). (P. Hall, Ed.) México: Pearson. Obtenido de <https://sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com/download/version/1584382540/module/10157992871/name/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>